12.2013 | 11.80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

MATERIAL-NR. 04062-5158

Spezial
Trends im Markt der strategischen Beratung
S. 50

Schon wieder missverstanden

Die Tücken der internationalen HR-Kommunikation S. 12

DIAGNOSTIK Wie Sie Persönlichkeitsfragebogen zur Personalauswahl sinnvoll einsetzen S. 26

GESUNDHEIT Welche Steuerungsinstrumente und Maßnahmen im BGM am besten wirken S. 42

WERKVERTRAG Warum beim Einsatz von Fremdpersonal besondere Vorsicht geboten ist S. 60

Jetzt können Sie abrechnen

Machen Sie sich **Fit für Reisekosten 2014:**

> Erfahren Sie im **Online-Seminar** alles Wissenswerte zur Reform und den Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis
> Prüfen Sie Ihr Wissen im enthaltenen **e-Training** indem Sie Fragen zum Thema beantworten
> Setzen Sie die Änderungen zu den Reformthemen mit dem integrierten **Rechner** und den **Arbeitshilfen** korrekt in der Praxis um

Jetzt fit machen unter:
www.haufe.de/reisekosten2014

Oder rufen Sie an: 0800 72 34 244 (kostenlos)

HAUFE.

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir in der Redaktion das Thema „Übersetzung im HR-Bereich“ planten, dachten wir: Das wird ein typisches Brot-und-Butter-Thema, zwar wichtig, aber doch etwas langweilig. Das schreckte uns nicht zurück, gehört es doch zum Markenkern des Personalmagazins, dass wir nicht nur schrillen Modethemen hinterherrennen, sondern uns auch mit den Mühen des Alltags beschäftigen. Doch als wir weiter recherchierten, wurde schnell klar: Das Thema ist weder langweilig noch trivial, sondern hat Brisanz. Wer in der Firmenzentrale attraktive Stellenanzeigen oder zukunftsorientierte Leitlinien entwickelt, diese einfach übersetzen lässt und dann in die Welt ausrollt, erreicht damit sein Ziel nicht: Stellenanzeigen können peinlich werden und alle Welt sieht: „Your English is under all pig“.

„Adaption statt reine Übersetzung ist der Königsweg für eine erfolgreiche internationale HR-Kommunikation.“

Reiner Straub, Herausgeber

Bei einer erfolgreichen HR-Kommunikation geht es nicht um eine möglichst gute Übersetzung der Vorlage, sondern um die Adaption der Botschaft in das kulturelle Umfeld der Zielsprache.
Das hört sich kompliziert an, ist aber ganz einfach: Das Publikum muss die Botschaft verstehen. Adaption statt reine Übersetzung ist der Königsweg. Eine internationale Personalstrategie, die heutzutage auch viele Mittelständler entwickeln und praktizieren, ist nur überzeugend, wenn sie auch handwerklich gut umgesetzt wird. Das wird an dem scheinbar kleinen Thema Übersetzung mal wieder plastisch.

Ihr

Reiner Straub

Training war gestern. Umsetzung ist heute.

Wer beliebt sein muss, bleibt wirkungsschwach.

Schluss mit einfachen Seminaren!
Bei uns bekommen Sie echte Transformation.
Denn Führung braucht Wirkung.

Für alle, denen der gesunde Menschenverstand wichtig ist.

- Können statt Kennen
- Wirkung statt Wissen
- Klarheit statt Komplexität
- Ergebnisse statt Absichtserklärungen

Sie wollen umsetzen? Fordern Sie unser Infopaket an!

Grundl. leadership akademie

Grundl Leadership Akademie
Richard-Kohler-Weg 8
D-78647 Trossingen
Tel. +49 74 25 / 32 82 62
info@grundl-akademie.de
www.grundl-akademie.de

© BMW GROUP

Alle Altersgruppen ansprechen
Wie BMW-Vorstand Milagros Caiña-Andree ihre Belegschaft vom Unternehmen überzeugt.

Mehr als eine andere Sprache
Chinesische Jobbörsen sind viel bunter als deutsche. Solche und weitere kulturelle Eigenheiten sind in der HR-Kommunikation zu beachten.

SZENE

06 News und Events

10 „Wir wollen Trendsetter sein"
BMW-Arbeitsdirektorin Milagros Caiña-Andree verrät einige Details ihrer aktuellen Personalstrategie

TITELTHEMA

12 Schon wieder missverstanden
Wie Sie sprachliche und kulturelle Fallen in der internationalen HR-Kommunikation umgehen

14 Das Adaptivkind
Die reine Übersetzung reicht nicht aus. Personaler müssen ihre Texte kulturell adaptieren

18 Unternehmenswaffe Englisch
Mitarbeiter für einen firmenweiten Sprachwechsel fit machen

22 „Kein Risiko bei der Aufklärung"
Wann eine arbeitsrechtliche Pflicht zum Übersetzen besteht, erläutert Fachanwalt Oliver Simon

MANAGEMENT

24 News und Dienstleistungsmarkt

26 Persönlichkeit ist keine Typfrage
Wann Persönlichkeitsfragebogen für die Personalauswahl sinnvoll sind

30 Top-Jobs für Top-Flops
Warum Spitzenpositionen oft mit den falschen Leuten besetzt werden

32 Gerne wieder EU-Fachkräfte
Wie die Integration von Mitarbeitern aus dem EU-Ausland gelingt

36 Integration inklusive
Welche Leistungen Unternehmen von den Relocation-Agenturen erwarten können

ORGANISATION

38 News und Softwaremarkt

40 Rechtzeitig die Weichen stellen
Warum die Personalabteilung einen Risikomanager braucht

42 Was wirklich wirkt
Die besten Steuerungsinstrumente und Maßnahmen im Gesundheitsmanagement

46 Fluch und Segen der Maschine
Was Softwareprogramme für die Personaleinsatzplanung leisten können – und was nicht

SPEZIAL

50 Hohe Umsätze, aber kein Jubel
Wirtschaftsprüfer und Managementberater widmen sich verstärkt Personalthemen. Damit wächst der Druck auf HR-Consultants

54 Der Stellenwert des Arbeitsrechts
Aktuelle Themen in der arbeitsrechtlichen Beratung und Trends auf dem Anwaltsmarkt

© WWW.51108.COM

42

Mehr als ein Trostpflaster
Welche Maßnahmen und Steuerungsinstrumente im betrieblichen Gesundheitsmanagement am meisten Erfolg versprechen.

RECHT

56 News

58 Aktuelle Urteile

60 Weckruf zum Werkvertrag
Ein aktuelles Urteil macht einmal mehr deutlich, dass Werkverträge mit Vorsicht zu genießen sind

64 Mehr Gestaltungsfreiheit
Durch das neue Reisekostenrecht entsteht Spielraum in der arbeitsrechtlichen Umsetzung

PERSÖNLICH

68 News und Weiterbildung

70 Heikle Botschaften vermitteln
Wie Sie kritische Gespräche im Alltag souverän meistern

72 Buchtipps

74 Ganz persönlich
Franz Walch, Director HR & Organizational Development der Haufe Gruppe, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

73 Impressum, Rückblick

74 Vorschau

Mein Lohnpartner = exact

3 Lösungen – 1 Partner

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

www.exact.de/lohn

Mein Lohnpartner = exact

Stellenwechsel

SÖREN FRICKENSCHMIDT

Am 1. November hat Sören Frickenschmidt die Leitung der Einheit Recruiting Services bei Boehringer Ingelheim übernommen. Der 36-Jährige, der sechs Jahre bei Promerit Management Consulting tätig war, zuletzt als Manager, wechselt damit von der Beratung in die Linie. In seiner neuen Position ist Sören Frickenschmidt verantwortlich für das operative Rekrutierungsgeschäft des Pharmaunternehmens in Deutschland. Gemeinsam mit dem Team an den Standorten Ingelheim und Biberach will er die Personalgewinnung für die deutschen Standorte sicherstellen und das Leistungsportfolio des Bereichs Recruiting Services weiterentwickeln. Erfahrung in diesen Themen hat der studierte Medienwirt auch bei seiner ersten beruflichen Station bei DJM Consulting gesammelt.

© TÜV NORD

THORSTEN WALINGER

Der bisherige Betriebsrat Thorsten Walinger ist seit 1. Oktober neuer Arbeitsdirektor von Tüv Nord Mobilität. Der 46-Jährige ist seit 1995 im Unternehmen und war bislang als Arbeitnehmervertreter aktiv. Er folgt auf Harald Reutter, der bereits im Februar 2012 in den Vorstand des Konzerns gewechselt ist. Dort verantwortet Reutter den Geschäftsbereich Bildung und übt die Funktion des Arbeitsdirektors aus. Die Mobilitätssparte ist die größte Sparte der Tüv Nord Group und zählte im Jahr 2012 rund 3.100 Mitarbeiter. Für die Tüv Nord Group sind insgesamt mehr als 10.000 Mitarbeiter tätig.

GERHARD RÜBLING

© DGFP

Dr. Gerhard Rübling wurde zum neuen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. gewählt. Der Geschäftsführer der Trumpf GmbH & Co. KG engagiert sich seit 2005 im DGFP-Vorstand und folgt nun als Vorstandsvorsitzender auf Stefan Lauer. Dieser legte nach seinem Ausscheiden aus dem Vorstand der Lufthansa AG satzungsgemäß auch den DGFP-Vorstandsvorsitz nieder. Rübling, der Verwaltungswissenschaften studiert hat, arbeitete zunächst als Personalreferent bei Südmilch, bevor er 1988 bei Trumpf Personalleiter wurde. Seit 1997 ist er als Geschäftsführer Personal Mitglied der Gruppengeschäftsleitung und seit 2007 Arbeitsdirektor.

UTA KAUSSLER

Neuer Director Human Resources bei der Kommunikationsagentur Pact ist Uta Kaußler. Sie übernimmt vom Hauptstandort München aus die Personalleitung für die gesamte Agenturgruppe. Uta Kaußler war zuvor sechs Jahre HR-Managerin bei Aon Hewitt.

PETER POHLNER

Seit Anfang 2013 war Peter Pohlner Group Vice President bei Terex Material Handling & Port Solutions AG. Am 10. Oktober wurde der Diplom-Kaufmann in den Vorstand und zum Arbeitsdirektor berufen.

ANITA LINSEISEN

Am 1. Oktober ist Dr. Anita Linseisen in die Geschäftsführung der IABG eingetreten und hat die Verantwortung für Personal, Recht und Finanzen übernommen. Davor war sie im Vorstand des Bauhaus Luftfahrt e.V. für Finanzen und Organisationsentwicklung zuständig.

KARL-MICHAEL LOLEIT

Der Jurist Karl-Michael Loleit hat für Antalis die Position des HR-Directors in Deutschland und Österreich übernommen und ist nun Mitglied der Geschäftsleitung. Zuletzt war er Direktor Retail Development & Training bei Renault Trucks Germany.

WILFRIED VON RATH

Seit 1. Oktober ist Wilfried von Rath Personalvorstand bei MAN Diesel & Turbo SE. Diese Position wurde im Zuge einer Vorstandserweiterung neu geschaffen. Von Rath ist studierter Psychologe und war seit 2011 als Vorstand Personal bei Volkswagen Slovakia tätig.

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

Drei Fragen an ...

... Andreas Schwarz zum Thema „Talent Hoarding“

Frage eins: *Wie wurden Sie auf das sogenannte „Talent Hoarding“ aufmerksam?*
Andreas Schwarz: Viele Talente, die wir in der Karriereberatung oder im Zuge von Coachings kennenlernen, haben den Eindruck, dass sie auf der Stelle treten und ihre Fähigkeiten und Stärken nicht adäquat einsetzen und weiterentwickeln können. Sie fühlen sich von ihren Führungskräften nicht genügend unterstützt, teilweise sogar gebremst. Dieses Phänomen beschreibt „Talent Hoarding“: Führungskräfte hindern Talente daran, sich weiterzuentwickeln, und binden diese stattdessen an sich oder ihre Abteilung. Sie horten sie sozusagen – sei es aus Eigennutz oder Prestigegründen.

Frage zwei: *Wie wirkt sich das auf das Unternehmen aus?*
Schwarz: Die Motivation der betroffenen Mitarbeiter sinkt und damit auch die Leistungsfähigkeit. Die Qualität der Arbeitsergebnisse verschlechtert sich. Im schlimmsten Fall kann aus einem Leistungsträger ein Low Performer werden. Mit der Unzufriedenheit steigt auch die Wechselbereitschaft. Die Zahl der Betroffenen ist schwer zu beziffern. Meist verlassen sie ihr Unternehmen, bevor das Problem bekannt wird. „Talent Hoarding“ weist auf mangelnde Führungsqualitäten von Vorgesetzten hin. Das Phänomen ist also Teil eines größeren Problems, das auch in Firmen vorkommen kann, die grundsätzlich darum bemüht sind, Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Frage drei: *Wie können Personalmanager dem „Talent Hoarding“ vorbeugen?*
Schwarz: Die Rahmenbedingungen müssen verändert werden. Dazu gehört, dass Zielvereinbarungen geschaffen werden, in denen die Mitarbeiterentwicklung für eine Führungskraft festgeschrieben wird. Etwa: „Aus meinem Team werden fünf Mitarbeiter in diesem Jahr in eine höhere Position innerhalb des Unternehmens wechseln.“ Wichtig ist auch, Führungskräfte zu sensibilisieren und zu schulen. Denn viele Vorgesetzte schätzen Potenziale falsch ein und sind überfordert damit, Talente weiterzuentwickeln. Unternehmen sollten ihren Talenten deshalb klare Karrierepfade aufzeigen und ihnen die Möglichkeit geben, sich selbst bei der Personalabteilung zu melden. Die Personalabteilung ist ein wichtiger Ansprechpartner und sollte entsprechend präsent sein und sich positionieren.

© VON RUNDSTEDT

ANDREAS SCHWARZ verantwortet als Director Development bei von Rundstedt die Beratungslösungen zur Beurteilung, Entwicklung und Bindung von Talenten. In der Praxis trifft er immer häufiger auf Führungskräfte, die Talente horten, anstatt ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Ihr Unternehmen ohne Employer Branding.

© DANIELA FÜRKEL

In Schloss Bensberg findet der achte Recruiting-Convent statt.

Personalmarketing und Recruiting in der Praxis

Bereits zum achten Mal findet 2014 (am 24. und 25. März) der Recruiting-Convent in Schloss Bensberg statt. Unter dem Motto „Personalmarketing & Recruiting – Perform it“ stehen nicht alltägliche Themen auf der Agenda. So plädiert ein Social-Media-Stratege dafür, dass Unternehmen ihren Social-Media-Berater feuern sollten. Gezeigt wird auch, wie Arbeitgeber Mobile Recruiting von Anfang bis Ende durchführen. Weitere Themen: Ausbildungsmarketing, das Praktikum als Recruiting-Pipeline, mobiles Recruiting quer durch Deutschland sowie das Employer Branding bei Zalando. Am Recruiting-Convent nehmen 80 bis 100 Fachkräfte aus Personalmarketing und Recruiting teil. 2014 werden diese auch in die Veranstaltung eingebunden – der Recruiting-Convent wird interaktiv. Das äußert sich etwa darin, dass die Teilnehmer die Gelegenheit erhalten, die Zielgruppe der Generation Y live zu befragen. **www.recruiting-convent.de**

TERMINE

4. bis 6. Februar, Karlsruhe	**Learntec 2014** Tel. 0721 37205197 www.learntec.de
6. bis 7. Februar, München	**Jahresforum Betriebliches Gesundheitsmanagement** Tel. 08151 2719-0 www.management-forum.de
24. bis 25. März, Bergisch Gladbach	**Recruiting Convent 2014** Tel. 0261 9528-170 www.recruiting-convent.de
7. bis 11. Juli 2014, Dornbirn (Österreich)	**Internationale Planspiel-Konferenz** Tel. +43 5572 792 3310 www.isaga2014.com

Mit gesunden Mitarbeitern zum Erfolg

Unternehmensgesundheit, Leistungsfähigkeit und Unternehmenserfolg sind die Themen des Jahresforums „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2014“, das am 6. und 7. Februar in München stattfindet. Wissenschaftler und Praktiker informieren unter anderem über altersgerechte Arbeitsplätze, über Anreize und Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und eine gesundheitsfördernde Führungskultur. Professor Martin Reuter von der Universität Bonn erläutert Ursachen und Aspekte von Burnout und Antje Weis von der Polizeihochschule Rheinland-Pfalz gibt Einblicke in das gesundheitsorientierte Stress- und Konfliktbewältigungstraining der Polizei Rheinland-Pfalz. **www.management-forum.de**

„Datifizierung“ von HR

Der Einsatz von Big Data, mobilen Lösungen und Social Media bei der Personalarbeit – das war das Thema, das die Messe HR Tech Europa in Amsterdam prägte. Während diese Technologien im Vorjahr noch als „Trends“ propagiert wurden, ging es nun um die konkete Anwendung, Beispiele aus Unternehmen und die Gestaltung von Prozessen. 1.439 Teilnehmer waren nach Veranstalterangaben nach Amsterdam gekommen. Einer der Höhepunkte im Programm war der Vortrag von Josh Bersin zur „Datifizierung von HR“ und sein Aufruf zur sinnvollen Nutzung von Daten: „Wenn HR sich nicht damit beschäftigt – der Finanzbereich wird es tun.“ **www.hrtecheurope.com**

© DANIELA FURKEL

55 Aussteller und 1.439 Besucher kamen nach Amsterdam.

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 Sonderwerbeformen 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** und **twitter.com/faz_job**

Samstags. Sonntags. Immer.

„Wir wollen Trendsetter sein“

INTERVIEW. BMW-Vorstandsmitglied Milagros Caiña-Andree will Mitarbeiter aller Altersgruppen davon überzeugen, dass sie bei der BMW Group richtig sind.

personalmagazin: *Als Sie im Juli 2012 bei der BMW Group die Verantwortung für das Personal- und Sozialwesen übernahmen, stand der Autobauer in den Arbeitgeberrankings bereits in der Spitzengruppe. Können Sie trotzdem noch etwas bewegen oder müssen Sie vor allem bewahren?*
Milagros Caiña-Andree: An der Spitze zu bleiben ist eine größere Herausforderung als an die Spitze zu kommen. Um das hohe Level zu halten, müssen Sie sich bewegen, die eigene Arbeit beständig hinterfragen, Gegebenes verändern und weiterentwickeln. Auch das Umfeld entwickelt sich und das derzeit besonders stark. Diese Veränderungen strategisch zu bewerten und in der täglichen Arbeit praktisch umzusetzen, das ist heute eine Kernaufgabe der Personalarbeit.

personalmagazin: *Welche Umwälzungen bahnen sich für Sie als Personalerin an?*
Andree: Es sind zum Beispiel die Anforderungen der Bewerber, die sich wandeln. Mit der Generation Y haben wir heute Bewerber, die sich unter anderem sehr stark über soziale Netzwerke definieren und sich durch spielerisches Umgehen mit digitalen Medien auszeichnen. Dadurch entsteht eine andere Art der Kommunikation. Sie haben aber auch einen höheren Anspruch an Individualität. Das ist ein weltweiter Trend. Für den Young Professional von heute, morgen und erst recht von übermorgen ist es nicht nur entscheidend, wie er arbeitet, sondern auch, wo und wann. Das mag sich trivial anhören, hat aber erhebliche Auswirkungen auf die Organisation der Zusammenarbeit. Früher stand eher das Bedürfnis nach Stabilität und einem Ordnungsrahmen im Vordergrund. Heute ist es für junge Menschen wichtig, Freizeit und Beruf in Einklang zu bringen. Deshalb wollen sie selbst entscheiden, wann und wo sie zum Beispiel ihre Mails bearbeiten. Das meine ich mit Individualität.

© BMW GROUP

MILAGROS CAIÑA-ANDREE kam 2012 von der Deutschen Bahn zur BMW Group – als Arbeitsdirektorin und Vorstand Personal- und Sozialwesen, Bau, Instandhaltung und Gastronomie.

personalmagazin: *Erschwert dieser Wunsch nach mehr Individualität das Erreichen Ihrer Unternehmensziele?*
Andree: Die Veränderungen müssen nicht im Widerspruch zu unseren Zielen stehen. Denn auch als Unternehmen müssen wir uns verändern. Zurzeit läuft bei uns ein Pilotprojekt, mit dem wir mobiles Arbeiten erproben. Ich meine damit nicht die alte Telearbeit, sondern Selbstbestimmung im größeren Maße. In einem eigenen Gebäude in München arbeiten unsere Mitarbeiter in ganz neuer Art und Weise zusammen. Etwa unsere Bauabteilung. Die Mitarbeiter haben keine festen Arbeitsplätze, sondern setzen sich so zusammen, wie sie gerade an Projekten arbeiten. Es gibt Konferenztische mit integrierten Bildschirmen, auf denen sich beispielsweise asiatische und amerikanische Kollegen zuschalten können. Die Arbeitsorte verteilen sich über die ganze Welt. Und die Zeiten, zu denen man konferiert, liegen in der Schnittmenge der Zeitzonen. Hier bringen wir das Bedürfnis nach mehr Individualität, moderne Kommunikationsmöglichkeiten und betriebliche Anforderungen optimal in Einklang. Gleichzeitig steigern wir so die Arbeitgeberattraktivität.

personalmagazin: *Wen wollen Sie damit gewinnen, welche High Potentials sind spannend für Sie?*
Andree: Wir brauchen weiterhin die besten Ingenieure, Betriebswirte und Facharbeiter. Aber in unseren Autos spielt heute zum Beispiel auch Software eine immer größere Rolle. Die Kundenwahrnehmung wird mehr und mehr durch Kommunikations- und Fahrerassistenzsysteme geprägt. Und unsere Kunden sind – genau wie unsere Mitarbeiter – sehr technikaffin. Deshalb müssen wir uns als Premiumhersteller hier vom Wettbewerb differenzieren und entwickeln unsere Software inhouse. Dafür brauchen wir

heute und in Zukunft viel mehr IT-Professionals als in der Vergangenheit. Traditionell sind aber für Softwareentwickler Arbeitgeber wie Microsoft, Google oder SAP die Traumadressen und noch nicht BMW. Doch genau das wollen wir ändern.

personalmagazin: *Wie wollen Sie das ändern unter dem Druck, dass der Nachwuchs anders als in den vergangenen Jahren die freie Auswahl hat?*
Andree: Wir treten heute schon sehr viel früher mit Schülern und Studierenden in Kontakt, kooperieren mit Hochschulen, entwickeln attraktive Nachwuchs- und Einstiegsprogramme und vieles mehr. Wichtig dabei: Wir sprechen die Sprache der Zielgruppe und öffnen uns für den Dialog. Zum Beispiel auf Facebook, das zu einem unserer wichtigsten Personalmarketingtools geworden ist. Mit über 150.000 Fans sind wir dort Branchenführer unter den Karriereauftritten. Doch nichts ist so sicher wie der demografische Wandel, deshalb wird Personalmarketing allein nicht ausreichen, um langfristig den Fachkräftebedarf zu sichern. Wir müssen uns Ressourcen erschließen, die bisher nicht ausreichend genutzt wurden. Ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter, eine gute Altersdurchmischung und mehr kulturelle Vielfalt sind hier die wichtigsten Themen.

personalmagazin: *Was die Ausgewogenheit der Geschlechter angeht, verhandeln CDU/CSU und SPD in ihren Koalitionsgesprächen gerade über die Quote.*
Andree: Wir brauchen eine Frauenförderung, aber definitiv keine Quote. Denn wir müssen auch die Männer fördern. Junge Paare wollen sich nicht zwischen Beruf oder Familie entscheiden, sondern wollen beides – was auch gut ist. Und wenn wir sie als Mitarbeiter haben und halten möchten, dann müssen wir ihnen die richtigen Angebote machen. Zum Beispiel individuelle Arbeitszeitmodelle – wir haben rund 300 davon. Betreuung spielt ebenfalls eine Rolle. Gerade haben wir eine Kita in München eröffnet, wo es jetzt über 400 arbeitsplatznahe Kinderbetreuungsplätze gibt. Wir unterstützen Familienpflegezeiten für ältere Angehörige und haben eine Familienpflegehotline eingerichtet. Wir zahlen in unterschiedliche Kanäle ein, investieren in alle Altersgruppen. Am Ende des Tages geht es darum, dass die Mitarbeiter wissen, dass sie im richtigen Unternehmen sind und hier ihre volle Leistung bringen können.

personalmagazin: *Schon 2007 hat Ihr Vorgänger Harald Krüger altersgerechte Arbeitsplätze eingerichtet. Treiben Sie dieses Thema weiter voran?*
Andree: Wir können den demografischen Wandel nicht aufhalten, aber wir können ihm aktiv begegnen. Und das müssen wir, wenn wir langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen. Deshalb war es eine vorausschauende Entscheidung, schon 2007 mit „Heute für Morgen“ die Weichen zu stellen. Ich treibe dieses Thema weiter voran. Inzwischen profitieren in der Produktion schon über 10.000 Mitarbeiter von ergonomisch optimierten Arbeitsplätzen und noch viele mehr von Gesundheits-, Vorsorge- und Sportangeboten. Wir wollen keinen Mitarbeiter und keine Mitarbeiterin verlieren – in keinem Lebensalter.

personalmagazin: *Wie international rekrutieren Sie Ihren Technik- und Führungskräftenachwuchs?*
Andree: Wir wollen an unseren deutschen Standorten mehr internationale Mitarbeiter, vor allem in den Bereichen, in denen wir die Kompetenz für die internationalen Märkte brauchen. Wir verkaufen inzwischen über 80 Prozent unserer Fahrzeuge außerhalb Deutschlands. Da ist es wichtig, dass wir uns in der Entwicklung, im Design oder auch im Vertrieb Impulse von außen holen. Das geht am besten mit Mitarbeitern, die die internationalen Kunden, ihre Kultur und ihre Anforderungen kennen, weil sie selbst aus diesen Ländern kommen. Deshalb fördern wir zum einen den Austausch zwischen unseren ausländischen und den deutschen Standorten. Und zum anderen rekrutieren wir immer internationaler. Wir gehen auch im Ausland auf Karrieremessen, kooperieren mit Hochschulen und schreiben jede Stelle auch in Englisch aus.

personalmagazin: *Wie verhindern Sie, dass Sie an jedem Standort, auf jedem Markt die Personalwelt neu erfinden müssen?*
Andree: Wenn wir neue Standorte aufbauen, so wie derzeit unser Werk in Brasilien, dann haben wir eine Art Blueprint für den Personalaufbau. Das ist eine sehr gute Basis, um schnell eine funktionierende Organisation zu schaffen. Entscheidend ist aber auch, dass dieser Blueprint passgenau an die Anforderungen des jeweiligen Standorts und Landes adaptiert wird. Hier gibt es in der Tat große Unterschiede. Das fängt bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen an, geht über die Verfügbarkeit und Qualifikation der potenziellen Mitarbeiter und betrifft sehr stark auch die kulturellen Aspekte wie etwa Motivationsfaktoren. Wichtig ist deshalb, sich schon sehr früh mit allen Aspekten dieses neuen Standorts zu beschäftigen.

personalmagazin: *Demografischer Wandel, Internationalisierung, Gesundheitspolitik. Kann man sagen, dass die Personalarbeit zerfleddert?*
Andree: Nein, ganz sicher nicht. Das sind alles Themen, die heute zur Personalarbeit dazugehören. Sie ist anspruchsvoller geworden, hat aber auch an Bedeutung gewonnen. Personalarbeit ist kein freies Radikal, sie ist fester Bestandteil eines Unternehmens. Und so, wie sich dieses immer wieder verändern muss, um in Zukunft zu bestehen, so muss sich auch die Personalarbeit verändern. Unser Anspruch ist es, nicht Problemen hinterherzulaufen, sondern frühzeitig Trends zu erkennen und selbst zu setzen. In einem innovativen Unternehmen sehen auch wir Personaler uns als Trendsetter. ■

Das Interview führte **Ruth Lemmer.**

Schon wieder missverstanden

ÜBERBLICK. In der internationalen HR-Kommunikation lauern sprachliche und kulturelle Fallen. Wie Unternehmen diese umgehen und die richtige Sprache finden.

Von **Andrea Kraß** (Red.)

Die Unterschiede in der HR-Kommunikation beginnen schon ein paar Kilometer südlich der deutschen Grenze: Plötzlich wird aus der Ausschreibung ein „Stellenbeschrieb“, das Gehalt wird zum „Salär“ und der Urlaub zu „Ferien“. Wer als Personaler seine gewohnten deutschen HR-Begriffe verwendet, erleidet hier zwar keinen Recruiting-Schiffbruch: Die Schweizer Kandidaten werden den Inhalt einer Stellenanzeige verstehen, auch wenn diese nicht ganz den richtigen Ton trifft. Doch wer beginnt, in Ländern außerhalb des deutschen Sprachraums zu rekrutieren, kann sich nicht darauf verlassen, dass die lokalen Kandidaten es ihm nachsehen, wenn er sich mit den Begriffen vertut. Im englischsprachigen Ausland ist etwa ein „chef“ keine Führungskraft. Wer einen Mitarbeiter mit Hochschulabschluss braucht, sollte nicht nach Kandidaten mit „high school diploma“ suchen und ein „industrious undertaking” meint kein Industrieunternehmen. Diese Begriffe existieren im Englischen – nur nicht mit dem im Kontext gewünschten Sinn. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede: Was ziemt sich im Zielland? Was ist den Kandidaten und Mitarbeitern wichtig? Welche Einstellung haben sie etwa zu Arbeit, Hierarchien und Konflikten?

Diese Fragen müssen sich immer mehr Personaler stellen, denn deutsche Unternehmen werden zunehmend internationaler. Laut einer Erhebung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags war 2011 bereits rund ein Drittel der deutschen Unternehmen im Ausland mit eigenen Niederlassungen und Tochtergesellschaften aktiv. Damit einher geht die steigende Bedeutung von Auslandsrekrutierungen: 23 Prozent der Personaler halten einer Studie des Jobportals Monster zufolge das Thema schon für „sehr wichtig“ – Tendenz steigend. Das Fischen in fremden Gewässern hat zweierlei Zweck: Zum einen rekrutieren deutsche Firmen lokale Mitarbeiter für internationale Standorte, zum anderen suchen sie im Ausland nach Fachkräften für Deutschland.

Mitarbeiter an Bord, Sprache gesucht

Dabei bedarf es einer guten internationalen HR-Kommunikation: Stellenanzeigen, Recruiting-Websites und -broschüren wollen an die Zielgruppe im Ausland angepasst werden, wenn die Kampagne erfolgreich sein soll. Wer seine Texte Wort für Wort übersetzt, hat schlechte Chancen, sich international durchzusetzen: Ein Personaler, der in Großbritannien etwa Mitarbeiter für die „British daughter“ sucht, wird entweder gar nicht oder missverstanden werden. Warum das so ist, lesen Sie ab Seite 14. Dort erfahren Sie auch, welche kulturellen Implikationen deutsche Unternehmen im Ausland beachten müssen und wie es ihnen gelingt, ihre internationale HR-Kommunikation sowohl sprachlich als auch kulturell an Zielland oder -region anzupassen.

Sind die internationalen Mitarbeiter dann zahlreich an Bord, stellt sich irgendwann die Frage nach einer gemeinsamen Unternehmenssprache. Meist entscheiden sich die Verantwortlichen für die Weltsprache Englisch. Bei einer Fusion oder Übernahme durch eine ausländische Firma kann dieses Thema sogar ziemlich unmittelbar aufkommen. Doch die Sprachumstellung funktioniert in den wenigsten Fällen so einfach wie beim biblischen Pfingsterlebnis: Hier konnten sich die Jünger Jesu plötzlich

Sprachliche und kulturelle Hürden führen zu Missverständnissen in der Kommunikation.

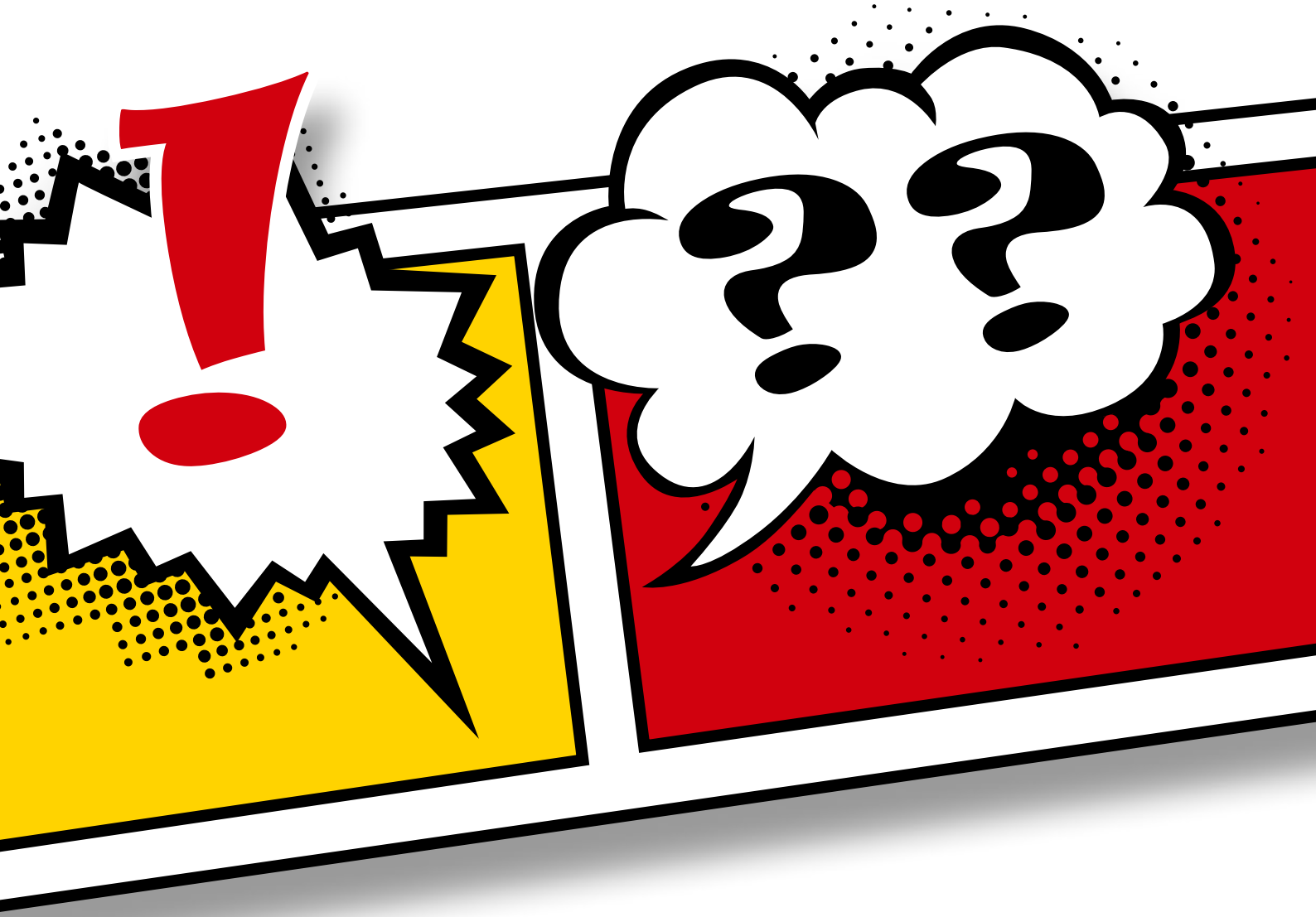
Die Sprachumstellung funktioniert nicht wie beim biblischen Pfingsterlebnis: Hier konnten sich die Menschen plötzlich in fremden Zungen verständigen.

in fremden Zungen verständigen. In der Realität erfordert dieser Prozess Geld und Geduld. Das Unternehmen muss investieren und die Personalabteilungen die Weiterbildungen in der neuen Firmensprache auf den Job der Mitarbeiter anpassen. Welche Maßnahmen deutsche HR-Abteilungen anbieten, um ihre Mitarbeiter fit für den Sprachwechsel zu machen, erfahren Sie ab Seite 18.

Wie wichtig solche Sprachschulungen sind, zeigt eine GfK-Studie, derzufolge 65,5 Prozent der deutschen Arbeitnehmer nur über mangelnde Englischkenntnisse verfügen. Die dürftigen Kenntnisse treffen bislang aber auf ebenso dürftige Angebote: Stiftung Warentest kommt zu dem Schluss, dass nur neun Prozent der Personalentwickler regelmäßig Sprachkurse anbieten. Internationale HR-Arbeit muss hier ansetzen, will sie das Verständnis im Unternehmen fördern.

Pragmatisch, rechtlich, gut

Eine gemeinsame Sprache zu finden ist jedoch mehr als nur pragmatisch: Mitunter ist HR auch rechtlich verpflichtet, ausländischen Mitarbeitern in Deutschland Dokumente und Anweisungen in deren Muttersprache zu übersetzen. Im Interview ab Seite 22 erfahren Sie, wann der Arbeitgeber dies muss, wann nicht – und wann eine Übersetzung auch ohne Verpflichtung ratsam ist. ■



Das Adaptivkind

PRAXIS. Internationale HR-Kommunikation erfordert mehr als wörtliche Übersetzung: Personaler müssen sowohl die Landes- als auch die Firmenkultur berücksichtigen.

