



Ruth Lemmer,
Chefredakteurin PERSONAL

Hauptsache raus

Es wird den jungen Leuten nicht gerade leicht gemacht, die von der deutschen Wirtschaft so dringend angemahnte Auslandserfahrung zu sammeln. Denn die Aufenthalte jenseits der heimatlichen Landesgrenzen sollen ganz sicher über dreiwöchige Sprachkurse auf der Partymeile in Dublin, Paris oder Sevilla hinausgehen. Die Reisen in die Fremde sollen interkulturell und beruflich einen Nutzen haben. Aber wie sieht die Realität für Schüler und Auszubildende, für Studierende und Berufseinsteiger aus?

Die Verkürzung der Gymnasialzeit, die einhergeht mit einer zu geringen Umgestaltung der Lehrinhalte und -methoden, stopft das Orientierungsjahr in der bisherigen Klasse 11 mit Abiturstoff voll. Wer so gute Noten hat, dass er die Klasse 10 im Ausland verbringen darf, ist 15 Jahre jung – und die Berufsorientierung noch weit weg.

Auszubildende haben da eher einen Zugang, aber ein ganz anderes Problem: Die meisten Personalverantwortlichen – jedenfalls in mittleren und kleinen, aber, so die Zahlen, auch in großen Unternehmen – finden es zwar erstrebenswert, wenn Jugendliche sich im Ausland bewähren, scheuen aber Kosten und Organisation. Institutionen, die Auslandsaufenthalte für Azubis und junge Berufstätige fördern, stellen fest, dass Geschäftsführer und Personal schlecht informiert sind – ein Armutszeugnis. (S. 6)

Am ehesten noch finden Studierende den Weg ins Ausland. Kooperationen zwischen Hochschulen, gar internationale Doppelabschlüsse erleichtern die Grenzformalitäten. Berufspraktika – vor allem, wenn die Studierenden keine Bezahlung fordern – sind erreichbar. Die Zahl der

jungen Menschen, die das komplette Studium im Ausland absolvieren, steigt. Allerdings gilt auch: Die Straffung und Reglementierung, die die Bachelor- und Master-Studiengänge mit sich bringen, wirken als Bremse. So mancher Student schafft die Regelstudienzeit nicht, weil er sich die Auslandserfahrung nicht nehmen lassen will. (S. 10)

Schließlich der Start in den Beruf: Wer von den Jungmanagern nach den ersten Jahren „Hier!“ ruft, wenn es um Entsendungen ins Ausland geht, kann sich des Lobes sicher sein – aber wenn er heimkehrt in die Zentralen deutscher global agierender Firmen, wird seine zusätzliche Erfahrung kaum abgefragt. Das erzeugt Frust – und ist verschenktes Humankapital. (S. 14)

Zwei Schlüsse lassen die Artikel rund um die internationale Karriere in dieser PERSONAL zu: Die Personalmanager sollten das tun, was sie von jungen Bewerbern gerne fordern – sich informieren. Und die jungen Menschen sollten sich nicht beeindrucken lassen von den etwas verschlafenen Personalverantwortlichen in den Unternehmen – sie sollten ihre Auslandserfahrung ohne zu enge Karriereorientierung einfach machen. Für sich. Nach der Devise: Hauptsache raus.

Ruth Lemmer

EDITORIAL Hauptsache raus <i>Ruth Lemmer</i>	1
--	----------

NAMEN UND NACHRICHTEN	4
PERSONALKurzinterview: Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt zum Arbeitnehmerdatenschutz in Unternehmen	

SCHWERPUNKT: INTERNATIONALE KARRIERE

Intensiver informieren: Unternehmen bewerten transnationale Mobilität von Auszubildenden positiv, doch nur wenige beteiligen sich an Programmen, mit denen die jungen Menschen ins Ausland gehen können <i>Markus Körbel</i>	6
--	----------

Attraktives Europa: Studierende der Wirtschaftswissenschaften liegen bei den studienbezogenen Aufenthalten in anderen Ländern vor ihren Kommilitonen in anderen Fächern <i>Ulrich Heublein</i>	10
--	-----------

PERSONALDialog	13
-----------------------	-----------

Rückkehr besser begleiten: Hochschule Fulda untersucht exemplarisch Mitarbeiterentsendungen aus der Sicht von Personalmanagern und Mitarbeitern <i>Vera L. Hoffmann/Thomas R. Hummel</i>	14
--	-----------

Auf dem Weg zur Transparenz: In Mittel- und Osteuropa sind die Vorgaben für die Offenlegung von Vorstandsgehältern noch nicht so streng wie in Westeuropa und in den USA <i>Marion Festing/Ihar Sahakjants</i>	18
--	-----------

LEHRSTUHLPorträt: Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK)	20
---	-----------

PERSONALKurzinterview: Prof. Dr. Peter M. Wald will künftige Personalmanager lehren Social Media effektiv und nachhaltig einzusetzen <i>Ruth Lemmer</i>	21
---	-----------

PERSONALMANAGEMENT

Bewerber wertschätzen: Unternehmen, die ihre gesamten Rekrutierungsprozesse an externe Dienstleister auslagern, müssen mit unterschiedlich starken negativen Reaktionen der Kandidaten rechnen <i>Marius C. Wehner/Rüdiger Kabst</i>	22
--	-----------

Rekrutieren bei Facebook & Co.: Social-Network-Plattformen sind der dritte Weg zwischen dem Schalten von Anzeigen und dem Auftrag an Headhunter <i>Fabio Magagna/Sadri Tahar/Juliana Sutanto</i>	26
--	-----------

Selbstverpflichtung steigern: Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU legt Branchenzahlen vor – und überarbeitete Grundsätze für Personalberater <i>Ruth Lemmer</i>	32
---	-----------

Klotzen oder kapitulieren: Erfolgreiches Personalmarketing im Web muss den Charakter der einzelnen Social-Media-Plattformen berücksichtigen <i>Ellen Braun/Steffen Hillebrecht</i>	34
--	-----------

Lenken und Lösen	36
-------------------------	-----------

PERSONALENTWICKLUNG

Flughafen-Dienstleistungskonzern Swissport: Personalentscheidungen durch Persönlichkeitstests absichern 38
Peter Moser/Rainer M. Neubauer

Handlungsräume sichtbar machen: Der Einsatz theatraler Instrumente in der Personal- und Organisationsentwicklung verändert stark die Wahrnehmung 40
Jutta Bloem/Eva Renvert

N-ERGIE: Der Nürnberger Energieversorger etabliert Entwicklungspfade für Industriekaufleute, um dem eigenen Nachwuchs das Zeug zur Führungskraft zu geben 42
Wolf-Martin Erhard/Christine Berg

PROVOKATION des Monats: Echt marktfähig 44
Jean Marcel Kobi

Seminare 45

Treffen und Trainieren 46

MITARBEITERFÜHRUNG

Widerstand ausblenden: Die Universität Groningen zeigt in einer Untersuchung, dass der Erfolgsfaktor Akzeptanz einen zu niedrigen Stellenwert bei strategischen Veränderungen hat 48
Christoph Pick/Franz Josef Gellert

Fordern und Fördern 51

PERSONAL UND RECHT

Leiharbeit in Deutschland: Um den Missbrauch von Arbeitnehmerüberlassung zu verhindern, hat der Bundestag ein Gesetz beschlossen, das teils bereits greift, teils im Dezember dieses Jahres wirksam wird 52
Heiko Langer

Aus dem Gerichtssaal 54

BÜCHER 55

PERSONALpersönlich: Andreas Bolder, Director Human Resources, Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, Eschborn 56

Im nächsten Heft lesen Sie 56

Impressum 43



PERSONALKurzinterview

„Personaler erheben nicht grundlos Daten“

Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt zum Arbeitnehmerdatenschutz in Unternehmen.

Wo sehen Arbeitgeber die Trennung zwischen dem Erheben notwendiger Daten ihrer Mitarbeiter und der unnötigen Übertretung der

Grenze in die Privatsphäre?

Für jeden Arbeitgeber ist der Schutz der Daten seiner Arbeitnehmer ein wichtiges Anliegen. Ich kenne keine Personalabteilung, die ohne wichtigen Grund Daten erhebt oder einen überflüssigen Datenabgleich vornimmt. Deshalb sind überschaubare Vorschriften für den Umgang mit Arbeitnehmerdaten erforderlich. Die BDA setzt sich dafür ein, dass eine Klärung der bestehenden Regelung zum Arbeitnehmerdatenschutz erfolgt.

Sind die Unternehmen genug vorbereitet auf die heiklen Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes?

Der Arbeitnehmerdatenschutz spielt auch bisher schon in der betrieblichen Praxis eine wichtige Rolle. Durch das Gesetz von 2009 wurde aber eine erhebliche Rechtsunsicherheit geschaffen. Durch den neuen Gesetzentwurf würde diese Rechtsunsicherheit weiter verschärft. Im parlamentarischen Verfahren bedarf es deshalb grundsätzlicher Änderungen. Ein Beispiel: Die Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist ein vielfach genutztes Instrument. Sie ist unver-

zichtbar, um den Datenschutz im Betrieb anwendbar zu machen. Aber dieses Instrument soll Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Zukunft nicht mehr zur Verfügung stehen. Das verstehe ich nicht. Der Betriebsrat ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz alles andere als ein zahnlöser Tiger. Er hat ausreichend Rechte, um die Einhaltung von Vereinbarungen zu überprüfen und zu Regelungen mit dem Arbeitgeber zu kommen.