Von **Mike Münch**

Kommunikation spielt mit dem Selbstbild, den Träumen, Idealvorstellungen, Lebensgewohnheiten und dem Humor ihrer Zielgruppen, um sie im Innersten packen zu können. Dieser Mechanismus greift auch beim Personalmarketing und unterscheidet sich gar nicht so sehr von dem für Produkt- und Markenwerbung. Denn Entscheidungen – auch die scheinbar rational fundierten – werden in hohem Maße aus dem Bauch getroffen und dann entsprechend rationalisiert.

Allerdings funktioniert der Bauch nicht in jedem Kulturkreis identisch. Ob San Francisco, Stuttgart oder Shanghai: Wir kleiden und schminken uns anders, haben eine Streit- oder Konsenskultur, empfinden das Zeigen von Gefühlen als Stärke oder Schwäche, finden es höflich oder zudringlich, dem Gesprächspartner in die Augen zu schauen, erachten Hierarchien als positiv oder hinderlich.

Viele Herangehens-, Verhaltens- und Sichtweisen unserer eigenen Kultur mögen uns als logischer Standard erscheinen. Das Problem: Auf der anderen Seite der Kulturbarriere gibt es Standards, die innerhalb des anderen Systems genauso logisch sind. Erschwerend kommt hinzu, dass uns unsere eigenen Denkmuster in Fleisch und Blut übergegangen sind. Diese unterbewusste Programmierung macht es sehr schwer, die von uns gefühlte Wahrheit zu relativieren oder gar infrage zu stellen.

Die systematische Auseinandersetzung mit interkulturellen Aspekten ist daher ein essenzieller Teil des Erfolgsrezepts global agierender Unternehmen. Angefangen bei der Anbahnung von Joint Ventures und Beteiligungen über Fusionen bis hin zur Verschmelzung von Unternehmenskulturen: Ohne ein solides Verständnis der Unterschiede und zielführende Strategien geht es nicht – auch nicht in der HR-Kommunikation.

© WWW.51JOB.COM

Karriere-Websites in China müssen bunt und verspielt sein - wie hier die Site www.51job.com.

Interkulturelle Trainings schärfen das Bewusstsein für die kulturbedingten Unterschiede bei Kooperationsstil, Entscheidungsfindung, Führungsstil, Kommunikationsverhalten et cetera und verbessern so die Handlungskompetenzen. Unbestritten ist die Bedeutung eines exakten Zielgruppenverständnisses auch in der Marketingkommunikation: Ohne eine auf die diversen weltweiten Märkte angepasste Ansprache lassen sich lokale Absatzpotenziale nicht effizient heben.

Deutsche Köpfe ersinnen Konzepte

Doch was im Marketing schon lange bekannt ist, scheint in der HR-Kommunikation und beim Employer Branding noch eher die Ausnahme zu sein: die systematische Einbeziehung interkultureller Kompetenz. Noch viel zu häufig werden Kommunikationskonzepte für deutsche Unternehmen allein von deutschen Köpfen ersonnen. An die internationalen Zielmärkte wird oft erst ganz

am Ende gedacht. Dabei wird das ohnehin schon viel zu national konzipierte Material oft einfach Wort für Wort übersetzt. Wenig zielführend ist darüber hinaus die gängige Praxis, den zielsprachlichen Text durch Nicht-Muttersprachler oder Muttersprachler ohne professionelle Textkompetenz bearbeiten zu lassen.

Unter dem Strich bleibt die zunehmend zentral gesteuerte internationale HR-Kommunikation nicht nur hinter ihren Möglichkeiten, sondern auch hinter den Notwendigkeiten zurück. Vielleicht ist das auch ein Grund dafür, dass laut einer KPMG-Studie nur gerade ein Viertel der befragten 418 Führungskräfte den Personalern für die Rekrutierung ausländischer Talente Top-Noten gibt – obschon das Thema direkt nach der Mitarbeiterbindung höchste HR-Priorität genießt. Da die meisten Defizite in professionellen Übersetzungen subtiler Natur sind, bleiben sie unter der Auslöseschwelle von Lektoren und Korrektoren. Trotzdem haben sie einen starken Einfluss auf den Erfolg von Kommunikation.

Werfen mit BHs ist in China tabu

Nachvollziehbarerweise spricht kaum ein Unternehmen gerne öffentlich über suboptimale Kommunikation oder gar kommunikative Pannen. Daher zeigen wir hier ein Beispiel eines Kunden, der Fehlkommunikation vorausschauend vermieden hat: Evonik Industries. Das Unternehmen beauftragte unsere Adaptionsagentur, Anzeigenkonzepte in den Regionen Japan, China, USA, Brasilien und im spanischsprachigen Südamerika auf kulturelle Kompatibilität zu prüfen. Unsere aus Lektoren, Textern und Adaptionsprofis zusammengesetzten Teams setzten sich in den Regionen mit den Anzeigenmotiven auseinander. Bei dieser Prüfung konnten wir Motive identifizieren, die in der Zielregion werblich nur schlecht funktioniert oder gar das Firmenimage beschädigt hätten. Diese wurden in einem nächsten Schritt teils modifiziert, teils in der betreffenden Region nicht geschaltet. Ein Beispiel: In einem Motiv zeigte Evonik einen Chemiker, der etwas verdutzt im Rampenlicht steht und mit Blumen, Teddybären und einem BH beworfen wird (siehe Abbildung auf Seite 16). Die Headline lautete: „Nicht jede Idee unserer Kunststoffspezialisten ist gut. Viele sind auch sehr gut.“ Die augenzwinkernde Überhöhung des Chemikers zum Rockstar kam im Westen samt BH gut an. In China entspräche das Bewerfen mit Unterwäsche aber eher dem deutschen Ausbuhen. Und das bedeutete „Licht aus!“ für die Anzeige. In einem anderen Fall wurden wir erst kurz vor dem Schaltungstermin

INTERVIEW

„Stellenanzeigen sind neuralgisch“

Das Jobportal Monster bietet multilinguale Anzeigenformate und berät Unternehmen bei Auslandsrekrutierungen. Pier-Paolo Perrone erklärt, worauf deutsche Unternehmen besonders achten müssen, wenn sie Stellenanzeigen im Ausland schalten wollen.

PIER-PAOLO PERRONE ist Regional International Manager DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz) beim Jobportal Monster.

personalmagazin: *Was müssen deutsche Personalabteilungen bei Stellenanzeigen im Ausland beachten?*
Pier-Paolo Perrone: Zunächst einmal muss der rechtliche Rahmen eingehalten werden: Wer beispielsweise in der Türkei für Deutschland rekrutieren möchte, braucht eine Erlaubnis des türkischen Konsulats. In Frankreich müssen Sie Stellenanzeigen unter bestimmten Voraussetzungen in der Landessprache veröffentlichen und in Österreich müssen Sie ein Gehalt angeben. Zudem gibt es sprachliche Barrieren.

personalmagazin: *Wie können Unternehmen diese sprachlichen Barrieren zum einen erkennen, zum anderen aber auch überwinden?*
Perrone: Wir empfehlen, Anzeigen in der Landessprache zu schalten. Das erfordert einen guten Übersetzer. Und: Bei der Ansprache müssen Unternehmen die Tonalität des Landes treffen.

personalmagazin: *Gibt es dazu ein Beispiel aus ihrer Beratungspraxis?*
Perrone: Einem Unternehmen aus dem Ausland, das seine Marke als sehr hip inszenierte, haben wir geraten, auf dem deutschen Markt bei der Bewerberansprache etwas konservativer aufzutreten. Hierzulande ist Zurückhaltung gefordert.

personalmagazin: *Was sollten deutsche Firmen sonst noch berücksichtigen, wenn sie Mitarbeiter aus dem Ausland nach Deutschland holen wollen?*
Perrone: Deutsche Firmen, die ausländische Arbeitnehmer anwerben, sollten sich vorbereiten, etwa mit Relocation-Programmen. Die Anzeige sollte widerspiegeln, dass die Familie des Bewerbers mitkommen kann und die Firma beim Umzug hilft. Das macht es attraktiver, das Land zu wechseln. Stellenanzeigen sind nur vermeintlich ein kleiner Punkt in der Rekrutierung – in Wahrheit sind sie neuralgisch.

Das Interview führte **Andrea Kraß.**

© LANXESS CORPORATE WEBSITE, JOBS & KARRIERE

© EVONIK INDUSTRIES

Lanxess entwickelte den deutschen „Spielraum" zu „Passion at work" (oben). Für den Evonik-Chemiker (rechts) durfte in China keine Unterwäsche fliegen.

mit der Adaption beauftragt. Mit dem Foto eines Babyhändchens verkündete unser Kunde stolz die Gründung einer Beteiligungsgesellschaft: „Es ist eine Tochter!" Das Problem: Im Englischen deckt nur der Begriff „Subsidiary" die Bedeutung „Tochtergesellschaft" ab – der aber bietet keine Assoziation zu „Tochter" oder „Kind". Mit „A new addition to the family" gelang uns eine Adaption, die vordergründig mit dem visuellen Element spielt, aber auch die Brücke zu der Neugründung schlägt.

Leider sind solche Kunstgriffe nicht immer möglich: Einem anderen Unternehmen, das das in Deutschland bekannte Hase-und-Igel-Motiv in einer Anzeige für den US-amerikanischen Markt nutzen wollte, mussten wir von der Schaltung abraten – in den USA wäre die inhaltliche Anspielung auf das Grimm'sche Märchen einfach nicht erkannt und die Anzeige damit nicht verstanden worden.

Texte müssen adaptiert werden

Um Wirkungsverluste oder gar Markenschäden zu vermeiden, sollten Firmen ihre Recruiting-Anzeigen, Websites, Social-Media-Auftritte oder Kampagnen-Claims nicht übersetzen, sondern adaptieren. Bei einer Adaption geht es nicht ausschließlich um Sprache, Idiomatik und Co., sondern um eine konzeptuelle und textliche Aufbereitung. Dies zahlt in die subjektive, kulturspezifische Wahrnehmung der Welt ein, in der die jeweilige Zielgruppe aufgewachsen ist – mit allen dazugehörigen Assoziationen, Bauchgefühlen und Bildern im Kopf.

Veranschaulichen lässt sich das am Beispiel eines Unternehmens, dessen HR-Claim wir für den internationalen Einsatz adaptieren sollten. Es handelte sich dabei um den deutschen Claim des Spezialchemie-Konzerns Lanxess. Der Claim sollte als eine Art Leitgedanke auf das Unternehmen als Arbeitgeber wirken, Alleinstellung aufbauen, assoziativ wirken, merkfähig sein. Wörtliche Übersetzungen leisten das normalerweise nicht, das zeigte sich auch in diesem konkreten Fall. Mit seinem ursprünglichen Leitgedanken „Und Chemie wird Spielraum" signalisiert das Unternehmen, dass Jobbewerber die spielerische Begeisterung, mit der sie ihr Studium begonnen haben, bei Lanxess nicht ad acta legen müssen. In Ermangelung eines englischen Begriffs, der neben Bewegungsfreiheit („Spielraum") auch den in den Bildwelten gezeigten spielerischen Umgang mit Chemie abdeckt, steckten wir den Rahmen für Alternativen ab. Im Gespräch mit den Verantwortlichen definierten wir die Leistungsanforderungen des Claims. Mit „Chemistry is passion at work" entwickelten wir eine Lösung, die nicht nur im Zusammenspiel mit den Bildwelten funktioniert, sondern auch die Arbeitgebermarke als innovativ ausweist (siehe Abbildung auf dieser Seite oben). Das Schöne am englischen Claim ist seine Doppeldeutigkeit: Erstens sagt er aus, dass man hier mit Begeisterung an die Arbeit geht, und zweitens, dass Chemie gelebte Begeisterung ist.

In einem anderen Fall wurden wir beauftragt, den deutschen HR-Webauftritt des Energiekonzerns RWE international zu adaptieren. Die Internetmotive des Unternehmens richten sich unter anderem an Berufsstarter und sollen Identifikation schaffen durch eine ungewöhnliche, plakative Ansprache. Eine der deutschen Ideen lautete: „Ich will realisieren statt fantasieren". Die scheinbar naheliegende direkte Entsprechung von „realisieren" ist das englische Wort „realize". Doch dies wäre hier eher im Sinne von „verstehen" oder „erkennen" anstatt von „in die Tat umsetzen" interpretiert worden. Deshalb haben wir mit „Make decisions, don't just have visions" eine Übersetzung gefunden, die die Botschaft adäquat transportiert und mit einem Augenzwinkern auch noch den reimenden Charakter des Originals nachempfindet.

Bewusst sein sollten sich die Kommunikationsentscheider bei solchen Adaptionen auch über das unterschiedliche Grundrauschen in den von ihnen bespielten Märkten und Kanälen. So wundern wir uns als Deutsche etwa über die extrem bunten und für unser Empfinden verspielten chinesischen Job-Plattformen (siehe Seite 14) genauso, wie manchen Nicht-Deutschen die extreme

ÜBERSICHT

Texte erfolgreich adaptieren

Sinn einer Adaption ist nicht eine möglichst nahe Übersetzung, sondern ein identifikationsstiftender Text in der Zielsprache. Was Sie dabei beachten sollten.

- Selektieren Sie die populären Kommunikationskanäle im lokalen Markt. Das setzt voraus, dass Sie die im Zielmarkt angesagten Trends kennen.
- Wählen Sie Ihren Adaptionsexperten kritisch aus. Muttersprachlichkeit und ein Übersetzerdiplom reichen als Qualifikation nicht aus. Achten Sie auch auf Referenzen, Erfahrungen als Texter – und lassen Sie sich Textproben vorlegen.
- Binden Sie den Adaptionsexperten möglichst früh in die Kommunikation ein.
- Achten Sie darauf, die Arbeitgebermarke nicht zu beschädigen. Verstoßen Sie deshalb nie gegen die religiösen Befindlichkeiten der Zielmärkte, deren Political Correctness oder Wertesysteme. Sie können vorbeugen, indem Sie die Textansprache kulturell anpassen. Sie sollten außerdem Symbole, Farben und Bilder vermeiden, die bei anders sozialisierten Kandidaten negativ belegt oder tabu sind.
- Berücksichtigen Sie die verschobene Marktposition und Wahrnehmung des Unternehmens im Ausland in Ihrer Kommunikation.
- Stellen Sie Ihrem Adaptionsexperten ein volles Texterbriefing einschließlich Bildwelten bereit, damit dieser unternehmensspezifische Bezüge aufgreifen und Text-/Bildbezüge herstellen kann.
- Formulieren Sie Änderungswünsche und Korrekturen möglichst in Form von Kommentaren, nicht in Gegenentwürfen, um eine geschlossene Tonalität zu sichern.
- Sorgen Sie dafür, dass die Adaption mehrere Redaktionsstufen durchläuft – vor allem, wenn das Material ohne Abstimmung mit den Märkten veröffentlicht wird.

Detailtiefe unserer Kommunikation erstaunt.

Unternehmenspersönlichkeit muss in die Kommunikation einfließen

Wichtig ist es auch, Determinanten wie Unternehmenspersönlichkeit, Markt- und Produktpositionierung zu beachten. Diese sind keinesfalls so global wie häufig angenommen: Die Vorstellungen, die ein Deutscher mit seinem Unternehmen verknüpft, sind nicht unbedingt deckungsgleich mit denen eines Chinesen oder Inders desselben Unternehmens. Hier muss unter Umständen weiter ausgeholt werden, um einen lokal geringeren Bekanntheitsgrad oder weniger klare Vorstellungen von Unternehmenskultur, Image, Standort und Umfeld auszugleichen. Solche Informationen sollten je nach Sachlage in die Adaption eingebunden werden.

Der Königsweg ist es, bei der Erarbeitung international tragfähiger Konzepte und Kampagnen frühzeitig kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, Zielgruppen- und Zielmarktforschung einzubringen, das lokale Werbeumfeld und die Kommunikation von Mitwettbewerbern zu sichten (nicht jede kreative Idee ist überall gleich frisch), die kulturspezifischen Dos and Don'ts zu definieren und schlussendlich das Textmaterial kompetent zu adaptieren.

Eine solche kulturspezifische Adaption von Kommunikationsmitteln ist natürlich primär Mittel zum Zweck. Sie setzt aber auch ein sichtbares Signal, dass das Unternehmen die umworbenen Fachkräfte, ihre Lebensbedingungen und die daraus resultierenden Anforderungen kennt, versteht und respektiert. Und es ernst meint mit der viel apostrophierten Diversität. ■

MIKE MÜNCH ist Managing Partner von Burton Münch & Partner.

MBtech

Training für echte Helden.

we keep you ahead

Geben Sie die richtigen Impulse!
Mit den individuellen Trainings von MBtech Academy.

MBtech Academy Trainings:

- Persönlichkeit & Führung
- Projekt- & Lean Management
- PLM & IT
- Technische Trainings

MBtech Academy

www.mbtech-academy.com

Unternehmenswaffe Englisch

PRAXIS. Mit der Internationalisierung wird die englische Sprache in vielen deutschen Unternehmen ein Muss. Wie die Unternehmen den Sprachwechsel umsetzen.

Von **Ruth Lemmer**

Den kurzen Dienstweg zu nehmen, das funktioniert bei C. A. Picard International schon aufgrund der überschaubaren Größe: 200 Beschäftigte arbeiten an den deutschen Standorten Remscheid und Monschau. Das Familienunternehmen in fünfter Generation konstruiert, produziert und vertreibt hoch verschleißfeste Präzisionswerkzeuge für die Kalksandstein-, Gießerei-, Kartonagen-, die kunststoffverarbeitende und die Lebensmittelindustrie, und zwar über Europa hinaus auch in die USA, nach Japan und nach China. 13 Standorte weltweit hat das Unternehmen mit seinem Stammsitz im Bergischen Land.

Ob der kurze Dienstweg unter Kollegen oder mit Vorgesetzten in deutscher oder englischer Sprache beschritten wird, das hängt vom Thema ab, aber in jedem Fall muss beinahe jeder am Stammsitz damit rechnen, auf Mitarbeiter und Kunden zu treffen, die kein Deutsch sprechen: die Telefonistin in der Zentrale wie der Materialeinkäufer, der Konstrukteur wie der Verkäufer. „Englisch ist die zweite Firmensprache“, sagt Philipp Becker, Leiter des Personal- und Sozialwesens bei C. A. Picard. Und darauf hat das Unternehmen mit einem ausdifferenzierten Schulungskonzept reagiert.

Falsche Anrede und unangemessene Scherze vermeiden

Die Grundlage wird in Basiskursen gelegt, daneben gibt es Unterrichtsstunden zu speziellen Aufgaben wie E-Mail-Schreiben oder Telefonieren und zum firmenspezifischen Wortschatz, den Mitarbeiter zum Verhandeln mit Kunden und Lieferanten brauchen. Nicht vergessen wird im Englischunterricht der Small Talk. Denn in beinahe allen Ländern haben Gespräche über Land, Leute und das Wetter zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre einen höheren Stellenwert als in Deutschland. Da eine falsche Anrede in Weißrussland, ein unangemessener Scherz in den USA oder eine Hierarchie-ignorierende Äußerung in China die Stimmung verhageln kann, werden kulturelle Besonderheiten gleich mit abgehandelt.

„Ob Schulungen in Excel, Word oder Englisch, wir sind großzügig und haben bisher keinen Missbrauch erlebt.“

Philipp Becker, Leiter Personal- und Sozialwesen bei C. A. Picard

Vor das Sprachtraining hat die Firmenleitung den Einstufungstest gesetzt. Schließlich geht es ums Geschäft, auch wenn das Lernvergnügen nicht zu kurz kommen soll. Die Mitarbeiter, die gemeinsam an einem Kurs teilnehmen, sollten in etwa den gleichen Leistungsstand besitzen. „Wenn jemand sich zu einem Kurs anmelden will und so Interesse zeigt, dürfen Sie nicht zu restriktiv vorgehen“, meint Becker, der ein positives Lernklima für alle Gruppen schaffen will. „Ob Schulungen in Excel, Word und Powerpoint oder eben in Englisch, wir sind da großzügig, was die Teilnehmer angeht, und haben bisher keinen Missbrauch erlebt.“ Der Vorgesetzte fragt im Zweifel kurz nach, wozu jemand Englisch benötigt – hier nimmt die Weiterbildung wiederum den kurzen Dienstweg.

Wäschewaschen in Sotschi: Nur mit Englischkenntnissen

Pragmatismus regiert auch im ostwestfälischen Vlotho. Dort ist der Hauptsitz der Herbert Kannegiesser GmbH, dem Spezialisten für industrielle Wäschereitechnik, dessen Geschäftsführer, der ehemalige Gesamtmetallpräsident Martin Kannegiesser, das Familienunternehmen in der zweiten Generation führt. Zwei Drittel der Produkte gehen ins Ausland. Ein Paradebeispiel wird gerade im Winterolympiaort Sotschi gebaut: eine Wäscherei auf der grünen Wiese. Wenn das Gebäude steht und die Waschröhren installiert sind, kann der Lkw mit der Schmutzwäsche kommen, sie wird gewaschen, entwässert, vorgetrocknet, getrocknet, gefaltet – und kann frisch und sauber wieder auf den Lkw.

Bei solchen Großaufträgen auf die deutsche Sprache zu setzen würde die Internationalisierung torpedieren. Deshalb bringt der Mittelständler mit weltweit 1.300 Mitarbeitern seinen rund

„Es wäre artifiziell, wenn zwei portugiesische Mitarbeiter Englisch miteinander sprechen würden."

Christian Finckh, Chief Human Resources Officer der Allianz Gruppe

700 deutschen Beschäftigten Englisch bei – jeweils nach Bedarf. Vertrieb, Versandbuchhaltung, Einkauf, Controlling, Finanzwesen und die Personalabteilung haben mit ausländischen Kunden und Kollegen in den Vertriebstöchtern Kontakt. Servicetechniker bauen Waschsysteme vor Ort auf, müssen also auch des Englischen mächtig sein. 2012 machten in Vlotho 200 Mitarbeiter einen Sprachkurs. Alle kaufmännischen und neuerdings auch die gewerblichen Auszubildenden sollen B1-Niveau erreichen. Die Kurse finden in der Arbeitszeit statt, die Kosten trägt das Unternehmen. „Das ist eine lohnende Investition", wertet Personalleiter Dieter Kirstein ohne zu zögern. „Die Sprache ist auf allen Märkten ein Schlüssel." Deshalb wird jetzt auch Spanisch und Französisch gepaukt bei Kannegiesser.

Wenn die Leitung oder der Dialekt das Verständnis erschweren

Wie sicher schon ein Bewerber die Sprache beherrschen muss, hängt in Vlotho vom konkreten Job ab. „Da kann dann schon mal ein Teil des Bewerbungsgesprächs in Englisch geführt werden", erzählt Kirstein. „Allerdings ist die Sprache kein Ausschlusskriterium." Der Personaler ergänzt: „Wenn einer offen sagt, ich habe da Nachholbedarf, und sonst stimmt alles, kann man das gut nachholen." Auffrischungskurse werden kontinuierlich angeboten.

Organisatorisch hat Mittelständler Kannegiesser den Bildungsverein „Mach 1/Mach 2" mit gegründet, um die Weiterbildungswelt nicht immer wieder neu erfinden zu müssen. So genügt im Unternehmen eine Weiterbildungsberaterin, die in enger Abstimmung mit der Englischlehrerin die Kursinhalte bestimmt und die Teilnehmer benennt. Die selbstständige Englischlehrerin aus Spenge bei Herford, Christine Drewes, ist Subunternehmerin von Mach 1/Mach 2. Den ersten Englischkurs bei Kannegiesser gab Drewes vor zehn Jahren – für Außendienstler im Vertrieb. Jetzt startet sie montags schon um sieben Uhr mit einem Konversationskurs über Kannegiesser-Themen und aktuelles Alltagsgeschehen. Später am Tag lässt sie die Azubis Maschinen erklären, übers Tagesgeschehen diskutieren oder bereitet mit ihnen Präsentationen vor. „Wir lehren ein internationales Englisch, das britisch geprägt ist", erklärt Drewes. „Und es wird viel gesprochen, da die meisten Teilnehmer da unsicherer sind." Vor allem Telefonate seien schwierig, weil die Leitung rauscht oder der Dialekt das Verständnis erschwert, man aber sofort reagieren müsse. Bei Mails könne man dagegen über einer Antwort länger brüten oder sie auch schon mal der Lehrerin zum Korrigieren weiterleiten.

Europäische Levels setzen sich durch

Ob Kannegiesser, C. A. Picard oder Konzerne wie Allianz und BASF: Durchgesetzt haben sich europäische Levels zur Einschätzung von Sprachkenntnissen, die von A1 bis C2 reichen und elementare, selbstständige und kompetente Sprachverwendung abbilden. Für alle Stufen gibt es Zertifikate. Auch wenn Unternehmen die Europarat-Standards des Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) nicht mit Prüfungen koppeln, das Einstiegsniveau wird häufig mit dem CEFR gemessen – und auch die Ziele werden mit diesem Maßstab definiert.

Deutsch für Neu-Ludwigshafener aus dem Ausland

Was hinzukommt, sind firmenspezifische Lernziele. „Beim Erlernen einer Fremdsprache ist es zunächst wichtig, genau die Situationen am Arbeitsplatz zu betrachten, die in der Fremdsprache bewältigt werden müssen", beschreibt Petra Jahn-Stahnecker, Leiterin des BASF-Lernzentrums. Das gilt für die Weltsprache Englisch, aber auch für das ebenfalls gelehrte Chinesisch oder – für Neu-Ludwigshafener aus dem Ausland – für Deutsch. Beim Chemieriesen wird für jede Englischstunde ein konkretes Lernziel vereinbart. „Zum Einsatz kommen vor allem authentische Materialien aus dem Arbeitsumfeld des Mitarbeiters wie Geschäftsbriefe oder Sicherheitsdatenblätter", so Jahn-Stahnecker. Zwei Dinge erhofft sich die Lernzentrumsleiterin mit der Arbeitsplatznähe zu erreichen: „Schnelle Erfolgserlebnisse, die motivieren, und eine langfristige Verankerung des Wissens." BASF setzt jedoch nicht nur auf Kurse, sondern auch auf Auslandsaufenthalte – etwa für Trainees, Studierende der dualen Studiengänge und Auszubildende, die an einem internationalen Austauschprogramm teilnehmen – und auf Selbstlernmedien. Bei der Frage, welcher persönliche Lernstil samt dazu passender Lernstrategie für den einzelnen Mitarbeiter am meisten Erfolg verspricht, können sich Sprachschüler im Lernzentrum Rat holen. Immerhin ist bei vielen die Schule schon eine Weile her und außerdem

„In unseren Kursen wird viel gesprochen, da die meisten Teilnehmer da unsicherer sind."

Christine Drewes, selbstständige Englischlehrerin

„Wir erhoffen uns schnelle Erfolgserlebnisse, die motivieren, und eine langfristige Verankerung des Wissens."

Petra Jahn-Stahnecker, Leiterin des BASF-Lernzentrums

wurde im staatlichen Bildungssystem auf individuelles Herangehen ans Lernen ohnehin nicht so sehr geachtet. Was unstrittig bleibt: Englisch ist bei so manchem Job überlebenswichtig, wenn der gut gemacht werden soll.

Englische Sprache ist Voraussetzung für Beförderung

Diese Erkenntnis bewegte den Vorstandsvorsitzenden der Allianz SE, Henning Schulte-Noelle, schon 1999. In einem Brief an seine obersten Führungskräfte zum Spracherwerb beschwor er damals eindringlich, die Notwendigkeit der internationalen Zusammenarbeit in englischer Sprache zu bedenken. „Kommunikation in der Allianz erfordert eine gemeinsame Sprache", startete Schulte-Noelle seinen Aufruf an die Top-Manager, um dafür zu sorgen, dass „alle Führungskräfte spätestens innerhalb von drei Jahren im Englischen kommunizieren können". Der Allianz-Chef wurde energisch-direkt: „Die Beherrschung der englischen Sprache wird Voraussetzung ... letztlich für die Beförderung."

Was vor 14 Jahren noch Überraschung hervorrief, ist heute jedem klar: An der Firmensprache Englisch kommt niemand vorbei. 40 Prozent der Mitarbeiter in der Münchener Allianz Holding sprechen kein Deutsch. Die Heimatsprachen sind in den Ländergesellschaften verankert, da geht es dem Italienischen wie dem Amerikanischen und dem Deutschen. In der Holding existieren Arbeitsgebiete wie die globale Steuerung, die interne Unternehmensberatung oder das Riskmanagement, in denen internationale Teams Normalität sind. „Da muss man nicht Deutsch sprechen können, sondern Englisch", sagt Christian Finckh, Chief Human Resources Officer der Allianz Gruppe, der als Personalchef gleichzeitig betont: „Die englische Sprache darf kein Selbstzweck sein." Sie wird gekoppelt an die Notwendigkeit, die das Geschäft mit sich bringt.

Auch Pförtner und Telefonistin müssen englisch sprechen

Führungskräfte aller Länder vereinigen sich in der angelsächsischen Weltsprache. Wenn der aktuelle Vorstandsvorsitzende Michael Dieckmann in Frankreich zur Konferenz lädt, wird seine englische Rede nicht übersetzt. Auch Führungskräfte-Infos kommen einheitlich auf Englisch. Sicherheitsbestimmungen – etwa an Feuerlöschern und Fluchtwegen in der Münchener Zentrale – sind dagegen zweisprachig wie auch Arbeitsverträge.

„Die Sprache ist kein Ausschlusskriterium. Wenn sonst alles stimmt, kann man das gut nachholen."

Dieter Kirstein, Personalleiter der Herbert Kannegiesser GmbH

Wie hoch der sprachliche Level in der Konzernsprache Englisch ist, hängt von der Funktion ab. Wer deutsches Gesellschaftsrecht bearbeitet oder in der deutschen Schadensachbearbeitung Fälle abwickelt, wird dies in Deutsch tun. Auch Vertriebler der Landesgesellschaften sind selbstverständlich in der Landessprache unterwegs. Doch schon der Pförtner und die Telefonistin der Holding müssen in München auf englische Ansprache trainiert werden. Und wer Stationen im Ausland übernimmt – sei es in Kolumbien oder in Großbritannien –, dem stehen Englischlehrer in Intensivkursen bei. Gruppen- und Einzelkurse, Levels von Alltagskonversation bis zur versicherungsmathematischen Fachdiskussion: Das Schulungsprogramm setzt konsequent auf Anwendungsorientierung. Bezahlt wird der Sprachunterricht von der Allianz. Und damit die Mitarbeiter ihre Freizeit opfern, werden besondere Anreize geschaffen: In Italien kann die ganze Familie online mitlernen. Business Englisch von zu Hause aus inklusive einiger Telefonate mit Native Speakers – diese Jahresaktion kam am Stiefel gut an.

Ins Englische wechseln, sobald einer kein Deutsch spricht

Die Freiwilligkeit und der Spaß enden allerdings dort, wo Sprachvermögen und Jobanforderung auseinanderklaffen. „Wenn jemand an Teamsitzungen nicht teilnehmen könnte, weil er die Sprache nicht beherrscht, dann kann er diese Stelle nicht einnehmen oder eben erst, wenn sein Englisch gut genug ist", meint Finckh. „Aber es wäre artifiziell, wenn zwei portugiesische Mitarbeiter Englisch miteinander sprechen würden." Die Anreize liegen also im Job. Da begegnen die einen der Konzernsprache schon in der Stellenausschreibung und im Bewerbungsgespräch, die anderen erst im Assessment Center (AC), wenn sie Karriere machen wollen. „Ab einer bestimmten Hierarchieebene finden die AC in Englisch statt", sagt Personalchef Finckh, der in seiner Abteilung Mitarbeiter aus 29 Nationen beschäftigt. „Da ist es bei uns in München ein ungeschriebenes Gesetz, dass man ins Englische wechselt, sobald einer kein Deutsch spricht." ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin und Fachautorin in Düsseldorf.

Alles Wichtige mach ich selbst!

LEXWARE
Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

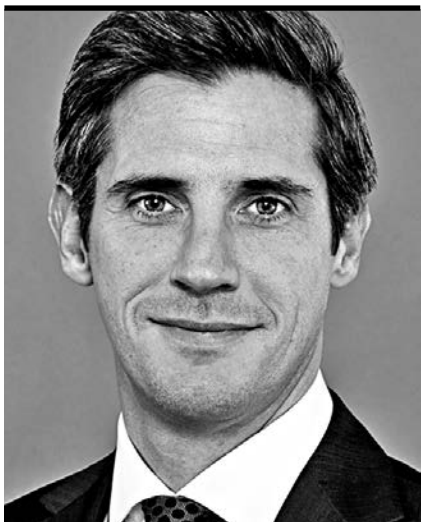
Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen! www.lexware.de**

„Kein Risiko bei der Aufklärung“

INTERVIEW. Ob bei Anweisung, Abmahnung oder im Arbeitsschutz – wann eine Übersetzung verpflichtend und wann auch ohne Pflicht sinnvoll ist, sagt Oliver Simon.

personalmagazin: *Arbeitsrechtliche Fragen zur Kommunikation, zu Sprachproblemen oder zu Sprachkenntnissen stellen sich der Personalabteilung doch bereits beim Entwurf einer Stellenanzeigen?*
Oliver Simon: Richtig, denn der Wunsch nach bestimmten Sprachkenntnissen in einer Stellenanzeige kann durchaus einmal eine AGG-widrige Benachteiligung indizieren. Das gilt aber nicht, wenn die Aufgabe nur mit entsprechenden Sprachkenntnissen zu bewältigen ist. Wird etwa ein Übersetzer gesucht, darf die Stellenanzeige durchaus hervorragende Sprachkenntnisse voraussetzen und in der geforderten Sprache formuliert sein. Auch im Übrigen dürfen bei sachlicher Erforderlichkeit ausreichende Sprachkenntnisse verlangt werden. Zurückhaltung ist bei Formulierungen wie „Muttersprachler“ oder „akzentfrei“ geboten – da hier an eine bestimmte Herkunft des Bewerbers angeknüpft wird, kommt eine Rechtfertigung nur in absoluten Ausnahmefällen in Betracht.

personalmagazin: *Wie sieht es bei Bewerberinterviews aus? Könnte ein ausländischer Bewerber rügen, das Gespräch sei auf Deutsch geführt worden und er habe die Fragen nicht verstanden?*
Simon: Grundsätzlich nein. Es ist keine Diskriminierung , wenn Bewerbungsgespräche mit ausländischen Kandidaten auf Deutsch geführt werden. Natürlich steht es Arbeitgebern frei, das Jobinterview in der Muttersprache des Bewerbers abzuhalten – rechtlich erforderlich ist dies aber nicht.



DR. OLIVER SIMON ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei CMS Hasche Sigle in Stuttgart.

personalmagazin: *Angenommen, der Mitarbeiter beschwert sich bei einem späteren Streit, er habe den Arbeitsvertrag zwar unterschrieben, den Inhalt aber mangels Deutschkenntnissen nicht verstanden. Ist dies von rechtlicher Relevanz?*
Simon: Eindeutig nein. Eine Pflicht des Arbeitgebers, den schriftlichen Arbeitsvertrag – sowie die wesentlichen Arbeitsbedingungen im Sinne des Nachweisgesetzes – in die Muttersprache des Arbeitnehmers zu übersetzen, besteht nicht. Dieser muss sich selbst informieren und ist auch dann an die Vertragsinhalte gebunden, wenn er diese nicht richtig verstanden hat. Gleichwohl werden Arbeitsverträge häufig zweisprachig abgefasst, um Informationsdefizite auszuschließen. Dann muss klargestellt werden, welche der Sprachen für das Arbeitsverhältnis maßgeblich ist und sich im Konfliktfall durchsetzt.

Eine wichtige Besonderheit gilt allerdings bei der Arbeitnehmerüberlassung: Hier muss der Verleiher seinen ausländischen Arbeitnehmern nach § 11 Abs. 2 Satz 2 AÜG das Merkblatt der Arbeitsagentur über die wesentlichen Inhalte des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes auf Verlangen in deren Muttersprache aushändigen. Andernfalls riskiert der Verleiher ein Bußgeld und – im schlimmsten Fall – sogar seine Verleiherlaubnis.

personalmagazin: *Es gibt auch immer mehr Unternehmen, die von vornherein mit ihren Mitarbeitern nicht auf Deutsch, sondern in einer anderen Firmensprache kommunizieren wollen. Ist das arbeitsrechtlich zulässig?*
Simon: Arbeitgeber können mit ihren deutschen Mitarbeitern eine Fremdsprache als Vertrags- oder Betriebssprache vereinbaren und die korrespondierenden Sprachkenntnisse in das Anforderungsprofil aufnehmen, sofern die Stelle tatsächlich ein sachliches Bedürfnis hierfür aufweist, zum Beispiel bei der Einbindung in einen internationalen Konzern.

Oft wird dies nicht ausdrücklich geregelt, sodass im Streitfall erst die Auslegung der Begleitumstände entscheidet, ob eine Firmensprache als vereinbart gelten soll. Kriterien dafür sind die Lage des Einsatzorts und die Sprache des schriftlichen Vertrags. Bei einer Einstellung im Inland und einem

deutschsprachigen Vertrag wird der Arbeitgeber daher Probleme mit der Behauptung haben, man habe eine andere Sprache als Deutsch als Firmensprache vereinbart.

personalmagazin: *Kommen wir zum betrieblichen Alltag: Wer trägt das Sprachrisiko, wenn Mitarbeiter Arbeitsanweisungen nicht oder nicht richtig verstehen?*
Simon: Hier muss man differenzieren. Zunächst gilt: Eine rechtliche Verpflichtung, Arbeitsanweisungen in der Muttersprache des Beschäftigten auszusprechen, besteht nicht.