Was läuft falsch, wenn ein Arbeitgeber kein Vertrauen in die Mitarbeiter hat und sie stattdessen überwacht?

Die Arbeitgeber müssen Gesetze einhalten und haften dafür, dass Gesetze auch von ihren Mitarbeitern eingehalten werden. Zu meinen, der Arbeitgeber habe kein Vertrauen, nur weil er notwendige Kontrollen durchführt, ist falsch. Es muss möglich sein, die Einhaltung von Gesetzen zu überprüfen, Verstöße zu verhindern oder aufzuklären. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben kein Interesse daran, bei jedem Verdachtsfall die Staatsanwaltschaft zu rufen. Eine innerbetriebliche Klärung bewirkt häufig mehr und die bessere Lösung. Der Arbeitgeber muss zudem die Möglichkeit behalten, Verstöße gegen arbeitsvertragliche Pflichten der Arbeitnehmer zu verhindern – gerade im Interesse aller Arbeitnehmer, die sich ihrem Team gegenüber loyal verhalten.

Wechsel im Sommer

Adrian Schimpf

(Foto) übernimmt zum 1. Juli die Personalleitung der Medien-Gruppe Madsack, die unter anderem die Hannoversche Allgemeine herausgibt. Mit seinem Wechsel nach Hannover bleibt er der Medienbranche treu: Im Moment leitet der Jurist die Personalentwicklung bei Gruner + Jahr in Hamburg. Der 41-Jährige verantwortet in seiner neuen Position das Personalmanagement, das seit Januar 2010 in einer eigenen Gesellschaft ausgliedert ist, der Madsack PersonalManagement GmbH.



Dazu gehören Entwicklung, Controlling und Administration der insgesamt rund 4.000 Mitarbeiter des Medienunternehmens. Schimpf wird Nachfolger von **Hans-Werner Schwarz**, der nach 31 Jahren in den Ruhestand geht. Seit 1990 war Personalleiter Schwarz auch in der Tarifpolitik engagiert.

Abwechslungsreiche Karriere

Bemerkenswert in vielerlei Hinsicht ist der Lebenslauf von **Milagros Caíña-Andree** (Foto). Der vorerst letzte Punkt darin ist der Vorstandsposten Human Resources der Schenker AG,



einem Geschäftsbereich der Deutschen Bahn, und außerdem Leiterin Personal im Ressort Transport und Logistik der Deutschen Bahn. Die gebürtige Spanierin hat das BWL-Studium berufsbegleitend absolviert, als sie als Assistentin der Geschäftsführung bei dem Bahninfrastuktur- und Bahntechnikunternehmen Vossloh in Werdohl arbeitete. Dort hatte die 46-Jährige nach ihrem Abitur 1982 als kaufmännische Auszubildende angefangen. Nach mehreren Leitungsfunktionen wurde die Betriebswirtin 1999 Vorstand für Personal und Organisation. In Personalunion war sie Mitglied der Geschäftsführung unter anderem in

der Führungsgesellschaft der Sparte Lichttechnik. Im Jahr 2006 wechselte sie dann zur Deutschen Bahn AG, wo sie den Bereich Konzernführungs-kräfte, Führungskräftebetreuung und -entwicklung des DB-Konzerns verantwortete.



Finanzmann als Arbeitsdirektor

Thomas Toepfer (Foto) ist zum Mitglied

der Geschäftsführung der STILL GmbH in Wiesbaden berufen worden. Der 38-Jährige ist seit 1. Juni dort CFO und außerdem übernahm er die Funktion des Arbeitsdirektors. Allerdings liegt der Schwerpunkt seiner bisherigen Laufbahn eher bei Finanzen, als im Personalwesen. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler Toepfer war zuletzt CFO der Karstadt Warenhaus GmbH. Von 2005 bis 2008 leitete er das Konzern-Controlling der Arcandor AG. Davor hatte er zwischen 2004 und 2005 die gleiche Funktion bei der Hapag Lloyd AG inne. Seine Laufbahn begann Toepfer als Berater bei McKinsey zwischen 1999 und 2004. Auch Toepfers Vorgänger bei STILL, **Karl-Heinz Birkenner**, ist Finanzexperte. Der 54-Jährige kehrt auf eigenen Wunsch zur Muttergesellschaft, der KION-Gruppe, zurück.

Kompetenz und Erfahrung

Nach eigener Einschätzung setzt die Dresdner Kühlanlagenbau GmbH (DKA) bei der Stabsübergabe im Personalbereich auf eine Kombination von Kompetenz und Erfahrung: **Steffen Opitz** (Foto) hat



bei dem Mittelständler die Nachfolge von **Dr. Christian Beyreuther** übernommen, der sich nach über 20-jähriger Tätigkeit bei dem herstellereigenen deutschen Kühlanlagenbauer in den Ruhestand verabschiedet. Als Mitglied der Geschäftsleitung im Stammhaus verantwortet der 43-Jährige nun die Bereiche Personal und allgemeine Verwaltung. In seiner bisherigen Tätigkeit in leitenden Positionen sammelte er Erfahrung unter anderem in der Elektrotechnik, im Einkauf und im Human Resources. In seiner neuen Funktion konzentriert sich Opitz, der bereits seit Oktober 2010 bei der DKA unter Vertrag steht, auf die Optimierung interner Prozesse in HR und Verwaltung.



Von Handel zu Pharma

Emmanuel Siregar (Foto) ist bei Sano-Aventis Deutschland in Frankfurt angekommen. Der 47-Jährige übernahm die Geschäftsführung Personal und Organisation. Diese Aufgabe wurde seit Ende vergangenen Jahres von Vorstandschef **Martin Siewert** mit verantwortet, seit der vorherige Personalgeschäftsführer und Arbeitsdirektor, **Ulf Bialojahn**, gegangen war. Siregar ist eine bekannte Größe in der HR-Szene. Der promovierte Theologe war zuletzt von 2007 an bei Karstadt. Er verantwortete die Ressorts Personal und Organisation und war Arbeitsdirektor der Karstadt Warenhaus GmbH. Im Oktober 2010 hat er Karstadt überraschend verlassen. Emmanuel Siregar begann nach Abschluss seines Theologiestudiums und der im Jahr 1994 erfolgten Promotion seine berufliche

Tätigkeit zunächst als Trainer und Berater. Anschließend wechselte der gebürtige Brüsseler, dessen Eltern aus Japan und Indonesien stammen, zur Fielmann AG und blieb damit der Hansestadt treu. Nachdem er im Jahr 2002 zum Ressortleiter Personal ernannt wurde, erfolgte 2004 die Berufung zum Vorstand Personal und Personalentwicklung sowie die Ernennung zum Arbeitsdirektor der Fielmann AG.

Psychologin wird HR-Chefin

Alexandra Schlömer (Foto) hat als Head of Human Resources die Leitung der Personalabteilung der österreichischen paysafecard.



com Wertkarten AG mit Firmensitz in Wien übernommen. Bis jetzt ist die Belegschaft mit 150 Mitarbeitern in 27 Ländern zwar noch überschaubar. Aber CEO **Michael Müller** denkt weiter: „Wir sind in den letzten Monaten stark gewachsen und werden dieses Wachstum in der kommenden Zeit fortsetzen. Dadurch hat sich die Notwendigkeit ergeben, HR auch intern zu verankern.“ Die gebürtige Oberösterreicherin sammelte Berufserfahrung im Personalbereich in der IT-, Telekom- und Bankenbranche, unter anderem bei der Philips Speech Processing GmbH, der Raiffeisen Daten Service Center GmbH und der Frequentis GmbH. Zuletzt verantwortete die 40-Jährige den Aufbau und die Leitung des Personalmanagements einer Wiener Wirtschaftskanzlei. Schlömer absolvierte ein Psychologiestudium mit den Schwerpunkten Wirtschafts- und Organisationspsycho-

logie an den Universitäten Wien und Cambridge sowie ein Postgraduate-Studium mit Schwerpunkt Personalmanagement an der London School of Economics.