Hat der Mitarbeiter allerdings die Anweisung sprachbedingt nicht verstanden, ist deren Nichtbefolgung nicht schuldhaft – mit der Konsequenz, dass der Arbeitgeber hieran nicht ohne Weiteres arbeitsrechtliche Sanktionen, wie etwa eine Abmahnung, knüpfen kann. Sind dem Arbeitgeber daher die Sprachdefizite bekannt und hat er auch bei der konkreten Anweisung Bedenken, ob er korrekt verstanden wurde, sollte er vorsorglich noch einmal nachhaken.

Und in bestimmten Bereichen gibt es sogar eine Übersetzungspflicht. Sofern das Gesetz die Unterweisung der Mitarbeiter in Sicherheitsbelangen fordert, etwa in § 12 Arbeitsschutzgesetz, muss diese dann in der Muttersprache des jeweiligen Beschäftigten erfolgen, wenn sonst eine Gefährdung nicht ausgeschlossen werden kann. Hier steht der öffentlich-rechtliche Schutzzweck der Arbeitssicherheit im Vordergrund.

personalmagazin: *Wie sieht es bei Abmahnungen und Kündigungen aus?*
Simon: Abmahnung und Kündigung haben grundsätzlich in der Vertragssprache zu erfolgen, wobei Sprachdefizite in die Risikosphäre des Arbeitnehmers fallen. Eine Abmahnung ist nicht etwa deshalb unbeachtlich, weil der Arbeitnehmer den Vorwurf in der schriftlichen Abmahnung nicht verstanden hat. Im Zweifel ist es Sache des Arbeitnehmers, sich diese übersetzen zu lassen. Auch der Zugang einer deutschsprachigen Kündigungserklärung wird durch mangelnde Sprachkenntnisse nicht vereitelt und setzt die Drei-Wochen-Frist zur Erhebung einer Kündigungsschutzklage in Gang.

personalmagazin: *Endet ein Vertrag, wird meist eine Ausgleichsquittung verlangt. Ist hier eine Übersetzung notwendig?*
Simon: Eine Pflicht des Arbeitgebers, eine Ausgleichsquittung in die Landessprache des ausländischen Mitarbeiters zu übersetzen, wird von der Rechtsprechung abgelehnt. Im Zweifel ist dem Arbeitnehmer zuzumuten, dass er die Unterzeichnung bis zur Einholung einer Auskunft ablehnt.

personalmagazin: *Und wie ist die Rechtslage beim Arbeitszeugnis?*
Simon: Auch hier besteht zunächst keine Übersetzungspflicht. Hat allerdings eine Fremdsprache das Arbeitsverhältnis maßgeblich geprägt, zum Beispiel bei überwiegender Korrespondenz mit Kunden im Ausland, wird dem Arbeitnehmer vereinzelt ein Wahlrecht zugestanden – er kann aber nicht zugleich eine deutsche und eine fremdsprachige Fassung verlangen.

personalmagazin: *Jetzt noch ein Spezialfall: Steht ein Betriebsübergang bevor, müssen die Mitarbeiter umfassend unterrichtet werden. Wer trägt hier das Sprachrisiko?*
Simon: Das nach § 613a Abs. 5 BGB erforderliche Informationsschreiben über Hintergründe und Folgen eines Betriebsübergangs darf einheitlich in deutscher Sprache abgefasst werden – Übersetzungen sind allenfalls dann erforderlich, wenn im Einzelfall eine abweichende Vertragssprache vereinbart wurde oder der Arbeitgeber bestimmte Arbeitnehmergruppen in der Vergangenheit wiederholt in ihrer Landessprache adressiert hat.

personalmagazin: *Gibt es Konstellationen, bei denen Sie eine Übersetzung, auch ohne dass eine Rechtspflicht besteht, für empfehlenswert halten?*
Simon: Auch ohne Rechtspflicht ist eine fremdsprachige Aufklärung dann sinnvoll, wenn das Gesetz an eine unzureichende Information nachteilige Rechtsfolgen für den Arbeitgeber knüpft oder wichtige Rechtsgüter der Beteiligten auf dem Spiel stehen. Konnte sich etwa der Arbeitnehmer bei der obligatorischen Anhörung vor Ausspruch einer Verdachtskündigung sprachbedingt nicht angemessen zu den Vorwürfen äußern, riskiert der Arbeitgeber mitunter allein deshalb die Unwirksamkeit der Kündigung. Auch wenn bedeutsame individuelle Rechtspositionen, etwa beim Betriebsübergang, oder Mitwirkungsrechte – wie bei der Wahl der Betriebsräte oder Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat – tangiert sind, sollten Arbeitgeber im Zweifel lieber mehr tun als vom Gesetz gefordert. Gleiches gilt für den Arbeitsschutz: Kein Arbeitgeber möchte sich später vorwerfen lassen, er hätte unter Gefährdung der Mitarbeitergesundheit an einer Übersetzung „gespart“. ■

> „Wird eine Arbeitsanweisung sprachbedingt nicht verstanden, ist deren Nichtbefolgung nicht schuldhaft – mit der Konsequenz, dass der Arbeitgeber hieran nicht ohne Weiteres eine Abmahnung knüpfen kann.“

Das Interview führte **Thomas Muschiol.**

Wahre Fälle von abstrusen Kündigungen im Top-Management

Es klingt, als ob die Autorin zu viel Fantasie hätte, aber Gabriele Euchner beschreibt nur echte Kündigungsfälle in ihrem Buch „Mit dem Fußtritt aus der Chef-Etage“. Da gibt es zum Beispiel die Spitzenmanagerin, die ohne Umwege von einer Dienstreise nach Asien in ein Hotel beordert wird, dort ihre Kündigung erhält und sofort Diensthandy und Laptop abgeben soll. Als sie auf ihre privat gespeicherten Kontakte hinweist, wird sie vom Personaler zum nächsten Telefonladen begleitet; der Vorgesetzte ist auch dabei – im Mafiosistil mit dunkler Sonnenbrille mitten im Einkaufszentrum.

Euchner erzählt auch, wie ein General Manager und Geschäftsführer eines internationalen Konsumgüter-Unternehmens verabschiedet wurde. Er erhielt – trotz guter Geschäftszahlen – unversehens an einem Montagmittag seine Kündigung. Statt aller Gründe gab es nur die Worte: „Ich glaube, wir können nicht mehr zusammen.“

Wird ein Mitarbeiter gekündigt, kann einiges schieflaufen.

Solche Beispiele zeigen, welche fatalen Wirkungen Kündigungen abseits arbeitsrechtlicher Fehler auch für das Unternehmen haben. „Die negative Wirkung auf die zurückgebliebenen Mitarbeiter und das Employer Branding des Unternehmens ist nicht zu unterschätzen“, erklärt Euchner auf dem Haufe Personal-Portal. Dort gibt sie auch Tipps, wie Kündigungsgespräche besser verlaufen.

pm NACHGEFRAGT

Die Arbeitgebermarke trotz Stellenabbau festigen

Der Weltbildverlag hat angekündigt, 140 Mitarbeiter entlassen zu müssen. Gleichzeitig hat er eine groß angelegte Employer-Branding-Kampagne gestartet, die freie Stellen im Verlag bewirbt. Fragt sich, wie Personaler einen solchen Spagat meistern können. Kai Anderson, Partner der Promerit AG, hat im Interview mit der Haufe Online-Redaktion dazu einige Tipps gegeben. „Im Employer Branding sollte die Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber von den Kommunikationsmaßnahmen – insbesondere einer Kampagne – getrennt werden“, erklärte er. „Hier liegt die Chance auch in schwierigen Unternehmenssituationen. Die Positionierung sollte die authentischen, relevanten und differenzierenden Merkmale des Arbeitgebers herausstellen. Diese sollten langfristiger Natur und damit unabhängig von aktuellen wirtschaftlichen Einflüssen sein.“ Zu vermeiden sei es, Humor und „Happy People“ als Merkmal einer Kampagne in einer solchen Unternehmenssituation einzusetzen. Stattdessen sollte der Charakter der Kommunikationsmaßnahmen der Ernsthaftigkeit der Lage Rechnung tragen. Objektive Stärken des Arbeitgebers und weniger emotionale Aspekte müssten herausgestellt werden, rät Anderson.

NEWS DES MONATS

Umfrage I Wie wirkt Coaching? Das ist eine der zentralen Fragen der diesjährigen „Coaching-Umfrage Deutschland“. Neben professionellen Coachs können zum ersten Mal auch deren Klienten daran teilnehmen. Die Umfrage läuft bis 31. Januar unter www.coaching-umfrage.de.

Umfrage II Bislang ist nur wenig darüber bekannt, nach welchen Kriterien Personaler und Führungskräfte Bewerbungsunterlagen in deutschen Unternehmen bewerten. Eine Online-Studie der Hochschule Osnabrück geht dieser Frage nun auf den Grund. Es können sich alle Personen beteiligen, die Bewerbungsunterlagen sichten: www.unipark.de/uc/Bewerbungsunterlagen.

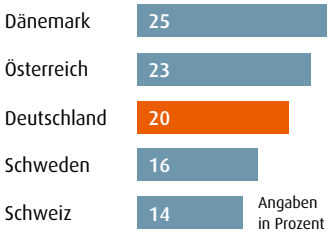
Umfrage III Wenn junge Akademiker in das Berufsleben einsteigen, ist ihnen das Gehalt wichtiger als die eigentliche Aufgabe. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage unter 900 Absolventen von Absolventa Jobnet. Der viel gepriesene Sinn bei der Arbeit, der nach anderen Studien gerade die Generation Y antreiben soll, scheint also weniger wichtig zu sein.

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

Viel Recruiting, wenig Marketing

Für knapp die Hälfte der europäischen Firmen stellt Recruiting einen wichtigen Faktor dar. Aber nur knapp ein Viertel weist auch dem Personalmarketing einen hohen Stellenwert zu. Entsprechend wenig strategisch erfolgt die Budgetplanung: Die Budgets werden meist situativ festgelegt. Nur 27 Prozent der Unternehmen ermitteln das Budget strategisch nach langfristigen Planungen. Das meiste Geld wird nach wie vor für Stellenanzeigen im Print- und Online-Bereich sowie für Headhunter ausgegeben. So die Ergebnisse des Internationalen Personalmarketing-Reports, für den Index über 2.200 Personaler befragt hatte. Dänemark ist laut Studie europäischer Spitzenreiter im Employer Branding.

EMPLOYER BRAND



Hat Ihr Unternehmen eine definierte Arbeitgebermarke?

QUELLE: INDEX INTERNET UND MEDIAFORSCHUNG, 2013

Neues von den Stellenmärkten

MOBILE ANWENDUNG. Das Business-Netzwerk Linkedin stellt die Anwendung für personalverantwortliche „Recruiter“ nun auch als mobile App zur Verfügung. Personaler können von unterwegs im Netzwerk nach geeigneten Kandidaten suchen. **www.linkedin.com**

ÜBERNAHME. Stepstone übernimmt zum 1. Januar 2014 die Yourcareergroup. Diese wurde 1999 gegründet und betreibt neun Online-Portale, unter anderem das Branchenportal hotelcareer.de. Stepstone ist eine Tochter der Axel Springer AG. **www.stepstone.de**

NEUES JOBPORTAL. Das neue Jobportal Schienenjobs.de ist Ende Oktober mit 5.000 Jobangeboten in Bahnberufen an den Start gegangen. Gegründet wurde es zusammen vom Verkehrsbündnis „Allianz pro Schiene“ und dem Stellenmarktanalysten Index. In der Schienenbranche sind rund 600.000 Arbeitsplätze angesiedelt. **www.schienenjobs.de**

REGIONALE SUCHE. Personal suchende Unternehmen und Personaldienstleister will das neue B2B-Portal Personal.de zusammenbringen. Auf dem Portal können sich Arbeitgeber von Dienstleistern aus der Region passende Kandidaten für ihre Vakanzen anbieten lassen. Personal.de ist derzeit in den Regionen München, Hamburg, Frankfurt und Stuttgart aktiv. **www.personal.de**

NEUE PLATTFORM. Seit Kurzem ist eine neue Recruiting-Plattform namens Mindhire.de online. Sie erfasst Kandidatenprofile, bestehend aus Fähig- und Fertigkeiten, berufliche Persönlichkeit und Vorstellungen vom Wunschjob. Diese werden dann mit aktuellen Jobangeboten aus der Datenbank abgeglichen. **www.mindhire.de**

pm KURZNACHRICHTEN

Kommunikation vergleichen

Kennzahlen zur Reichweite, Resonanz und Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen – auch in der Arbeitgeberkommunikation – können mit dem Allmedia Cockpit erhoben werden. Basis dieses Services ist eine Benchmarking-Initiative von Web- und Social-Media-Verantwortlichen internationaler Großunternehmen. Deren vereintes Wissen im Umgang mit Kennzahlen und Reporting ist in die Entwicklung des Allmedia Cockpit eingeflossen. **www.allmediacockpit.com**

Beratung im Recruiting

Ina Ferber, ehemals Director Central Europe der Monster Consultancy Services, hat die Ferber Personalberatung in Frankfurt am Main gegründet. Diese will kleine und mittelständische Unternehmen im Recruiting unterstützen und bietet auch Employer-Branding-Dienstleistungen an. Die Gründerin war selbst neun Jahre lang als Personalleiterin und HR-Managerin tätig. **www.ferber-personalberatung.de**

Multimediale Lebensläufe

Die Personaldienstleister DIS AG und Euro Engineering AG haben ein Tool für Videolebensläufe gestartet, mit dem Bewerber aus ihrem Linkedin-Profil einen multimedialen Lebenslauf erstellen können. Einzige Voraussetzung ist ein möglichst aktuelles und vollständiges Linkedin-Profil. **www.resu-me.me**

Interimsmanager finden

Den Zugang zu Interimsmanagern so einfach wie möglich machen – das ist das Ziel der Manager Network GmbH. Deshalb hat der Anbieter den Zugang zu den Profilen der registrierten Interimsmanager kostenfrei gestellt. Unternehmen können zwischen einer Schnell- und einer Expertensuche wählen. Ist eine Vorauswahl getroffen, können sie sich die Unterlagen der Personen herunterladen und diese kontaktieren. **www.manatnet.com**

Persönlichkeit ist keine Typfrage

GRUNDLAGEN. Ein Persönlichkeitsfragebogen ist ein nützliches Instrument in der Personaldiagnostik – wenn er auf wissenschaftlich abgesicherten Standards basiert.

Von **Martin Kersting**

Nicht die Talente, nicht das Geschick zu diesem oder jenem machen eigentlich den Mann der Tat, die Persönlichkeit ist's, von der in solchen Fällen alles abhängt." Das Zitat von Goethe – es versteht sich, dass es für Männer wie für Frauen gilt – findet aktuell viel Zuspruch: Qualifikation ist nicht alles, Organisationen achten verstärkt auch auf die Persönlichkeit der tatsächlichen oder potenziellen Mitarbeiter. Dieser Trend zur persönlichkeitsorientierten Personalarbeit wird von einem Trend zum vermehrten Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im Kontext der Auswahl von internem und externem Personal sowie der Personalentwicklung begleitet.

Dabei war es im HR-Management lange Zeit weitgehend tabu, die Persönlichkeit zu betonen und Persönlichkeitsfragebogen einzusetzen. Angesichts der Überzeugung, dass menschliches Verhalten maßgeblich von außen geprägt werden kann – Stichwort: Trainingsmythos –, blieben Erkenntnisse und Konjekturen über den Beitrag von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen zur Aufklärung des Berufserfolgs und/oder der Berufszufriedenheit lange Zeit unbeachtet. Der Begriff „Persönlichkeitsfragebogen" wiederum war fest mit dem Formdeuten von Tintenklecksen assoziiert, um krankhafte Persönlichkeiten zu entdecken. Seit etwas über zwei Jahrzehnten prosperiert aber die persönlichkeitsorientierte Personalarbeit. Es ist nicht länger notwendig, auf Persönlichkeitsfragebogen zurückzugreifen, die für psychopathologische Fragen entwickelt wurden. Aktuelle Persönlichkeitsfragebogen nutzen berufsbezogene formulierte Fragen und bieten Vergleichsdaten von fragestellungsrelevanten Gruppen wie zum Beispiel Bewerbern. Vor allem aber konnte die Bedeutung der mit Fragebogen erfassten Persönlichkeitsmerkmale für verschiedene Facetten des Berufserfolgs sowie für die berufliche Zufriedenheit in zahlreichen Studien nachgewiesen werden. Dass solche Fragebogen nicht dagegen gefeit sind, vom Testteilnehmer verfälscht zu werden, tut der Aussagekraft – so der aktuelle Erkenntnisstand – keinen Abbruch.

PERSÖNLICHKEITSDIMENSIONEN

Neurotizismus	Extraversion	Offenheit für Erfahrungen	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Ängstlichkeit	Herzlichkeit	Offenheit für Fantasie	Vertrauen	Kompetenz
Reizbarkeit	Geselligkeit	Offenheit für Ästhetik	Freimütigkeit	Ordnungsliebe
Depression	Durchsetzungsfähigkeit	Offenheit für Gefühle	Altruismus	Pflichtbewusstsein
Soziale Befangenheit	Aktivität	Offenheit für Handlungen	Entgegenkommen	Leistungsstreben
Impulsivität	Erlebnishunger	Offenheit für Ideen	Bescheidenheit	Selbstdisziplin
Verletzlichkeit	Frohsinn	Offenheit des Werte- und Normensystems	Gutherzigkeit	Besonnenheit

Die fünf Dimensionen der Persönlichkeit nach dem Modell der „Big Five" lassen sich in sechs Facetten differenzieren.

QUELLE: KERSTING

Unsere Alltagsbeobachtungen zur Persönlichkeit

Werfen wir also einen genaueren Blick auf einige Persönlichkeitsmodelle, die den Fragebogen zugrunde liegen. Dazu muss zunächst geklärt werden, was eigentlich genau „Persönlichkeit" bedeutet: Wer mehr als einen Menschen näher kennt, weiß, was „Persönlichkeit" ist. Verschiedene Menschen verhalten sich in vergleichbaren Situationen unterschiedlich; ein und derselbe Mensch in gleichartigen Situationen ähnlich. Dafür ist die Persönlichkeit verantwortlich. Gemeint sind die Werte, Einstellungen, Interessen, Motive und das Tempera-

In Schubladen einzuordnen darf nicht Ziel von Persönlichkeitsfragebogen sein.

ment eines Menschen. Wenn wir beobachten, dass ein bestimmtes Verhalten über verschiedene Situationen mehr oder minder immer wieder gezeigt wird, sprechen wir dem Menschen bestimmte Eigenschaften zu, die dieses Verhalten begründen. So ordnen wir meist jemandem, der rasch laut wird, die Eigenschaften Reizbarkeit oder Impulsivität zu. Natürlich spielt auch die Situation eine Rolle; es gibt Situationen, in denen auch ein ausgeglichener Mensch aus der Haut fährt. Aber über viele Situationen hinweg beobachtet wird deutlich, dass das Verhalten auch in der Persönlichkeit begründet ist. Die Eigenschaftszuschreibung ist eine Art Zusammenfassung unserer Alltagsbeobachtungen.

Eigentlich gehören auch Fähigkeiten wie der Einfallsreichtum oder die Fähigkeit zum logischen Denken zur Persönlichkeit eines Menschen. Es hat sich aber eingebürgert, diese Fähigkeiten aus dem Persönlichkeitsbegriff im engeren Sinne auszuklammern.

Typolgien alten Ursprungs

Die Persönlichkeitspsychologie beschäftigt sich unter anderem mit der Frage, mit welchen Grundbegriffen die Persönlichkeitsstruktur beschrieben wird und mit welchen Motiven die dynamischen Aspekte der Persönlichkeit erfasst werden können. Diese Fragen haben eine hohe Relevanz für die Personalarbeit. Darüber hinaus geht es in der Persönlichkeitspsychologie auch darum, zu erklären, warum jemand zu einer bestimmten Persönlichkeit geworden ist oder Persönlichkeitsstörungen entwickelt – dies ist aber natürlich kein Gegenstand der Personalarbeit.

Sehr viele Modelle entwickelt

Es gibt sehr viele Persönlichkeitsmodelle. Sie lassen sich unter anderem danach unterscheiden, ob es sich um einen sogenannten „Typenansatz“ oder um einen „Dimensionsansatz“ handelt.

In der Vergangenheit hat man Menschen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet. Eine der ersten Ideen war es, dass die Menschen unterschiedlich stark von den vier Elementen Wasser, Feuer, Erde und Luft geprägt seien. Später nahm man an, ein Mensch wäre je nach Konstitution ein leptosomer, pyknischer oder athletischer Typ oder er sei, je nachdem, welche der Körpersäfte vorherrschten (gelbe oder schwarze Galle, Blut, Schleim), ein Choleriker, Melancholiker, Sanguiniker oder Phlegmatiker.

Zuletzt beschäftigten sich unter anderem die Autoren C. G. Jung und W. M. Marston mit Typologien. Diese Autoren wurden vor über hundert Jahren geboren, lebten in einer anderen Zeit und arbeiteten auf einer anderen – in der Regel nicht empirischen – wissenschaftlichen Basis. Gleichwohl werden die Ideen dieser Autoren auch heute noch für Persönlichkeitsverfahren wie Insights, GPOP, MBTI, Persolog und Thomas VPA genutzt.

Die Grundidee einer Typologie ist, dass ein Mensch einem bestimmten Typ zuzuordnen ist und somit durch bestimmte Merkmale charakterisiert werden kann. Danach gibt es eine begrenzte Anzahl von Typen; ein Mensch gehört in jedem Fall, wenn auch mit unterschiedlich deutlicher Passung, zu einem der Typen.

De facto gibt es zahlreiche Unterschiede zwischen den Tausenden und Abertausenden Menschen, die ein und demselben Typ zugeordnet sind. Diese Unterschiede werden aber ignoriert. Derartige Typologien – die vom Grundprinzip her der Einteilung der Menschen nach Sternzeichen entsprechen und zum Beispiel in Form von Enneagrammen in der Esoterik ihr Unwesen treiben – sind bis heute sehr beliebt. Das Denken in Schubladen kommt unserem Gehirn entgegen, welches Komplexität nur mühsam verarbeiten kann. Mit dem Denken in Schubladen kann man den geistigen Aufwand vermeiden.

Die Menschen aber sind komplex. Daher spielt der typologische Ansatz in der gegenwärtigen Persönlichkeits- und Personalpsychologie keine Rolle mehr und ist nur noch von wissenschaftshistorischem Interesse. So sind beispielsweise die heute auch in Strukturmodellen verankerten Dimensionen Extraversion mit den Polen „extravertiert – introvertiert“ und Neurotizismus mit den Polen „instabil – stabil“ Weiterentwicklungen der alten Typologien. In der Wissenschaft haben sich seit vielen Jahrzehnten sogenannte Strukturmodelle oder dimensionale Modelle der Persönlichkeit durchgesetzt.

Eigenschaften statt Typen

An die Stelle der Typologien sind Eigenschaftsmodelle getreten. Sie formu-

lieren verschiedene Eigenschaften, die Messungen weisen jeder Person auf jeder Eigenschaft einen kontinuierlichen Wert zu. Ein Individuum wird somit nicht auf einen Typ reduziert, sondern wird durch seine individuellen Werte auf den einzelnen, voneinander unabhängigen Dimensionen beschrieben.

Das aktuell in der Wissenschaft dominierende Persönlichkeitsmodell ist das Fünf-Faktoren-Modell (nach Paul T. Costa und Robert R. McCrae), das häufig auch – wissenschaftshistorisch nicht ganz korrekt – „Big Five"-Ansatz (unter anderem nach Gordon W. Allport und Henry Sebastian Odbert) genannt wird. Die Formulierung der fünf großen Dimensionen der Persönlichkeit ist unter anderem einer Analyse aller Wörter zur Kennzeichnung von Eigenschaften zu verdanken, die in einem Lexikon verzeichnet waren. Dahinter steckte die Idee, dass Eigenschaften, die für den menschlichen Umgang bedeutungsvoll sind, sich im Vokabular der Menschen niederschlagen müssen.

> Typologien, die die Menschen immer in bestimmte Schubladen einordnen, entsprechen vom Grundprinzip her der Einteilung in Sternzeichen.

Die Einteilung in fünf unabhängige Dimensionen konnte zwischenzeitlich unzählige Male weltweit empirisch bestätigt werden, es sind Neurotizismus, Extraversion, Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Mit diesen Dimensionen lässt sich die Persönlichkeit gut beschreiben. Das Modell hat integrativen Charakter, da es möglich ist, Dimensionen anderer Modelle mehr oder minder gut dem Fünf-Faktoren-Modell zuzuordnen. Dies wiederum ermöglicht es, die zahlreichen Studien zur Aussagekraft entsprechender Fragebogen theoriegeleitet und statistisch kontrolliert in Form von sogenannten Metaanalysen zusammenzufassen und somit auf eine wirklich belastbare Datenbasis zu stellen. So konnte zum Beispiel eine Metaanalyse zur Vorhersagekraft der Dimension „Gewissenhaftigkeit" für den Berufserfolg 239 Studien mit 48.100 Personen berücksichtigen.

Eigenschaften mit Berufsrelevanz

Insbesondere Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität – die Abwesenheit von Neurotizismus – erwiesen sich als Prädiktor für zahlreiche berufserfolgsrelevante Kriterien. In Bezug auf die Führungsqualität ist zusätzlich zur Gewissenhaftigkeit auch die Extraversion bedeutsam. Für die Dimensionen „Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen" sowie „Verträglichkeit" ließen sich keine generalisierbaren, sondern nur im Hinblick auf manche Erfolgskriterien oder bestimmte Berufsgruppen spezifischen Vorhersagequalitäten nachweisen.

In ihrer absoluten Höhe bleibt die Aussagekraft von Persönlichkeitsfragebogen in Bezug auf den Berufserfolg beschränkt und beispielsweise weit hinter der Aussagekraft von Tests zur kognitiven Kompetenz, also Intelligenztests, zurück. Die Berücksichtigung der Gewissenhaftigkeit stellt aber eine gute Ergänzung des Einsatzes von Verfahren zur Messung der kognitiven Kompetenz dar. Bei der Vorhersage der Arbeitszufriedenheit können Persönlichkeitsdimensionen im engeren Sinn der Intelligenz sogar den Rang ablaufen.

Mit fünf Dimensionen die gesamte Persönlichkeit beschreiben zu wollen bedeutet zwangsläufig, dass die Dimensionen sehr heterogen und breit gefasst werden müssen – daher auch die Bezeichnung „Big" Five. Zu jeder Dimension wurden in einem „Little Thirty" genannten Ansatz auch sechs spezifische Facetten formuliert, die in der Tabelle auf Seite 26 dargestellt sind. In der Fachliteratur ist umstritten, ob die Vorhersage beruflicher Leistungen eher mit den breiten, generellen Dimensionen oder aber mit der spezifischen Beschreibungsebene der Facetten gelingt.

Ein anderes, aktuell prominent vertretenes Modell ist das Hexaco-Modell von Lee und Ashton, welches auf den ersten Blick hohe Ähnlichkeit zu dem Big-Five-Modell aufweist. Der Hauptunterschied besteht – abgesehen davon, dass statt von Neurotizismus von Emotionalität gesprochen wird – darin, dass ein sechster Faktor formuliert wird. Die Dimension „Ehrlichkeit und Bescheidenheit" ist gegebenenfalls, insbesondere für die ethische Dimension wirtschaftlichen Handelns, relevant.

Wann welcher Fragebogen zum Einsatz kommen sollte

Persönlichkeitsmerkmale haben eine hohe Bedeutung für das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit. Der zielgerichtete, qualifizierte Einsatz von hochwertigen Persönlichkeitsfragebogen kann dabei helfen, Mitarbeiter weiterzuentwickeln und die Eignung von internen und externen Bewerbern zu erkennen. Voraussetzung ist allerdings, dass die befragten Personen willens und in der Lage sind, über sich – häufig im gedanklichen Vergleich zu anderen – Auskunft zu geben.

Auf die Qualität von Persönlichkeitsfragebogen werde ich in der kommenden Ausgabe des Personalmagazins noch ausführlich eingehen. Aber eine Qualitätsforderung möchte ich schon jetzt nennen, da sie unmittelbar an die vorliegenden Ausführungen anknüpft: Die Beschreibung der Persönlichkeit sollte sich nicht an Allgemeinplätzen und Plausibilitäten orientieren, sondern an einem theoretisch und empirisch fundierten Konzept. Das Fünf-Faktoren-Modell und das Hexaco-Modell stellen solche Kon-

zepte dar, darüber hinaus existieren weitere gut untersuchte und bestätigte Persönlichkeitsmodelle.

Persönlichkeitsmerkmale sind für das HR-Management nur relevant, sofern sie arbeitsrelevant sind. Anders als vielleicht im privaten Bereich geht es im HR-Management niemals – auch nicht im Coaching oder Trainingsbereich – darum, sich lediglich „ein Bild" von jemandem zu machen. Es geht um Fragen der Eignung oder der Entwicklung. Grundlage einer persönlichkeitsorientierten Personalarbeit ist daher die Arbeits- und Anforderungsanalyse.

Anforderungsanalyse als erster Schritt

Mit Anforderungsanalysen bestimmt man die Merkmale einer Person, die für eine erfolgreiche und/oder zufriedenstellende Ausführung der Aufgaben notwendig und förderlich sind. Die Frage lautet deshalb zunächst nicht: Welcher Persönlichkeitsfragebogen ist gut? Sondern: Welcher Persönlichkeitsfragebogen bildet die Merkmale ab, die für meine Fragestellung relevant sind? Innerhalb dieser Gruppe der passenden Fragebogen muss man dann die Qualitätsprodukte auswählen und fachgerecht einsetzen.

Aus den Befunden zu Persönlichkeitsmerkmalen sollen in der Regel in transparenter Art und Weise Entscheidungen zum Beispiel über Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden – diesbezüglich kann man sich nicht mit Generalklauseln behelfen. Wer einen Persönlichkeitsfragebogen einsetzt, muss im Vorfeld entscheiden, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Dazu sollten theoretisch mögliche Ergebniskonstellationen durchgespielt werden: Was folgt daraus, wenn jemand in dieser und jener Dimension eine niedrige oder mittlere oder hohe Ausprägung aufweist, in Kombination mit einer bestimmten Ausprägung auf einer oder mehreren anderen Dimension(en)?

Persönlichkeitsfragebogen sind kein Zeitvertreib. Insbesondere der mittlerweile schon zum Standard gewordene Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im Rahmen von Trainings muss hinterfragt werden: Welchen Beitrag leisten die Ergebnisse des Fragebogens genau zur Erreichung welches der vorab festgelegten Trainingsziele? Welche empirischen Nachweise für die postulierten Transfereffekte gibt es?

pm HINWEIS

In Ausgabe 1/2014 des Personalmagazins wird Autor Martin Kersting erläutern, wie man die Qualität von Persönlichkeitsfragebogen bewertet. Das Diagnostik- und Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen hat einige Fragebogen untersucht und bewertet – mit überraschenden Erkenntnissen.

NIcht alles Beliebte ist angebracht

Während Persönlichkeitsfragebogen vor Jahrzehnten tabuisiert waren, besteht nun die Gefahr, dass sie zu einem „Event" im Training verkommen. Regelmäßig werden in Trainings Fragebogen eingesetzt, deren Auswertung nach Typen in keinerlei Bezug steht zum Kompetenzmodell der jeweiligen Organisation. Die Qualifikation der für den Fragebogeneinsatz zuständigen Trainer beschränkt sich häufig darauf, dass diese einen Zertifizierungsworkshop des Fragebogenanbieters besucht haben. Diejenigen, die die Zertifizierung für Verfahren X kostenpflichtig anbieten, sind organisatorisch identisch mit denjenigen, die die Qualifikationszertifikate ausstellen. Diese wiederum sichern den künftig vermehrten Einsatz des von ihnen kostenpflichtig vertriebenen Fragebogens und den Verdienst der zertifizierten Trainer. Richtig begeisterte Trainingsteilnehmer können sogar selbst zum zertifizierten, lizenzierten Testtrainer aufsteigen und den Verfahrenseinsatz und Gewinn weiter steigern. Nach der tatsächlichen Qualifikation fragt niemand. Auf dem Markt gibt es erfolgreiche „Experten" für Persönlichkeit, die von Haus aus Ingenieur oder Autolackierer sind und ihre vermeintliche Expertise durch den Besuch eines Workshops erworben haben. Diese Trainer werden von Organisationen dafür bezahlt, ihren Mitarbeitern Erkenntnisse zur Typenlehre des letzten Jahrhunderts zu vermitteln, ohne auch nur auf das von der Organisation mühsam eingeführte aktuelle Kompetenzmodell einzugehen. Dabei wird häufig die psychologisch und rechtlich sensible Grenze zum geschützten Bereich der Privatsphäre verletzt, wenn weder die Fragen noch ihre Auswertung nach Typen einen klaren Berufsbezug aufweisen.

Die Trainingserkenntnis: „Nach dem XY-Modell bin ich der Typ X und Du bist der Y-Typ" ist genauso wertvoll wie die Einsicht: „Schau mal, der Test hat gezeigt, ich bin Sternkreiszeichen Fisch und Du Löwe. Hätten wir das doch schon früher gewusst." Dafür sollte man keine wertvolle Trainingszeit verschwenden und kein Geld bezahlen. Die – unbestreitbar wertvolle – Selbstreflexion, die damit erreicht werden soll, lässt sich mit anderen Trainingsmethoden effektiver und mit weniger schädlichen Nebenwirkungen erzielen. Die schädliche Nebenwirkung kann darin bestehen, dass die Typenzuschreibung zumeist doch – trotz des Drumherum-Redens der Trainer – als eine Diagnose, eine stabile Bewertung, ein Label verstanden wird und auch so wirkt: Ich bin so, Du bist so.

Der Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im HR-Management ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um ein vorab bestimmtes Ziel zu erreichen. Jeder, der einen Fragebogen zur Eignungsdiagnostik oder im Bereich der Personalentwicklung einsetzt, muss vorab Anforderungsanalysen durchführen, empirisch nachweislich taugliche Verfahren auswählen, Entscheidungsregeln festlegen und zielgerichtete Interventionsmaßnahmen vorsehen. Schließlich gilt frei nach Albert Schweitzer: „Jede Arbeit an anderen setzt Arbeit an sich selbst voraus." ■

PROF. DR. MARTIN KERSTING hat den Lehrstuhl für Psychologische Diagnostik der Justus-Liebig-Uni Gießen inne.

„Top-Jobs für Top-Flops“

INTERVIEW. In seinem Buch beschäftigt sich der Berater Leopold Hüffer mit der Frage, warum so viele Jobs im Top-Management mit den falschen Kandidaten besetzt werden.

personalmagazin: *Ihr Buch trägt den Titel „Kalte Fische“. Was heißt das?*
Leopold H. Hüffer: Das habe ich erstmals bei einem norwegischen Kunden kennengelernt. Gemeint ist damit eine wenig einfühlsame Person, die sehr auf ihren eigenen Vorteil bedacht ist.

personalmagazin: *Also die Kandidaten, die sich für einen Job als Top-Manager interessieren?*
Hüffer: Das können auch die Kandidaten sein, aber ich meine eigentlich die Personalentscheider, die die Top-Positionen besetzen.

personalmagazin: *Aber die brauchen doch gute Leute für ihr Unternehmen.*
Hüffer: Sollte man meinen. Aber oft geht es auch um den Erhalt der eigenen Macht. Daher tendieren sie dazu, kleine Geister zu berufen, die ihnen nicht gefährlich werden können. Starke Entscheider sind oft Personen, die wenig Widerspruch dulden und so eine Art „Angstkultur“ im Unternehmen schaffen. Das ist natürlich verhängnisvoll. Denn es gibt nur noch wenig Meinungsaustausch und kaum noch Innovationen, weil die Mitarbeiter tunlichst jeden Misserfolg vermeiden.

personalmagazin: *Ist das den Entscheidern überhaupt bewusst?*
Hüffer: Manche machen das bewusst, weil es so für sie bequemer ist und sie sich nicht mit anderen auseinandersetzen müssen. Andere merken es gar nicht und sind dann richtig erschrocken, wenn man ihnen sagt, dass sie eine Angstkultur fördern. Und dann gibt es natürlich noch diejenigen, denen es schlichtweg egal ist.

personalmagazin: *Was läuft falsch bei Personalentscheidungen auf der Top-Ebene?*
Hüffer: Viele Entscheider auf höchster Ebene stützen sich auf unvollständige Informationen oder beschäftigen sich zu wenig damit. Da hat das Personalmanagement einige Kandidaten mit ultimativer Sorgfalt ausgewählt und Informationen dazu aufbereitet. Doch der Entscheider nimmt sich nicht die Zeit, sich das genauer anzuschauen. Stattdessen ruft er vielleicht einen befreundeten Manager in einem anderen Unternehmen an, der den Kandidaten kennt, und entscheidet dann auf Zuruf. Ob der Kandidat auch zu der konkreten Situation des Unternehmens, zum Geschäftsplan oder der Unternehmenskultur passt, das geht dann unter.

personalmagazin: *Warum verhalten sich Entscheider so unprofessionell?*
Hüffer: Sie entwickeln oft eine zu hohe Meinung von sich selbst. Halten wenig auf ihre Leute, nehmen nur ernst, was noch Höherrangige sagen.