Reibungsloser Übergang

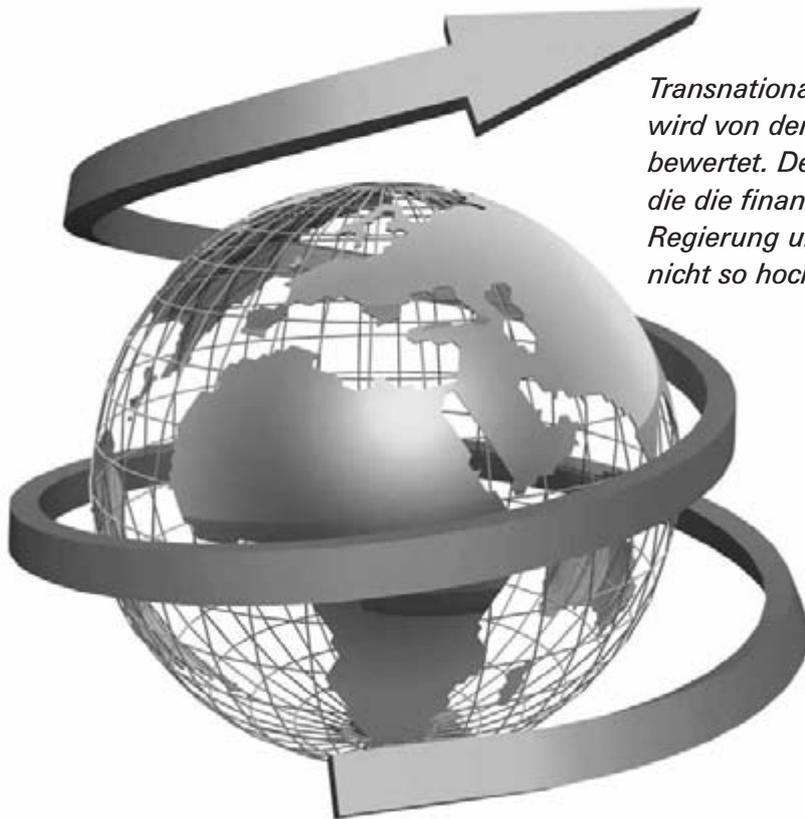
BP hat sich frühzeitig festgelegt, um, so das Unternehmen, die Voraussetzungen für einen reibungslosen Übergang zu schaffen: Im Mai nächsten Jahres wird **Michael Schmidt** (Foto) den Vorstandsvorsitz der Deutschen BP von **Uwe Franke** übernehmen. Der 62-Jährige Franke geht dann in den Ruhestand. Der 51-Jährige Schmidt ist ein ausgewiesener Personalexperte. So ist es zum Beispiel ihm zu verdanken, dass das Mineralöl- und Energieunternehmen BP neben der Deutschen Bank, Daimler und der Deutschen Bahn zu den Initiatoren



der „Diversity Charta 2007“ gehört. Öffentlich tritt der Münsteraner dafür ein, Diversity Management nicht als Gutmenschenabzucht, sondern als greifbare Effekte für Unternehmen und Gesellschaft zu verstehen. 2005 übernahm Schmidt im Vorstand der Deutsche BP AG in Bochum den Bereich Personal und ist seitdem auch Arbeitsdirektor. Im vergangenen Jahr wurde das Unternehmen in die BP Europa SE umgewandelt, Schmidt verantwortet jetzt Arbeit und Soziales. Außerdem ist der Betriebswirt seit August 2007 als Vice President für Human Resources Europe der BP Gruppe verantwortlich. Ehrenamtlich arbeitet er seit 35 Jahren als ausgebildeter Rettungsschwimmer beim DLRG mit. Nach seinem Studium in Münster startete Schmidt als Controller und General Manager bei BASF. Bei BP ist er seit 1998.

Summa cum laude

Während die Universität Bamberg wegen der Plagiatpassagen in der Doktorarbeit von Ex-Verteidigungsminister zu Guttenberg eher mit Negativschlagzeilen kämpft, teilt die Ruhr-Universität in Bochum öffentlich Lob aus: mit der Verleihung des **Ernst Zander Preises**. Ausgezeichnete Dissertationen haben **Niels Becker** und **Heiko Schimmelpfennig** abgeliefert. Becker hat sich das Thema „Produktprogrammoptimierung mit Preisbündelung – Produktdesign, Bündelkonfiguration und Preisfindung“ ausgewählt. Schimmelpfennig beschäftigte sich mit „Empirische Theorienvergleiche in der Marketingforschung auf Basis von Strukturgleichungsmodellen“. Beide Dissertationen wurden mit „summa cum laude“ bewertet. Becker war von Oktober 2004 bis November 2010 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensforschung und Rechnungswesen von Professor Dr. Brigitte Werners tätig. Seit Dezember 2010 arbeitet er als Berater für Roland Berger Strategy Consultants in Düsseldorf. Schimmelpfennig war von Dezember 2003 bis Dezember 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing von Professor Dr. Mario Rese. Anschließend war er als freiberuflicher Berater und Dozent insbesondere für Marktforschung tätig. Seit Juni 2010 ist er Projektleiter beim Institut für angewandte Datenanalyse in Hamburg. Mit dem von PERSONAL-Herausgeber Ernst Zander gestifteten Preis werden alljährlich herausragende wissenschaftliche Leistungen, vorrangig Dissertationen, aus allen Fakultäten der Ruhr-Universität, insbesondere aber aus den Fakultäten für Wirtschaftswissenschaft, Rechtswissenschaft und Ingenieurwissenschaft, ausgezeichnet.



Transnationale Mobilität von Auszubildenden wird von der Mehrzahl der Unternehmen positiv bewertet. Dennoch ist die Zahl der Betriebe, die die finanziell und organisatorisch von der Regierung unterstützten Programme nutzt, noch nicht so hoch wie von dieser gewünscht.

Intensiver informieren

Der Umfang der transnationalen Mobilität von Auszubildenden ist nach Ergebnissen der Studie „Verdeckte Mobilität in der beruflichen Bildung“, die die WSF Wirtschafts- und Sozialforschung im Auftrag der Nationalen Agentur Bildung für Europa im Dezember 2010 erstellt hat, mit knapp drei Prozent deutlich höher als bislang angenommen. Derzeit nehmen pro Jahr rund 16.000 Auszubildende plus 7.500 Berufsfachschüler aus Deutschland an Auslandsaufenthalten teil, die zu fast 50 Prozent durch das EU-Bildungsprogramm Leonardo da Vinci oder die bilateralen Austausch-

programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert werden. Auf rein betrieblich oder privat finanzierte Auslandsaufenthalte entfallen derzeit rund 40 Prozent der Mobilitätsfälle.

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung besteht noch erhebliches Potenzial, die Mobilität von Auszubildenden zu steigern. Bereits im Jahr 2007 hat das BMBF diesbezüglich erste Konsequenzen gezogen. In den Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung wurde das Ziel fixiert, die Anzahl der mobilen Auszubildenden bis zum Jahr 2015 zu verdoppeln.

Um nähere Informationen über die Einstellung von Betrieben zu Auslandspraktika von Auszubildenden zu erhalten, hat die WSF im Sommer 2010 schriftliche Befragungen bei 785 Ausbildungsbetrieben und bei weiteren 189 Betrieben, die bereits Erfahrung mit Auslandsaufenthalten ihrer Auszubildenden gesammelt haben, durchgeführt. Die Befragung der

Ausbildungsbetriebe sollte vor allem Informationen darüber liefern, in welchem Umfang und in welcher Intensität transnationale Mobilität stattfindet, welche Gründe aus betrieblicher Sicht gegen eine Teilnahme sprechen und was getan werden müsste, um diese Barrieren zu überwinden.

Betriebe erwarten Hilfestellungen

Im Mittelpunkt der Erhebung bei den Betrieben, die bereits Auslandspraktika für Auszubildende anbieten, stand die Beantwortung folgender Fragen: Warum entschlossen sich Betriebe dazu, ihre Auszubildenden ins Ausland



*Markus Körbel,
Diplom-Volkswirt
sozialwissen-
schaftliche
Richtung, WSF,
Kerpen*

✉ koerbel.wsf@gmx.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Transnationale Mobilität
- Auszubildende
- Leonardo da Vinci
- Mobilitätsberater

zu entsenden? Welche Erfahrungen haben sie dabei gesammelt?

Transnationale Mobilität von Auszubildenden spielt bislang bei vielen Ausbildungsbetrieben noch keine dominierende Rolle. Lediglich zwei Prozent entsenden regelmäßig Auszubildende ins Ausland, bei weiteren sechs Prozent kommt dies selten vor. Generell ist festzuhalten, dass mit zunehmender Betriebsgröße die Bereitschaft, Auszubildenden einen Auslandsaufenthalt zu ermöglichen, deutlich zunimmt. Während sehr kleine Betriebe mit einem bis neun Beschäftigten ihren Auszubildenden nur sehr vereinzelt ein Auslandspraktikum anbieten, beteiligen sich 40 Prozent der größeren Betriebe (500 und mehr Beschäftigte) an transnationaler Mobilität – die Hälfte sogar regelmäßig.

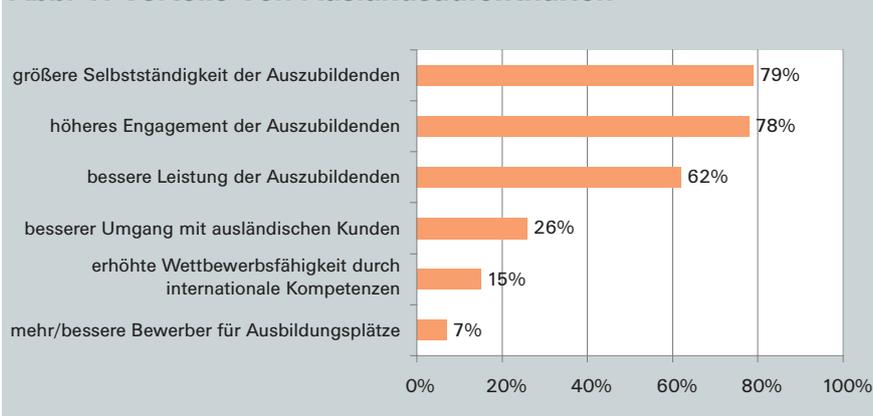
Die Gründe für die eher skeptische Einstellung vieler Betriebe gegenüber Auslandsaufenthalten sind vielschichtig. Das Kostenargument – Auslandsaufenthalte seien zu teuer – wird von 60 Prozent der Befragten angeführt. Dieses Ergebnis ist zum Teil auf den mangelnden Bekanntheitsgrad der bestehenden Förderprogramme zurückzuführen. Viele Betriebe gehen davon aus, die Kosten für einen Auslandsaufenthalt ihrer Auszubildenden komplett selbst tragen zu müssen.

Untermuert wird dieser Befund auch dadurch, dass 82 Prozent der befragten Betriebe angegeben haben, sie hätten sich bislang nicht an transnationaler Mobilität beteiligt, weil ihnen kein Angebot zur Förderung der Auslandsaufenthalte unterbreitet wurde. Die meisten Betriebe verhalten sich demnach eher passiv und erwarten Hilfestellungen von Kammern, Innungen und Berufsschulen bei der Finanzierung und der Organisation der Auslandsaufenthalte.

Zudem befürchtet rund die Hälfte der Befragten, dass Auslandsaufenthalte von Auszubildenden den Ablauf der Ausbildung stören. Sowohl das Fehlen der Azubis im Betrieb als auch in der Berufsschule werden als Hemmnis für die Teilnahme an transnationaler Mobilität angeführt.

Überraschend ist angesichts dieser eher skeptischen Haltung ein anderer empirischer Befund: Nahezu zwei

Abb. 1: Vorteile von Auslandsaufenthalten



Drittel der Betriebe (62 Prozent) gehen davon aus, dass Auslandsaufenthalte einen positiven Einfluss auf Auszubildende haben. Also ist sich selbst die Mehrheit der Betriebe, die bislang keine Erfahrung mit transnationaler Mobilität gesammelt haben, der positiven Wirkungen von Auslandsaufenthalten für Auszubildende durchaus bewusst.

Selbstständigkeit der Auszubildenden fördern

In diesem Kontext stellt sich die Frage, in welchem Umfang die Betriebe tatsächlich von den Auslandsaufenthalten profitieren. Um dies zu ermitteln, wurde eine Erhebung bei Betrieben durchgeführt, die bereits einschlägige Erfahrung mit Auslandspraktika ihrer Auszubildenden gesammelt haben.

In erster Linie profitieren die Unternehmen von den positiven Effekten, die die Auslandsaufenthalte auf die Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden haben. Über drei Viertel der Befragten bescheinigte den mobilen Auszubildenden ein höheres Maß an Selbstständigkeit sowie ein größeres Engagement im Beruf. Ferner gaben über 60 Prozent der entsendenden Betriebe an, dass die Leistungsfähigkeit der Auszubildenden nach den Auslandsaufenthalten zugenommen habe.

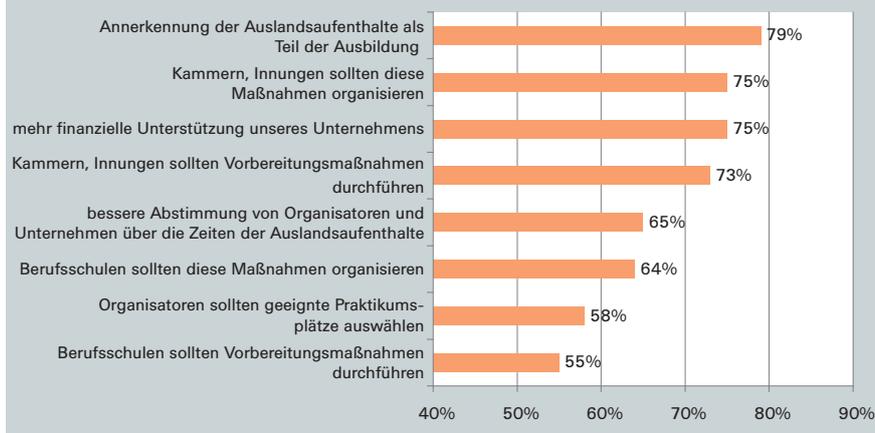
Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird es für die Betriebe zusehends wichtiger, hoch motivierte und leistungsfähige Nachwuchskräfte zu ge-

winnen. Auslandsaufenthalte können einen wichtigen Beitrag leisten, diese Ziele zu realisieren. Zudem kann die Aussicht auf ein Auslandspraktikum auch ein Anreiz für Jugendliche darstellen, sich auf einen Ausbildungsplatz in den entsendenden Betrieben zu bewerben. Da in den nächsten Jahren das Angebot an Lehrstellen voraussichtlich deutlich größer sein wird als die Nachfrage, könnte eine Beteiligung der Betriebe an transnationaler Mobilität ein wichtiger Aspekt zur Gewinnung leistungsstarker Auszubildender werden. (Abb. 1)

Ebenso interessant, wie die Frage nach den Vorteilen der Auslandsaufenthalte, ist die Analyse der Gründe für eine Beteiligung an transnationaler Mobilität. Konkret: Was waren die Beweggründe der Betriebe Auslandsaufenthalte für ihre Auszubildenden anzubieten?

Die Hauptmotivation besteht darin, die Selbstständigkeit der Auszubildenden zu fördern (94 Prozent der Befragten) und deren Engagement zu stärken (74 Prozent). Viele (73 Prozent) sehen in den Auslandsaufenthalten auch eine Belohnung besonders motivierter Auszubildender. Überraschenderweise hat die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse der Auszubildenden keine zentrale Bedeutung. Für etwas über die Hälfte der Betriebe (55 Prozent) ist dies kein entscheidendes Argument, sich an Projekten für eine transnationale Mobilität zu beteiligen. Selbst in einer exportorientierten Wirtschaft spielen Fremdsprachenkenntnisse also im nicht-akademischen Bereich

Abb. 2: Maßnahmen zur Steigerung der Mobilität



während der Berufsausbildung sowie der späteren Berufsausübung offensichtlich keine zentrale Rolle – oder viele Betriebe unterschätzen schlichtweg deren Bedeutung. (Abb. 1)

Insgesamt ist festzuhalten, dass es sich bei der Teilnahme von Betrieben an transnationaler Mobilität um eine Art Geben und Nehmen handelt. Einerseits sollen motivierte Auszubildende belohnt werden und andererseits bezwecken Betriebe mit den Auslandsaufenthalten die Motivation und die Selbstständigkeit ihrer Auszubildenden zu fördern.

Kampagnen bringen Azubis ins Ausland

Wie eingangs bereits erwähnt, strebt das BMBF an, die transnationale Mobilität von Auszubildenden in Deutschland bis zum Jahre 2015 zu verdoppeln. Um dieses ehrgeizige Ziel zu verwirklichen, bedarf es breit angelegter Informations- und Beratungskampagnen. Denn selbst bei den Betrieben, die sich in der Vergangenheit an transnationaler Mobilität beteiligt haben, kam in fast zwei Drittel der Fälle der Anstoß von außen, etwa durch Kammern, Innungen oder Berufsschulen.

Politische Entscheidungsträger sind sich dieser Problematik bewusst und haben im Rahmen des Programms „Berufsbildung ohne Grenzen“ 40 Stellen für Mobilitätsberater geschaffen, die Betriebe über Auslandspraktika informieren und sie bei der Organisation und Durchführung

unterstützen sollen. Im Jahr 2010 ist es den Mobilitätsberatern gelungen, 1.500 jungen Menschen ein Auslandspraktikum während der Ausbildung zu vermitteln.

Die Tatsache, dass sich nach den Ergebnissen der Befragung immerhin ein Drittel der Ausbildungsbetriebe eine zukünftige Beteiligung an transnationaler Mobilität vorstellen kann, unterstreicht den hohen Beratungsbedarf. Denn ohne entsprechende Hilfestellungen wird es vielfach bei den Absichtserklärungen bleiben.

Internet-Tipp

- Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) bieten mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds im Netzwerk „Berufsausbildung ohne Grenzen“ bundesweit Informationen und den Einsatz von Mobilitätsberatern an.
www.mobilitaetscoach.de
- Kurzfassung der Studie „Verdeckte Mobilität“
www.na-bibb.de/uploads/allgemeiner_bereich/studie_verdeckte_mobilitaet_kurzfassung.pdf
- Förderprogramm Leonardo Da Vinci
www.na-bibb.de/mobilitaet_194.html
- Bilaterale Austauschprogramme
www.inwent.org/portal/ins_ausland/fuer_wen/auszubildende/index.php.de

Unterstützung erwarten die Betriebe sowohl auf finanzieller als auch auf organisatorischer Ebene. Das Spektrum reicht von der reinen Information über Förderprogramme, die Durchführung von Vorbereitungsmaßnahmen sowie die Suche von Praktikumsbetrieben bis hin zu Hilfestellungen bei der Durchführung der Auslandsaufenthalte. (Abb. 2)

Großen Wert legen die Betriebe auf die Anerkennung der Auslandsaufenthalte als Teil der Ausbildung. Für nahezu 80 Prozent der Befragten ist dies eine wichtige Grundvoraussetzung für eine Teilnahme an transnationaler Mobilität. Auch dieses Ergebnis ist als Beleg für Informationsdefizite der Betriebe im Bereich der Auslandsaufenthalte für Auszubildende zu werten. Denn seit der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) im Jahr 2005 sollte die Anerkennung von Auslandspraktika kein Problem mehr darstellen.