> „Bei Personalentscheidungen ist es manchmal ähnlich wie beim Verlieben: Da sind die Sinne benebelt und selbst das größte Ekel wird zum Traummann.“

personalmagazin: *Aber meist merkt man doch schnell, wenn die Wahl falsch war.*
Hüffer: Nicht unbedingt, der Neue steht zunächst unter Schutz, weil er von ganz oben ausgewählt wurde. Daher bekommt er auch kaum negatives Feedback von Kollegen oder Mitarbeitern, auch wenn die schon längst sehen, dass der Neue jämmerlich versagt. Irgendwann merkt es auch der Entscheider und dann bekommt er eine schöne Abfindung.

personalmagazin: *Aber warum landen selbst mehrfach gescheiterte Manager immer wieder auf Top-Positionen?*
Hüffer: Wer eine bestimmte Flughöhe erreicht und auch bei den Headhuntern einen Namen hat, ist quasi unantastbar und steht unter Artenschutz. Läuft etwas schief, findet man immer eine Erklärung dafür, dass den Manager natürlich keine Schuld trifft. Dahinter steckt auch eine Art Kultdenken, eine Obrigkeitsgläubigkeit.

personalmagazin: *Oftmals wundert man sich ja, wie schnell so ein neuer CEO aus dem Hut gezaubert wird.*
Hüffer: Das ist eine der größten Gefahren. Denn für eine gute Personalentscheidung braucht man Zeit, und zwar mehr als für manche andere unternehmerische Entscheidung. Je stärker ein Entscheider unter Druck steht, desto anfälliger ist er für jemanden, der ihm genau das sagt, was er hören will oder sogar den großen Retter mimt. An den klammert er sich dann

© HÜFFER AG

DR. LEOPOLD H. HÜFFER ist Psychologe und Experte für „Top Executive Assessments" in Zürich und Frankfurt am Main. Zu seinen Kunden zählen Adidas, Allianz, EADS, Swiss Re und Unilever.

wie ein Ertrinkender. Das ist ähnlich wie beim Verlieben. Da sind die Sinne oftmals benebelt und selbst das größte Ekel wird zum Traummann.

personalmagazin: *Und die Kandidaten sind dann so etwas wie Heiratsschwindler?*
Hüffer: Die haben in der Tat oft gute Fähigkeiten, die Hoffnungen des Suchenden zu erfüllen. Sie durchschauen ihn als „dankbares Opfer". Aber schuld sind nicht die Kandidaten, sondern die Entscheider, die darauf eingehen.

personalmagazin: *Welche Rolle spielen Headhunter?*
Hüffer: Headhunter erschweren manchmal eine professionelle Auswahl. Mancher Headhunter denkt eher umsatzorientiert als kriterienorientiert. Viele werden ja auf Provisionsbasis bezahlt. Also preist er verständlicherweise den teuersten Kandidaten an, weil der angeblich auch der Beste ist. Das hält aber einer Objektivierung nicht zwangsläufig stand. Das sind manchmal einfach gute Märchenerzähler. Aber natürlich gibt es auch sehr gute Headhunter, die ihr Handwerk verstehen und auch eine detaillierte Anforderungsanalyse erstellen. Viele Entscheider wissen gar nicht, was sie suchen. Aber um gute Personalentscheidungen zu treffen, braucht man genaue Vorstellungen, was der Neue können muss. Das muss alles präzise und schriftlich formuliert werden.

personalmagazin: *Aber die Profile klingen doch alle ähnlich. Meist sollen die Kandidaten unternehmerisch denken und innovativ sein.*
Hüffer: Das sind oft nur Worthülsen. Viele unterscheiden nicht zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen. Man muss Eigenschaften immer auf der Verhaltensebene dingfest machen. Ich muss also wissen, woran ich erkenne, wie gut jemand unternehmerisch handeln kann. Was auch oft vernachlässigt wird, ist der Blick auf die Konkurrenz. Ist der neue Vertriebsleiter stärker als sein Kollege beim Wettbewerber? Man muss also die Situation, die Person und eine Vergleichsgröße festlegen.

personalmagazin: *Wie sinnvoll sind Management Audits oder Appraisals, bei denen Manager von Beratern unter die Lupe genommen werden?*
Hüffer: Das Konzept stammt oft aus der Tradition des Kreuzverhörs und hat daher kaum etwas mit seriöser Diagnostik zu tun. Das ist in erster Linie ein Akquise-Instrument für die Headhunter und noch dazu ein sehr teures Verfahren, das bis zu 20.000 Euro pro Kandidat kostet. Wenn Sie ein Appraisal mit 20 Managern machen, finden Sie immer ein paar Kleinmeister, für deren Positionen Sie dann neue Kandidaten suchen können. Das sind Interessenkonflikte, daran lässt sich nichts rütteln.

personalmagazin: *Wie arbeiten Sie?*
Hüffer: Ich vermittle niemanden, sondern bin ein Gutachter, der Unternehmen dabei unterstützt, noch mehr über die Kandidaten auf der Shortlist zu erfahren. Das mache ich mithilfe eines eintägigen „Top Executive Assessments". Dazu braucht man fundierte Diagnostikkenntnisse und muss eindeutige Empfehlungen aussprechen. Die müssen natürlich wasserdicht begründbar sein.

personalmagazin: *Wie läuft so etwas ab?*
Hüffer: Der Kandidat durchläuft verschiedene Übungen. Das beginnt mit einem Persönlichkeitstest und Tests zum Sprachverständnis und zahlenlogischem Verständnis, dann folgen eine Verhandlungssituation, eine Fallstudie, ein strukturiertes Interview und eine biografische Präsentation, bei der der Kandidat über seinen Werdegang referiert. Da kann man dann oft schnell erkennen, was ihm Freude gemacht hat. Am Schluss gibt es ein ausführliches Feedback-Gespräch, bei dem der Kandidat die Ergebnisse auch kommentieren und hinterfragen kann. Diagnostik ist nie eindimensional. Man muss die Ergebnisse immer mit der Branchen- und Unternehmenssituation, dem Lebenslauf und Leistungsausweis der Anwärter abgleichen. Auf diesem Level sind das alles Einzelfälle. Das Gutachten wird dann gegenüber den Entscheidern auch mündlich erläutert.

personalmagazin: *Und das machen Top-Manager mit?*
Hüffer: Ja, wenn man von Anfang an offenlegt, dass ein Assessment Teil des Auswahlprozesses ist und man mit den Kandidaten fair und respektvoll zusammenarbeitet. Danach sind viele sogar dankbar. Schließlich ist das auch so etwas wie eine Selbstkontrolle.

personalmagazin: *Wie hoch ist Ihre Erfolgsquote?*
Hüffer: Das kann ich Ihnen genau sagen. In 18,5 von 20 Fällen sind unsere Gutachten treffend. ■

Das Interview führte **Bärbel Schwertfeger.**

pm BUCHTIPP

Dr. Leopold H. Hüffer: Kalte Fische. Warum wir Top-Jobs mit Top-Flops besetzen. Frankfurter Allgemeine Buch, 2013, 24,90 Euro.

Gerne wieder EU-Fachkräfte

PRAXIS. Ingenieure aus Spanien oder Krankenpfleger aus Italien – die Integration von Fachkräften aus dem EU-Ausland gestaltet sich oft schwierig, doch es lohnt sich.

Von **Ulla Laux**

Der Arbeitsvertrag ist unterschrieben. Wer denkt, damit sei die wichtigste Hürde bewältigt, der irrt. Mindestens ebenso anspruchsvoll wie der Recruiting-Prozess ist die Aufgabe, neue Mitarbeiter aus dem EU-Ausland erfolgreich zu integrieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Einen Einblick, welche Praxiserfahrungen Unternehmen mit EU-Fachkräften machen und welche Faktoren die Eingewöhnung von Arbeitnehmern aus dem EU-Ausland in deutschen Firmen unterstützen, bietet der diesjährige Arbeitsmarkt-Report der Dekra-Akademie. Im Rahmen der Studie wurden Gespräche mit drei Arbeitsmarktexperten sowie Leitfaden-Interviews mit neun Personalverantwortlichen geführt. Zusätzlich wurden die Geschäftsführer der Nord-Süd Hausbau GmbH, der Evangelischen Heimstiftung GmbH und des Brauereigasthofs Hotel Aying befragt. Der Blick in die Praxis zeigt: Der Aufwand für die Integration ist hoch, doch er lohnt sich.

Hauptmotiv Fachkräftemangel

Unternehmen, die aktiv im europäischen Ausland rekrutieren, kommen meist aus Branchen, in denen es besonders schwerfällt, offene Stellen mit deutschen Fachkräften zu besetzen. Dementsprechend sind die befragten Unternehmen vor allem im Gesundheitswesen, im Hotel- und Gaststättengewerbe und im Maschinenbau tätig.

Doch der zunehmende Fachkräftemangel ist nicht bei allen Unternehmen das Hauptmotiv für die Rekrutierung im EU-Ausland. Der Stuttgarter Projektentwickler und Bauträger Nord-Süd Hausbau GmbH wollte beispielsweise gezielt neue Ideen ins Unternehmen bringen. „Gerade in der Immobilienentwicklung wird in den nächsten Jahren Innovation gefragt sein. Andere Länder haben teils völlig andere Problemstellungen und Ansätze in der Gebäudekonzeption – hier kann man nur voneinander lernen“, erklärt Geschäftsführer Frank Talmon l‘Armée.

> Der Integrations- und Anerkennungsprozess ist auf ein Jahr angelegt. Doch die vorgesehene Bearbeitungsfrist wird aufgrund der Antragsflut selten eingehalten.

Anerkennung der Berufsabschlüsse

Im Ausland erworbene berufliche Qualifikationen in reglementierten Berufen müssen vor der Arbeitsaufnahme durch eine Kammer oder eine mittlere oder obere Landesbehörde anerkannt werden. Zwar vereinfacht das Anerkennungsgesetz dieses Verfahren, aber dennoch ist die Einstellung europäischer Fachkräfte gerade für Arbeitgeber im Gesundheitswesen mit einem gewissen Aufwand verbunden.

Die Approbation von Ärzten verlangt beispielsweise eine Prüfung der fachlichen Nachweise und ein Sprachzertifikat. Pflegekräfte können bis zur Anerkennung im Normalfall nur als Hospitanten oder Pflegehelfer arbeiten. Da die erforderlichen Sprachkurse mit Fachbezug meist während der Arbeitszeit stattfinden, ergibt sich eine zusätzliche finanzielle Belastung des Arbeitgebers – erst recht, wenn sich die Anerkennung verzögert.

Die Evangelische Heimstiftung in Stuttgart kennt diesen Prozess. In ihren 78 Pflegeeinrichtungen in Baden-Württemberg hat sie bereits rund 30 Bewerber aus Spanien, Portugal und Italien eingestellt. Der Integrations- und Anerkennungsprozess ist auf ein Jahr angelegt. Solange arbeiten die Mitarbeiter als Praktikanten. Liegt das Sprachzertifikat auf dem geforderten B2-Niveau vor, wird der Antrag zur Anerkennung eingereicht. Dabei machte der Heimbetreiber gute Erfahrungen mit den Sachbearbeitern in den zuständigen Regierungspräsidien. Die vorgesehene Bearbeitungsfrist wird jedoch aufgrund der Flut an Anerkennungsanträgen nur selten eingehalten.

Integrationsfaktor Sprache

Sprache ist ein besonders wichtiger Faktor, um in der neuen Heimat und am Arbeitsplatz schnell Fuß fassen zu können. Obwohl viele Bewerber bereits in ihrem Heimatland angefangen haben,

Fachkräfte aus dem EU-Ausland sind gefragt, besonders im Gesundheitswesen.

ÜBERSICHT

In diesen Dax-Unternehmen arbeiten die meisten EU-Fachkräfte	
1. Henkel	6. BASF
2. Eon	7. Thyssen-Krupp
3. Adidas	8. Beiersdorf
4. Continental	9. BMW Group
5. RWE	10. Siemens

In diesen Branchen arbeiten die meisten EU-Fachkräfte
1. Forschung, Bildung
2. Konsumgüterindustrie
3. Rohstoffgewinnung und -bearbeitung
4. Automotive und Fahrzeugbau
5. Transport und Touristik
6. Logistik
7. Life Science
8. Elektrik, Elektrotechnik, Ingenieurwesen
9. Produktionsindustrie
10. Maschinenbau und Industrieanlagen

Wo in Deutschland arbeiten besonders viele Spitzenkräfte, deren letzte Station im EU-Ausland war? Dieser Frage ging Experteer innerhalb seiner Datenbank mit über 700.000 Karriereprofilen nach.

QUELLE: EXPERTEER

Deutsch zu lernen, ist den befragten Arbeitgebern bewusst, dass sie keine weitreichenden Sprachkenntnisse voraussetzen können. Deshalb bieten sie oft Sprachtrainings, häufig verbunden mit sozialen Themen, an. „Unser ursprünglicher – zugegeben unrealistischer – Wunschgedanke war, dass die Kandidaten bereits Deutsch sprechen“, erzählt Frank Talmon l‘Armée von Nord-Süd Hausbau rückblickend. Während des sechsmonatigen Intensiv-Sprachkurses reduzierte er das Arbeitspensum der EU-Mitarbeiter daher auf 75 bis 80 Prozent.

Im Gegensatz zu den Gesundheitsberufen ist der Anspruch an die Sprachqualifikation in anderen Bereichen nicht ganz so hoch: In einem Metall verarbeitenden Unternehmen genügten zum Einstieg Englischkenntnisse, da in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung ohnehin Englisch gesprochen wird. Im Gastgewerbe setzen die Befragten Mitarbeiter mit geringen Deutschkenntnissen zunächst in Arbeitsbereichen mit wenig Publikumsverkehr ein.

Willkommenskultur notwendig

Zusätzlich zur neuen Sprache und zum ungewohnten Arbeitsumfeld kommen auf die EU-Fachkräfte viele Formalitäten zu, die in ihren Heimatländern völlig anders geregelt sind, angefangen bei der Steuererklärung bis hin zur Pkw-Zulassung. Als einen zentralen Faktor für eine erfolgreiche Integration nannten daher viele Befragte das Vorhandensein einer „echten Willkommenskultur“ im Unternehmen. Dazu gehört, dass die deutschen Mitarbeiter offen gegenüber den neuen Kollegen sind und das Unternehmen sie – auch bei Fragen, die das Privatleben betreffen – unterstützt

Auch die Evangelische Heimstiftung legt bei ihrem zwölfmonatigen Integrationsprogramm Wert auf einen ganzheitlichen Ansatz und Nachhaltigkeit. „Dazu gehört, dass wir unsere Mitarbeiter bei der sozialen und kulturellen Integration unterstützen und auf kollegialem Weg jederzeit ansprechbar sind“, so Hauptgeschäftsführer Bernhard Schneider. Das sind wichtige Punkte, die auch Angela Inselkammer, Geschäftsführerin des Brauereigasthofs Hotel Aying, berücksichtigt, zumal sie immer wieder beobachtet, dass sich bei den Fachkräften früher oder später Heimweh einstellt. Förderlich für die Integration sind daher beispielsweise Mentoren, die die neuen Kollegen nach Feierabend etwa in den heimischen Sportverein oder zu Veranstaltungen mitnehmen. Auch entsprechende „Communities“ von Landsleuten in der Stadt oder Region sind hilfreich. Laut dem Dekra-Arbeitsmarkt-Report bevorzugen ausländische Fachkräfte vor allem solche Städte, in denen bereits zahlreiche Landsleute leben.

Neben den sozialen Faktoren müssen auch die Unternehmensgröße und Komplexität der späteren Aufgaben berücksichtigt werden, findet Dr. Peter Littig, Direktor Bildungspolitik und -strategie bei der Dekra Akademie: „Es ist wichtig, sich im Vorfeld eingehend damit auseinanderzusetzen, wie viele neue Mitarbeiter auf einmal integriert werden können.“ Mit vier Spaniern sieht beispielsweise Frank Talmon l‘Armée sein Unternehmen, das insgesamt rund 50 Mitarbeiter zählt, nahezu an der Grenze.

Qualifikation und Engagement hoch

Auch wenn die meisten der befragten Unternehmen erst auf eine vergleichsweise kurze Erfahrung mit ausländischen Fachkräften zurückblicken, ziehen sie bereits jetzt eine positive Bilanz. Mit dem Qualifikationsniveau sind sie sehr zufrieden. So verfügen die Pflegekräfte und Erzieher häufig über einen akademischen Abschluss in Pflege- oder Erziehungswissenschaften. Darüber hinaus beschreiben die Personalverantwortlichen die EU-Fachkräfte als sehr aufgeschlossen und engagiert. Positiv vermerkt wird auch die große Bereitschaft, die deutsche Sprache zu erlernen und sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen.

Unternehmen profitieren bei der Rekrutierung im EU-Ausland aber auch von den neuen Arbeits- und Sichtweisen, die mit diesen Mitarbeitern ins Unternehmen kommen. „Verschiedene Nationalitäten in der Gastronomie sind sowohl für das Team als auch für die Gäste eine Bereicherung. Wir haben schon viele Anregungen unserer neuen Mitarbeiter umgesetzt“, erzählt Angela Inselkammer.

Auch bei Nord-Süd Hausbau hat sich der Wunsch nach „frischem Wind“ erfüllt. Bereits nach kurzer Zeit arbeiteten die neuen Kollegen an strategischen Themen mit, entwickelten eigene Konzepte und stellten durchaus bisherige Vorgehensweisen infrage. „Es gibt bereits ein konkretes Beispiel, das in Zukunft auch eine weitreichende wirtschaftliche Bedeutung für uns haben kann“, freut sich Talmon l‘Armée.

Nur wenige Abbrecher

Die meisten neuen Mitarbeiter sind den Unternehmen der Befragten bis dato treu geblieben. Doch einige Mitarbeiter der Evangelischen Heimstiftung sind mittlerweile in ihr Heimatland zurückgekehrt. Meist handelt es sich dabei um Bewerber, die direkt nach dem Studium hier den ersten Schritt ins Arbeitsleben gewagt haben. Dafür hat Bernhard Schneider Verständnis: Der Wechsel von der Hochschule in die Arbeitswelt falle vielen jungen Menschen schwer. Umso mehr, wenn sie fern der Heimat nebenbei eine neue Sprache lernen und häufig ein großes Arbeitspensum absolvieren müssten.

In manchen Fällen ist auch das hohe Qualifikationsniveau der Fachkräfte ein Grund, in die Heimat zurückzugehen: Durch die unterschiedliche Ausbildung im Herkunftsland und in Deutschland erwarten Bewerber in hiesigen Pflegeheimen andere Aufgabenprofile und fühlen sich letztendlich überqualifiziert. Speziell in Baden-Württemberg kommt dazu, dass sie – im Gegensatz zu Bayern, wo die Hürden gesenkt wurden – bis zum Sprachnachweis nur als Praktikanten arbeiten dürfen.

Nachbesserungen erwünscht

Die befragten Unternehmen wollen auch künftig Arbeitsuchende aus anderen EU-Ländern einstellen. Sie wünschen sich jedoch eine weitere Verbesserung der Rahmenbedingungen, vor allem ein beschleunigtes und noch stärker standardisiertes Anerkennungsverfahren. Das gilt insbesondere für das Land Baden-Württemberg: Für den Pflegeheimbetreiber mit Sitz in Stuttgart stellt das Sprachniveau B2 als Voraussetzung für die Tätigkeit als Pflegefachkraft die größte Hürde dar. Bernhard Schneider fordert deshalb die Anerkennung als Pflegefachkraft, sobald ein Arbeitsvertrag mit einem verbindlichen Plan vorliegt, wie innerhalb eines Jahres die erforderlichen Sprachkenntnisse nachgewiesen werden. ■

ULLA LAUX ist Journalistin und Kommunikationsberaterin in Augsburg.

pm STUDIE

Schnelle Rekrutierung in Europa

Wie finden Unternehmen am besten passende Mitarbeiter im Ausland? Der Frage nach den besten Recruiting-Kanälen widmete sich eine Studie von Bitkom Research.

58 Prozent der Großunternehmen haben bereits Mitarbeiter aus dem Ausland rekrutiert. Eingestellt werden vor allem Berufseinsteiger (62 Prozent) und Young Professionals (59 Prozent). So die Ergebnisse der Studie „Migration von Fach- und Führungskräften nach Deutschland“, die Bitkom Research im Auftrag von Linkedin durchführte. Die Befragung von 1.409 Firmen zeigte, dass die Suche nach geeigneten Kandidaten im EU-Ausland überraschend schnell vonstattengeht: 53 Prozent aller Unternehmen konnten geeignete Fach- und Führungskräfte innerhalb von drei bis sechs Monaten rekrutieren. Im Nicht-EU-Ausland kann der Prozess hingegen länger als ein Jahr dauern. Als erfolgreichste Rekrutierungskanäle wurden die eigene Karriere-Webseite (96 Prozent) genannt, gefolgt von Online-Jobbörsen (82 Prozent) und spezialisierten Personalvermittlungen (74 Prozent). Auf Platz vier folgt das Business-Netzwerk Linkedin (71 Prozent) und auf Platz fünf stehen Kontakte über ausländische Geschäftspartner (69 Prozent). *(dfu)*

Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:
www.haufe.de/personal-office

HAUFE.

Integration inklusive

MARKTÜBERBLICK. Relocation-Agenturen helfen bei der Integration ausländischer Fachkräfte. Welche Dienstleistungen Unternehmen von ihnen erwarten können.

Relocation-Dienstleister heißen ausländische Fachkräfte stellvertretend für Unternehmen willkommen.

© DOREMI / SHUTTERSTOCK.COM

Von **Kristina Enderle da Silva** (Red.)

Mehr als jedes zweite Unternehmen will in den kommenden zwölf Monaten Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland rekrutieren, so eine Studie der Bitkom Research GmbH. Damit diese auch dauerhaft im Unternehmen bleiben, müssen sie in Deutschland in der Startphase gut betreut werden. Schließlich gilt es bürokratische und kulturelle Hürden zu überwinden. Dafür stehen den Unternehmen zahlreiche Relocation-Agenturen zur Seite. Sie sind Ansprechpartner für alle Aktivitäten rund um den Transfer von Mitarbeitern an einen neuen Standort.

Das Leistungsspektrum, aus dem Kunden ihr individuelles Paket zusammenstellen können, ist bei allen Anbietern ähnlich: Sie übernehmen die Immigrationsservices, zu denen die amtlichen Pflichten und Behördengänge zählen. Zudem suchen sie nach einem Wohnobjekt und organisieren den Umzug. Gängig sind auch persönliche, geführte Orientierungstouren, bei denen der Mitarbeiter Infrastruktur und Freizeitmöglichkeiten kennenlernt. Etwas seltener sind Angebote für die Hilfe beim Wegzug im Heimatort der Mitarbeiter.

Betriebe sparen bei der Integration

Beim sogenannten „Settling In“ unterstützen die Relocation-Anbieter den Mitarbeiter und seine Familie bei der sozialen Integration: Sie bieten die Einführung in lokale Vereine, die Hilfe bei der Auswahl von Ärzten und Einkaufsmöglichkeiten sowie Schulen für die Kinder der Mitarbeiter an. Gerade dieses Angebot werde immer wieder unterschätzt, erklärt Sabine Lenzer, Inhaberin der gleichnamigen Münchener Relocation-Agentur. „Bricht ein ins Ausland entsandter Mitarbeiter seinen Aufenthalt vorzeitig ab, liegt das meist an der mitreisenden Familie, die Schwierigkeiten hat, sich in der neuen Heimat einzuleben.“ Solche Abbrüche passieren sogar in 15 bis 25 Prozent der Entsendungen, wie Helmut Berg, CEO der RSB Deutschland GmbH, bestätigt.

Doch gerade bei der Integrationshilfe drehen die Unternehmen vermehrt an der Kostenschraube. „Früher haben wir die Klienten auch bei täglichen Erledigungen unterstützt, was sich vielleicht viele heute noch wünschen“, erklärt Angelika Oelmann, die mit ihrer Berliner Agentur First Relocating seit 18 Jahren

am Markt ist. „Aber die Unternehmen müssen derzeit eben auch sehr stark auf die Kosten achten."

Rechnen müssen Kunden mit mindestens 2.000 Euro für die Dienstleistungen für einen Single. „Für eine höhergestellte Familie, bei der wir auch die Schulsuche übernehmen, muss man mit bis zu 4.000 Euro rechnen", so Klaus Kremers, Geschäftsführer der Palladium Mobility Group. Hinzu kommen die Kosten für die engagierte Umzugsfirma und gegebenenfalls für einen Makler. Helmut Berg rechnet mit einem Paketpreis von 3.200 bis 3.500 Euro für Orientierungstour, Wohnraumsuche und zwei Tage „Settling In".

Der Relocation-Markt boomt

Die Zahl der Anbieter habe sich in den vergangenen 20 Jahren verzehnfacht, schätzt Berg, der seit 25 Jahren in der Relocation-Branche tätig ist. Es gibt zahlreiche kleine Anbieter, die ausschließlich lokal tätig sind. Daneben gibt es nur etwa zehn größere Relocation-Dienstleister in Deutschland – einer davon ist RSB Deutschland: Hier sind 33 Mitarbeiter fest angestellt. Mit weiteren 140 freien Mitarbeitern deckt die Agentur 60 Standorte in Deutschland und Österreich ab. Für die ebenfalls überregional aufgestellte Palladium Mobility Group zählt der Geschäftsführer 21 Mitarbeiter und 120 freie Consultants.

Diese überregionale Reichweite bietet den Kunden den Vorteil, dass sie nur einen Dienstleister für verschiedene Unternehmensstandorte beauftragen müssen – und trotzdem von den lokalen Kenntnissen des Mitarbeiters profitieren. Denn: „Es macht keinen Sinn, einen Anbieter zu nehmen, der sich in der jeweiligen Stadt nicht auskennt", so Oelmann. Sie gehört zu den kleineren Anbietern mit sechs Mitarbeitern in ihrer Berliner Agentur. Um trotzdem konkurrenzfähig zu sein, hat sie sich mit weiteren Anbietern im Verbund „CRA – Relocation Service" zusammengetan. Sie bieten ihre Dienstleistungen in acht Regionen und Städten an.

Solche Zusammenschlüsse liegen im Trend. Neben CRA gibt es beispielsweise auch den Verbund „German Relocators". „Der Markt erwartet die überregionale Abdeckung", erklärt Kremers, der auch Vorstandsmitglied der European Relocation Association (EuRA) ist.

Weltweites Gütesiegel entwickelt

Die EuRA hat das Ziel, professionelles Relocation Management zu fördern. Dafür hat sie 2008 zusammen mit der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) das nach eigenen Angaben erste weltweite Gütesiegel für Relocation-Anbieter entwickelt, das „EuRA Global Quality Seal". „Die Zertifizierungsstandards, die die Unternehmen erfüllen müssen, sind angelehnt an die Iso 9001", so Kremers. „Die Unternehmen müssen unter anderem die Key Performance Indicators messen können und Handbücher führen." Inzwischen sind weltweit 60 Unternehmen zertifiziert, im deutschsprachigen Raum zwölf.

Gerade kleineren Anbietern erscheint der Aufwand zur Zertifizierung jedoch zu hoch: „Das bringt einen hohen Mehraufwand in der Verwaltung mit sich. Und allein die Mitgliedschaft bei der EuRA, die Voraussetzung für die Zertifizierung ist, ist mit vielen Gebühren verbunden", kritisiert Sabine Lenzer.

Unabhängig vom Gütesiegel sollten Kunden auf zwei Kriterien achten, die schwarze Schafe am Markt schnell entlarven. So sollten Relocation-Anbieter nicht als Makler tätig sein, gibt Kremers zu Bedenken, „das verbietet auch der Kodex der EuRA". Und Lenzer warnt: „Im schlimmsten Fall handelt es sich um eine reine Umzugsfirma, die sich mit dem Titel ‚Relocation' schmückt." ■

Agenda:

☒ Mehr Zeit fürs Kerngeschäft haben

☒ Das Thema Lohn- und Gehaltsabrechnung abhaken

Unsere modulare Software unterstützt Sie mit Lösungen, die sich genau nach Ihrem Bedarf richten – und Ihnen dadurch Freiraum verschaffen.
agenda-software.de/unternehmen

Jetzt Infopaket anfordern:
T. 08031 2561-427

Rechnungswesen

Lohn- und Gehaltsabrechnung

IT-Lösungen und Rechenzentrum

NACHGEFRAGT

Sprit sparen ja, E-Mobile nein

Bei der Fahrzeugauswahl für den betrieblichen Fuhrpark werden ökologische Aspekte immer wichtiger. Das zeigt die aktuelle „Fringe Benefits"-Studie von Aon Hewitt. Demnach werden die Dienstwagenrichtlinien der Unternehmen zunehmend auf mehr Umweltverträglichkeit ausgerichtet. 85 Prozent der Studienteilnehmer geben an, ihre Regelungen bereits diesbezüglich überarbeitet zu haben oder es in Bälde tun zu wollen. Dabei geht es vor allem um die Reduzierung des Kohlendioxidausstoßes – knapp 40 Prozent streichen die größten CO_2-Sünder ganz aus dem Fuhrpark. Zur Senkung des Spritverbrauchs setzen die Betriebe auf Bonus-Malus-Systeme und subventionierte Leasingraten für sparsamere Fahrzeuge. Ob die Umweltliebe auch den Einsatz von Elektrofahrzeugen im Fuhrpark einschließt, wollte der Fuhrparkdienstleister Arval für das „VCO-Fuhrparkbarometer" wissen. Dabei zeigte sich, dass die meisten Fuhrparkbetreiber E-Mobiles ablehnen. 67 Prozent nannten die beschränkte Reichweite als Hindernis. Bei 48 Prozent sprechen auch die lange Ladedauer, bei 45 Prozent die begrenzte Anzahl der Ladestationen als Argument gegen Elektroautos.

Frauen im Mittelstand kommen schneller in Führungspositionen

Frauen sind im Mittelstand wesentlich häufiger auf Führungspositionen zu finden als bei großen Firmen. Während bei den Arbeitgebern mit bis zu 49 Mitarbeitern die Frauenquote beim Top- und im mittleren Management bei 22,6 Prozent liegt und bei mittelgroßen Firmen (50 bis 249 Mitarbeiter) bei immerhin noch 21,7 Prozent, beträgt sie bei großen Unternehmen lediglich 15,4 Prozent. Das besagt die Studie „Frauen im Management" des Wirtschaftsinformationsdienstleisters Bisnode und der Hochschule Osnabrück, für welche die Daten von 260.000 deutschen Unternehmen ausgewertet wurden. Über alle Unternehmensgrößen hinweg liegt der Anteil der Frauen in Führungspositionen damit bei 21 Prozent. Zum Vergleich: 2006 lag er noch bei 14,4 Prozent.

Betrachtet man allein die Top-Positionen, liegt der Frauenanteil in kleinen Firmen bei 12,6 Prozent, in mittleren bei 10,3 Prozent und in großen bei 6,3 Prozent. Da schneiden die 30 Dax-Konzerne sogar noch leicht besser ab: Laut aktuellen Zahlen des Vereins „Frauen in die Aufsichtsräte" liegt dort der Frauenanteil bei den Vorstandsposten bei rund 6,9 Prozent.

NEWS DES MONATS

Profitmacher Unternehmen mit expliziter HR-Position im Vorstand arbeiten durchschnittlich um erstaunliche 1.065 Prozent profitabler als Unternehmen derselben Branche, die in ihrer Geschäftsführung ohne einen Personalverantwortlichen agieren. Dies gilt zumindest für die Fortune-500-Unternehmen, wie der Softwareanbieter Succesfactors ermittelt hat.

Verdreifacher Lange konnten Arbeitnehmer schon mit Ende 50 vorzeitig in den Ruhestand gehen. Das ist seit ein paar Jahren vorbei und macht sich nun bei der Arbeitsmarktstatistik bemerkbar. Laut der Bundesagentur für Arbeit ist von 2002 bis 2012 der Anteil der Erwerbstätigen der über 60-Jährigen dreimal so stark gestiegen wie im Durchschnitt über alle Altersklassen.

Brückenbauer Im Jahr 2012 ist jede fünfte Neueinstellung hierzulande auf eine Teilzeitposition erfolgt, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB) ermittelt. Teilzeitarbeit übernehme dabei eine Brückenfunktion in den Arbeitsmarkt – Langzeitarbeitlose und Bewerber aus der „stillen Reserve" hätten bei Teilzeitstellen bessere Chancen als bei Vollzeitstellen.

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

Vertrauliche Daten in der Kopierablage

In den Personalabteilungen Deutschlands wird mit vertraulichen Informationen auf Papier nachlässig umgegangen – das zeigt eine Studie von Iron Mountain. Danach haben mehr als ein Drittel (38 Prozent) der über tausend befragten deutschen Büroangestellten schon einmal sensible Mitarbeiterdaten oder Geschäftsunterlagen auf Kopierern, Druckern und Schreibtischen gesehen, die nicht an sie gerichtet waren. In der Regel handelte es sich hierbei um Gehaltsabrechnungen von Kollegen, Leistungsbeurteilungen und Finanzinformationen. In 22 Prozent der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, bestehen keine Regeln oder Richtlinien für das Dokumentenmanagement. **www.ironmountain.de**

Gefunden und gebunden

Die Online-Plattform Trayota – kurz für „Transform Your Talent" – will einen neuen Weg anbieten, um passende Talente für das eigene Unternehmen frühzeitig zu finden. Dabei können Personaler aktiv nach Studierenden oder Meisterschülern suchen, diese finanziell fördern und im Gegenzug nach ihrem Abschluss an das Unternehmen binden. Auch Mentoring-Programme können über die Plattform abgewickelt werden. Kern ist dabei ein Pool von Studierenden und Meisterschülern aus verschiedenen Fachrichtungen, meist aus den Mint-Fächern, Wirtschaftswissenschaften oder dem Medizinbereich, die auf der Suche nach einer Finanzierungsmöglichkeit oder einem Mentoring für ihre Ausbildung sind. In der Datenbank befinden sich zurzeit die Profile mehrerer tausend Studenten. **www.trayota.com**

Jetzt teilnehmen unter www.deutscher-bildungspreis.de

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

Der Deutsche Bildungspreis und Wall Street English präsentieren We Speak English.

Als Kompetenzpartner Sprachen führt Wall Street English (weltweit führender Anbieter von Englischsprachkursen) mit dem Deutschen Bildungspreis die Studie We Speak English zum Entwicklungsstand der englischen Sprache in deutschen Unternehmen durch.

Ziel der Studie ist es, den Umgang der Unternehmen mit den mangelnden Englischkenntnissen deutscher Arbeitnehmer sowie die effizientesten didaktischen Ansätze zum Englischlernen in Unternehmen zu erfassen.

Nehmen Sie jetzt an der Studie We Speak English teil und profitieren Sie von Ihrem Wissensvorsprung!

Alle Teilnehmer an der Studie erhalten exklusiven Zugang zu allen Ergebnissen und können einen von **zehn einmonatigen Englisch-Intensivkursen** gewinnen.

Premiumpartner

Wall Street English

Medienpartner

HAUFE. wirtschaft weiterbildung

Schirmherrschaft

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Rechtzeitig die Weichen stellen

ANLEITUNG. Nicht alle Risiken können aus dem Betriebsalltag verbannt werden. Doch HR kommt die Aufgabe zu, sie zu erkennen und den Umgang mit ihnen zu steuern.

Von **Christoph Schwager**

Und es war Sommer im Mainzer Hauptbahnhof. Der Aufschrei war groß, als im August 2013 in der rheinland-pfälzischen Landeshauptstadt ein wochenlanger Engpass an Fahrdienstleitern den Bahnverkehr stark einschränkte. Experten, Politiker und Medien zerrissen die Deutsche Bahn aufgrund des hausgemachten – weil vermeidbaren – Chaos. Der finanzielle Schaden und der Reputationsverlust waren enorm, traf doch der Stillstand die Bahn an ihrer empfindlichsten Stelle: dem Transport von Personen, also ihrem Kerngeschäft. Wer glaubt, dass es sich hier um einen Einzelfall handelt, der irrt. Landauf, landab kommen Unternehmen und Projekte ins Schlingern. Die Gründe? Eine mangelhafte Planung, verbunden mit der enormen Schwierigkeit, von einer Unternehmenswelt 1.0 in eine 2.0 zu wechseln, die organisationsintern auf eine enge Verzahnung der einzelnen Bereiche und Mitarbeiter ausgelegt ist. An dieser Nahtstelle fehlt in vielen Fällen ein vorwärtsgewandtes Risikomanagement, konkret das Steuern von Risiken, verbunden mit dem Ziel, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und gegen störende Ereignisse abzusichern.

Risikomanagement als HR-Aufgabe

Gerade das HR-Umfeld stellt oft ein Schlüsselrisiko in Organisationen dar: Neben nicht loyalen Mitarbeitern, die unternehmenskritische Daten stehlen oder unachtsam damit umgehen (Cyberrisiko), ist der viel zitierte Fach- und Führungskräftemangel ein wesentlicher Faktor. Unternehmen jeder Größe haben mit Fehlbesetzungen von Spitzenpositionen oder möglichen Kompetenzrisiken (zu wenige qualifizierte Mitarbeiter) zu kämpfen; hinzu kommen HR-Planungsrisiken, bei denen die Frage im Mittelpunkt steht, ob für die jeweiligen Positionen die richtigen Mitarbeiter zur Verfügung stehen oder ein Personal-Engpassrisiko entstehen könnte.

Hier kommt die Unterstützung des Risikomanagers ins Spiel. Stets steht dabei die Frage im Mittelpunkt, welche Gefahren sich aus den genannten Problemfeldern mittel-, aber auch langfristig für das Unternehmen ergeben. Daraus sollten die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden. Die eigentliche Analyse erfolgt mithilfe von Frühwarnindikatoren und einer Frühaufklärung, verschiedener Risikoidentifikationsmethoden sowie einer darauffolgenden Bewertung der Risiken. Zur Risikoidentifikation bieten sich unter anderem verschiedene Methoden an, die man je nach Situation anwenden kann. Angefangen bei Checklisten, SWOT-Analysen/Self-Assessments über Fragenkataloge bis zum Brainstorming oder Brainwriting. Die Risikomanagementplanung beinhaltet die Risikoantwortplanung und -kontrollplanung sowie ein regelmäßiges Monitoring. In diesem Zusammenhang ist zu empfehlen, dass HR-Manager im Risikomanagement geschult werden, um zu erfahren, wie man das Thema angeht.

© DEUTSCHE BAHN

Mangelhaftes HR-Risikomanagement: Die Bahn hatte einen Personalengpass in Mainz übersehen.

ARBEITSHILFE

Fachbeitrag Personalcontrolling – Personalrisikomanagement (HI2808811)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:
www.haufe.de/hi2808811

Im Falle des Bahn-Desasters hätte ein ganzheitliches Risikomanagement das Thema Personalengpass als eines der Top-Risiken frühzeitig auf die Agenda gebracht. Daraus abgeleitet wäre es dem HR-Bereich möglich gewesen, vorausschauend zu planen und die Weichen für Qualifizierung und Einstellung neuer Mitarbeiter weit vor dem Tag X zu stellen – also eine solide Personalversorgung für den sensiblen Schlüsselbereich der Fahrdienstleitung mit den speziell für den Bereich notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter aufzubauen.

Wertsteigernde Zusammenarbeit

Risiken im Unternehmensalltag lassen sich nicht komplett verhindern. Vielmehr geht es im Risikomanagement darum, bestehende Gefahren mithilfe organisatorischer sowie technischer Möglichkeiten zu verringern. Heruntergebrochen auf den Personalbereich setzt dies Standards und eine klare Strategie bei den internen Prozessen, bei der engen Verzahnung von HR und Risikomanagement und bei der Wahl der richtigen Methoden der Risikoüberwachung und -bewertung voraus.

Die Aufgaben und Abhängigkeiten in Unternehmen samt ihren komplexen Wechselbeziehungen zum Marktgeschehen steigen rasant und damit nehmen Risiken und Chancen zu. Um zukünftige Aufgaben im HR-Risikoumfeld besser zu verknüpfen, ist eine sinnstiftende Verankerung von Risikomanagement in den Personalbereichen durch eine enge Zusammenarbeit von HR und Risikomanagern wünschenswert. Hierzu ist der Blick über den eigenen Tellerrand wichtig und notwendig. Damit wird der Informationsaustausch organisationsübergreifend gefördert, über alle Hierarchiestufen. In diesem Zusammenhang sind integrative Fachgruppen zum Thema HR-Risikomanagement förderlich. Auch vor dem Hintergrund, dass sich HR-Verantwortliche mit einer Fülle an Themen auseinandersetzen müssen – von Gesetzen über Trends und Anforderungen im HR-Umfeld bis hin zum Wettbewerb und der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.

Risikomanager in den HR-Bereich

Aufgrund des immensen Tätigkeitsfelds, das ein HR-Leiter in der Regel durch das Tagesgeschäft nicht bewerkstelligen kann, sollte in der HR-Abteilung ein Risikomanager (Risikoverantwortlicher) ernannt werden. Im Idealfall berichtet dieser Risikomanager direkt an den HR-Verantwortlichen. Der Vorteil: Er verschafft sich Gehör und dient als Schnittstelle, indem er alle Risikoinformationen aus HR-Sicht zusammenführt. In Kooperation mit Risikoverantwortlichen anderer Abteilungen lassen sich Risiken optimal bewältigen und Chancen wahrnehmen – inklusive der engen Zusammenarbeit mit einem unternehmensweiten Risikomanagementverantwortlichen. An dieser Stelle können (HR-)Risikomanager eine wertsteigernde Zusammenarbeit anbieten. Oder anders ausgedrückt: zusammenführen, was zusammengehört. ■

CHRISTOPH SCHWAGER
ist Vorstandsmitglied der Risk Management Association e. V. (RMA).

MedicalContact AG

Betriebliches Gesundheitsmanagement
mit der BGM-Gesundheitspyramide

Ist Ihr Unternehmen
für die Zukunft gerüstet?

Mit der BGM-**Gesundheitspyramide** bietet die Medical**Contact** AG ein ganzheitliches, bedarfsgerechtes und zielorientiertes Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement an. Unser Angebot besteht aus Informations-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen für eine zielführende und effiziente Unterstützung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

B **BetriebsLevel:**
Mitarbeiter-Beratung und Information
Leicht zugängliches Gesundheitsmanagement für den gesamten Betrieb

G **GesundheitsLevel:**
Mitarbeiter Gesundheitscoaching
Telefonisches Gesundheitscoaching für Mitarbeiter mit einem hohen Risiko für krankheitsbedingte Produktivitätseinbußen

M **ManagementLevel:**
Mitarbeiter Management
Verhältnispräventiver Coachingansatz zur Unterstützung der Führungskräfte und der Mitarbeiter in Extremsituationen

MedicalContact AG • Telefon: 0201 4398-1338

Was wirklich wirkt

STUDIE. Nicht jede Maßnahme im Gesundheitsmanagement führt gleichermaßen zum Erfolg. Das zeigt eine Auswertung der Daten zum Corporate Health Award.

Bei kleinen Problemen hilft noch ein Pflaster – Organisationen brauchen für ihre Gesundheit jedoch viel mehr.

Von **Oliver-Timo Henssler**

Unternehmen und Organisationen in Deutschland haben in den letzten Jahren zunehmend Verantwortung für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter übernommen. Die dahinterstehende Motivation ist nicht in erster Linie menschlicher Natur, sondern vielmehr der Einsicht in die wirtschaftliche Notwendigkeit aufgrund gestiegener Belastungen und alternder Belegschaften sowie des sich abzeichnenden Mangels an qualifizierten Fachkräften geschuldet. Nach wie vor sind es vor allem die Großunternehmen, die den eigenen Mitarbeitern Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bieten. Doch nicht immer sind ein hoher Aufwand und Kosten auch der Garant für den langfristigen Erfolg des Gesundheitsmanagements. Eine Auswertung der aktuellen Daten der Studie Gesundheitsmanagement, die im Rahmen des Corporate Health Award und der Corporate Health Audits erhoben werden, zeigt die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Handlungspotenziale für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement. Dabei stellt sich, neben vielversprechenden Ansätzen, Nachholbedarf insbesondere bei der Systematik der Bedarfsanalyse, der Definition und Dokumentation von Prozessen sowie der Evaluation heraus.

Wichtigste Steuerungsinstrumente

Damit Gesundheitsmanagement zum Unternehmensthema wird, benötigt es eine feste organisatorische Verankerung. Diese bindet relevante Akteure ein und definiert sowie dokumentiert Prozesse bestmöglich. Die Auswertung von Implementierung und Erfolgsrelevanz der Steuerungsstrukturen für BGM in den 323 Bewerberunternehmen für den Corporate Health Award zeigt, dass in den einzelnen Unternehmen, aber auch zwischen den erfassten zehn Branchen erhebliche Unterschiede bestehen. Im Zentrum steht die Person des BGM-Koordinators oder des Gesundheitsmanagers, die in 80,8 Prozent der Unternehmen vorhanden ist und der die Teilnehmer mit einer Schulnote von 1,43 auch die höchste Erfolgsrelevanz bescheinigen. Mit knappem Abstand, was Relevanz und Verbreitung betrifft, folgen Steuerungs- und Arbeitskreise. Sie werden in einigen Branchen, was die Erfolgsrelevanz angeht, sogar noch höher bewertet als der BGM-Koordinator.

Historisch steht in den meisten Unternehmen zu Beginn des Gesundheitsmanagements die Bestimmung eines Koordinators, der dann durch die Einbindung relevanter Akteure in Arbeits- und Steuerungsstrukturen den Rückhalt und die Entwicklung des Managementsystems sicherstellen muss. Die größten Entwicklungspotenziale zeigen sich bei der Etablierung eines unternehmensweiten BGM-Controllings, einem jährlichen strategischen Gesundheitsbericht sowie bei der Implementierung von schriftlichen Grundlagen/Leitlinien oder bei der Dokumentation der Aufgaben, Reichweiten und Prozesse des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Letztere sind immerhin in 78,2 Prozent der befragten

HINTERGRUND

Der Corporate Health Award

Der Corporate Health Award (CHA) zeichnet auf Basis eines praxisvalidierten Qualitätsmodells Gesundheitsmanagement mit Unterstützung eines Expertenbeirats jährlich Unternehmen für ihr beispielhaftes betriebliches Gesundheitsmanagementsystem aus. Das Qualitätsmodell bildet die Grundlage des Qualifizierungsbogens, der am Anfang der Bewerbung steht. 2013 haben sich 323 Unternehmen um den CHA beworben. Die dabei erhobenen Daten sind Grundlage der im Beitrag vorgestellten Benchmark-Studie.

Unternehmen in öffentlicher Hand und in 62 Prozent der Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern schon vorhanden. Über alle Branchen und Größen hinweg verfügt aber nur etwas mehr als jedes zweite Unternehmen (55,1 Prozent) über einheitliche Leit- oder Richtlinien.

Einbindung der Geschäftsführung

Die Effizienz und Effektivität der Arbeits- und Steuerungsstrukturen des BGM hängen in wesentlichem Maße auch davon ab, inwieweit interne Fachabteilungen und Verantwortungsträger eingebunden werden. Am wichtigsten für den Erfolg (Schulnote 1,29) erweist sich die Einbindung der Geschäftsführung. Und hier zeigt sich zugleich der größte Handlungsbedarf – denn in nur 70,9 Prozent der Unternehmen ist diese fest in Arbeits-/Steuerungsstrukturen integriert. Bezogen auf die Erfolgsrelevanz steht die Personalabteilung an zweiter Stelle, in der Realität ist sie in 83,9 Prozent der Unternehmen eingebunden. Vor allem Unternehmen aus dem Maschinenbau, die traditionell den Gesundheitsschutz im betriebsärztlichen Bereich verorten, verzichten oft auf die Personalabteilung.

Zyklus statt Einzelschritte

Nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement bedarf einer an die Unternehmen angepassten Managementstruktur, zum anderen benötigt es ein strategisches Vorgehen, das sich am Managementzyklus orientiert. Bei der Einbettung der einzelnen Prozessschritte in den Managementzyklus zeigt sich in der betrieblichen Praxis insgesamt ein überdurchschnittlicher Handlungsbedarf, wenngleich sich in den letzten Jahren schon viel getan hat.

Während 69 Prozent der befragten Unternehmen angeben, systematisch Bedarf im Unternehmen zu identifizieren, schaffen es nur jeweils sechs von zehn darauf aufbauend schriftliche Ziele zu formulieren, diese in eine adäquate Strategie zur Zielerreichung mit klar definierten Maßnahmenpaketen zu operationalisieren und die Umsetzung kontinuierlich zu evaluieren. Eine systematische Ergebniskontrolle führen sogar nur 52,3 Prozent durch.

Wichtigste Kennzahl: Zufriedenheit

Großer Nachholbedarf zeigt sich auch beim Gesundheitscontrolling: Am häufigsten Verwendung finden hier nach wie vor die traditionellen Kennzahlen des Personalcontrollings, allen voran die langfristigen Fehlzeiten über drei Tage (86,4 Prozent), gefolgt von den Arbeitsunfällen (85,4 Prozent). Hinsichtlich ihrer Aussagekraft erhalten diese Kennzahlen von den befragten betrieblichen Experten jedoch allenfalls mittlere Bewertungen. Besser schneidet die Analyse der Fehlzeiten ab, die in 75,9 Prozent der Unternehmen erfolgt, vor allem über die Gesundheitsberichte der Krankenkassen. Am besten benotet wird die Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung, 62,8 Prozent der Unternehmen führen diese mindestens alle zwei Jahre durch.

Den zweiten Platz, bezogen auf die Aussagekraft, weisen die Gesundheitsmanager dem Index psychischer Beanspruchungen zu, der allerdings nur in 24,8 Prozent der Unternehmen erhoben wird. In der Praxis kommen an dieser Stelle meist Adaptionen wissenschaftlich evaluierter Analysemethoden zum Einsatz. Im Branchenvergleich sind es rund ein Drittel der Organisationen der öffentlichen Verwaltung und der Energie-/Wasserwirtschaft, aber nur 15,6 Prozent aus dem Maschinenbau und der Schwerindustrie, die einen Index psychischer Beanspruchungen erheben.

Auf dem dritten Platz folgt die Erfassung der Teilnehmerzahlen an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung; 74,3 Prozent erfassen diese systematisch. Allerdings vermögen es nur wenige, genau zu bestimmen, welche unternehmensinternen Zielgruppen erreicht werden und welche nicht. Dabei liegt hier ein wichtiger Schlüssel, um das interne Gesundheitsmarketing hinsichtlich Effizienz und Effektivität zu optimieren. In der betrieblichen Praxis zeigen sich signifikante Unterschiede. Während die Mehrzahl der Unternehmen maximal 20 bis 30 Prozent der Mitarbeiter mit betrieblichen Gesundheitsleistungen erreichen, beziehen andere 80 bis 90 Prozent mit ein. Perspektivisch zeigt sich beim Controlling der größte Nachholbedarf, was die Interpretation und Einbeziehung der Kennzahlen in ein übergreifendes Kennzahlensystem betrifft.

Involvierung der Führungskräfte

Gesundheitsmanagement im Unternehmen zu verankern erfordert die Unterstützung der Führungskräfte. Als effizientestes Instrument hierfür erweisen sich Führungskräfteschulungen, die mit 67,8 Prozent auch die höchste Verbreitung finden. Deutliche Unterschiede zeigen sich im Branchenvergleich. So setzen rund neun von zehn der einbezogenen Unternehmen der Finanzbranche, aber nur gut die Hälfte der aus dem chemischen/pharmazeutischen Bereich auf systematische Führungskräfteschulungen. Auf den Plätzen zwei und drei folgen Führungskräfteberatung sowie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zu Themen

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an katharina.schmitt@personalmagazin.de

DIE EFFIZIENTESTEN GESUNDHEITSMASSNAHMEN

Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung	Kosten-Nutzen-Effizienz (in Schulnoten)	Unternehmen, die die Leistung für mindestens 50 Prozent der Mitarbeiter anbieten (in Prozent)
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	1,55	96,5
Rauchverbot (ausgenommen sind spezielle Raucherplätze)	1,58	92,65
Maßnahmen zur familiengerechten Arbeitsorganisation (flexible Arbeitszeiten, Eltern-Kind-Arbeitszimmer et cetera)	1,59	85,85
Dokumentierte Vorgaben zum Umgang mit Sucht (zum Beispiel Stufenplan oder Betriebsvereinbarung)	1,59	88,55
Alkoholverbot (ausgenommen sind genau eingegrenzte besondere Anlässe)	1,61	78,05
Strukturen und Prozesse zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)	1,68	97,15
Interne Sozialberatung/psychologische Betreuung (Vor-Ort-Präsenz einer qualifizierten Fachkraft – Fokus auf Face-to-Face-Beratung)	1,70	51,15
Kinderbetreuung (unternehmensintern oder Bezuschussung durch das Unternehmen)	1,71	57,95

Ergonomie und Nichtraucherschutz erweisen sich als die effizientesten Gesundheitsmaßnahmen. Sie sind neben BEM-Strukturen auch am weitesten verbreitet.

QUELLE: EUPD RESEARCH SUSTAINABLE MANAGEMENT GMBH

DIE BESTEN STEUERUNGSINSTRUMENTE

Steuerungsinstrumente BGM	Relevanz für den Erfolg des BGM (in Schulnoten)	Unternehmen, die das Steuerungsinstrument bereits implementiert haben (in Prozent)
BGM-Koordinator/zuständiger Gesundheitsmanager	1,43	80,8
Steuerungskreis/Arbeitskreis BGM	1,50	80,5
Einheitliche Leitlinien/Rahmenvorgaben, Betriebsvereinbarung, Handbuch zum BGM	1,86	55,1
Jährlicher Gesundheitsbericht (zeigt durchgeführte Maßnahmen und Erfolge auf und leitet Optimierungspotenziale ab)	1,92	45,5
Übergreifendes Controlling des Gesundheitsmanagements	2,03	45,5

Am besten beurteilt wird der BGM-Koordinator. Berichte und Controlling schneiden ebenfalls noch mit „gut“ ab, sind aber kaum in jedem zweiten Betrieb vorhanden.

QUELLE: EUPD RESEARCH SUSTAINABLE MANAGEMENT GMBH

der betrieblichen Gesundheit oder der Beanspruchungen. Hier gelten gerade der Folgeprozess, also die Besprechung der Ergebnisse in Workshops, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie die Ableitung von Zielvereinbarungen als sehr wirkungsvoll.

Im Vergleich zu den letzten Jahren zeigt sich eine deutliche Verschlechterung der Effizienzzuweisungen, was die Check-ups für Führungskräfte betrifft. Diese waren – trotz der relativ hohen Kosten – bis ins letzte Jahr das nach Ansicht der Befragten wirkungsvollste Instrument zur nachhaltigen Sensibilisierung der Führungskräfte. 2013 erreichen sie mit einer Schulnote von 2,13 nur noch den letzten Platz, werden aber immerhin von 41,2 Prozent eingesetzt. Im Branchenvergleich vergeben die teilnehmenden Organisationen der öffentlichen Verwaltung mit einer Schulnote von 3,57 hier die mit Abstand schlechtesten Bewertungen, wohingegen Unternehmen aus dem Maschinenbau und der Schwerindustrie den Führungskräfte-Check-ups mit 1,6 eine exzellente Wirksamkeit bescheinigen. Die schlechte Benotung der öffentlichen Verwaltung ist zumindest teilweise darauf zurückzuführen, dass aufgrund der hierfür fehlenden Geldmittel nur 5,4 Prozent Führungskräften Check-ups anbieten. In der Energie-/Wasserwirtschaft sind es mehr als neunzig Prozent.

Effizienteste Gesundheitsleistungen

Bei der Frage nach dem Vorhandensein und der Kosten-Nutzen-Effizienz von rund 40 Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zeigte sich als effizienteste aller Gesundheitsleistungen die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Sie ist in 96,5 Prozent aller befragten Unternehmen umgesetzt. ■

DR. OLIVER-TIMO HENSSLER ist Geschäftsführer der EuPD Research Sustainable Management GmbH.

1. Auflage 2013, 224 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-04449-0
Bestell-Nr. E04451

1. Auflage 2013, 334 Seiten
€ 59,00 [D]
ISBN 978-3-648-04107-9
Bestell-Nr. E04475

1. Auflage 2013, 381 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-04121-5
Bestell-Nr. E04476

Employer Branding: die Erfahrungen eines Top-Arbeitgebers

»Nur das Unternehmen, das kreative gut ausgebildete Menschen für seine Ziele begeistern kann, wird erfolgreich sein« sagt Prof. Dr. Gunther Olesch. In seinem Buch zeigt er, wie es geht. Der mehrfach als »Bester Arbeitgeber« ausgezeichnete Unternehmer gibt Ihnen einen faszinierenden Erfahrungsbericht zu erfolgreich gelebten Human Resources-Ansätzen.

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Fluch und Segen der Maschine

ANALYSE. Wenn die Software den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit vorschlägt, wird der Personalplaner entlastet – ganz so einfach ist die Rechnung leider nicht.

Von **Martin Schmitt**

Die Idee ist simpel und verspricht dennoch die größten Effekte bei der softwaregestützten Personaleinsatzplanung: Die Maschine schlägt den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit vor und der Planer muss diesen Vorschlag nur noch bestätigen. Der Planer wird dadurch entlastet, hat mehr Zeit für seine eigentlichen Aufgaben und das Ergebnis stellt alle zufrieden. Doch was so gut klingt, ist bei Weitem nicht so einfach, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Es gibt einige Argumente, die für eine automatisierte Personaleinsatzplanung sprechen, aber auch einige, die genau in die andere Richtung weisen.

Pro Einsatzplanung durch Software

Für eine Softwareunterstützung spricht die Tatsache, dass die Unternehmen ganz unterschiedliche Planungszeiträume kalkulieren müssen. Von der langfristigen Planung im Jahresplanungsprozess über die mittelfristige und die rollierende Planung bis hin zur kurzfristigen Planung bei Störungen muss der Planer fundiert und schnell die richtige Planungsentscheidung treffen. Außerdem gilt es zu berücksichtigen, dass nicht immer derselbe Planer anwesend ist. Deshalb kann eine Softwareunterstützung dazu beitragen, dass verschiedene Planer die jeweiligen Einsatzzeiträume in einer gleichbleibend hohen Qualität planen können.

Auch häufig auftretende Schwankungen bei Personalbedarf und -kapazität, die nach einer differenzierten Personaleinsatzplanung verlangen, sprechen für eine Softwareunterstützung. Das Gleiche gilt für die Vielzahl an Planungsparametern, die sich aus gesetzlichen und tariflichen Regelungen, aus Kosten- und Bedarfsszenarien sowie aus Mitarbeiterwünschen ergeben und berücksichtigt werden müssen. Eine Planungssoftware hilft dabei, einen „objektiv" guten Plan zu erstellen, während ein Planer nur eine begrenzte Anzahl an Parametern berücksichtigen könnte.

Schließlich sprechen auch neue Formen der Arbeitsorganisation für einen Softwareeinsatz: Planer ist heute immer weniger eine Stelle als eine Rolle, die ein Mitarbeiter zusätzlich ausübt. Die Planung ist nicht mehr seine Hauptaufgabe, sondern häufig Teil der umfassenden Führungsaufgabe. Die zur Verfügung stehenden Zeitanteile für die Personaleinsatzplanung werden immer knapper.

Contra fremdbestimmte Planung

Gegen Softwareeinsatz sprechen unter anderem Ängste, die bei Planern und Mitarbeitern aufgrund einer vermeintlichen Fremdbestimmung durch eine Maschine auftreten können. Diese Ängste können dazu führen, dass die Software nicht akzeptiert wird.

Auch muss die Bereitstellung und Pflege der benötigten Daten inhaltlich und organisatorisch korrekt zugeordnet erfolgen. Das heißt: Aufwand und Nutzen müssen sich rechnen. Die Verlagerung der Aufwände zur Systempflege anstelle der Aufwände für die Planung muss in der Organisation verankert werden.

> Häufig wird bei einer Analyse des bisherigen Planverfahrens festgestellt, dass verschiedene Planer unterschiedliche Kriterien und Prioritäten anwenden.

Zu berücksichtigen gilt auch, dass die Laufzeiten der mathematischen Algorithmen durch den Planer anders wahrgenommen werden als die eigene Planungszeit. Wartezeiten von zehn oder mehr Minuten werden selten akzeptiert. Um die Akzeptanz der Software zu gewährleisten, müssen Planungsvorschläge objektiv verifiziert werden können. Dies erfordert neben der technischen Möglichkeit auch die Bereitstellung von geschulten Systemverantwortlichen.

Schließlich müssen die Regelwerke systematisch an sich ändernde Rahmenbedingungen, etwa an neue Betriebsvereinbarungen oder Veränderungen im Produktionsverhalten, angepasst und anschließend verifiziert werden. Auch dies erfordert personellen Einsatz, Kontrollinstanzen und Schulungen.

Annäherung an ein komplexes Thema

Wer sich nicht gleich von dem Thema abschrecken lässt, dem stellt sich die Frage nach dem weiteren Vorgehen: Ist es besser, erst festzustellen, was eine

Nicht immer läuft es reibungslos, wenn ein Automat die Auswahl trifft.

Software kann, und dann die Unternehmensprozesse anpassen? Oder ist es besser, zunächst die aktuellen Planungsprozesse zu ermitteln und diese dann systemisch abzubilden? Aber auch für die vermeintlichen Skeptiker lohnt sich ein Blick auf die folgende Fragestellung: Plant der Planer aufgrund der Ausgangslage optimal oder unterwirft er sich der Komplexität?

Selbst erfahrenen Planern fällt es häufig schwer, das jahrelang praktizierte Vorgehen und die zu berücksichtigenden Parameter zu beschreiben. Um einen regelbasierten Planungsvorschlag erfolgreich implementieren zu können, müssen „Kopf“ und „Bauch“ der Planer beschrieben und als Kriterien bewertet werden. Erst wenn dieser Schritt erfolgt ist, kann sich das Unternehmen einer Softwareumsetzung nähern. Häufig wird bei diesem Schritt erkannt, dass nicht alle Kriterien bei der Planung berücksichtigt werden oder dass unterschiedliche Planer völlig verschiedene Kriterien und Prioritäten anwenden.

Folgende Fragestellungen helfen, sich den Planungskriterien zu nähern:

- Welche gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen gelten für die Planung? Welche Aspekte müssen, sollen oder können in diesem Zusammenhang beachtet werden und welche kommen nicht zum Tragen?

Occupational Pensions Certificate

ADVERTORIAL

PERSONAL. Berufsbegleitendes Kontaktstudium mit Zertifikat

Die Vorsorge für die eigene Absicherung bei alters- oder invaliditätsbedingtem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben sowie die Absicherung der Angehörigen im Todesfall sind Themen, die immer mehr in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung rücken. Entsprechend nimmt auch die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) zu.

Die Einführung, Gestaltung und Verwaltung betrieblicher Versorgungssysteme ist komplex und stellt hohe Anforderungen an die mit dieser Aufgabe betrauten Mitarbeiter in Unternehmen. In Zusammenarbeit mit Aon Hewitt, einem der führenden Beratungshäuser im Bereich bAV, hat die Akademie für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik an der Universität Ulm daher ein umfassendes Weiterbildungsangebot entwickelt, das seinen universitären Anspruch mit den Bedürfnissen der Praxis verbindet. In vier Semestern wird durch Dozenten der Universität Ulm sowie erfahrene bAV Spezialisten von Aon Hewitt interdisziplinäres auf die bAV zugeschnittenes Fachwissen vermittelt. Dies umfasst juristische Grundlagen (insbesondere aus den Bereichen Arbeits- und Steuerrecht), Pensionsversicherungsmathematik bzw. Grundlagen der Lebens- und Pensionsversicherungs-mathematik in Abhängigkeit von den bestehenden mathematischen Vorkenntnissen der einzelnen Teilnehmer sowie betriebswirtschaftliche und bilanzielle Fragestellungen für alle Durchführungswege der bAV.

Das Studium beginnt im Mai 2014. Bei einer Anmeldung bis zum 30. November 2013 profitieren Sie von einem Frühbucherrabatt i.H.v. EUR 150,00. Mehr erfahren Sie unter

www.aonhewitt.com/weiterbildung

Ihre Vorteile

- Kompakte, praxisrelevante Wissensvermittlung
- Berufsbegleitendes, unkompliziertes Lernen
- Webinar und Fernkurs bieten maximale Flexibilität für Teilnehmer und Arbeitgeber
- Reise- und Fehlzeiten werden auf ein Minimum beschränkt

Aon Hewitt GmbH
Radlkoferstr. 2
81373 München
Telefon 089 88987-0
weiterbildung@aonhewitt.com
www.aonhewitt.com/weiterbildung

- Welche Ziele will das Unternehmen mit der Einsatzplanung erreichen? Welche Ziele hat der Planer? Welche Ziele hat der Mitarbeiter bezüglich der Verplanung seiner Ressource? Welche Ziele hat das Umfeld des Unternehmens?
- Welche Zielkonflikte entstehen aus den verschiedenen Ansprüchen?

In einem zweiten Schritt gilt es, die Ziele der Einsatzplanung zu priorisieren:

- Welches sind die Hauptkriterien der Planung?
- Welche Kriterien müssen, welche sollen und welche können erfüllt werden?
- Welche Kriterien werden nicht berücksichtigt und warum nicht?
- Wie lassen sich die einzelnen Kriterien bündeln?

Grundsätzlich bedarf es einer zielführenden Diskussion dieser Fragestellungen – wobei zu bedenken ist, ob die notwendigen Informationen überhaupt vorliegen und einer Software zeitgerecht und mit vertretbaren Aufwänden zur Verfügung gestellt werden können. Weiterhin ist zu betrachten, ob die Informationsflüsse im Unternehmen zu den Planungsvorläufen passen. Alle Informationen, die berücksichtigt werden sollen, müssen dem Planer auch zum Zeitpunkt der Planung zur Verfügung stehen.

Betrachtung der Auswirkungen

Werden Planungskriterien systematisch aufbereitet und priorisiert, so kommt es bei deren Anwendung häufig zu anderen Planungsergebnissen als zu Zeiten der „Erfahrungsplanung". Die Auswirkungen können sehr weitreichend sein und machen häufig weitere Anpassungen notwendig. Deshalb müssen die Folgen für das Unternehmen – etwa bei Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – und mögliche Veränderungen bei der Personalkapazität bereits im Vorfeld betrachtet werden. Ebenso gilt es, notwendige Anpassungen in Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Stellenbeschreibungen vorab vorzunehmen und die neuen Aufgaben und Rollen zu verteilen: Wer pflegt dauerhaft die Rahmenparameter für die Planungskriterien und stellt die Informationen rechtzeitig zur Verfügung? Wie erfolgt die dazugehörige Aufgabenaufteilung zwischen Bereichen, Abteilungen und Personen?

Ziel bei der Einführung von Planungskriterien sollte es sein, die Sichtweisen und Prioritäten der verschiedenen Bereiche aufeinander abzustimmen und ein Portfolio an Kriterien zu erarbeiten, das mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Erst durch ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und Ängste der Betroffenen kann es zu einer akzeptierten Lösung kommen. Dementsprechend sind die Auseinandersetzung mit den Inhalten und Sichtweisen der Bereiche und die gemeinsame Erarbeitung der Zielzustände zentrale Erfolgskriterien. Idealerweise erfolgt die Erarbeitung extern moderiert in einem Workshop unter Teilnahme der Unternehmensleitung, der Bereichsverantwortlichen, mehrerer Planer und Mitarbeiter sowie gegebenenfalls eines Personalreferenten und eines Controllers.

Der Übergang zur Software

Wurden auf dem Papier klare Planungskriterien und Priorisierungen erarbeitet, steht als nächster Schritt die Überführung in eine Personaleinsatzplanungssoftware an. Klarheit auf dem Papier bedeutet nicht automatisch einfache Realisierung in der Software. Es gilt, gemeinsam mit dem Softwareanbieter zu prüfen, welche der definierten Kriterien als Regeln für einen Planungsvorschlag genutzt werden können und welche nicht. Reichen die realisierbaren Punkte aus, um einen Planungsvorschlag erstellen zu lassen? Im Extremfall bedeuten einzelne nicht umsetzbare Kriterien das Scheitern des ganzen Vorhabens, da ein Planungsvorschlag ohne diese Kriterien mehr Arbeit erzeugen würde als eine manuelle Planung.

Weiterhin ist zu prüfen, welche Aufwände bei der Realisierung anfallen. Dabei sind alle Systemanpassungen zu berücksichtigen und nicht nur die reine Implementierung der Planungskriterien. Aufwände, die zur Daten- und Informationsbereitstellung erforderlich sind, betreffen etwa Schnittstellenentwicklungen oder permanente Datenpflege von Personalstammdateninformationen. Schließlich muss beurteilt werden, ob der Vorschlag für den Planer in einer akzeptablen Zeit erstellt werden kann.

Vorbereitung und Einführung

Wurde auch die Hürde der Softwareimplementierung erfolgreich genommen, so bedarf es zur erfolgreichen Einführung weiterer vorbereitender Maßnahmen. Um die Akzeptanz unter Planern und Mitarbeitern zu erhöhen, sollten alle Kriterien und Ziele der Planungsvorschläge offengelegt werden. Die Planer sollten das letzte Wort haben dürfen.

Damit Probleme, die bei der Änderung der lang eingespielten Planungsabläufe auftreten können, möglichst rasch behoben werden, müssen die Verantwortlichen ein offenes Ohr für Nöte und Verbesserungsvorschläge haben. In den meisten Fällen ist nicht der Planungsvorschlag „schlecht", sondern die vorhandenen Rahmenbedingungen wie die Mitarbeiterqualifikationen sind suboptimal. Deshalb muss auch eine regelmäßige Prüfung der Rahmenbedingungen stattfinden. Auch sollte ein Dialog für die Beteiligten vorgesehen werden. Dazu gehören auch qualifizierte Systemverantwortliche, die die Ergebnisse erklären können.

Diese Ausführungen zeigen: Regelbasierende Planungsvorschläge einer softwaregestützten Personaleinsatzplanung sind bei entsprechender Herangehensweise und entsprechender Softwarefunktionalität erfolgreich einsetzbar. Die Kunst liegt darin, die Kriterien klar zu benennen und zu priorisieren sowie einen Konsens aller Betroffenen herzuleiten. ■

MARTIN SCHMITT ist Senior-Berater mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Personaleinsatzplanung bei der BM-Orga GmbH in Hamburg.

check it!

AnbieterCheck.de

www.anbieter check.de/stellenmaerkte

Stellenmärkte

Check it! Ihr Recherche-Tool für Stellenmärkte. Einfach selektierbar nach Position, Branche, Berufsfeld und vielem mehr. **Finden Sie jetzt den richtigen Stellenmarkt für Ihre Mitarbeitersuche!**

academics.de

experteer.de Sie verdienen mehr.

JOB SCOUT 24 careerbuilder

jobvector

Jobware

C.H.BECK

GDCh Gesellschaft Deutscher Chemiker

kalaydo.de das regionale Findernet

RHEIN MAIN PRESSE

StepStone

Süddeutsche Zeitung

HAUFE.

Hohe Umsätze, aber kein Jubel

ÜBERBLICK. Wirtschaftsprüfer und klassische Managementberater widmen sich verstärkt den Personalthemen. Das sorgt für Druck in den Reihen der HR Consultants.

Von **Rainer Steppan**

Der 1. Januar 2014 stellt eine Zäsur im Leben des Walter Jochmann dar. An diesem Tag zieht sich der erfahrene Consultant weitgehend aus dem operativen Geschäft der Beratungsfirma Kienbaum zurück. Der 56-Jährige, der in der Szene der Personalleute einen guten Ruf hat, wird dann die Leitung des neu geschaffenen Kienbaum-Instituts für Leadership und Transformation in Köln übernehmen und sich in dieser Funktion vor allem mit den Folgen des demografischen Wandels und anderen strategischen Fragen beschäftigen. Mehr noch: Jochmann werde als „Innovationsmotor" für Kienbaum arbeiten, sagt Joachim Kienbaum, Chef des Beratungsunternehmens mit Sitz im oberbergischen Städtchen Gummersbach, 50 Kilometer östlich von Köln.

Kienbaum war einmal eine klassische Managementberatungsfirma, die Personalberatung – wenn überhaupt – nur nebenbei betrieb. Bekannt geworden ist das Unternehmen jedoch durch die großformatigen Stellenanzeigen, die die Berater über mehrere Jahrzehnte hinweg in den Wochenendausgaben der überregionalen Tageszeitungen schalteten. Die Marke, die Kienbaum auf diese Weise mit dem Geld seiner Kunden aufbauen konnte, hat immer noch Strahlkraft – obwohl das Geschäft mit den Print-Stellenanzeigen im gleichen Maße geschrumpft ist wie die entsprechenden Anzeigenteile der Zeitungen.

Kienbaum ist heute breit aufgestellt, mit dem Schwerpunkt im Bereich Human Resources. Das Angebot umfasst Executive Search, Outplacements, Vergütungsberatung, Managementdiagnostik, Kommunikationsberatung und vieles mehr. Auf keinem dieser Felder ist das Unternehmen jedoch wirklich führend. Von daher haben die Gummersbacher einen Innovationsmotor dringend nötig, denn in der Beraterbranche gerät man fast noch schneller ins Abseits als in der Elektronikindustrie. Arthur D. Little lässt grüßen.

Umsatz auf Rekordniveau

In der Beraterbranche herrscht ein knallharter Wettbewerb und das ist auch kein Wunder: Laut einer Studie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) mit dem Titel „Facts and Figures zum Beratermarkt 2012/2013" buhlen zwischen Nordsee und Alpen über 14.000 Beratungsunternehmen um die Aufträge aus der Wirtschaft. In diesen Unternehmen arbeiten 91.000 Consultants. Sie erwirtschafteten 2011 satte 20,6 Milliarden Euro Umsatz. Das ist ein Plus von fast zehn Prozent im Vergleich zum Jahr 2010. Und es ist ein Rekord: Noch nie zuvor konnten die deutschen Berater so viel Honorar einstreichen. Doch wegen des enormen Wettbewerbsdrucks kommt nirgendwo echte Jubelstimmung auf – selbst auf jener Veranstaltung nicht, die das Düsseldorfer

Der Druck steigt: HR-Berater bekommen Konkurrenz von den Wirtschaftsprüfern.