Ausblick

Die Analysen haben gezeigt: Auslandsaufenthalte stellen für junge Menschen eine sehr sinnvolle Ergänzung der Ausbildung dar, von der auch die Betriebe in hohem Maße profitieren. Ferner wurde deutlich, dass zahlreiche Betriebe Auslandsaufenthalten – trotz ebenfalls verbreiteter Skepsis besonders, was die Umsetzung betrifft – grundsätzlich positiv gegenüber stehen, sich aber wegen fehlender Informationen bislang noch nicht zu einer Teilnahme entschließen konnten. Da auch von politischer Seite Maßnahmen ergriffen wurden, die transnationale Mobilität von Auszubildenden zu fördern, zum Beispiel durch den Einsatz von Mobilitätsberatern oder die finanzielle Aufstockung von Förderprogrammen wie Leonardo da Vinci, ist in den kommenden Jahren mit einem deutlichen Anstieg von jungen Menschen zu rechnen, die einen Teil ihrer Ausbildung im Ausland absolvieren werden. Das ehrgeizige Ziel, bis 2015 eine Verdopplung der Auslandsaufenthalte zu erreichen, erscheint unter diesen Bedingungen durchaus realistisch.

Die Förderung der internationalen Mobilität gehört zu den erklärten Zielen des Bologna-Prozesses. Nicht alle Studierenden setzen es um, doch Wirtschaftswissenschaftler liegen vorn bei den studienbezogenen Aufenthalten deutscher Studierender in anderen Ländern.

Attraktives Europa

Auslandserfahrung zählt inzwischen zu wichtigen Qualifikationen der Studierenden für ihre künftige berufliche Tätigkeit. Es gibt wohl kaum Studierende, die sich im Laufe ihres Studiums nicht die Frage nach einem studienbezogenen Auslandsaufenthalt stellen. Allerdings wird diese Frage von den jungen Menschen sehr unterschiedlich beantwortet.

Das HIS-Institut für Hochschulforschung führt im Auftrag des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) eine Untersuchungsreihe zur temporären Auslandsmobilität der deutschen Studierenden durch. Derzeit liegen die Ergebnisse von drei bundesweit repräsentativen Befragungen vor. Die Studien fanden jeweils Anfang 2007, 2009 und 2011 statt. Dabei geht es nicht nur darum, Umfang und Häufigkeit studienbezogener Auslandsaufenthalte zu erfassen, sondern ebenso Motive, Erfahrungen wie auch die Probleme der Studierenden bei der Organisation solcher Auslandsphasen.

Den Studien liegt eine weite Definition der studentischen Auslandsmobilität zugrunde. Zu den studienbezogenen Auslandsaufenthalten werden nicht nur Auslandsstudium und -praktika gezählt, sondern ebenso Sprachkurse, Projektarbeiten im Ausland, Studienreisen und Sommerschulen, die mindestens einen Monat dauern.



Dr. Ulrich Heublein, Arbeitsbereich Studierendenforschung, HIS-Institut für Hochschulforschung, Leipzig
✉ heublein@his.de

Studierende mit Auslandserfahrung

Von allen deutschen Studierenden, die Anfang 2011 in einem Erst- oder Masterstudium eingeschrieben waren, konnte jeder vierte auf einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt verweisen. Dieser Anteil hat in den vergangenen vier Jahren keine wesentliche Änderung erfahren: 2007 betrug dieser Wert 23 Prozent und 2009 lag er bei 26 Prozent. (Tab. 1)

Tab. 1: Deutsche Studierende mit studienbezogenem Auslandsaufenthalt 2007 bis 2011

	Aufenthalt durchgeführt	bislang kein Aufenthalt durchgeführt
2007	23	77
2009	26	74
2011	25	75

Angaben in %
HIS - Mobilitätsstudie 2011

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass sich das studentische Mobilitätsverhalten in den verschiedenen Fachkulturen und Hochschularten im Kontext des Übergangs vom Diplom- zum Bachelor- und Masterstudium dennoch stark entwickelt und verändert hat. Da die Umgestaltung der Studienstrukturen weit vorangeschritten ist, geht dieser Beitrag auf die Mobilitätssituation in den noch bestehenden Diplom- und Magister-Studiengängen nicht näher ein, sondern konzentriert sich vor allem auf die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge.

Ein relativ niedriges Mobilitätsniveau besteht in den Bachelor-Studiengängen. An den Universitäten können von allen Bachelor-Studierenden gegenwärtig 16 Prozent auf einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt verweisen, an den Fachhochschulen trifft dies auf 17 Prozent zu. Während aber der Anteil an den Universitäten relativ konstant geblieben ist, lag er vor vier Jahren an den Fachhochschulen noch lediglich bei 9 Prozent. Offensichtlich ist es den Fachhochschulen gelungen, durch organisierte Angebote vermehrt Studierende auch in der Bachelorphase für einen Auslandsaufenthalt zu gewinnen.

Bei der Beurteilung der Auslandsaktivitäten im Bachelorstudium darf dessen relativ kurze Studiendauer, in der Regel sechs Semester, und die starke Strukturierung des Studiums nicht übersehen werden. Im Grunde sollte für solche Einschätzungen immer die Masterphase mit berücksichtigt werden. Diese meist viersemestrigen Studiengänge erreichen auch weitaus höhere Mobilitätswerte, die den Schluss zulassen, dass es zwischen Bachelor- und Master- sowie im Masterstudium selbst noch einmal zu einem studentischen Mobilitätsschub kommt. Von allen Studierenden in einem Master-Studiengang haben an den Universitäten 39 Prozent und an den Fachhochschulen 31 Prozent einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt absolviert. In den Staatsexamens-Studiengängen, die zwischen

Stichwörter in diesem Beitrag

- Auslandserfahrung
- Bologna-Prozess
- Bachelorstudiengänge
- Masterstudiengänge

acht und zwölf Semester umfassen, liegt dieser Wert bei 25 Prozent. Noch eine andere Sicht ergibt sich, wenn die Veränderung der Mobilitätsquote im Studienverlauf ermittelt wird. Diese kumulativen Werte geben an, wie viele Studierende in den einzelnen Studienphasen bis zum Ende des Studiums Auslandserfahrung vorweisen können. (Tab. 2)

Tab. 2: Deutsche Studierende mit studienbezogenem Auslandsaufenthalt 2011 in Bachelor-Studiengängen an Universitäten und Fachhochschulen nach Studienzeitpunkt

Hochschulsemester	Bachelor/Uni	Bachelor/Fachhochschule
1./2.	-	-
3./4.	8	10
5./6.	22	25
7./8.	34	23

Angaben in %
HIS – Mobilitätsstudie 2011

Demnach zeigt sich bei den Studierenden im sechsten Semester in den Bachelor-Studiengängen an Universitäten ein Anteil von 22 Prozent mit studienbezogenen Auslandsphasen. An den Fachhochschulen beträgt dieser Wert sogar 25 Prozent. Während aber dieser Anteil an den Universitäten unter jenen wenigen Bachelor-Studierenden, die länger als sechs Semester studieren, auf 34 Prozent ansteigt, verbleiben die betreffenden Studierenden an Fachhochschulen bei 23 Prozent. Offensichtlich überziehen gerade an den Universitäten einige Studierende ihre Regelstudienzeit von sechs Semestern, um einen Auslandsaufenthalt zu realisieren.

Auslandsmobilität und Fachkultur

Deutliche Differenzen in der Auslandsmobilität bestehen auch zwischen den verschiedenen Fächergruppen. Besonders viele auslandsmobile Studierende lassen sich in den Wirtschaftswissenschaften sowie in den

Sprach- und Kulturwissenschaften finden, relativ wenige dagegen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Während sich gerade in den Wirtschaftswissenschaften ein starker Trend zur studienbezogenen Auslandserfahrung als unabdingliche Berufsqualifizierung zeigt, gibt es in dieser Hinsicht bei den künftigen Ingenieuren und Naturwissenschaftlern noch größere Zurückhaltung.

Je nach Fachkultur präferieren die Studierenden unterschiedliche Arten des Auslandsaufenthaltes. Insgesamt weilte jeder zweite auslandserfahrene Studierende zum Studium jenseits der deutschen Grenzen. Dieser Anteil fällt in den Wirtschaftswissenschaften sowie in den Sprach- und Kulturwissenschaften noch höher aus, in Medizin, aber auch in Ingenieurwissenschaften jedoch deutlich niedriger. Die umgekehrte Situation findet sich bei Auslandspraktika. Sie sind vor allem bei künftigen Medizinerinnen und Ingenieuren anzutreffen. Sprachkurse und Studienreisen, die von 13 beziehungsweise 12 Prozent aller auslandsmobilen Studierenden durchgeführt wurden, spielen vor allem für künftige Sprach- und Kulturwissenschaftler sowie für Lehramtskandidaten eine Rolle. (Tab. 3)

Tab. 3: Deutsche Studierende mit studienbezogener Auslandserfahrung 2011 nach Aufenthaltsart

Auslandsstudium	52
Auslandspraktikum	34
Sprachkurs	13
Studienreise	12
Projektarbeit	5
Sommerschule	3

Mehrfachnennungen, Angaben in %
HIS – Mobilitätsstudie 2011

Länder und Regionen

Mit großem Abstand sind westeuropäische Länder das wichtigste Ziel für die Auslandsaktivitäten deutscher Studierender. Fast zwei Drittel aller

mobilen Studierenden weilten dort zu einem oder mehreren Aufenthalten. Dabei stehen Großbritannien, Frankreich und Spanien an der Spitze der Gastländer. zwölf Prozent der betreffenden Studierenden haben sich in den USA oder Kanada aufgehalten und lediglich zehn Prozent in osteuropäischen Ländern. Weitere elf Prozent der Befragten sind in ein asiatisches Land gefahren. China und Japan ziehen dabei das stärkste Interesse auf sich. Sieben beziehungsweise fünf Prozent der betreffenden Studierenden konnten studienbezogene Auslandserfahrungen in Lateinamerika oder Afrika sammeln.