© DONSKARPO / SHUTTERSTOCK.COM

Magazin „Wirtschaftswoche“ Mitte Oktober in einem Luxushotel der NRW-Landeshauptstadt ausgerichtet hatte.

Anlass war die Prämierung der Sieger von „Best of Consulting“ – einem jener Wettbewerbe, die von den Consultants letztlich selbst bezahlt werden müssen. Zur besten Beratungsfirma Deutschlands kürte die Jury die in Bietigheim-Bissingen ansässige Porsche Consulting GmbH, eine hundertprozentige Tochter des gleichnamigen schwäbischen Autobauers. Grund für die Auszeichnung war ein erfolgreich abgeschlossener Auftrag, den der Walldorfer Softwarekonzern SAP erteilt hatte: Die Consultants entwarfen hier eine neue Organisationsstruktur und halfen so, die Entwicklungszeiten für SAP-Programme drastisch zu senken. Vorjahressieger Boston Consulting landete auf Platz zwei, McKinsey ging als Dritter ins Ziel. „Der Sieg des vermeintlichen Nischenplayers über die bisherigen Platzhirsche zeigt, dass es heute nicht mehr ausreicht, eine allseits bekannte und renommierte Marke zu haben“, sagt Frank Höselbarth, der sich mit seiner People and Brand Agency auf das Branding von Unternehmensberatungen spezialisiert hat und als treibende Kraft hinter dem Wettbewerb der „Wirtschaftswoche“ steht.

Kunden wissen genau, was sie wollen

„Die Auftraggeber von Beratern werden immer wählerischer“, so Höselbarths Beobachtung. Der Grund: Die Entscheider in den Unternehmen sind nicht mehr so unerfahren wie früher, als die Consultants noch mit einer simplen Erfahrungskurve Eindruck schinden konnten. Oft sind die Auftraggeber der Consultants selbst einmal Consultants gewesen. Diese sogenannten Alumni wissen genau, was sie von externen Dienstleistern verlangen können. Der Bielefelder Wirtschaftswissenschaftler Michael Mohe spricht in diesem Zusammenhang von „Klientenprofessionalisierung“. Dieser Trend ist zwar nicht mehr ganz neu, aber er ist nach wie vor aktuell und prägt das Klima in der Consulting-

„Es reicht heute für Beratungsfirmen nicht mehr aus, eine allseits bekannte und renommierte Marke zu haben.“

Dr. Frank Höselbarth, Geschäftsführer der People & Brand Agency

Branche. Hinzu kommt die Tatsache, dass zahlreiche Großunternehmen inzwischen eigene Beratungsabteilungen, sogenannte „Inhouse Consultancies“, aufgebaut haben. Hierzu zählt auch der Zuffenhausener Sportwagenbauer Porsche. Porsche Consulting beschäftigt gerade einmal 350 Mitarbeiter, macht den Großen aber ernsthaft Konkurrenz, weil die Berater exzellente Arbeit leisten, und zwar nicht nur für Porsche selbst, sondern auch für Unternehmen außerhalb der Autoindustrie, wie eben für den Softwarekonzern SAP.

Häufigste Themen: Strategie und IT

SAP ist in gewisser Weise eine Ausnahme, denn Softwarehersteller zählen nicht gerade zu den besten Kunden der deutschen Berater. Die stärkste Nachfrage kommt von den klassischen Industrieunternehmen, vor allem aus der Automobilbranche. Der Honorarzuwachs, den die Berater in diesem Sektor der Wirtschaft verbuchen konnten, liegt laut BDU-Studie bei 19 Prozent. Auch Konsumgüterhersteller und der Handel vergeben mehr Aufträge als in früheren Jahren. Und: Banken und Versicherungen sind nach wie vor gute Kunden der Unternehmensberater – gerade wegen der zurzeit kritischen Lage in der Finanzindustrie. Die Chefs der Geldhäuser suchen nach neuen Geschäftsmodellen abseits des riskanten und skandalträchtigen Investmentbankings und die Berater sollen sie bei dieser Suche unterstützen. Die Auftraggeber benötigen vor allem Hilfe bei strategischen Fragen und im IT-Bereich. Besonders viele Aufträge entfallen laut BDU auf Internationalisierungs- und andere Wachstumsprojekte, die ein Plus von 9,9 Prozent verzeichnen, sowie Marketing- und Vertriebsberatung mit einem Plus von 10,2 Prozent. Den höchsten Zuwachs im Segment Strategieberatung verzeichnet jedoch das Thema „Nachhaltigkeitsmanagement“ (plus 11,3 Prozent).

Wirtschaftsprüfer holen kräftig auf

Alle Jahre wieder, meist kurz vor Beginn der Sommerferien, veröffentlicht das in Kaufbeuren ansässige Marktforschungsunternehmen Lünendonk ein Ranking mit den Umsatzzahlen der Marktführer der deutschen Consulting-Branche. Wer die Liste aus dem Jahr 2013 mit jener vergleicht, die Lünendonk vor zehn Jahren veröffentlicht hat, stellt fest, dass sich an der Spitze nichts geändert hat. Nach wie vor dominieren drei Unternehmen die Szene: Branchenprimus ist McKinsey & Company. Das Unternehmen beschäftigt allein in Deutschland weit über 2.000 Mitarbeiter, davon rund 1.200 Berater. Diese erwirtschaften jährlich über eine halbe Milliarde Euro Umsatz. Auf Platz zwei rangiert The Boston Consulting Group (1.880 Mitarbeiter, 490 Millionen Euro Umsatz), gefolgt von Roland Berger Stra-

© DR. GEKE & ASSOCIATES

„Der Druck der Firmen zur Neuausrichtung und Professionalisierung ihres HR-Bereichs ist deutlich spürbar.“

Dr. Michael Geke, Gründer von Dr. Geke & Associates

tegy Consultants. Die Münchner erzielten zuletzt mit schätzungsweise 1.250 Mitarbeitern in Deutschland rund 445 Millionen Euro Umsatz.

Auf Platz vier und fünf des Rankings rangieren jedoch zwei Wirtschaftsprüfungsfirmen: KPMG (403 Millionen Umsatz in der Beratungssparte) und PWC (315 Millionen Euro Umsatz). Auch auf den weiteren Rängen finden sich Wirtschaftsprüfer: Deloitte etwa rangiert auf Platz acht, EY – vormals Ernst & Young – landet auf Platz zwölf. Wohlgemerkt: Das Ranking berücksichtigt nur die Umsätze im Bereich Unternehmensberatung, nicht die Gesamtumsätze.

Das Lünendonk-Ranking ist unter Fachleuten durchaus umstritten. Man wirft dem Kaufbeurer unter anderem vor, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Das gilt vor allem für die großen IT-Dienstleister, die Lünendonk immer wieder auf seine Liste setzt, obwohl die Arbeit der Consultants von Accenture (Platz sechs auf der Liste), IBM (Platz 14) oder Bearing Point (Platz 15) wenig bis gar nichts mit klassischer Managementberatung zu tun hat. Immerhin aber: Der Trend, den Lünendonk in seiner Liste abbildet, deckt sich mit der Realität: Die großen Wirtschaftsprüfer zeigen wieder deutlich Flagge im Consulting Business.

Und das ist wirklich neu, denn vor zehn Jahren waren die Accountants noch nicht so präsent wie heute. Sie hatten schließlich gerade erst ihre Beratungsabteilungen abgetrennt – wo allerdings damals vor allem IT-Experten arbeiteten. KPMG etwa brachte seine IT-Dienstleistungstochter 2001 in den USA an die Börse – und scheiterte kläglich. KPMG Consulting, das sich ab 2002 in Bearing Point umbenannte, kämpfte vergeblich gegen die damalige Flaute auf dem Markt für IT Consulting. Bereits kurz nach dem Börsengang musste Bearing Point einen Großteil seiner Mitarbeiter entlassen. 2009 beantragte das Unternehmen Insolvenzschutz nach US-Recht. Das, was heute unter dem Namen Bearing Point firmiert, ist eine eher unbedeutende IT-Beratungsfirma, die mit der einst so stolzen Mannschaft von KPMG Consulting nicht mehr viel gemeinsam hat.

Ähnliche Dinge spielten sich auch bei den anderen großen Prüfungsgesellschaften ab. Arthur Andersen, die einstige Nummer eins der Prüfungsbranche, wurde wegen krimineller Machenschaften beim Skandal um den texanischen Energiekonzern Enron von den US-Behörden zwangsweise aufgelöst. Ein einzigartiger Vorgang in der Geschichte der Professional Services Industry.

> „Die meisten Unternehmen kennen die Notwendigkeit, ihre Leistungen im Personalmanagment zu verbessern.“
>
> **Dr. Rainer Strack, Senior Partner der Boston Consulting Group**

Know-how wird wieder zugekauft

Jetzt aber sind die Wirtschaftsprüfer wieder da, wenngleich auch unter anderem Vorzeichen: Nicht IT-Dienstleistungen bilden heute den Schwerpunkt der Consulting-Aktivitäten bei den „Big Four“, sondern umsatzträchtige Spezialthemen wie etwa „Supply Chain Management“ oder „Procurement“. Beim ersten Thema geht es vor allem um die Optimierung von Lieferketten und operativen Prozessen, beim zweiten Thema um die Optimierung des Einkaufs und der Beschaffungslogistik. Die Nachfrage nach Consulting auf diesen Feldern wächst Untersuchungen zufolge weltweit überdurchschnittlich stark. Und da die Prüfungsgesellschaften auf diese Nachfrage bislang nicht die passende Antwort hatten, kauften sie den entsprechenden Sachverstand kurzerhand ein.

So übernahm KPMG im Juni vergangenen Jahres die Brain Net Supply Management Group AG, einen im schweizerischen St. Gallen ansässigen Spezialisten für die oben genannten Themen. Mit dem Kauf untermauere KPMG seinen Anspruch, nicht nur Prüfungsleistungen und prüfungsnahe Beratung, sondern auch umfassende Managementberatung anzubieten, sagt Klaus Becker, Sprecher des Vorstands von KPMG Deutschland. „Durch diese strategische Investition können wir unser Dienstleistungsangebot im Bereich Procurement und Supply Chain Management ganz entscheidend erweitern und hier unsere Marktposition mit einem Schlag deutlich verbessern“, so Becker. Konkurrent EY zog wenig später nach: Im Februar 2013 kauften die Prüfer die Mannheimer J&M Management Consulting AG, einen Spezialisten für das Thema „Supply Chain Management“. Den Vogel aber schoss PWC ab: Ende Oktober schlossen die Prüfer einen Fusionsvertrag mit der Strategieberatungsfirma Booz & Company.

EU will Beratern Grenzen setzen

Dabei ist es keineswegs selbstverständlich, dass die großen Prüfungsgesellschaften überhaupt Unternehmensberatung anbieten dürfen. Laut einer geplanten EU-Verordnung und einer damit zusammenhängenden Richtlinie sollen sich die Prüfungsgesellschaften sogar komplett von ihren Beratungsaktivitäten trennen. EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier, dessen Ressort die entsprechenden EU-Normen entworfen hat, will mit seinem Vorstoß die Dominanz der „Big Four“ in Europa brechen und weitere Bilanzskandale verhindern. „Wir müssen das Vertrauen in die Abschlüsse von Unternehmen wiederherstellen“, mahnt Barnier. Die Finanzkrise habe gezeigt, dass das Miteinander von Prüfung und Consulting nicht funk-

EINBLICK

Kosten für die Beratung

Die Umsätze der Beratungsunternehmen sind gestiegen. Wie sieht es mit den Honoraren der Berater aus? Mit welchen Kosten aktuell zu rechnen ist, zeigt ein Marktblick.

Unternehmensberater kalkulieren ihre Honorare üblicherweise in Manntagen. Die Tagessätze schwanken stark. Sie richten sich nach der Größe des Beratungsunternehmens sowie der Erfahrung und Hierarchiestufe der Consultants.

Laut Angaben des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) verlangen die Consultants je nach Umsatzklasse zwischen 1.100 bis 1.380 Euro pro Tag. Ein Senior Consultant bei einer Beratungsgesellschaft mit bis zu 200.000 Euro Jahresumsatz kostet im Schnitt 1.520 Euro pro Tag. Bei Beratungsunternehmen mit einem Umsatz über fünf Millionen Euro liegt dieser Wert im Schnitt bei 2.000 Euro. Wird der Chef eines Beratungsunternehmens oder ein Seniorpartner in einem Beratungsprojekt aktiv, können auch bis zu 5.800 Euro berechnet werden.

Die genannten Sätze gelten jedoch nur für die Beratung in strategisch wichtigen Fragen. Erfahrene Auftraggeber drücken diese Preise, wenn es um Marktforschung, Audits oder andere weniger wichtige Projekte geht. Bei Projekten mit überwiegend operativem Charakter kann man den Erfolg anhand von konkreten Kennzahlen messen (Umsatz, EBITDA, Kosten et cetera). Hier kann es sinnvoll sein, zumindest einen Teil des Beraterhonorars an den Erfolg des Projekts zu knüpfen.

tioniere. Die Wirtschaftsprüfer hätten wegen Interessenkonflikten nicht rechtzeitig vor Problemen bei bestimmten Unternehmen gewarnt, so die Kritik von Barnier. Zudem sei die Konzentration auf nur vier große Prüfungsgesellschaften riskant, weil der Ausfall selbst nur einer dieser Gesellschaften das ganze System bedrohe. Ob sich Barnier mit seinen Vorstellungen durchsetzen kann, ist jedoch fraglich. Die Lobbyisten der Prüfungsfirmen in Brüssel werden jedenfalls versuchen, die Pläne der Kommission zu torpedieren.

Ein weiterer Trend in der Beraterbranche: Personalthemen gewinnen an Gewicht. „Die Unternehmen hatten in den vergangenen zehn Jahren noch nicht so einen hohen Druck zur Neuausrichtung und Professionalisierung ihres Personalmanagements“, erklärt Michael Geke, Gründer und Chef der Düsseldorfer Beratungsfirma Dr. Geke & Associates, den Grund für diesen Trend. Jetzt aber sei dieser Druck deutlich spürbar, mit der Folge, dass die Kunden mehr denn je zuvor in entsprechende Beratung investieren.

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass KPMG Gekes Firma im vergangenen Jahr übernahm. Durch den Kauf erweitere man nicht nur das Dienstleistungsangebot im Bereich HR Consulting, sagt KPMG-Partner Niels Rasmussen. KPMG werde dadurch vor allem auch in die Lage versetzt, große und komplexe Transformationsprojekte auf breiterer Basis zu begleiten.

Wachstum im Talentmanagement

Hohe Wachstumsraten weisen vor allem jene Berater auf, die sich auf das Thema „Talentmanagement“ spezialisiert haben. Als „Pionier“ auf diesem Feld bezeichnet sich die Promerit AG. „Unser Anspruch und der unserer Auftraggeber ist es, mit wirksamem HR-Management einen unmittelbaren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten“, sagt Kai Anderson, einer der wichtigsten Köpfe und Mitgründer des Beratungshauses.

Die Bedeutung des Faktors Personal für den Unternehmenserfolg streichen neuerdings auch die klassischen Managementberater heraus: „Die meisten Unternehmenslenker kennen die Notwendigkeit, ihre Leistungen in relevanten Personalmanagementbereichen zu verbessern, wissen jedoch nicht, womit sie anfangen und welche Maßnahmen sie priorisieren sollten“, sagt Rainer Strack, Senior Partner und bei Boston Consulting weltweit für Personalthemen verantwortlich.

Boston Consulting sticht hervor

Seit dem Jahr 2008 haben Strack und Kollegen weltweit über 1.000 HR-Beratungsprojekte an Land gezogen, schreiben die Experten des US-Marktforschungsunternehmens Kennedy Information in einer aktuellen Studie. Und: Boston Consulting sei weltweit die Nummer eins auf dem Feld der strategischen HR-Beratung.

Hinter diesem enormen Erfolg steckt eine Innovation, die letztlich eine Reaktion auf die Kritik am sogenannten „Shareholder Value“ darstellt. Dieses Managementinstrument ermöglicht Aussagen über den Wert eines Unternehmens oder Unternehmensteils – jedoch ausschließlich über den Wert für die Anteilseigner. Um den „Shareholder Value“ zu steigern, ließen sich die Manager in der Vergangenheit immer wieder zu kurzfristigen, eher spekulativen Aktionen hinreißen. Die Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder blieben dabei außen vor. Strack – ein promovierter Physiker – hat diese Kritik zum Anlass genommen, eine neue Rechenformel zu entwickeln – das „Workonomics Tool“. „‚Workonomics‘ erweitert den Begriff des ‚Shareholder Value‘, indem es die Wertaussagen auf die Mitarbeiter eines Unternehmens bezieht“, sagt der Berater. Das „Workonomics Tool“ sei das erste Werkzeug, mit dem man den Effekt von Investitionen in das Humankapital wirklich messen könne, lobt Kennedy Information.

Vor diesem Hintergrund kann man Kienbaums Sorge um seine Zukunft nur allzu gut nachvollziehen. Bleibt abzuwarten, ob Walter Jochmann und sein Institut für Leadership und Transformation Kienbaums Rückstand bei der strategischen HR-Beratung aufholen können. ■

RAINER STEPPAN ist Gründer und Betreiber des Internetportals Consultingstar.com.

Der Stellenwert des Arbeitsrechts

STIMMEN. Werkvertrag, Zeitarbeit, flexible Arbeitszeit: Vier Arbeitsrechtler nennen aktuelle Themen in der arbeitsrechtlichen Beratung sowie Trends im Anwaltsmarkt.

Von **Michael Miller** (Red.)

Allein aufgrund der aktuellen Diskussionen zu Werkverträgen oder Zeitarbeit beschäftigen viele Unternehmen ihre arbeitsrechtlichen Berater mit diesen Themen – zusätzlich zum Dauerbrenner Restrukturierung nebst Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen.

So sei etwa die Umsetzung großer Restrukturierungsprojekte für die Kanzlei Kliemt & Vollstädt ein zentrales Thema in der Beratung, sagt Professor Michael Kliemt. „Brandaktuell sind Fragen zur Arbeitnehmerüberlassung: Bei konzerninternen Personalservicegesellschaften ist rechtzeitig den verschärften Anforderungen des BAG Rechnung zu tragen und sind entsprechende Alternativkonzepte zu entwickeln“, erläutert Kliemt.

Weitere aktuelle Themen: „Die arbeitsrechtliche Beratung bezieht sich schon seit einigen Jahren mehr und mehr auf die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle und flexibler Vergütungsmodelle. Dabei sind die Arbeitgeberwünsche mit dem teils engen Korsett der gesetzlichen Bestimmungen in einen vernünftigen Einklang zu bringen“, sagt Christoph J. Hauptvogel von der Kanzlei Graf von Westphalen. Zudem sieht Dr. Alexandra Henkel von FPS die Themen „Tarifverhandlungen“ und „Compliance“. „Unternehmen achten zunehmend im Rahmen der Compliance auf regelmäßige Zuarbeit der aktuellen Rechtsprechungs- und Gesetzesentwicklungen“, sagt Henkel. Volker Teigelkötter von McDermott Will & Emery bringt einen weiteren Aspekt ein. „Auch der grenzüberschreitende konzerninterne Datentransfer spielt eine wichtige Rolle in der aktuellen arbeitsrechtlichen Beratung von Unternehmen, insbesondere bei der Einführung von weltweiten Personalentwicklungsprogrammen“, sagt Teigelkötter.

Abseits der Themen stellt sich auch die Frage nach den Trends im Rechtsberatungsmarkt. Also: Welchen Stellenwert hat das Arbeitsrecht in Wirtschaftskanzleien? Oder wie entwickeln sich spezialisierte im Vergleich zu Großkanzleien?

FPS: Querschnittsmaterie Arbeitsrecht

Bei FPS sei das Arbeitsrecht eine wichtige „Querschnittsmaterie“, wie Alexandra Henkel bestätigt. „Wir sind eine Full-Service-Kanzlei und beraten Unternehmen allumfassend. Ohne Arbeitsrecht ist dies nicht denkbar“, sagt die Fachanwältin für Arbeitsrecht.

In der Beratung selbst gebe es eine Entwicklung hin zum Partner, der an Unternehmensentscheidungen von deren Findung bis zur Durchführung beteiligt wird. „Das anwaltliche Fachwissen ist die Basis, die kreative und verlässliche Begleitung des Prozesses – einschließlich taktischer Überlegungen und Verhandlungsstrategien – die eigentliche Leistung des Arbeitsrechtsanwalts.“ Zuletzt hat die Wirtschaftsmediatorin den Eindruck, dass Firmen mehr Arbeitsrechtler einstellen. „Ob das ein dauerhafter Trend ist, vermag ich nicht zu sagen. Nach meiner Erfahrung ist dies ein ständiges Auf und Ab“, meint Henkel. Auswirkungen auf Umsatz oder Honorar sieht sie jedoch nicht: „Auch Unternehmen mit Inhouse-Juristen fragen nach wie vor anwaltliche Spezialistenleistungen ab.“

Und wie unterscheiden sich die Kanzleien? „Die fachgebietsübergreifende Problemlösung kennzeichnet größere Wirtschaftskanzleien“, sagt Henkel. Internationale Großkanzleien zielten häufig auf große M&A-Aufträge ab, ohne jedoch die gesamte Durchführung mit Change Management oder Arbeitsgerichtsverfahren zu übernehmen. „Dies ist ein Vorteil international denkender Wirtschaftskanzleien. Sie begleiten ‚Mergers‘ qualifiziert mit Manpower und bieten die komplette Durchführung im alltäglichen Geschäft“, sagt Henkel.

„Bei ‚Mergers‘ begleiten international denkende Kanzleien die gesamte Durchführung im alltäglichen Geschäft.“

Dr. Alexandra Henkel, Partnerin, FPS

Kliemt & Vollstädt: Arbeitsrecht pur

Bei Kliemt & Vollstädt liegt der alleinige Fokus auf der arbeitsrechtlichen Beratung von Unternehmen. „Naturgemäß hat daher in unserer Kanzlei das Ar-

„Die meisten Unternehmen rücken davon ab, eine einzige Kanzlei für alle Rechtsgebiete zu mandatieren."

Prof. Dr. Michael Kliemt, Partner, Kliemt & Vollstädt

beitsrecht den höchsten Stellenwert und die zentrale Bedeutung", sagt Michael Kliemt. „Bei mancher sogenannten Full-Service-Kanzlei wird das Arbeitsrecht dagegen nur als ‚Anhängsel' des Transaktionsgeschäfts betrachtet", ergänzt der Kanzleipartner.

Im arbeitsrechtlichen Beratungsmarkt sieht der Fachanwalt für Arbeitsrecht einen Trend weg von der Großkanzlei, hin zu einer auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzlei, der sogenannten Boutique. „Das belegen nicht zuletzt die Kanzleineugründungen der letzten Jahre, aber auch die erfolgreiche Entwicklung manch etablierter Boutique", sagt Kliemt. Diese Entwicklung erklärt er auch damit, dass die meisten Unternehmen davon abrückten, eine einzige Kanzlei für alle Rechtsgebiete zu beauftragen. „Die Mandanten fragen Spezialisten nach, die in der Regel einen größeren Erfahrungsschatz aufweisen, die gesamte Bandbreite des Arbeitsrechts einschließlich der forensischen Umsetzung abdecken, eine hoch spezialisierte Beratung bei hoher personeller Kontinuität bieten und hohe Kostentransparenz ermöglichen", sagt der Kanzleigründer.

Dagegen sinke die Bereitschaft, den hohen Overhead-Aufwand der sogenannten „Law Firms" mitzuzahlen. Vielmehr seien maßgeschneiderte Lösungen zu kompetitiven Konditionen gefragt, meint Kliemt.

McDermott: Eigenständige Beratung

Bei der Kanzlei McDermott Will & Emery gibt es eine eigenständige arbeitsrechtliche Praxisgruppe. Denn eine Großkanzlei, die Unternehmen umfassend rechtlich beraten möchte, komme in Europa ohne eine hervorragend besetzte arbeitsrechtliche Praxisgruppe nicht aus, sagt Volker Teigelkötter. „Arbeitsrecht wird bei uns im Gegensatz zu vielen anderen internationalen Großkanzleien nicht als Support-Abteilung für andere Bereiche verstanden", sagt der Leiter der deutschen Arbeitsrechtsgruppe.

„Der Unterschied zu den Boutiquen besteht in der engen Verzahnung mit anderen Fachbereichen der Großkanzlei."

Volker Teigelkötter, Partner, McDermott Will & Emery

„Wir haben uns für die eigenständige arbeitsrechtliche Beratung entschieden. Das Verhältnis zur transaktionsbegleitenden Beratung beträgt etwa 90 zu 10." Dadurch konkurriere man zwangsläufig auch mit Boutiquen. Der Unterschied zu diesen bestehe jedoch in der engen Verzahnung mit anderen Fachbereichen der Großkanzlei, beispielsweise zu Compliance oder Gesellschafts- und Handelsrecht, sagt Teigelkötter.

Bei den Honoraren sieht der Kanzleipartner keine besonderen Trends. „Die Unternehmen sind nicht erst seit gestern sehr kostenbewusst", meint er. Entgegen häufiger Gerüchte stünden die Stundensätze im Arbeitsrecht nicht unter besonderem Druck. „Es gibt lediglich keine Ausreißer nach oben wie vielleicht bei manchen Großtransaktionen, in deren Rahmen über 500 Euro gefordert und gezahlt werden", sagt Teigelkötter.

GVW: Projekt- und Dauerberatung

Auch für die Kanzlei Graf von Westphalen sei das Arbeitsrecht ein wichtiges Standbein, sagt Christoph J. Hauptvogel. „Zu arbeitsrechtlichen Fragen beraten wir sowohl im Projektgeschäft, also zum Beispiel bei Sanierungsmaßnahmen oder Unternehmenstransaktionen, als auch in der Dauerberatung." Daher sei auch geplant, die Praxisgruppe in Zukunft weiter auszubauen.

„Die überörtliche deutsche Kanzlei ist zwischen Boutique und angloamerikanischer Großkanzlei eingeordnet."

Christoph J. Hauptvogel, Partner, Graf von Westphalen

Im arbeitsrechtlichen Anwaltsmarkt sieht Hauptvogel eine wichtige Entwicklung in den vergangenen Jahren: „Unternehmen verlagern die arbeitsrechtliche Dauerberatung aufgrund der hohen Stundensätze angloamerikanischer Großkanzleien häufiger auf Boutiquen oder überörtliche deutsche Sozietäten", sagt der Fachanwalt für Arbeitsrecht.

Und wie unterscheiden sich die verschiedenen Kanzleitypen? Angloamerikanische Großkanzleien seien in der Regel an zwei bis drei wichtigen Standorten tätig, arbeitsrechtliche Boutiquen agierten zumeist nur an einem Standort, sagt Hauptvogel. „Zwischen diesen beiden Polen liegen die überörtlichen deutschen Kanzleien, zu denen auch unsere Kanzlei zählt." Ihre Präsenz an mehreren Standorten verschaffe Vorteile gegenüber den Boutiquen, etwa um Gerichtstermine bundesweit mit vertretbarem Aufwand wahrzunehmen. „Die bessere Honorarstruktur – die Mandanten in der Regel auch für die Dauerberatung akzeptieren – hebt die überörtliche deutsche Kanzlei wiederum positiv von den angloamerikanischen Großkanzleien ab", ergänzt Hauptvogel. ■

© VDS/MICHAEL HANDELMANN

Sind Rotkreuzschwestern Arbeitnehmerinnen? Das wird demnächst beim BAG geklärt.

Rotkreuzschwester reklamiert Arbeitnehmerrechte

Umgeht das Deutsche Rote Kreuz zwingende arbeitsrechtliche Schutzvorschriften? Mit dieser Frage muss sich demnächst das Bundesarbeitsgericht beschäftigen. Anlass ist die Klage einer DRK-Schwester, die über einen Gestellungsvertrag in einem Krankenhaus als Arzthelferin eingesetzt worden war. Als das Rote Kreuz den Einsatz beendete, legte die Arzthelferin eine Kündigungsschutzklage ein. Diese war in zwei Instanzen erfolglos, denn die Richter sahen in der Beschäftigung der Arzthelferin keine arbeitsrechtliche Verpflichtung, sondern die Erfüllung einer Pflicht aus einer Vereinsmitgliedschaft. Diese Betrachtungsweise sei auch dann maßgeblich, wenn – wie im vorliegenden Fall – die Beschäftigte im Krankenhausbetrieb eines Dritten durch die Konstruktion eines Gestellungsvertrags eingebunden sei und dort auch ihre Anweisungen erhalte. Auch im Rahmen eines Gestellungsvertrags bestünde insoweit die vorrangige vereinsrechtliche Verpflichtung der DRK-Schwestern, ihren Beruf im karitativen Geist unter dem Zeichen des roten Kreuzes auszuüben. Mit dieser Rechtsgrundlage sei die Beschäftigung nicht arbeitsrechtlicher Natur, sondern sie ergäbe sich aus dem Pflichtenkreis, der durch die Vereinsmitgliedschaft begründet wird. Das Argument der Klägerin, sie sei in einen Betrieb eingegliedert und habe daher das für ein Arbeitsverhältnis wichtige Kriterium der „persönlichen Abhängigkeit“ erfüllt, ließen die Vorinstanzen nicht gelten. Die Richter entschieden vielmehr, dass eine Dienstleistung auch in persönlicher Abhängigkeit, aber ohne arbeitsrechtliche Verbindung, nämlich durch Mitgliedschaft in einem Verein erbracht werden kann. Die mündliche Verhandlung zum „Schwesternfall“ ist für den 11. Dezember 2013 anberaumt.

NEWS DES MONATS

Die 44-Euro-Freigrenze gilt nicht für Versicherungen, ist also nicht auf Zukunftssicherungsleistungen des Arbeitgebers anzuwenden. Diese Auffassung vertritt die Finanzverwaltung in einem BMF-Schreiben vom 10. Oktober 2013, Az. IV C 5 - S 2334/13/10001.

GKV-Monatsmeldungen sind für Mehrfachbeschäftigte vorgeschrieben. Sie entfallen nach Auskunft der Kassen aber auch künftig, wenn neben einer Hauptbeschäftigung ein Minijob aufgenommen wird.

Auch bei erheblicher Entfernung zum Arbeitsplatz wird ein beruflich begründeter Doppelhaushalt und damit die Möglichkeit von steuerfreien Aufwendungen im Rahmen einer doppelten Haushaltsführung anerkannt, wenn der Arbeitsplatz in unter einer Stunde Fahrzeit erreicht werden kann (FG Münster, Az. 3 K 4315/12 E).

Beitragszuschüsse für Krankenkassenbeiträge eines Angehörigen gibt es nur dann, wenn der Angehörige selbst privat versichert oder beim zuschussberechtigten Arbeitnehmer privat mitversichert ist. Zuschüsse für eine eigene freiwillige Versicherung des Angehörigen in der gesetzlichen Krankenversicherung sind dagegen ausgeschlossen (BSG, Az. B 12 KR 4/11 R).

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

© ALEX KOSEV / SHUTTERSTOCK.COM

pm NACHGELESEN

Warum Entgelt kein Geld ist

„Ihre Entgeldabrechnung liegt zur Abholung bereit." Ein solcher Schreibfehler passiert Auszubildenden aus der Personalabteilung erfahrungsgemäß nur einmal, weil diese ihren roten Kopf nicht vergessen werden, wenn sie jemand auf diesen peinlichen Fauxpax aufmerksam gemacht hat. Aber könnten Sie auf Anhieb Ihrem Auszubildenden erklären, warum es „gelt" und nicht „geld" heißt? Hier die Lösung: Entgelt hat juristisch-begrifflich gesehen mit Geld nichts zu tun, sondern bedeutet, dass es sich um eine Gegenleistung handelt, die „vergolten" wird, weil diese in einem Gegenseitigkeitsverhältnis, auch Synallagma genannt, zur Arbeitsleistung steht. Für Germanisten hier noch die grammatische Erklärung: Das Substantiv Entgelt leitet sich vom Präfixverb „entgelten" ab. Und noch etwas zur Belehrung der Kollegen aus der Finanzbuchhaltung: Auch Bankgebühren werden als Entgelt bezeichnet, was dort aber mangels Synallagma der falsche Begriff ist.

Psyche als neuer Maßstab bei der Gefährdungsbeurteilung

Bei der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung hat der Arbeitgeber für jeden Beschäftigten zu überprüfen, ob und gegebenenfalls welche Gefährdungen mit seiner Arbeit verbunden sind und welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (§ 5 Abs. 1 ArbSchG). Durch eine Gesetzesänderung wurde die Aufzählung der dabei zu beachtenden Gefährdungsfaktoren erweitert. Nunmehr sind auch „psychische Belastungen bei der Arbeit" zu berücksichtigen. Anlass für diese Änderungen war die Veröffentlichung des „Stressreports Deutschland 2012" durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. An den bisherigen Grundlagen für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung hat sich dabei nichts geändert. So ist diese nicht zwingend für jeden einzelnen Mitarbeiter oder Arbeitsplatz gesondert durchzuführen, sondern ist je nach Art der Tätigkeit vorzunehmen, wobei es nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts genügt, wenn bei gleichartigen Bedingungen ein repräsentativer Arbeitsplatz oder eine repräsentative Tätigkeit beurteilt wird.

Sepa kommt beim U-Verfahren

Alle Unternehmen müssen bekanntlich bis zum 1. Februar 2014 die nach der Sepa-Verordnung erforderlichen technischen Umstellungen für Banküberweisungen vornehmen. Schneller als vorgeschrieben müssen sich die Personalabteilungen auf dieses Thema einstellen. Jedenfalls dann, wenn sie im Monat Januar 2014 von den Umlagekassen der Krankenkassen Erstattungen erhalten wollen. Hier sind die Krankenkassen vorgeprescht und teilen mit: Schon ab dem 1. Januar 2014 werden nur noch Anträge bearbeitet, die die Angabe der internationalen Kontonummer (IBAN) oder bei einem Konto im Ausland die internationale Bankleitzahl (BIC) enthalten.

Pfänden mit der Nettomethode

Aufgrund einer Entscheidung des BAG vom 17. April 2013 (Az. 10 AZR 59/12) ist bei Lohnpfändungen zur Berechnung der unpfändbaren Bezüge die sogenannte „Nettomethode" zugrunde zu legen. Bisher wurde von der Rechtsprechung eine Berechnung nach der Bruttomethode akzeptiert. Gravierende Unterschiede bei den unterschiedlichen Berechnungsmethoden können sich insbesondere bei zusätzlichen Bezügen wie Urlaubsgeld oder Überstundenvergütungen ergeben. Sofern Lohnabrechner mit Abrechnungsprogrammen arbeiten, in denen Lohnpfändungsvorgänge integriert sind, empfehlen Experten beim Softwarehersteller nachzufragen, ob die geänderte Rechtsprechung Berücksichtigung gefunden hat.

URTEIL DES MONATS

Betriebsübergang: Widerspruch kann missbräuchlich sein

Das Recht des Arbeitnehmers, nach einem Betriebsübergang durch Widerspruch beim bisherigen Arbeitgeber zu verbleiben, kann trotz Vorliegen aller formellen Voraussetzungen verwirkt sein. Dies ist unter anderem dann der Fall, wenn der Arbeitnehmer sich vor Einlegung seines Widerspruchs bereits mit dem Betriebserwerber über die Frage, ob ein Betriebsübergang vorliegt, „geeinigt" hat und der Arbeitnehmer trotz dieser Einigung noch Widerspruch einlegt, um beim Betriebsveräußerer noch Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis zu erlangen.

Das Urteil spiegelt einen Sachverhalt wider, der in der Praxis nicht selten vorkommt. Die Frage, ob ein Betriebsübergang im rechtlichen Sinne vorliegt, wird von den Beteiligten nicht immer gleichlautend beurteilt. Der Fall: Ein Unternehmen hatte seinen Kantinenbetrieb an ein Catering-Unternehmen veräußert. Anders als der Veräußerer war der Caterer nicht von einem Betriebsübergang ausgegangen und stritt sich mit einem der übergegangenen Mitarbeiter vor dem Arbeitsgericht. Hier einigten sich die Parteien darauf, dass ein Arbeitsverhältnis zum Erwerber nie bestand, da ein Betriebsübergang nicht stattgefunden habe. Mit diesem Vergleich verpflichtete sich der Betriebserwerber auch zur Zahlung einer Abfindung von 45.000 Euro. Anschließend kam der Mitarbeiter auf die Idee, das Gleiche noch einmal beim Betriebsveräußerer durchzuziehen, und erklärte diesem den Widerspruch gegen den Betriebsübergang. Da es sich beim zugrunde liegenden Kantinenverkauf objektiv um einen Betriebsübergang gehandelt habe, wirke bei formeller Betrachtung der Betriebsübergang nicht mehr und das Arbeitsverhältnis zum Veräußerer sei tatsächlich als bestehend zu betrachten. So auch die Beurteilung der ersten Instanz, die vom BAG aber nicht geteilt wurde. Dazu die Erfurter Richter: „Nach einer vergleichsweisen Einigung mit dem Betriebserwerber, durch welche der Bestand des Arbeitsverhältnisses geregelt wird, geht ein rechtsgestaltender Widerspruch des Arbeitnehmers gegen den Übergang seines bereinigten Arbeitsverhältnisses ins Leere."

Neuer Caterer? Rechtlich liegt hier häufig ein Betriebsübergang vor.