Erfahrungen und Probleme der Studierenden

Die deutschen Studierenden machen im Ausland durchweg gute Erfahrungen. Unabhängig von der besuchten Gastregion kommt die überwiegende Mehrheit mit bereichernden und angenehmen Erlebnissen zurück. Nur eine Minderheit verweist auf kulturelle Differenzen und fachlich-organisatorische Unzulänglichkeiten. So sind nicht nur über vier Fünftel der betreffenden Studierenden problemlos mit der Mentalität der einheimischen Bevölkerung zurechtgekommen, fast ebenso viele haben sich auch gut integriert gefühlt. Dies steht in engem Zusammenhang mit den fremdsprachlichen Fähigkeiten der Mehrzahl der international mobilen Studierenden, die sich ohne weiteres in der Landessprache verständigten. Den Studierenden haben die Auslandsaufenthalte zu tiefen Einblicken in die Arbeits- und Lebenskultur des Gastlandes verholfen. Dazu hat beigetragen, dass zwei Drittel von ihnen an allen gewünschten Lehrveranstaltungen oder anderweitigen Aktivitäten teilnehmen konnten. Ähnlich viele Studierende geben an, dass sie alle geplanten Leistungsnachweise erwarten. Diese Erfahrungen der auslandsmobilen Studierenden weisen zum einen auf gute Vorbereitung hin, zum anderen aber auch auf angemessene Erwartungen und Einstellungen. Allerdings wird der fachliche Ertrag von Auslandsphasen ambivalent beurteilt.

Deutsche studieren im Ausland

Nach einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes (Deutsche Studierende im Ausland, Wiesbaden 2010) waren im Jahr 2008 rund 102.800 deutsche Studierende an einer Hochschule im Ausland eingeschrieben. Auch wenn die Qualität der länderspezifischen Angaben, die diesem Wert zugrunde liegen, sehr unterschiedlich ist, so handelt es sich doch hierbei im Wesentlichen um jene deutschen Studierenden, die ein komplettes Studium im Ausland absolvieren und dort auch einen Hochschulabschluss anstreben. Ihre Zahl ist offensichtlich stark im Steigen begriffen. Zehn Jahre zuvor fiel sie nur halb so hoch aus. Allein von 2007 auf 2008 ist eine Erhöhung der Zahl der deutschen Auslandsstudierenden um 14 Prozent festzustellen.

An der Spitze der beliebtesten Studienländer steht dabei Österreich, gefolgt von den Niederlanden. Jeweils rund ein Fünftel der deutschen Studierenden im Ausland hat sich allein an Hochschulen in einem dieser beiden Länder eingeschrieben. Großes Interesse finden auch Großbritannien, die Schweiz und – als erstes

außereuropäisches Land – die USA. Hier lernt jeweils rund ein Zehntel der betreffenden Studierenden. Weiter von Bedeutung sind dann noch Frankreich, Australien, Schweden, Italien und Spanien. Damit genießen bei den deutschen Studierenden in erster Linie die westeuropäischen Staaten als Studienland Anerkennung. An ihren Hochschulen halten sich allein 79 Prozent der Studierenden auf, in Osteuropa sind es dagegen nur 4 Prozent. (Tab.)

Die starke Konzentration auf die westlichen Nachbarländer wird weiter anhalten. Für diese Länder liegen Zahlen zu den deutschen Studienanfängern vor, die zeigen, dass vor allem in Österreich, in den Niederlanden und in der Schweiz mit weiter steigenden deutschen Studierendenzahlen zu rechnen ist.

Je nach Studienland lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte in der Studienwahl der deutschen Auslandsstudierenden beobachten. In den Niederlanden und in Australien immatrikulieren sich die deutschen Studierenden überdurchschnittlich häufig in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen.

In Frankreich gilt demgegenüber das Interesse besonders stark den Sprach- und Kulturwissenschaften. Für die deutschen Studierenden in Österreich und Großbritannien ist das Studium der Rechts- oder Sozialwissenschaften bezeichnend. Medizin wird besonders häufig in Ungarn, aber auch in Österreich und den Niederlanden studiert. Kaum überdurchschnittliche Anteile sind dagegen für natur- und ingenieurwissenschaftliche Fächer festzustellen. Vergleichsweise häufig schreiben sich die deutschen Studierenden in entsprechende Studiengänge Schweizer und schwedischer Hochschulen ein. Ähnliche Differenzen ergeben sich auch hinsichtlich des erworbenen Hochschulabschlusses. Während in den Niederlanden die überwiegende Mehrzahl der erfassten Deutschen ihr Studium mit einem Bachelor beendet, erwerben in Großbritannien viele auch den Master. Eine große Rolle spielt dieser Abschluss auch unter den deutschen Absolventen in Frankreich und Australien. Besonders hohe Anteile an Promovenden weisen die Absolventen in der Schweiz und in Spanien auf.

Deutsche Studierende im Ausland 2008

Angaben in absoluten Zahlen und in Prozent

Studienland	Anzahl	Anteil in %
Österreich	20019,0	19,474
Niederlande	18972,0	18,455
UK	12895,0	12,544
Schweiz	11005,0	10,705
USA	9679,0	9,415
Frankreich	6071,0	5,906
Australien	3418,0	3,325
Schweden	3400,0	3,307
Spanien	1966,0	1,912
Ungarn	1753,0	1,705
Dänemark	1696,0	1,650
Italien	1600,0	1,556
Neuseeland	1326,0	1,290
China	1280,0	1,245
Kanada	1075,0	1,046
insgesamt	102800,0	100,0

HIS - Mobilitätsstudie 2011

www.destatis.de

Lediglich die Hälfte der betreffenden Studierenden geben vorbehaltlos an, dass sie im Ausland wichtige fachliche Inhalte vermittelt bekamen oder auch viel für die künftige Berufstätigkeit gelernt haben.

Trotz der günstigen Erfahrungssituation ist die Vorbereitung und Durchführung von Auslandsaufenthalten nicht frei von Problemen. Die größte Sorge bereitet den Studierenden der Zeitverlust, der mit einem Auslandsaufenthalt verbunden sein kann. Immerhin jeder dritte Befragte, der schon studienbezogen im Ausland weilte, bezeichnet dies als ein großes Problem. Rund ein Viertel der auslandsmobilen Studierenden hatte große Schwierigkeiten mit der Finanzierung des Auslandsaufenthaltes. Ebenfalls jeder vierte auslandserfahrene Studierende beklagt eine zu geringe Unterstützung durch seine Heimathochschule.

Geringere Schwierigkeiten werden hinsichtlich der Vereinbarkeit mit den Vorgaben und Anforderungen des Studiengangs sowie der Anerkennung der im Ausland erbrachten Leistungen geäußert. Nur jeweils rund ein Fünftel der Studierenden hat diesbezüglich große Probleme gehabt.

Ausblick

Das HIS-Institut für Hochschulforschung wird die Entwicklung bei den studienbezogenen Auslandsaufenthalten deutscher Studierender weiter beobachten, denn es ist nicht damit zu rechnen, dass die Entwicklung der studentischen Mobilität schon an ihr Ende gekommen ist. Einfluss werden darauf vor allem die Gestaltung der Studienbedingungen in den Bachelor- und Master-Studiengängen wie auch die Nachfrage des Arbeitsmarktes nach Sprachkenntnissen und internationalen Erfahrungen beim Berufseinstieg nehmen.

Internet-Tipp

www.wissenschaft-weltoffen.de
www.his.de
www.daad.de

PERSONALDialog

Bernd W. Funk, Präsident des Bundesverbands der privaten Berufsakademien (BVBA) und Geschäftsführer der ASW-Berufsakademie Saarland, St. Ingbert, äußert sich in einem Leserbrief zu dem Artikel „Co-Produzenten von Bildung“ der Autoren Professor Christian Scholz, Universität des Saarlandes, und Professor Volker Stein, Universität Siegen in Heft 4/2011, S. 13.

Die Herren Scholz und Stein haben in ihrem Artikel einige Behauptungen aufgestellt, die abwertenden Charakter besitzen und eine sachorientierte Auseinandersetzung vermissen lassen. Dass duale Hochschulen, Fachhochschulen mit dualen Studiengängen und Berufsakademien signifikante Zuwachsraten verzeichnen, ist auch ein Indikator dafür, dass die staatlichen Universitäten ihrem Bildungsauftrag nicht in dem Umfang gerecht wurden, den unsere Volkswirtschaft benötigt. Schließlich zahlen Unternehmen an Berufsakademien Geld für eine Bildungsleistung, die es an staatlichen Hochschulen kostenlos gibt. Unternehmen, als Partner unserer Bildungseinrichtungen, folglich unsere Kunden, haben in diesem Zusammenspiel eine herausragende Bedeutung. Wenn in diesem Aufsatz Behauptungen aufgestellt werden, wie „...dass Unternehmen selten ein glückliches Händchen haben, wenn es um personalrelevante Zukunftsthemen geht...“, erlauben sich beide Herren ein Urteil, das nicht nur bei mir, sondern auch bei den bei uns engagierten Unternehmensverbänden Unverständnis hervorruft. Falsch sind auch die Behauptungen, dass Unternehmen den großen Anteil an Gutachtern in den Akkreditierungskommissionen stellen und dominierenden Einfluss haben, und sprechen diesem Personenkreis zugleich die Qualifikation ab, Akkreditierungen durchzuführen. Üblicherweise ist es so, dass sich die Gutachterteams aus einem Unternehmensvertreter, einem Studierenden und drei Hochschullehrern zusammensetzen. Das sollte man als Hochschullehrer eigentlich wissen.