Quelle BAG, Urteil vom 17.10.2013, 8 AZR 974/12

SOZIALPLAN BEI BEFRISTUNGEN

ZUSAMMENFASSUNG Die Nichtberücksichtigung befristet beschäftigter Arbeitnehmer bei Sozialplananansprüchen verstößt weder gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz noch gegen das spezielle Diskriminierungsverbot des § 4 Abs. 2 Satz1 TzBfG.

RELEVANZ Das Arbeitsgericht greift ein Problem auf, das bisher höchstrichterlich noch nicht abschließend geklärt wurde. Die Möglichkeit, bei Sozialplananansprüchen befristete Arbeitsverhältnisse herauszunehmen, wird dabei mit der „Überbrückungstheorie" des Bundesarbeitsgerichts begründet. Die Differenzierung soll zumindest dann wirksam sein, wenn das Arbeitsverhältnis aufgrund der Befristung endet und nicht aufgrund der dem Sozialplan zugrunde liegenden Betriebsänderung.

Quelle ArbG Karlsruhe, Urteil vom 6.9.2013, 9 Ca 120/13

DISKRIMINIERUNGSKLAGE

ZUSAMMENFASSUNG Wird einer Arbeitnehmerin gekündigt, ohne dass Kenntnis von ihrer Schwangerschaft besteht, so ist weder die Kündigung selbst noch ein „Festhalten" an der Kündigung Indiz für eine Benachteiligung nach dem AGG.

RELEVANZ Im vorliegenden Fall hatten die Parteien im Vorfeld über die Frage gestritten, ob eine Kündigung nach einer verspäteten Schwangerschaftsmeldung wirksam war. Das BAG sah in der Weigerung des Arbeitgebers, die Kündigung „zurückzunehmen", keine Benachteiligung nach dem AGG, weil dem Arbeitgeber nicht verboten werden könne, über die Wirksamkeit einer verspäteten Schwangerschaftsmeldung zu streiten. Außerdem sei die verlangte Rücknahme einer Kündigung „rechtstechnisch nicht möglich".

Quelle BAG, Urteil vom 17.10.2013, 8 AZR 742/12

RANGFOLGE BEI SOZIALAUSWAHL

ZUSAMMENFASSUNG Der Arbeitgeber und der Betriebsrat können Auswahlrichtlinien im Sinne von § 1 Abs. 4 KSchG später oder zeitgleich – etwa bei Abschluss eines Interessenausgleichs mit Namensliste – ändern. Setzen sich die Betriebsparteien in einem bestimmten Punkt gemeinsam über die Auswahlrichtlinie hinweg, gilt die Namensliste.

RELEVANZ Das Urteil klärt die grundsätzliche Frage der Rangfolge von Auswahlrichtlinie und Namensliste im Rahmen der Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen. Im vorliegenden Fall bestand im Betrieb eine solche Auswahlrichtlinie, in der ein Punkteschema für den Fall von betriebsbedingten Kündigungen vorgegeben war. Darüber setzten sich jedoch Betriebsrat und Arbeitgeber im Rahmen der Erstellung einer Namensliste einvernehmlich hinweg. Die Vorinstanzen hatten hier noch einen generellen Vorrang der Auswahlrichtlinie gesehen und die Abweichung mit einer Namensliste als grob fehlerhaft beurteilt. Sie sahen bei Vorliegen einer Auswahlrichtlinie keine Möglichkeit für einen abweichenden Beurteilungsspielraum für die Betriebsparteien. Anders dagegen das Bundesarbeitsgericht, das die Angelegenheit zur weiteren Sachaufklärung an die Berufungsinstanz (LAG Hamm) zurückverwies.

Quelle BAG, Urteil vom 24.10.2013, 6 AZR 854/11

BEWEISE VEREITELN

ZUSAMMENFASSUNG Auch wenn der Arbeitgeber die Kontrollunterlagen von Kraftfahrern nach einer gesetzlichen Frist von einem Jahr bis zum 31. März des Folgejahres zu vernichten hat, stellt es eine zumindest fahrlässige Beweisvereitelung dar, wenn im Rahmen eines Rechtsstreits über die Zahlung von Überstundenvergütung die bevorstehende Vernichtung nicht im Gericht angezeigt wird, nachdem sich beide Parteien auf diese Unterlagen bezogen hatten.

RELEVANZ Das Urteil zeigt plastisch die Probleme auf, die bei Klagen auf Überstundenvergütung zulasten des Arbeitgebers eintreten können. Zwar liegt es grundsätzlich beim Arbeitnehmer, die Ableistung von Überstunden vorzutragen und gegebenenfalls auch zu beweisen. Hat im Streitfall der Arbeitgeber die dazu von ihm eingeforderten Unterlagen nicht herausgegeben, so kann er sich nicht darauf berufen, dass er verpflichtet gewesen sei, vorgeschriebene technische Zeitnachweise nach einer bestimmten Frist zu vernichten. Insoweit droht ein Prozessverlust wegen sogenannter „Beweisvereitelung". Des Weiteren beinhaltet dieses Urteil noch eine weitere für die Praxis wichtige Aussage. Die LAG-Richter entschieden auch, dass ein Zuwarten mit der Abrechnung einer Monatsvergütung bis zum 25. des Folgemonats unwirksam, da AGB-widrig sei.

Quelle LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 13.9.2013, 6 Sa 182/13

ENDE DES HAUSTARIFVERTRAGS

ZUSAMMENFASSUNG Die Regelung in einem Haustarifvertrag, dass der Tarifvertrag ohne Frist und ohne Nachwirkung mit der Erklärung des Austritts aus dem Arbeitgeberverband endet, ist so auszulegen, dass der Haustarifvertrag im Zeitpunkt des Zugangs der Kündigung der Verbandsmitgliedschaft seine Wirkung verliert, nicht erst mit Ablauf der Kündigungsfrist.

RELEVANZ Für Unternehmen, die sich durch Austritt aus dem Verband von einem Haustarif abwenden wollen, ist dieses Urteil von großer Bedeutung. Setzt sich die Ansicht des Arbeitsgerichts Hamburg durch, erhöht sich der Gestaltungsspielraum in derartigen Fällen erheblich. Allerdings bleibt abzuwarten, wie die Beurteilung im ausdrücklich zugelassenen zweiten Rechtszug ausfallen wird.

Quelle ArbG Hamburg, Urteil vom 11.9.2013, 27 Ca 153/13

WERKVERTRAG UMSETZEN

ZUSAMMENFASSUNG Werden Mitarbeiter eines Dienstleisters vom Betreiber eines Konferenzzentrums für Umbauarbeiten allein nach Weisung des Betreibers eingesetzt und beschränkt sich die Pflicht des Dienstleisters auf die Auswahl und Zurverfügungstellung des Personals, liegt Arbeitnehmerüberlassung vor.

RELEVANZ Das Urteil zeigt, dass die Schwelle für Statusklagen im Zusammenhang mit Werkvertragsgestaltungen derzeit niedrig angesiedelt ist. Auch das Arbeitsgericht Berlin bestätigt den Grundsatz, dass nicht die formelle Vertragsgestaltung, sondern der tatsächliche Ablauf der Dienstleistung entscheidend ist. Vergleichen Sie dazu auch den Beitrag auf Seite 60 in dieser Ausgabe.

Quelle ArbG Berlin, Urteil vom 5.9.2013, 33 Ca 5347/13

STREIKAUFRUF PER E-MAIL

ZUSAMMENFASSUNG Ein Arbeitnehmer ist nicht berechtigt, einen vom Arbeitgeber für dienstliche Zwecke zur Verfügung gestellten personenbezogenen E-Mail-Account (Vorname.Name@Arbeitgeber.de) für die betriebsinterne Verbreitung eines Streikaufrufs seiner Gewerkschaft an die Belegschaft zu nutzen.

RELEVANZ Das Bundesarbeitsgericht musste sich wieder einmal mit dem Spannungsfeld der individuellen Koalitionsfreiheit (Art. 9 Abs. 3 GG) zum arbeitskampfrechtlichen Neutralitätsgebot (§ 74 Abs. 2 BetrVG) befassen. Die Bundesrichter gaben hier dem Neutralitätsgebot den Vorrang. Unerheblich sei dabei, ob dem Arbeitnehmer der Internetzugang in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender oder als Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wurde.

Quelle BAG, Urteil vom 15.10.2013, 1 ABR 31/12

Weckruf zum Werkvertrag

RECHTSPRECHUNG. Wenn Unternehmen Werkverträge abschließen, ist Vorsicht geboten, denn die könnten später in Arbeitsverhältnisse umgedeutet werden.

Von **Sandra Urban-Crell**

Die Unsicherheit im Umgang mit Werkverträgen ist gerade in jüngster Vergangenheit gewachsen. Was einst als eines der wichtigsten Instrumente zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes galt, ist durch die Diskussion um Scheinwerkverträge und rechtspolitische Initiativen zur Eindämmung des „Missbrauchs von Werkverträgen" in Verruf geraten. Dabei sind Werkverträge seit jeher im Bürgerlichen Gesetzbuch verankert. Bei richtiger Gestaltung sind sie ein erlaubtes Vehikel zum flexiblen Einsatz von Fremdpersonal im Unternehmen. Die Gründe für die Wahl einer Werkvertragslösung sind dabei vielfältig. Manche Unternehmen suchen – gerade für Sekundärbereiche wie Reinigung, Facility-Management, Catering, Sicherheit, Lagerhaltung, Transport, Wartung und Instandhaltung – eine alternative „Allzweckwaffe" zur zuletzt immer stärker reglementierten und aufgrund von Branchenzuschlägen sowie Lohnuntergrenzen verteuerten Zeitarbeit. Manche entscheiden sich wegen des nicht auszurottenden Schmuddelimages der Zeitarbeit bewusst für eine werkvertragliche Vereinbarung. Dies ist häufig eine Fehlentscheidung, die im Nachhinein sehr teuer werden kann. Denn häufig passt der Werkvertrag nicht zum geschuldeten Vertragsgegenstand.

Aktualität durch den Daimler-Fall

Angeheizt wird die Debatte um Werkverträge aktuell durch einige mit viel medialer Aufmerksamkeit bedachte Urteile, nicht selten gegen namhafte Unternehmen. In der als Daimler-Fall bekannt gewordenen Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Baden-Württemberg (Urteil vom 1. August 2013, Az. 2 Sa 6/13) klagten zwei als IT-Fachkräfte eingesetzte freie Mitarbeiter eines als Sub-Sub-Unternehmer tätigen IT-Systemhauses gegen die Daimler AG auf Bestehen eines Arbeitsverhältnisses wegen illegaler Arbeitnehmerüberlassung. Grundlage des Einsatzes war ein Rahmenvertrag über die Erbringung von IT-Betriebsleistungen. Die beklagte Daimler AG beschäftigte die Kläger in ihrem Geschäftsbereich ITI/EH, zuletzt mit dem IT-Support für die Abteilung Treasury (Finanzorganisation). Dort betreuten sie montags bis freitags von 8 bis 17 Uhr die Computerarbeitsplätze und waren dabei schwerpunktmäßig zuständig für die Funktionsfähigkeit der Einzelplatzrechner und Peripheriegeräte sowie das Bestellwesen für Hard- und Software. Die Beklagte stellte den Klägern dazu in einem ihrer Gebäude ein voll ausgestattetes Büro mit Computern und Inventar zur Verfügung. Ebenso wie das Bürotürschild enthielt auch das Telefonverzeichnis der Beklagten, in dem die Kläger geführt wurden, einen Hinweis auf ihren Status als „externe" Mitarbeiter. Bei Krankheit und Urlaub meldeten sich die Kläger – jedenfalls zuletzt – nicht bei der Beklagten, sondern nur bei dem sogenannten „Incidentmanager" des externen Dienstleisters ab. Ihre Arbeitsanweisungen erhielten sie indes auch außerhalb des Ticketauftragssystems von Mitarbeitern der Beklagten. Anders als noch das Arbeitsgericht Stuttgart sah das LAG Baden-Württemberg das Vertragsverhältnis zwischen dem IT-Dienstleister und der Beklagten nicht als echten Werkvertrag an, sondern wertete den Einsatz als illegale Arbeitnehmerüberlassung. Die Kläger haben nun Anspruch auf Lohnnachzahlung und stehen in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis zur Beklagten. Die Daimler AG hat gegen das Urteil Revision beim Bundesarbeitsgericht (BAG) eingelegt.

> Nicht selten erweist sich erst im Graubereich der konkreten Vertragsdurchführung, ob die beauftragte Leistung tatsächlich werkvertragsfähig ist.

Selbst Staatsbetriebe sind betroffen

Daimler ist da kein Einzelfall. Das Urteil des LAG Baden-Württemberg fällt in eine Zeit, in der mit der Bertelsmann-Tochter Arvato Systems GmbH (LAG Hamm, Urteil vom 24. Juli 2013, Az. 3 Sa 1749/12), der SB-Warenhauskette Kaufland, dem Edeka-Discounter Netto oder der Meyer-Werft in Papenburg auch weitere namhafte Unternehmen wegen

© DAIMLER

Großbetrieb Daimler: Der Autohersteller hat Unternehmen über Werkverträge bauftragt und ist dadurch in die Arbeitsrechtsfalle geraten.

pm **AUSLEGUNG**

Die Prüfer und der Puddingparagraf

Wo kein Kläger, da kein Richter – dies gilt bei der arbeitsrechtlichen Prüfung von Werkverträgen. Anders sieht's bei der Beurteilung durch die Sozialversicherung aus. Hier wird von Amts wegen nach einer sehr auslegungsbedürftigen Vorschrift geprüft.

„Nageln Sie mal einen Pudding an die Wand." Diese Antwort gab der frühere Richter am BAG, Gerhard Reinecke, auf die Frage, warum es unmöglich sei, die Abgrenzung zwischen unternehmerischen Vertragsformen und sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen rechtssicher zu treffen. Hingewiesen hat Reinecke damit auf die in § 7 SGB IV geregelte Definition des sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigungsverhältnisses, die sich in folgendem Satz erschöpft: „Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers." Da es offenkundig ist, dass mit dieser Beschreibung eine rechtssichere Beurteilung nicht zu bewerkstelligen ist, hat der Gesetzgeber die Möglichkeit geschaffen, mit einer sogenannten Statusanfrage (§ 7a SGB IV) vor dem Beginn eines Vertragsverhältnisses das Einverständnis der Sozialversicherung abzufragen. Dies ist bei Statusanfragen zu Werkverträgen allerdings nur bedingt hilfreich, denn die Prüfer der Sozialversicherung können später eine Statusentscheidung (zumindest für die Zukunft) wieder aufheben, wenn die Prüfung vor Ort ergibt, dass die konkrete Art und Weise der Durchführung von der vertraglich fixierten Form abweicht. *(tm)*

illegaler Beschäftigung oder Scheinwerkverträgen in die Schlagzeilen geraten sind. Aber nicht nur die Privatindustrie, sondern auch die öffentliche Hand hat mit „unerlaubten Werkverträgen" zu kämpfen, wie jüngst ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) gegen den Freistaat Bayern zeigte (Urteil vom 25. September 2013, Az. 10 AZR 282/12).

Erst im Graubereich entscheidet sich die Werkvertragsfähigkeit

Nicht selten erweist sich erst im Graubereich der Vertragsdurchführung, ob die beauftragte Leistung tatsächlich werkvertragsfähig ist. Rechtlich verbirgt sich dahinter die praktisch schwierige Abgrenzung von Werkverträgen zu Arbeitsverträgen und – bei der Zwischenschaltung eines Mittlers – zur Arbeitnehmerüberlassung. Entscheidend ist dabei nicht, wie die Parteien den Vertrag bezeichnen, sondern wie sie ihn leben. Ein Werkvertrag kann rechtlich noch so

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an thomas.muschiol@personalmagazin.de

gut und ausgefeilt formuliert sein. Er ist das Papier nicht wert, auf dem er steht, wenn die tatsächliche Vertragsdurchführung auf ein Arbeitsverhältnis oder Arbeitnehmerüberlassung hindeutet.

Diese Vertragstypen werden geprüft

Werkvertragsprägend ist die erfolgreiche Herstellung eines Werks (§ 631 BGB). Für einen Werkvertrag sind Abnahme (§ 640 BGB), Gefahrtragung (§ 644 BGB) und Gewährleistung (§§ 633 folgende BGB) charakteristisch. Gegenstand eines Dienstvertrags nach § 611 Abs. 1 BGB ist dagegen die Tätigkeit als solche. Bei einem Arbeitsverhältnis wird die vereinbarte Tätigkeit weisungsgebunden, also in persönlicher Abhängigkeit erbracht. Eine besondere Ausprägung des Dienstvertrags ist die grundsätzlich erlaubnispflichtige Arbeitnehmerüberlassung. Sie ist gekennzeichnet durch eine Dreiecksbeziehung zwischen Auftragnehmer (Verleiher), Auftraggeber (Entleiher) und Arbeitnehmer. Vertragsgegenstand der Arbeitnehmerüberlassung ist die Überlassung des Arbeitnehmers an den Auftraggeber zur Arbeitsleistung (§ 1 Abs. 1 AÜG). Trotz der tatsächlichen Beschäftigung des Arbeitnehmers durch den Auftraggeber besteht bei legaler Arbeitnehmerüberlassung allein zwischen dem Auftragnehmer und dem Arbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis. Gelenkt wird der Arbeitseinsatz hingegen nur durch den Auftraggeber. Über die reine Personalgestellung hinaus ist der Verleiher nicht verpflichtet, einen bestimmten Leistungserfolg mit dem Einsatz seiner Arbeitnehmer herbeizuführen. Deshalb treffen ihn – anders als bei einem klassischen Werk- oder Dienstvertrag – keine Haftungs- oder Gewährleistungspflichten, wenn die Arbeit schlecht ausgeführt wird oder das Werk misslingt.

Die „Nachsorge" wird oftmals vernachlässigt

Diese grundlegenden rechtlichen Unterschiede beschreiben für den Praktiker nur unzureichend, auf welche Fallstricke er beim Einsatz von Werkverträgen achten muss. Neben der online abrufbaren Geschäftsanweisung der Bundesagentur für Arbeit (BA) zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz versuchen Rechtsprechung und Literatur, mit einem bunten Strauß von Abgrenzungskriterien zu helfen. Dabei zeigt sich nicht selten, dass die permanente „Nachsorge" bei einem Werkvertrag in der betrieblichen Praxis nicht nur schwierig ist, sondern zuweilen auch vernachlässigt wird. Denn wichtiger als ein perfekt gestalteter Werkvertrag ist die regelmäßige Kontrolle der Vertragsdurchführung. Diese beinhaltet, dass zumindest die Führungskräfte des Auftraggebers für die praktischen Schwierigkeiten bei der „Zusammenarbeit" mit Arbeitnehmern einer Fremdfirma durch Schulungen und Trainings sensibilisiert werden. Aber auch Geschäftsführung oder Vorstand des Auftragnehmers kön-

pm MEINUNG

Stimmen zur Werkvertragsproblematik

Welche Lehren sollte die Praxis aus dem Daimler-Urteil ziehen? Darüber wird in den Personalabteilungen und Fachkreisen derzeit heiß diskutiert. Wir haben dazu die Stimmen zweier Experten eingeholt.

DR. RUPERT FELDER ist Vizepräsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU).

Auch bei formalen Kleinigkeiten aufpassen

Es gibt keine auf alle Einzelfälle und betriebliche Konstellationen anzuwendende Checkliste, die mit Sicherheit eine rechtlich einwandfreie Gestaltung für den Einsatz von Werkverträgen in der Praxis garantiert. Aber es gibt Indizien, an denen sich auch die Rechtsprechung orientiert. Die Handlungsanleitung für die Praxis ist: Keine Integration in den eigenen Betrieb – also niemals wie eigene Mitarbeiter behandeln! Das heißt: kein Direktionsrecht ausüben, keine konkreten, direkten Arbeitsanweisungen geben und nicht in betriebliche Abläufe integrieren. Auch bei den formalen Kleinigkeiten aufpassen: keine Arbeitskleidung oder Werkzeuge wie die eigenen Mitarbeiter, keine Aufnahme in ein Telefonverzeichnis, sondern klare Unterschiedlichkeiten, möglichst abgegrenzte Abläufe, Flächen oder Fertigungsinhalte. Kurzum: Der als Werkvertrag geschuldete Inhalt muss komplett selbst erbracht und seine Qualität verantwortet werden.

DR. WOLFGANG HAMANN ist Professor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Essen.

Ein institutionalisiertes Kontrollsystem tut Not

Um ein allmähliches Auseinanderdriften von Vertragswortlaut und Vertragspraxis zu verhindern, bedarf es eines institutionalisierten Kontrollsystems. Das Personal des Auftraggebers, das für jene Bereiche zuständig ist, wo Fremdfirmenleute zum Einsatz kommen, sollte zweckmäßigerweise eine Art Bedienungsanleitung für den Umgang mit dem Fremdpersonal an die Hand bekommen. Darüber hinaus muss allerdings turnusmäßig überprüft werden, ob die darin vermittelten Regeln im betrieblichen Alltag auch eingehalten werden.

nen erheblich dazu beitragen, dass aus Werkverträgen keine Zeitbomben werden. Die Audi AG baut deshalb beispielsweise auf räumliche Distanz zwischen Stammbelegschaft und Fremdfirmenmitarbeitern. Letztere sollen spätestens ab 2014 auf einen eigenen Campus außerhalb des Ingolstädter Werksgeländes ausweichen. Dies ist sicherlich eines unter mehreren denkbaren Lösungsmodellen, um die so gefürchtete Einbindung der Fremdfirmenmitarbeiter in den Produktionsablauf zu vermeiden. Die Eingliederung in die Betriebsorganisation des Kunden – etwa durch arbeitsteiliges Zusammenwirken zwischen Fremd- und Stammpersonal, Vertretungseinsätze für krankheits- oder urlaubsbedingt ausfallende Stammkräfte, Einsätze außerhalb des beauftragten Leistungsgegenstands, die Teilnahme an der Zeiterfassung, Eintragung in dessen Urlaubspläne, Abmeldepflicht gegenüber dem Kunden bei Krankheit, Tragen der gleichen Arbeitskleidung wie das Stammpersonal, Nutzung sonstigen betrieblichen Equipments wie Büro, Intranetzugang und Fahrzeuge – ist neben arbeitsplatzbezogenen Weisungen hinsichtlich Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsausführung durch Mitarbeiter des Auftragnehmers eines der wichtigsten Kriterien für ein Arbeitsverhältnis oder für Arbeitnehmerüberlassung. Auch und gerade die unterbleibende Inanspruchnahme von Gewährleistungsrechten trotz aufgetretener Mängel ist ein deutliches Indiz für einen Arbeitsvertrag oder – je nach Ausgestaltung – für einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag. Die „gelebte" Gewährleistung spricht hingegen dafür, dass die werkvertragliche Vereinbarung auch als solche praktiziert wird.

Das Landesarbeitsgericht legt Beweiserleichterungen fest

Das Stuttgarter Daimler-Urteil ist ein gutes Beispiel dafür, dass so manches Werkvertragskonzept zwar auf dem Papier schlüssig ist, sich in der Praxis aber nicht risikofrei umsetzen lässt. Brisant ist die Entscheidung dennoch für die gesamte „Werkvertragsbranche". Denn das LAG Baden-Württemberg erleichtert den klagenden Arbeitnehmern den Nachweis. Eine durchgehend geübte Vertragspraxis müssten diese nicht darlegen. Es genüge die Dokumentation von Einzelfällen, die auf Arbeitnehmerüberlassung schließen lassen. Damit bricht das LAG mit einem langjährigen Grundsatz des höchsten deutschen Arbeitsgerichts. Gut möglich, dass das BAG das Stuttgarter Daimler-Urteil auch deshalb kippen wird. Dennoch muss die Daimler AG jetzt nicht nur um ihren guten Ruf bangen, sondern auch mit teuren Nachzahlungen rechnen. Denn wird unter dem Deckmantel eines Scheinwerkvertrags illegale Arbeitnehmerüberlassung ohne Erlaubnis betrieben, kommt zwischen dem Arbeitnehmer und dem Einsatzunternehmen aufgrund gesetzlicher Fiktion ein Arbeitsverhältnis zustande. Obgleich diese Rechtsfolge häufig im Mittelpunkt illegaler Fremdpersonaleinsätze steht, drohen auch weitere einschneidende Konsequenzen für die beteiligten Unternehmen. Da der Arbeitnehmer als Leiharbeitnehmer tätig geworden ist, steht diesem für die Dauer seines Einsatzes die Differenz zwischen der tatsächlich gezahlten Vergütung und derjenigen eines vergleichbaren Arbeitnehmers im Kundenbetrieb zu. Dafür haften Dienstleister und Kundenunternehmen ebenso gesamtschuldnerisch wie für nachzuentrichtende Sozialversicherungsbeiträge.

Zusätzlich drohen Bußgelder wegen illegaler Beschäftigung von bis zu 30.000 Euro und die Verfolgung durch die Strafbehörden wegen nicht ordnungsgemäßer Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen (lesen Sie dazu auch die Anmerkung im Kasten „Auslegung" auf Seite 61). Dies kann für die Beteiligten sehr schnell sehr teuer werden. Gerade die Pflicht zur Nachentrichtung von Sozialversicherungsbeiträgen und die Lohnsteuernachhaftung treiben viele kleinere Unternehmen in den wirtschaftlichen Ruin.

ARBEITSHILFE

Checkliste Arbeitnehmer und freie Mitarbeiter richtig abgrenzen (HI164040)

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

www.haufe.de/hi164040

Fazit: Die Durchführung stets am Vertragsgegenstand ausrichten

Ungeachtet des Imageschadens bei aufgedeckten Scheinwerkverträgen kann Auftraggebern, die auf Werkverträge setzen, nur dringend empfohlen werden, sich ihre Dienstleister sorgsam auszusuchen. Diese sollten stets eine gültige Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung besitzen. So lässt sich jedenfalls illegale Arbeitnehmerüberlassung vermeiden. Die volle Härte der arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Auswirkungen der „Schein-Selbstständigkeit" trifft dann „nur" den Auftragnehmer. Aber auch in diesen Fällen verbleiben Restrisiken für den Auftraggeber. Da ein wirksamer Werkvertrag fehlt, können Ansprüche gegen den Auftragnehmer etwa auf Vertragserfüllung und Gewährleistung nicht durchgesetzt werden.

Die beste Risikovorsorge für alle Beteiligten bleibt deshalb eine am Vertragsgegenstand orientierte Durchführung des Vertrags. Erweist sich ein Auftrag von vornherein nicht als „werkvertragsfähig", sollten die beteiligten Unternehmen nicht vor echter Zeitarbeit zurückschrecken. ■

DR. SANDRA URBANCRELL ist Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei der Kanzlei McDermott, Will & Emery Rechtsanwälte Steuerberater LLP in Düsseldorf.

Mehr Gestaltungsfreiheit

NORM. Das Reisekostenrecht wird steuerlich durch ein neues Gesetz geregelt. Die Unternehmen können den Spielraum bei der arbeitsrechtlichen Umsetzung nutzen.

Von **Benjamin Ittmann** und **Thomas Niklas**

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**

Die Dienstreise ist in der betrieblichen Praxis allgegenwärtig. Dennoch herrscht häufig Ratlosigkeit, wenn es um arbeitsrechtliche Fragen zu diesem Thema geht. Die nachfolgenden Antworten in einzelnen grundlegenden Bereichen bei Dienstreisen soll ein Regelungsbewusstsein schaffen und so einen Beitrag zu möglichst klaren Verhältnissen leisten.

Das „Ob" einer Dienstreise

Eine Dienstreise liegt, wie § 2 des Bundesreisekostengesetzes für den öffentlichen Dienst zu entnehmen ist, dann vor, wenn der Arbeitnehmer an einen von seinem eigentlichen Arbeitsort abweichenden Ort reist, um dort zu arbeiten. Dazu ist der Arbeitnehmer verpflichtet, wenn dies sein Arbeitsvertrag vorsieht. Dabei kann sich diese Verpflichtung – beim Fehlen einer ausdrücklichen Regelung – auch aus dem Berufsbild oder dem Tätigkeitsbereich des Arbeitnehmers ergeben. So ist zum Beispiel ein Außendienstmitarbeiter naturgemäß zu Dienstreisen verpflichtet, während eine kaufmännische Bürokraft typischerweise nur am Betriebssitz zu arbeiten hat. Besteht die Verpflichtung eines Arbeitnehmers, auch Dienstreisen durchzuführen, ist der Arbeitgeber berechtigt, den Arbeitnehmer zur Durchführung einer ganz bestimmten Dienstreise anzuweisen. Da der Arbeitgeber insoweit aber von seinem Direktionsrecht Gebrauch macht, hat er die (hier regelmäßig weiten) Grenzen des sogenannten „billigen Ermessens" im Sinne von § 106 Satz 1 GewO zu beachten. Er muss die Interessen des Arbeitnehmers im Einzelfall angemessen berücksichtigen.

Das „Wie" einer Dienstreise

Dies gilt auch für genaue Vorgaben in Bezug auf den Inhalt und den Rahmen der Dienstreise. Der Arbeitgeber kann etwa die Lage und den Komfort eines Hotels und des gebuchten Zimmers ohne Weiteres festlegen, sofern dies unter Berücksichtigung der schutzwürdigen Belange des Arbeitnehmers noch billigenswert erscheint.

Nach Ansicht des BAG ist der Arbeitgeber grundsätzlich auch befugt, den Arbeitnehmer anzuweisen, für die Dienstreise ein vom Arbeitgeber zur Verfügung gestelltes Dienstfahrzeug und gerade nicht dessen Privatfahrzeug zu nutzen. Bei der Nutzung eines vom Arbeitgeber gestellten Fahrzeugs stellt sich nach einem vom Arbeitnehmer verursachten Unfall jedoch die Frage, ob und in welchem Umfang der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zum Schadenersatz verpflichtet ist. Dies ist unter Beachtung der Grundsätze der privilegierten Arbeitnehmerhaftung zu ermitteln. Zudem muss sich der Arbeitgeber so behandeln lassen, als habe er für die Fahrzeugnutzung eine übliche und zumutbare Versicherung (Vollkaskoversicherung mit Selbstbehalt) abgeschlossen, sodass sich die Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber bei einer (typischerweise vorliegenden) mittleren Fahrlässigkeit auf die Selbstbeteiligung (bis zu 500 Euro) beschränkt. Deshalb sind Arbeitgeber gut beraten, für bereitgestellte Fahrzeuge eine entsprechende Versicherung abzuschließen.

Rechtliche Bewertung der Fahrtzeiten

Die für eine Dienstreise aufgewandte Fahrtzeit ist nach der Rechtsprechung des BAG keine Arbeitszeit im arbeitszeitgesetzlichen Sinn. Daraus folgt aber nur, dass die Fahrtzeit selbst nicht dem Arbeitszeitgesetz, etwa der Höchstgrenze nach § 3 ArbZG oder den Pausen- und Ruhezeitenregelungen nach §§ 4 folgende ArbZG unterfällt. Ist der Arbeitnehmer aber am Reiseziel angekommen, sind bei dort tatsächlich geleisteter Arbeit die arbeitszeitgesetzlichen Vorgaben zu erfüllen.

Von der arbeitszeitgesetzlichen Bewertung ist die arbeitsvertragliche Behand-

lung von Dienstreisezeiten und deren Vergütungsfolgen zu unterscheiden. Soweit keine abweichende arbeitsvertragliche oder kollektivrechtliche Regelung besteht, ist der Arbeitgeber verpflichtet, Reisezeiten, die in die reguläre Arbeitszeit des Arbeitnehmers fallen, als Arbeitszeit zu vergüten, weil sich die Arbeitspflicht hier auf Weisung des Arbeitgebers auf die Durchführung einer Dienstreise konkretisiert. Der Arbeitgeber beansprucht den Arbeitnehmer in dem vertraglich vereinbarten Zeitraum. Ob er ihm Arbeit zuweist oder nicht, ist unerheblich. Der Vergütungsanspruch des Arbeitnehmers kann auch nicht einseitig oder durch eine arbeitsvertragliche Regelung abbedungen werden, weil es um seine reguläre Vergütung geht. Eine arbeitsvertragliche Klausel etwa, wonach eine Vergütung für Reisezeiten (auch) während der regulären Arbeitszeit ausgeschlossen ist, ist daher als unangemessene Benachteiligung gemäß § 307 Abs. 2 Nr. 1 BGB unwirksam.

Paralellen zur gewöhnlichen Anfahrt

Für die außerhalb der regulären Arbeitszeit des Arbeitnehmers liegenden Dienstreisezeiten gelten hingegen Besonderheiten. Nicht vergütungspflichtig sind zunächst die Zeiträume, in denen der Arbeitnehmer gewöhnlich Fahrten von seiner Wohnung zu seiner Arbeitsstätte zurücklegt, weil diese außerhalb der vergütungspflichtigen Arbeitszeit liegen. Hinsichtlich der übrigen Zeiträume einer Dienstreise prüft das BAG anhand § 612 Abs. 1 BGB, ob für diese Zeiten „nach den Umständen“ üblicherweise eine Vergütung zu erwarten ist. Danach können beispielsweise die hohe Vergütung eines Mitarbeiters und sein Tätigkeitsbereich dazu führen, dass eine außerhalb der regulären Arbeitszeit liegende Reisezeit durch die vereinbarte Vergütung abgegolten ist. Da insoweit aber eine Einzelfallbetrachtung angestellt wird, sind Grenzfälle wie die Anweisung einer Anreise zu einem auswärtigen Ort an einem Sonntag, um dort

pm KOMMENTAR

Das Wunder aus dem Finanzministerium

THOMAS MUSCHIOL leitet das Ressort Recht im Personalmagazin.

Wer sein Dienstauto privat nutzt, der weiß, dass sich Fahrten von der Wohnung zum Betrieb als geldwerter Vorteil beim Lohnsteuerabzug bemerkbar machen. Anders ist dies, wenn diese Fahrten im Rahmen einer Dienstreise anfallen. Hört sich einfach an, war aber bisher nicht so, denn die Finanzverwaltung hatte den Begriff der Dienstreise bisher an eigenen, manchmal von Jahr zu Jahr wechselnden Kriterien festgemacht und von „Amts wegen“ bestimmt, ob die Heimfahrt von einer auswärtigen Tätigkeit als Rückkehr von einer Dienstreise oder als Fahrt von der Arbeit nach Hause zu bewerten ist. Bürokratischer Höhepunkt war die zeitweise Anwendung der 46-Tage-Regelung, die dazu führen konnte, dass zunächst anerkannte Dienstreisen „über Nacht“ und rückwirkend zu (besteuerten) Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte wurden. Respekt an die Juristen im Bundesfinanzministerium. Sie sind mit dem neuen Reisekostengesetz über ihren eigenen Schatten gesprungen und haben eine praxisgerechte Lösung gefunden. Bitte weiter so! *(tm)*

Fahrten mit dem Dienstwagen: Auch hier gibt es ab 2014 neue Regelungen.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an thomas.muschiol@personalmagazin.de

ARBEITSHILFE

Checkliste In sechs Schritten zur Betriebsvereinbarung „Reisekosten" (HI2522963)

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

www.haufe.de/hi2522963

am folgenden Montag mit der Arbeit beginnen zu können, kaum rechtssicher zu beurteilen. Daher ist zu empfehlen, in den Arbeitsvertrag eines Arbeitnehmers mit häufigem Dienstreisebedarf eine vergütungsbeschränkende Regelung in Bezug auf Reisezeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit aufzunehmen. Alternativ besteht die Möglichkeit, derartige Vergütungsansprüche in einer Betriebsvereinbarung auszuschließen, sofern dies nicht gemäß § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG wegen einer üblicherweise bestehenden, vorrangigen Tarifregelung über diesen Regelungsgegenstand ausgeschlossen ist.

Der notwendige Aufwendungsersatz

Der Arbeitgeber ist gemäß § 670 BGB verpflichtet, dem Arbeitnehmer die notwendigen Aufwendungen im Rahmen seiner Tätigkeit zu erstatten. Als solche kommen bei Dienstreisen sämtliche Aufwendungen in Betracht, die durch die Dienstreise notwendigerweise veranlasst waren, also angefallene Fahrtkosten (für Pkw oder öffentliche Verkehrsmittel) sowie Verpflegungs- und Unterkunftskosten. Allerdings besteht hier für den Arbeitnehmer nur dann ein gewisser Entscheidungsspielraum, wenn ihm dieser vom Arbeitgeber – gegebenenfalls stillschweigend durch beanstandungslose Erstattungen – zugestanden wurde. Ist dies nicht der Fall, hätte der Arbeitnehmer die Notwendigkeit der Aufwendungen im Prozess im Einzelnen darzulegen und notfalls zu beweisen. Dann sind allenfalls die Kosten der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, die für die Nutzung eines eigenen Pkw aufgewandten Treibstoffkosten sowie die im Einzelfall angemessenen Übernachtungs- und Verpflegungsaufwendungen zu erstatten. Die im Steuerrecht geregelten steuerfreien Erstattungsmöglichkeiten, die darüber hinausgehen können, sind als Maßstab für die Notwendigkeit von Aufwendungen dagegen nicht ohne Weiteres heranzuziehen. Insbesondere ist der Arbeitgeber grundsätzlich befugt, für jede einzelne Aufwendung eine Berechnung und einen Nachweis zu verlangen. In der Praxis freilich erstatten Arbeitgeber schon zur Vermeidung eines übermäßigen Verwaltungsaufwands und zahlreicher Klageverfahren Reisekosten anhand der steuerrechtlichen Regelungen. Hierdurch entsteht dann regelmäßig eine betriebliche Übung, auf deren Beibehaltung der Arbeitnehmer grundsätzlich einen Anspruch hat.

Neu: Erste Tätigkeitsstätte festlegen

Angesichts der Anlehnung von Reisekostenerstattungen an steuerfreie Erstattungsbeträge lohnt ein Blick auf die ab 1. Januar 2014 geltenden steuerlichen Reisekostenregelungen. Danach kann der Arbeitgeber, der über mehrere Standorte verfügt, mit der Festlegung der „ersten Tätigkeitsstätte" im Sinne von § 9 Abs. 4 EStG neue Fassung unmittelbaren Einfluß darauf nehmen, ob ein Beschäftigungsort per Dienstreise „angefahren" wird oder ob es sich um einen (steuerpflichtigen) Weg zur Arbeit handelt. Zudem werden die steuerfrei erstattungsfähigen Aufwendungen für Dienstreisen abgeändert. Auch die sonstigen steuerlichen Änderungen im Reisekostenrecht können mit der Möglichkeit des Arbeitgebers, den Begriff der Dienstreise durch arbeitsrechtliche Vereinbarung oder die Ausübung des entsprechenden Weisungsrechts optimal genutzt werden. So liegen die steuerfreien Verpflegungspauschalen bei eintägigen Auswärtstätigkeiten (mehr als acht Stunden) nun bei zwölf Euro und bei mehrtägigen Auswärtstätigkeiten für den An- und Abreisetag bei jeweils zwölf Euro und für die vollen Zwischentage bei jeweils 24 Euro (§ 9 Abs. 4a EStG neue Fassung). Überdies werden ab 1. Januar 2014 tatsächliche Aufwendungen für Mahlzeiten mit dem Sachbezugswert bis zu einem Preis von 60 Euro als Arbeitslohn angesetzt (§ 8 Abs 2 Satz 8 EStG neue Fassung). Dieser Ansatz (und damit eine Besteuerung) entfällt nur, wenn für den Arbeitnehmer ein entsprechender Abzug aufgrund einer Verpflegungspauschale in Betracht käme. Schließlich sind (tatsächlich entstandene) Unterkunftskosten künftig nur für längstens 48 Monate und bis maximal 1.000 Euro im Monat erstattungsfähig (§ 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 5a EStG neue Fassung).

Betriebliche Regelungen checken

In der betrieblichen Praxis gibt es häufig allgemeingültige Regelungen über die Durchführung von Dienstreisen und die Erstattung von Dienstreisekosten. Derartige Reisekostenordnungen oder -richtlinien regeln die zulässigen Ausgaben der Dienstreisenden und gewährleisten eine reibungslose Abwicklung der Kostenerstattung. Die Regelungen sind insbesondere dann, wenn sie auf die steuerrechtlichen Erstattungspauschalen Bezug nehmen, an die ab 1. Januar 2014 geänderte Rechtslage unbedingt anzupassen. Existiert eine allgemeingültige Regelung nicht, ist zu beachten, dass „gelebte" Reisekostenerstattungen zu einem Anspruch aus betrieblicher Übung geführt haben können, der allein durch eine einvernehmliche Abänderung der Arbeitsverträge oder durch den Ausspruch von (kaum sozial gerechtfertigten) Änderungskündigungen, nicht aber durch eine geänderte Handhabung beseitigt werden kann.

Soweit keine nach § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG vorrangige tarifliche Regelung üblicherweise besteht, bleibt die Auswahl des Regelungsinstruments (Einheitsregelung, Gesamtzusage, Betriebsvereinbarung) grundsätzlich dem Arbeitgeber überlassen. Insbesondere steht dem Betriebsrat in Bezug auf eine Dienstreiseregelung kein erzwingbares

Mitbestimmungsrecht zu. Ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG kommt nicht in Betracht, wenn die Dienstreisen nicht zu den Hauptleistungspflichten der Arbeitnehmer gehören und deshalb nicht das Verhalten der Arbeitnehmer bezüglich ihrer Arbeitsleistung betreffen (anderes gilt also für Außendienstmitarbeiter). Zudem steht dem Betriebsrat nach dem BAG kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht hinsichtlich einer Spesenregelung zu.

Gleichwohl werden in der Praxis die Grundsätze der Reisekostenerstattung der Durchführung von Dienstreisen häufig durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, um eine verbindliche Geltung herbeizuführen und eine bisherige Handhabung (zumindest faktisch) abzulösen. Dies erscheint sinnvoll, wenn sich wirklich eine betriebliche Übung „eingeschlichen“ hat und vor allem wegen der gesetzlichen Neuregelung korrigierend einzugreifen ist.

Zwar sind individualvertragliche Ansprüche im Regelfall (weil nicht betriebsvereinbarungsoffen) nur ablösbar, wenn die ablösende Betriebsvereinbarung dies eindeutig festlegt und ihre Regelungen für die Arbeitnehmer bei kollektiver Betrachtung günstiger sind. Doch eine auf das neue Reisekostenrecht zugeschnittene Betriebsvereinbarung kann im Einzelfall diesen Anforderungen entsprechen und zu einer erhöhten Akzeptanz in der Belegschaft führen. Eine entsprechende Initiative des Arbeitgebers mit Hinweis auf die zeitnahe Rechtslage kann daher unter Umständen zweckmäßig sein. ■

DR. BENJAMIN ITTMANN ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Küttner Rechtsanwälte in Köln.

THOMAS NIKLAS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Küttner Rechtsanwälte in Köln.

GDA KOMMUNIKATION

Arbeit und Arbeitsrecht
Die Zeitschrift für das Personal-Management

Arbeitsrecht 2014
Was Praktiker wissen müssen!

25. und 26. Februar 2014

THEMEN

- Arbeitsrecht nach der Wahl
- Aktuelle Rechtsprechung
- Update AGG
- AGB-Kontrolle
- Kündigungsrecht
- Arbeitsvertragsgestaltung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

REFERENTEN U. A.

Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer

Prof. Dr. Björn Gaul

Dr. Roland Gastell

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser

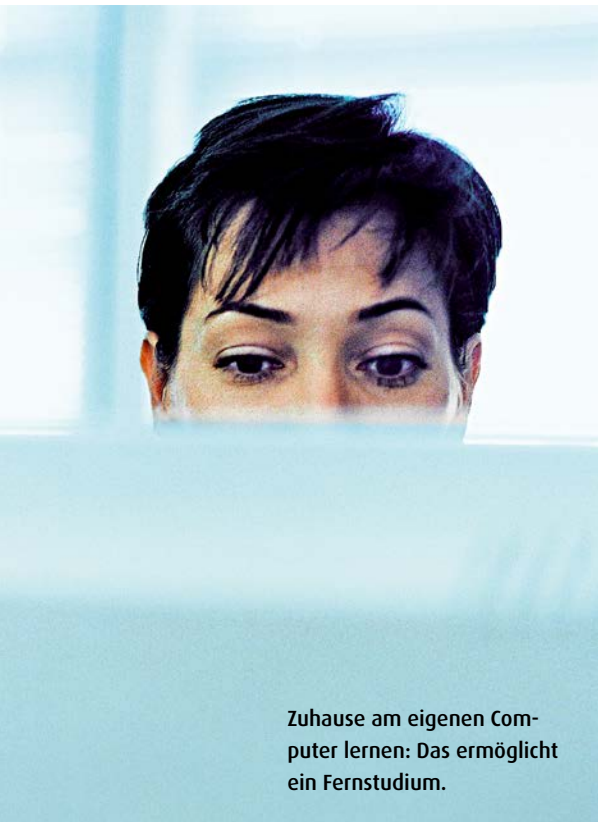
Dr. Barbara Reinhard

Prof. Dr. Gregor Thüsing

SICHERN SIE SICH JETZT IHREN PLATZ AUF WWW.KONGRESS-ARBEITSRECHT-2014.DE!

Ausbilder per Fernstudium

Wer sich auf dem Gebiet der beruflichen Bildung qualifizieren will, kann dies per Fernstudium tun. Der Fernlehrgang „Ausbildung der Ausbilder IHK“ richtet sich an Personen, die sich als Ausbilder für junge Mitarbeiter qualifizieren wollen. Er dauert sechs Monate und enthält ein Präsenzseminar, das auf die IHK-Prüfung vorbereitet. Der 18-monatige Lehrgang „Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge IHK“ stellt eine Aufstiegsfortbildung dar, die Fachkräfte auf die Planung und Durchführung von unternehmensweiten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vorbereitet. Das zwölfmonatige Fernstudium „Train the Trainer mit IHK-Zertifikat“ richtet sich an Personen, die als freiberufliche oder angestellte Trainer tätig werden wollen, sowie an (künftige) Mitarbeiter in der Aus- und Weiterbildung. Anfang 2014 startet außerdem der Lehrgang „Online-Trainer IHK“. **www.sgd.de**



Zuhause am eigenen Computer lernen: Das ermöglicht ein Fernstudium.

Das verdient ein Syndikus

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Syndikus reicht je nach Unternehmensgröße von 50.586 Euro (Q1) bis 96.930 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 3.000 Euro vergütet. Rund 48 Prozent erhalten Prämien und 33 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für neun Prozent der Berufsgruppe.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	**Q3**	**Median**	**Q1**
< 21	50.586 Euro	58.268 Euro	68.847 Euro
21–50	47.733 Euro	60.485 Euro	84.530 Euro
51–100	52.686 Euro	63.903 Euro	85.862 Euro
100–1.000	54.516 Euro	63.415 Euro	77.767 Euro
> 1.000	63.560 Euro	78.046 Euro	96.930 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: Personaldisponent
Aug.: Branchenvergleich

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr) **Q1:** unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 2,8 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2013

Business Phrases: „covering letter: main body paragraphs“

Ähnlich wie beim deutschen Bewerbungsschreiben gilt es, im Hauptteil des Anschreibens („main body paragraphs“) die Eignung zu begründen: „With my background in XX I believe I would make a noticeable difference at your company.“ (Mit meinem Werdegang in XX glaube ich, dass ich in Ihrer Firma spürbar etwas bewegen würde.) „Because I have XX years of experience in YY, I believe I fulfil your company’s objectives.“ (Aufgrund meiner XX-jährigen Erfahrung im Bereich YY glaube ich, den Bedürfnissen Ihrer Firma gerecht zu werden.)

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

www.business-english.de/personalmodul

SEMINARE

5. Dezember, Großkarlbach	**Hoftag HR-PR** Tel. 06238 983550 www.schelenz-gmbh.de
5. Dezember, Ostfildern	**Zeitarbeit und Fremdfirmeneinsatz** Tel. 0711 34008-99 www.tae.de
10. Dezember, Hamburg	**Führen im Generationenmix** Tel. 0211 9686-3000 www.euroforum.de
10. bis 13. Dezember, Bonn	**Gewinnende Konfliktlösung** Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de
11. bis 12. Dezember, Frankfurt/Main	**Gesprächstraining für Personaler I** Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de

ONLINE-SEMINARE

4. Dezember	**Datenübermittlung ins Ausland: So bleiben Sie rechtskonform**
6. Dezember, 19. Dezember	**Änderungen zum Jahreswechsel**
10. Dezember	**Betriebsratswahlen 2014**
10. Dezember	**Personalentwicklung als Führungsaufgabe**

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.

Weiterbildung für Personalprofis

SOCIAL RECRUITING. Seit Oktober bietet das internationale Business-Netzwerk Linkedin Personalverantwortlichen ein Trainingsprogramm mit Zertifizierung für Social Recruiting an. Lerninhalte sind die Suche nach Talenten, die Identifizierung und Ansprache von passiven und aktiven Kandidaten, der Aufbau eines Pools an geeigneten Kandidaten sowie die Nutzung der LinkedIn-HR-Lösungen. Das Zertifizierungsprogramm wird auf Englisch abgehalten, ab der ersten Jahreshälfte 2014 soll es dann auch auf Deutsch angeboten werden. Der abschließende Test kann in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Potsdam und Stuttgart abgelegt werden.

http://certification.linkedin.com

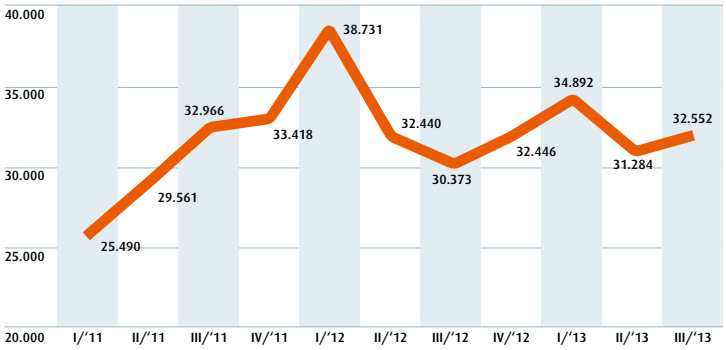
JAHRESWECHSEL. Die Jahresschluss-Tagung Personalbüro für Personaler und Entgeltabrechner findet diesmal in insgesamt 43 Städten in Deutschland statt. Auf den Veranstaltungen erhalten die Teilnehmer einen Ausblick auf die wesentlichen Änderungen für 2014 in den Bereichen Arbeitsrecht, Lohnsteuer und Sozialversicherung. Unter anderem gehen die Referenten auf Neuheiten im Teilzeitrecht, auf den neuen Arbeitnehmerdatenschutz und auf die gesetzliche Reisekostenreform ein. Auf den Tagesveranstaltungen geht es außerdem um Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes, um Praxisfragen nach der ELStAM-Einführung und um die Lohnsteuer-Richtlinien 2014.

www.haufe-akademie.de/87.67

Stellenmarkt für Personaler im Aufwind

Anfang 2012 hatte der Stellenmarkt für Personalexperten mit knapp 39.000 Stellenofferten seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht. Seitdem hat er sich auf einem Wert zwischen 30.000 und knapp 35.000 Stellenofferten eingependelt. Nach einem kleinen Rückgang im zweiten Quartal 2013 nahm die Nachfrage nach Personalexperten im dritten Quartal wieder zu. Der HR-Stix, für den das Personalberatungsnetzwerk Personal Total in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin kontinuierlich 77 Print- und Online-Stellenmärkte auswertet, beobachtet seit 2005 die Entwicklung auf dem HR-Stellenmarkt. Die größte Nachfrage kam diesmal aus der Personalberatung und -vermittlung mit 10.033 offenen Stellen, gefolgt von der Zeitarbeit mit 6.832 Offerten.

HR-STIX



Neuen Aufwind erhält der HR-Stix im dritten Quartal 2013. Der Bedarf an Personalexperten hat wieder etwas zugenommen, in den Monaten Juli bis September wurden 32.552 offene Stellen gezählt.

QUELLE: INDEX, IM AUFTRAG VON PERSONAL TOTAL, 2013

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an daniela.furkel@personalmagazin.de

Heikle Botschaften vermitteln

PRAXIS. Kritische Gespräche gehören zum Geschäft. Dabei ist es wichtig, Inhalt und Beziehungsebene voneinander zu trennen. Wir zeigen, wie sich das machen lässt.

Von **Peter Holzer**

Ob Personaler eine Botschaft souverän transportieren, hängt vor allem davon ab, wie sie diese übermitteln. Viele handeln nach der goldenen Regel: Behandle andere so, wie du auch behandelt werden willst. Für den HR-Bereich ist das jedoch nicht hilfreich. Personaler brauchen die Platin-Regel: Behandle andere so, wie sie es brauchen. Ob es darum geht, einem Mitarbeiter zu kündigen, ihn abzumahnen oder einen Stellenabbau vor der Belegschaft zu verkünden – damit ein HR-Manager die richtige Gesprächsstrategie wählen kann, ist für ihn zunächst die Frage wichtig: Wen habe ich vor mir?

Stewardess und Pilot

Grundsätzlich können zwei Verhaltenstypen unterschieden werden: Stewardessen und Piloten. Der Stewardess-Typ ist erkennbar an seiner freundlichen Stimme. Am Satzende geht die Betonung hoch, die Handflächen sind offen und der Kopf bewegt sich beim Sprechen leicht nach links und rechts. Dieses Verhalten wirkt zugänglich auf andere Menschen. Beim Zuhören sucht eine Stewardess Blickkontakt, nickt immer wieder und begleitet den Sprecher mit zustimmenden Lauten. Mit solchen Menschen fällt es leicht zu kommunizieren. Rund 60 bis 70 Prozent der Mitarbeiter in einer Firma gehören zum Stewardess-Typ. Da diese Menschen zugänglich wirken, werden sie auch als „Hunde“ bezeichnet.

Ein Pilot dagegen hat eine monotone und flache Stimme, am Satzende geht die Betonung nach unten. Seine Handflächen sind nach unten gerichtet, der Kopf ruht still in der Mitte des Halses. Im Zuhörmodus schweigt er und sitzt still da. Hin und wieder bricht er den Blickkontakt und schaut auf seine Uhr. Diese Menschen wirken in erster Linie glaubwürdig und selbstbestimmt – und werden daher auch als „Katzen“ bezeichnet.

Warum diese Analogie aus dem Tierreich? In dem Moment, in dem wir von Tieren reden, entsteht eine Distanz dazu.

> Je mehr Distanz Sie aufbauen, desto eher können Sie emotional auf dem Boden bleiben. Analogien aus dem Tierreich helfen dabei, Distanz zu wahren.

Je mehr Distanz aufgebaut wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, emotional auf dem Boden zu bleiben. Das ist gerade in Bezug auf heikle Botschaften wichtig. Für Sie als Personalmanager empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Wenn Sie etwas Heikles zu sagen haben, schlüpfen Sie in Ihren Katzen-Modus (glaubwürdige Wirkung).
- Wenn Sie auf der persönlichen Ebene kommunizieren, verwenden Sie den Hunde-Modus (zugängliche Wirkung).
- Passen Sie Ihr Verhalten Ihrem Gesprächspartner an. Je mehr Katze er ist, desto mehr Katze müssen Sie sein.

Aber wie verhalten Sie sich, um eine heikle Botschaft souverän zu platzieren – das heißt hart in der Sache zu sein und gleichzeitig die Beziehungsebene zu wahren? Die folgenden fünf Werkzeuge sind in fast allen Situationen die richtige Wahl.

Eins: Die Botschaft visualisieren

Entscheidend ist, dass Sie die heikle Botschaft visualisieren und nicht nur verbal vermitteln. Vor einer Gruppe, wenn Sie etwa die Aufgabe haben, eine heikle Botschaft der Belegschaft oder dem Betriebsrat zu übermitteln, sollten Sie die zugrunde liegenden Zahlen mithilfe eines Flipcharts oder mittels Powerpoint-Folien visualisieren. Im Vieraugengespräch nehmen Sie einen Block zur Hand und notieren die Botschaft auf dem Papier (zum Beispiel: „Die Ziele des vergangenen Quartals wurden nicht erreicht.“). Alternativ können Sie auch einen Ausdruck mitbringen.

Zwei: Auf die Seite packen

Erst wenn Sie die negative Botschaft visualisiert haben, können Sie sie auch auf die Seite packen. Schieben Sie das Papier zur Seite, sodass Sie gemeinsam mit Ihrem Gesprächspartner darauf blicken. Das Gleiche gilt bei einer größeren Gruppe Menschen für das Flipchart oder die Powerpoint-Präsentation: Stehen Sie neben dem Medium. Die Wirkung kennen Sie vom Flughafen. Wenn Ihr Flieger Verspätung hat, erfahren Sie dies durch eine Anzeigetafel – so können Sie auf die

visualisierte Botschaft sauer sein, aber nicht auf einen Menschen.

Drei: Blickkontakt brechen

Wenn Sie Ihrem Gegenüber in die Augen schauen, wirken Ihre Worte persönlich. Heikle Botschaften sollen aber nicht persönlich wirken. Deswegen brechen Sie den Blickkontakt. Schauen Sie auf die visualisierte Botschaft: den Block, das Flipchart oder die Powerpoint-Folie. Ihre Zuhörer werden Ihrem Blick folgen. Das Papier wird zum eigentlichen Überbringer der negativen Nachricht.

Vier: 90-Grad-Winkel

Bei Vieraugengesprächen gilt: Nehmen Sie nicht genau gegenüber am Besprechungstisch Platz. Das gegenüberliegende Sitzen fördert die Konfrontation – und wir sitzen wieder in einer Linie mit der visualisierten Botschaft. Stattdessen sollten Sie eine Sitzposition über Eck einnehmen. So können beide Gesprächsteilnehmer auf das Problem (das Papier) sehen, um anschließend gemeinsam eine Lösung zu entwickeln. Wenn Sie vor einer Gruppe sprechen, sollten Sie Ihren Körper um 90 Grad drehen und sich seitlich zum Publikum stellen. Blicken Sie dann auf die visualisierte heikle Botschaft, während Sie sie aussprechen.

Fünf: Stimmmuster

Wenn Sie die heikle Botschaft aussprechen, wollen Sie hart in der Sache sein. Verwenden Sie dazu das Stimmmuster einer Katze („Piloten-Stimme“): Die Stimme ist flach, die Betonung geht am Satzende runter. Achten Sie außerdem darauf, dass Sie langsam sprechen und Pausen einbauen. Dadurch zeigen Sie Ihren Gesprächspartnern, dass Sie souverän sind – sowohl im Einzel- als auch im Gruppengespräch.

Besonders wichtig ist dies, wenn der Empfänger der Botschaft eine Katze ist. Nach meinen Beobachtungen fällt es den meisten Menschen deutlich schwerer, bei einer Katze die zuvor beschrieben Werkzeuge anzuwenden als bei einem Hund. In solchen Situationen rutscht die Körpersprache des Überbringers schnell in den Stewardess-Modus.

© NEIRON PHOTO / FOTOLIA.COM

Ist Ihr Gegenüber eine Katze oder gar eine Super-Katze, gilt es, souverän zu wirken.

Umgang mit dominanten Personen

Eine ganz andere Strategie brauchen Sie, wenn Sie es mit einer Super-Katze zu tun haben. Diese dominanten, leicht aufbrausenden Typen sind meist weit oben in der Hierarchie anzutreffen. Hier sind andere Werkzeuge vonnöten, um die Aufmerksamkeit dieser Personen zu erhalten. Denn sie suchen Gesprächsgegner, keine Gesprächspartner.

Damit Sie souverän wirken, müssen Sie den Blickkontakt bei der Übermittlung der heiklen Botschaft halten (ohne Blinzeln). Verzichten Sie auf Visualisierung und formulieren Sie kurze Sätze. Atmen Sie im Bauch, damit Sie so entspannt wie möglich bleiben. Bereiten Sie sich inhaltlich gut vor, damit Sie Ihren Text auch unter Druck abrufen können. Denken Sie daran: Eine Katze kann man nicht verändern. Entweder sie will sich verändern oder sie will es nicht. Konzentrieren Sie sich deshalb auf sich selbst. Kontrollieren Sie Ihre Körpersprache, damit Sie souverän wirken. Nur so beeinflussen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass die Katze Ihnen Führungskompetenz zutraut und eventuell bereit ist, Ihnen zu folgen.

Mit den beschriebenen fünf Werkzeugen können Sie den Inhalt Ihrer Botschaft von der Beziehung trennen. So bleiben Sie hart in der Sache und weich in der Beziehung. Die visualisierte Botschaft hilft Ihnen, sich aus der Schusslinie zu halten. Und Sie können Ablenkungen des Gesprächspartners begegnen. Schauen Sie einfach auf das Papier und sagen Sie zu ihm: „Heute sprechen wir nicht über X – sondern darüber!“

Je härter die Nachricht, desto weniger nutzen Gefühle. Machen Sie es kurz und schmerzlos. Beim Aussprechen einer Kündigung gegenüber einem Mitarbeiter ist das besonders wichtig. Und vermeiden Sie Überraschungen. Wenn Sie sich inhaltlich unsicher fühlen, haben Sie keine Chance, auf der körpersprachlichen Ebene souverän zu wirken. Der Inhalt muss sitzen! Nur so können Sie ihn unter Druck abrufen. ■

PETER HOLZER ist Trainer und Coach sowie Inhaber der Peter Holzer Unternehmensberatung.

Raus aus den gängigen Klischees!

ORGANISATION. Manager verbringen 80 bis 90 Prozent ihrer Zeit damit, im System zu arbeiten – also das Bestehende nach konventioneller Logik zu verbessern. So haben es die Buchautoren erfahren. Doch es gibt mutige Menschen, die dem System nicht nur einen neuen Anstrich geben, sondern sich trauen, grundlegende Umbauten anzustoßen. Die Autoren nennen sie Musterbrecher. Diese bleiben zwar nach wie vor in der klassischen Grundordnung der Märkte, machen aber nicht einfach weiter wie bisher. Bereits 2003 gründeten die Autoren eine Musterbrecher-Initiative und 2008 veröffentlichten sie ein Buch zum Thema. Mit dem aktuellen Buch wollen sie nun diejenigen Führungs- und Organisationsfragen beleuchten, für die es naturgemäß keine einfachen Lösungen gibt. Die Themen reichen von Innovationsmanagement und Kommunikation bis Personalentwicklung. Basis sind 600 Interviews mit Menschen in ganz unterschiedlichen Positionen und Organisationsformen sowie Beratungs- und Forschungsprojekte, die in den vergangenen sieben Jahren durchgeführt wurden.

BEWERTUNG: Die Inhalte werden anhand von Beispielen, Interviews und Erfahrungen der Autoren erläutert. Die verständlich und pointiert zusammengefassten Erkenntnisse regen zum eigenen Musterbrechen an. Beispiel: „Musterbrecher schaffen rechtfertigungsfreie Räume. Diese Räume entziehen sich der Logik der Organisation und geben Menschen den Freiraum, gefahrlos Dinge auszuprobieren.“ *(dfu)*

Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich, Dominik Hammer: Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen. 263 Seiten, Murmann-Verlag, Hamburg, 2013. 24,90 Euro.

Entscheidungen treffen will gelernt sein

MANAGEMENT. Wer entscheidet, geht immer auch ein Risiko ein – das Risiko, sich falsch zu entscheiden. Egal wie gut eine Entscheidung untermauert ist, kann sie im Nachhinein betrachtet die falsche Wahl gewesen sein, einfach weil sich die Rahmenbedingungen ganz unvorhergesehen ändern. Das mussten etwa die Dornier-Werke erfahren, die einen neuen Regionaljet entwickeln wollten. Als die Lufthansa nach dem 11. September 2001 ihre Option für 60 Maschinen zurückzog, ging Dornier pleite. Anhand von Beispielen aus Unternehmen und seines eigenen Werdegangs erläutert der Unternehmer, Managementtrainer und Berufspilot Peter Brandl, warum Entscheidungen oft schwerfallen, worauf es bei Entscheidungen ankommt und was Entscheidungen voranbringt.

BEWERTUNG: Die Analogien zur Fliegerei und zahlreiche Beispiele erhöhen Lesefluss und Lesevergnügen. Für die praktische Umsetzung und das spätere Nachschlagen wäre es indes schön gewesen, wenn die jeweiligen Erkenntnisse konkret zusammengefasst wären. *(dfu)*

Peter Brandl: Hudson River. Die Kunst, schwere Entscheidungen zu treffen. 227 Seiten, Gabal-Verlag, Offenbach, 2013. 24,90 Euro.

Von Änderungsschneider bis Zweiradmechanikerin

BERUFSAUSBILDUNG. 345 Ausbildungsberufe gelten 2013 in Deutschland als anerkannt – genauso viele wie im Vorjahr. Doch fünf Berufe wurden seit dem vergangenen Jahr modernisiert: Fachangestellter für Arbeitsmarktdienstleistungen, pharmazeutisch-kaufmännischer Angestellter, Schilder- und Lichtreklamehersteller, Schornsteinfeger und Verfahrensmechaniker für Kunststoff- und Kautschuktechnik. Dieses Nachschlagewerk gibt einen Überblick über alle hierzulande anerkannten Ausbildungsberufe, über die reguläre Ausbildungsdauer und die Zahl der Azubis, die 2011 diese Berufe erlernt haben. Mögliche Spezialisierungen und Wahlqualifikationen werden ebenfalls genannt und landestypische Regelungen vorgestellt. Der Band enthält außerdem Kontaktdaten von zuständigen Stellen im Bereich der Berufsausbildung sowie einen statistischen Teil über die Entwicklung der einzelnen Berufe.

BEWERTUNG: Arbeitgeber, die neue Berufe in ihr Ausbildungsportfolio aufnehmen wollen, erhalten mit diesem Nachschlagewerk einen hilfreichen Überblick über das Spektrum. *(dfu)*

Bundesinstitut für Berufsbildung: Die anerkannten Ausbildungsberufe 2013. 624 Seiten, W.-Bertelsmann-Verlag, Bielefeld, 2013. 34,90 Euro.

Urlaub bei Arbeitszeiterhöhung

Personalmagazin, Heft 10/2013, Seite 74 folgende

Wie Urlaub bei Arbeitszeitverringerungen umzurechnen ist, erklärte Dr. Martin Römermann im Beitrag „Urlaub bei Wechsel in Teilzeit". Eine Personalsachbearbeiterin fragt nun nach dem umgekehrten Fall: In ihrem Unternehmen wechselte eine Mitarbeiterin zum 1. Oktober von einer Vier-Tage-Woche auf Vollzeit. Dazu die Antwort unseres Autors.

Für die Frage des Urlaubs bei Arbeitszeiterhöhung erscheinen verschiedene Lösungen denkbar und eine rechtlich sichere Lösung (noch) nicht in Sicht. Eine generelle Umrechnungsregel ist meiner Ansicht nach nur möglich, soweit der Urlaub überhaupt zur Disposition der Parteien steht – das ist nie der Fall bei gesetzlichem oder aufgrund eines Tarifvertrags zustehendem Urlaub. Für übergesetzlichen Urlaub, der seine Grundlage ausschließlich im Arbeitsvertrag findet, ist eine Umrechnungsregel möglich.
Fehlt jedwede Regelung, tendiere ich dazu, weder den noch nicht abgebauten Teilzeiturlaub hochzurechnen, noch für Zeiten des Abbaus des Teilzeiturlaubs das nun geltende Vollzeitgehalt zu gewähren. Der Arbeitnehmer erscheint mir nicht schutzbedürftig: Für die „neue" Vollzeit erwirbt er einen der Vollzeit entsprechenden Vollzeiturlaub. Den mitgenommenen Teilzeiturlaub kann er zusätzlich zu bisherigen Konditionen abbauen. Andernfalls müsste meines Erachtens zumindest während des Urlaubs das aus der Teilzeit stammende Gehalt für diesen Zeitraum gewährt werden. Für eine konkretere Aussage müssten der Arbeitsvertrag und gegebenenfalls anwendbare tarifliche Regelungen geprüft werden.

Interesse an Frauen erlaubt

Personalmagazin, Heft 6/2013, Seite 56 und 57

Die im Spezial „Stellenmärkte" vorgestellte Recruiting-Kampagne der Verkehrsbetriebe Zürich wäre, so die Bewertung unseres Autors Dr. Peter Rambach, auch in Deutschland zulässig. Sein Argument: Obwohl bei der Kampagne besonders Frauen angesprochen werden, sind die Anzeigen geschlechtsneutral formuliert. Ein Leser fragte, ob schon alleine § 5 AGG rein geschlechtsspezifische Stellenausschreibungen erlauben könnte. Warum das nicht geht, erklärt Rechtsanwalt Rambach im Folgenden.

Nach § 5 AGG ist eine unterschiedliche Behandlung zulässig, wenn dadurch bestehende Nachteile tatsächlicher oder struktureller Art für die durch das AGG besonders geschützten Personen verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Dahinter steht der Gedanke, dass das Interesse an einer durch die positive Maßnahme zielgerichteten Förderung einer benachteiligten Gruppe jenes der übrigen, davon negativ betroffenen Personengruppe überwiegt. Eine mögliche Fördermaßnahme könnte zum Beispiel ein Frauenförderplan sein, wonach Frauen bei gleicher Eignung bevorzugt einzustellen sind. Auch ein Hinweis in einer Anzeige, dass „ein besonderes Interesse an Bewerbungen von Frauen bestehe", wäre von § 5 AGG gedeckt, wenn Frauen in einer bestimmten Arbeitnehmergruppe insgesamt unterrepräsentiert sind. Ein genereller, absoluter Vorrang der zu fördernden Gruppe – unabhängig von sonstigen Kriterien – ist nach der Rechtsprechung des EuGH aber ausgeschlossen. Eine rein geschlechtsspezifische Stellenausschreibung kann über § 5 AGG deshalb grundsätzlich nicht gerechtfertigt werden.

IMPRESSUM

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

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB
Tel.: 0800 / 7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800 / 5050 446 (kostenlos)
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub, Randolf Jessl

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

REDAKTION
Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
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 07 61/8 98-99-3921,
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE
Dr. Oliver-Timo Henssler, Peter Holzer, Dr. Benjamin Ittmann, Prof. Dr. Martin Kersting, Ulla Laux, Ruth Lemmer, Mike Münch, Thomas Niklas, Martin Schmitt, Christoph Schwager, Bärbel Schwertfeger, Rainer Steppan, Dr. Sandra Urban-Crell

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
Michaela Freund (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-777, Fax -477
E-Mail: stellenmarkt@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 redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

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

LESERBRIEFE Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen. Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Ganz persönlich

FRANZ WALCH ist seit Februar 2013 Director Human Resources & Organizational Development der Haufe Gruppe, die auch das Personalmagazin herausgibt. Zuvor war der Diplom-Betriebswirt eineinhalb Jahre als Berater für Personalentwicklung und Change Management tätig. Weitere Stationen führten ihn unter anderem als Leiter Konzern Personalmanagement zu GFKL Financial Services und als Director Human Resources zur Scout24 Holding.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Das HR-Management der Haufe Gruppe zu professionalisieren und Mehrwerte für das Business zu schaffen – mit effizienten administrativen Prozessen, wirksamen Recruiting-Strategien und einem dem Ausbau der Projektorganisation förderlichen Kompetenz- und Performance Management.

Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?
Als Jugendlicher absolvierte ich eine technische Ausbildung. Zum Ausbildungsbetrieb gehörte auch eine Tankstelle, damals noch ohne Selbstbedienung. Dort habe ich für mich erfahren, dass mir der Kontakt mit Menschen mehr Freude bereitet als der Umgang mit Technik.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Die Umsetzung einer Change-Maßnahme zur erstmaligen Etablierung einer Führungsstruktur, die Entwicklung von Fachvorgesetzten zu wirksamen Führungskräften und damit verbunden die Bildung eines Teams, das über einen längeren Zeitraum erfolgreich zusammenarbeitete.

Welche berufliche Aufgabe war bisher die schwierigste für Sie?
Zwei Unternehmensliquidationen so zu begleiten, dass möglichst viele Mitarbeiter einen neuen Arbeitgeber finden und fair behandelt werden.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?
Die Arbeitgebermarke der Haufe Gruppe zu stärken und damit stärker als bisher ins Employer Branding zu investieren.

Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?
Meine Familie, Gesundheit und persönlichen Freuden sind mir sehr wichtig. Ausgewogenheit zum beruflichen Alltag zu schaffen ist zugegeben herausfordernd.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?
Als Personalleiter und Führungskraft bin ich stets Vorbild für meine Mitarbeiter und die des Unternehmens. Daher kommt „blau machen“ nicht infrage.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?
Gerade erst auf einem Talentmanagementforum. Mich mit den aktuellen Entwicklungen und Trends zu beschäftigen, in Netzwerken auszutauschen und dieses stetig auszubauen ist Bestandteil meiner persönlichen Entwicklung.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?
... absolut integer und glaubwürdig zu sein.

Wer inspiriert Sie?
Aufrichtige und geradlinige Menschen, die sich leidenschaftlich engagieren.

VORSCHAU AUSGABE 01/14

TITEL	Was Deutschlands Personaler wissen
MANAGEMENT	Persönlichkeitsfragebogen sinnvoll anwenden
ORGANISATION	Aktienbasierte Vergütung richtig einführen
RECHT	Rationalisierungsmaßnahmen rechtssicher abwickeln
PERSÖNLICH	Die eigene HR-Karriere zielgerichtet planen

Das nächste Personalmagazin erscheint am 27. Dezember.

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

General Management

Programm

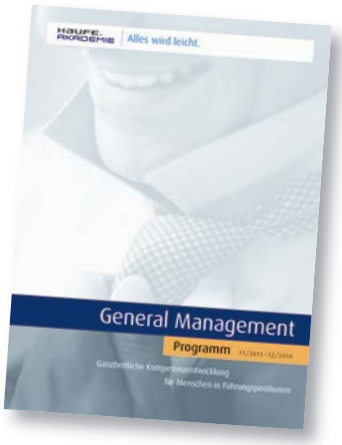
Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht und muss auf die Zukunft ausgerichtet sein. Für Manager und Führungskräfte stellt das eine enorme Herausforderung dar. Sie müssen über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus gesamtunternehmerisch denken und die Mitarbeiter so führen, dass diese selbstverantwortlich die Unternehmensziele mitverfolgen.

In den Veranstaltungen des General Management Programms der Haufe Akademie finden Sie alle relevanten Management- und Leadershipthemen behandelt, die Sie bei Ihren Aufgaben unterstützen:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Unternehmenskultur**
- **NEU: Erfolgreiche Selbstführung für Manager**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.



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

Tel.: 0761 898-4422 · Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de/gmp

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. **www.haufe-akademie.de**

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

Die Nr. 1, wenn es um Jobs geht.

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