Noch gewagter sind die Aussagen hinsichtlich des Engagements von Unternehmen an Universitäten. Mir sind keine Fälle bekannt, dass man über ein solches Engagement „Ehrenpromotionen und Ehrenprofessuren“ erwerben kann, ohne zugleich den wissenschaftlichen Nachweis der Qualifikation zu erbringen. Dass man solches wider besseres Wissen behauptet, irritiert. Ebenso abwegig steht in diesem Zusammenhang die Behauptung, dass Unternehmen „... mitunter ganze Berufsakademien übernommen haben ...“ In meiner Ei-

genschaft als Präsident des Bundesverbands der privaten Berufsakademien (BVBA) sind mir solche Vorgänge nicht bekannt und ich weise diese Aussage als falsch zurück.

Als fragwürdige Effekthascherei sind die Aussagen über die unternehmensspezifische Ausbildung zu bewerten, wonach die Absolventen in dualen Studiengängen „...relativ un kreativ ihre Leistungsprogramme abarbeiten, ... und nicht gelernt haben zu lernen und den Blick über den Tellerrand nicht kennen ...“. Mit dem Resümee, „... dass die Unternehmen nach einigen Jahren der Beschäftigung die ausgebrannten Eigenzuchtungen (!) in die Arbeitslosigkeit entlassen ...“, haben die beiden Hochschullehrer den Boden der Sachlichkeit mehr als deutlich verlassen. Ihre Behauptungen widersprechen auch in diametraler Weise den Erkenntnissen der IBM-Karrierestudie, auf deren Ergebnisse ich gerne hinweise.

Befremdlich ist die Aussage, „... dass den Unternehmen junge Absolventen von Universitäten zwangsläufig ein Gräu el sind, da diese zu eigenständigem Denken ausgebildet wurden ...“. Hinsichtlich der weiteren unrichtigen Feststellung, dass der Akkreditierungsrat diesbezüglich geprägt und für seine Arbeit scheinlegitimiert ist, könnte ich mir vorstellen, dass beide Herren auch von dieser Seite kritische Nachfragen zu beantworten haben.

Man mag über den Bologna-Prozess im Allgemeinen, über Sinn und Funktion des Akkreditierungsverfahrens streiten und unterschiedliche Ansichten haben können, jedoch sollten die Aussagen tatsachenbasiert sein. Ich empfehle beiden Wissenschaftlern die Lektüre der Bologna Welcome Erklärung 2010, bei der sich die Personalvorstände führender Unternehmen in Deutschland, als Instrument der Nachwuchssicherung und Personalentwicklung, unter anderem für den Ausbau dualer Studiengänge ausgesprochen haben. Dort heißt es: „Hochschulen, Politik und Wirtschaft müssen verantwortungsvoll zusammenwirken ...“.

Diesen verantwortungsvollen Umgang mit diesem wichtigen und sehr komplexen Thema vermisse ich leider.

In einer exemplarischen Untersuchung eruierte die Hochschule Fulda das Thema Mitarbeiterentsendungen in der betrieblichen Praxis aus Sicht von Personalmanagern und entsendeten Mitarbeitern.

Rückkehr begleiten

Das wachsende Auslandsengagement der deutschen Unternehmen führt zu einer ansteigenden Zahl bei den Entsendungen von Mitarbeitern aus dem Stammsitz zu einem längerfristigen Einsatz bei ihren Auslandsgesellschaften. Denn global agierende Unternehmen benötigen qualifiziertes Stammhauspersonal, das im Ausland eingesetzt werden kann und nach dem Auslandsaufenthalt internationale Perspektiven, Kenntnisse des Marktes und technologische Erneuerungen in das Heimatland und damit in den globalen strategischen Planungsprozess zurückbringt, um diese für das Unternehmen gewinnbringend zu nutzen.

Die Zahl dieser Auslandsentsendungen hat sich von 2005 bis 2008 fast verdoppelt. Die jüngste Finanzkrise führte zwar zu einer Verlangsamung dieses Trends, mittlerweile steigt die Zahl der Auslandsentsendungen, in Einklang mit dem weltweiten wirt-

schaftlichen Aufschwung aber wieder an – wenn auch in modifizierter Form. Multinationale und international agierende Unternehmen nutzen Mitarbeiterentsendungen vor allem zur Ausführung und Gewährleistung einer einheitlichen Unternehmenspolitik. Aber sie sind auch ein Instrument des strategischen, international ausgerichteten Personalmanagements, etwa zum Aufbau internationaler Kompetenz und Erfahrung im Zuge fortschreitender und grenzübergreifender Übernahmen oder strategischer Allianzen.

Auslandsentsendungen gelten aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter, insbesondere angehender Führungskräfte, als Chancen steigender Bausteine für die Karriere. Die nach dem Ende der Auslandstätigkeit folgende Wiedereingliederungsphase in das Stammhaus führt bei Mitarbeitern häufig zu Anpassungsproblemen, die denen während der Entsendungsphase ähneln, in der Wirkung aber noch stärker sein können.

deren erste sich an Personalabteilungen und deren zweite sich an aus dem Ausland zurückgekehrte Mitarbeiter richtete. Angeschrieben wurden 68 internationale, in Deutschland ansässige Unternehmen – meist mit Stammsitz in Deutschland. Die Rücklaufquote betrug 25 Prozent. Der verwertbare Rücklauf betrug bei den Mitarbeitern elf, bei den Personalmanagern sechs Personen – davon waren insgesamt 15 männlich und zwei weiblich. Alle Personen arbeiten in Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigten. (Tab.)

Die Ergebnisse werden nach vier Themenbereichen gegliedert: Rahmenbedingungen und Organisation, Wissensmanagement, Betreuung der Repats sowie Bewertung des Auslandseinsatzes.

Bezüglich der Rahmenbedingungen und Organisation lassen sich nach dem Aktionsradius drei Unternehmenstypen identifizieren. Der globale Typ ist mehrheitlich den Mitarbeitern zuzuordnen, den Personalmanagern mehrheitlich eine internationale Klassifikation. Nordamerika, die EU und Asien sind die häufigsten Entsendungsziele. Der Zeitraum der Entsendung häuft sich in der Gruppe, die zwei bis fünf Jahre im Ausland lebten. Die Verbindlichkeit des Zeitraums ist nur in wenigen Fällen gegeben, flexible Regelungen und Verlängerungen sind die Regel, was



*Vera L. Hoffmann
(M.A.), Fachbereich
Wirtschaft,
Hochschule Fulda*

✉ vera.hoffmann@
w.hs-fulda.de



*Prof. Dr. Thomas
R. Hummel,
Herausgeber
PERSONAL/
Internationales
Management,
Hochschule Fulda*

✉ thomas.r.hummel@w.hs-fulda.de

Die exemplarische Untersuchung

Anknüpfend an die bislang vorliegenden Studien hinsichtlich der Reintegrationsproblematik in deutschen international agierenden Unternehmen wurde eine schriftliche explorative Studie zur Reintegrationsproblematik sowohl aus Sicht der Personalmanager, also des Unternehmens, als auch aus Mitarbeitersicht durchgeführt. Zur entsprechenden Differenzierung wurde der Fragebogen in zwei unterschiedlichen Versionen entwickelt,

Stichwörter in diesem Beitrag

- Auslandsentsendung
- Repats
- Expats
- Karriereplanung

darauf hindeutet, dass Regelungen abhängig vom Entsendeauftrag und Zielerreichungsgrad der Entsendung variieren können.

Bis auf eine Einzelentsendung sind Familienangehörige als Mitreisende der Normalfall. Zum Zeitpunkt der Befragung sind nach Aussagen der Personalmanager in den meisten Unternehmen bis zu 100 Personen entsandt, ein Großunternehmen gibt die Zahl von 2. 200 Expats an.

Bis auf einen Fall besitzen alle befragten Unternehmen eine eigene (Personal-)Abteilung, die sich mit Auslandsentsendungen beschäftigt. Häufigstes Auswahlkriterium für eine Entsendung ist eindeutig die Vorgesetztenempfehlung. Die Vertragsgestaltung ist in der ganz überwiegenden Zahl der Fälle ein auf den Zeitraum der Entsendung befristeter Vertrag – während dessen ruht der Vertrag mit dem Stammhaus. Die Frage der Stellengarantie nach der Rückkehr wird mehrheitlich so beantwortet, dass eine (mindestens) gleichwertige Stelle aus Sicht der Personalmanager zugesagt wird, was im Mitarbeiterurteil der Rückkehrer aber etwas weniger günstig dargestellt wird.

Das Wissensmanagement wurde nach vier Kriterien abgefragt:

- Gibt es Feedbackgespräche mit den Repatriates nach der Rückkehr?
- Werden in diesen Gesprächen Verbesserungsmöglichkeiten thematisiert?

- Werden Repats in Vorbereitungsseminare für nachfolgende Expats einbezogen, erhalten also Mentorfunktionen?

- Werden Repats nach Rückkehr aufgefordert, ihr Wissen aktiv weiterzugeben?

Feedbackgespräche werden einschließlich der Thematisierung von Verbesserungen des Entsendeverfahrens deutlich mehrheitlich in beiden Befragtengruppen durchgeführt. Die aktive Wissensweitergabe sowie die Mentorenrolle von Repats werden dagegen nur jeweils in rund der Hälfte der Fälle erwartet und betrieben. Die Personalmanager sind sogar nur zu einem Drittel der Meinung, dass aktive Wissensweitergabe im Unternehmen passiert.

Vorbereitungsseminare gehören nicht mehrheitlich zum Angebot für Expats. Hier überwiegt die Negativaussage der Personalmanager. Die Bedeutung der Maßnahmen wird überwiegend als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingeschätzt. Die hohe Zahl der Enthaltungen bei den Mitarbeiteraussagen spiegelt das Fehlen von Vorbereitungsseminaren wider.

Dagegen werden Unterstützungsmaßnahmen in nahezu allen Fällen von beiden Gruppen als gängige Praxis beschrieben. Allerdings ist das Spektrum der Maßnahmen sehr breit. In der überwiegenden Zahl der Fälle handelt es sich um Umzugsorganisa-

tion, oft mit Kostenübernahme, seltener um Förderkurse für Familienangehörige. Die Unterstützung durch Mentoren findet nur in weniger als der Hälfte aller Fälle statt. Zumindest die Informationsversorgung über das Stammhaus findet bis auf eine Ausnahme immer statt, allerdings sind die Informationsmittel und -kanäle sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Die Aussagen zum Auslandseinsatz wurden nach unterschiedlichen Merkmalen abgefragt. Gemeinsam war die Frage zur Einarbeitungszeit nach Rückkehr, die von den Mitarbeitern mehrheitlich als ausreichend, von den Personalmanagern dagegen als unzureichend eingeschätzt wird.

Sicht von Mitarbeitern

Bis auf einen Mitarbeiter sind alle Mitarbeiter nach der Rückkehr der Auslandsentsendung im Unternehmen geblieben, ein Mitarbeiter machte hierzu keine Aussage. Mit einer Enthaltung gaben alle Mitarbeiter eine verbesserte persönliche Weiterentwicklung nach Rückkehr ins Stammhaus an. Die berufliche Position hat sich bei sieben Mitarbeitern verbessert, bei vier Mitarbeitern ist sie unverändert geblieben. Verschlechterungen wurden nicht genannt.

Etwas zurückhaltender wurde die Zufriedenheit mit den Bedingungen

Mitarbeiter und Personaler zu Rückkehrern in Betrieben

MITARBEITER	JA	NEIN	k.A.	Einzelassagen	n
Wissensmanagement					
Feedbackgespräche	8	3			11
Gespräche Verbesserungsmöglichkeiten	7	4			11
Expats als Mentor	5	6			11
aktive Wissensweitergabe	6	5			11
Stellenbesetzung und Auslandserfahrung				ja sehr wichtig = 1; ja wichtig = 2; ja = 4; stellenabhängig ja = 2; ohne Berücksichtigung = 2	11
Betreuung durch das Unternehmen					
Vorbereitungsseminare	5	6		ja = 5; nein = 6; Sonstiges = 0	
Wichtigkeit der Trainingsmaßnahmen			5	gar nicht wichtig 1 = 2; 2 = 0; 3 = 0; 4 = 1; sehr wichtig 5 = 3	11
Unterstützung	10	1		Keine Unterstützung/Makler, Umzug(skosten) Job f. Partner(in)/Schule/Nachhilfe/Fullservice-Return alles bezahlt	11
Mentor während Entsendung	5	6			11
Information über Stammhaus während Entsend.	10	1		ja (Einzelassagen) = 10; nein = 1; Boardmeetings/Intranet/Kollegen/WebFirmenzeitung/Vorgesetztengespräche/Mentoring = 2	11
Individuelle Bewertung des Auslandseinsatzes					
Berufliche Position				verbessert = 7; verschlechtert = 0; gleich geblieben = 4	11
Persönliche Weiterentwicklung				verbessert = 10; verschlechtert = 0; k.A. = 1	11
Genügend Zeit zur Wiedereinarbeitung	7	1	3		11
Mit Arbeitswelt im Stammhaus				zufriedener = 5; unzufrieden = 1; keine Änderung = 4; k.A. = 1	11
Unternehmenswechsel nach Rückkehr	1	9	1		11
Grund für Entsendungsteilnahme				Karriere = 1; Führungskraftentwicklung = 1; Erfahrungen sammeln, indiv. Weiterbildung = 9	11
Erneute Teilnahme	9	1	1	nein = familiäre Gründe	11
Persönlicher Nutzen				sehr niedrig 1 = 1; 2 = 0; 3 = 1; 4 = 5; sehr hoch 5 = 4	11
PERSONALER					
	JA	NEIN	k.A.	Einzelassagen	n
Wissensmanagement					
Feedbackgespräche	5	1			6
Gespräche Verbesserungsmöglichkeiten	5	1			6
Expats als Mentor	3	3			6
aktive Wissensweitergabe	2	4			6
Stellenbesetzung und Auslandserfahrung	3		3	Beförderungskriterium = 1; stellenabhängig ja = 2	6
Betreuung durch das Unternehmen					
Vorbereitungsseminare	2	4			6
Wichtigkeit der Trainingsmaßnahmen				gar nicht wichtig 1 = 0; 2 = 1; 3 = 1; 4 = 3; sehr wichtig 5 = 1	6
Unterstützung	6			Umzug(skosten)/Unterkunft zur Überbrückung/Makler/Sprachkurs/Partnerförderungs paket/Nachhilfe für Kinder	6
Mentor während Entsendung	3	3			6
Information über Stammhaus während Entsend.	6	0		Unternehmenszeitung/Mentoringgespräche/Newsletter/Kollegen und Mentoren/jährliche Besuche/Intranet/Infonet	6
Information über Stammhaus während Entsend.					11
Personalmanagement bei der Wiedereingliederung					
Ablauf der Stellenbesetzung von Repats				Ankündigung 6-12 Monate vorher, Stellensuche durch Pers. abt. u. Mentor/i.d.R. nimmt entsendende Einheit Repat auf	6
Stellenplanung schon während Entsendung	4	2			6
Genügend Zeit zur Wiedereinarbeitung	1	5		ja = 12 Wochen	6
Prozentsatz der Kündigungen nach Rückkehr	4		2	15; 9,9; 5; 1,8 Prozent	6
Verbesserungen für Wiedereingliederung	4		2	Frühzeitige Planung; aber nicht möglich bei wechselnden Geschäftsentwicklungen/Die „richtigen“ MA entsender/Rückkehrgespräche/Partnerförderpaket	6
Ihre Einschätzung des Nutzens von Expats				sehr niedrig 1 = 0; 2 = 0; 3 = 0; 4 = 2; sehr hoch 5 = 4	6

Internet-Tipp

www.dihk.de/ressourcen/downloads/auslandsinvestitionen_10.pdf

im Stammhaus nach der Rückkehr eingeschätzt. Als Grund für die Teilnahme an der Entsendung wurde weit überwiegend die individuelle Weiterbildung und nicht so sehr die Karriereabsicht angegeben. Neun von elf Teilnehmern der Umfrage würden erneut an einer Entsendung teilnehmen, ein Mitarbeiter gab familiäre Gründe für seine Verneinung dieser Frage an. Die abschließende Frage zum persönlichen Nutzen der Entsendung insgesamt fiel sehr positiv aus.

Sicht von Personalmanagern

Vier von sechs Managern befürworten eine Stellenplanung für den Repat schon während der Expatphase. Mindestens sechs Monate (in einem Falle zwölf) vor der Rückkehr sollte die Stellenplanung für die Zeit nach der Rückkehr beginnen. Zum Teil geht die Initiative vom Personalmanagement, zum Teil von den Mitarbeitern aus. Vorgesetzte und Mentoren spielen eine wichtige Vermittlerrolle in zwei von drei Fällen. Vier Personalmanager nennen Kündigungsquoten nach der Rückkehr zwischen 1,8 und 15 Prozent. Verbesserungsmöglichkeiten der Entsendung und Wiedereingliederung sehen die vier von sechs Personalmanagern im Prinzip durch eine frühzeitige Planung des Entsendungsprozesses. Sie schränken aber ein, dass externe Bedingungen eine Planung oft unmöglich machen. Daneben werden die Verbesserung von Trainings und Rückkehrgesprächen genannt, sowie die Einschaltung von Relocation-Institutionen inklusive eines Partner-

Lese-Tipp

Thomas R. Hummel, Ernst Zander: **Interkulturelles Management.** Hampp Verlag, München/Mering 2005, ISBN 3879889023, 24,80 Euro

förderpaketes genannt. Eine wichtige Aussage zielt auf die Auswahl der richtigen, also der geeigneten Mitarbeiter. Insgesamt schätzen Personalmanager den Nutzen von Auslandsaufenthalten (sehr) hoch ein.

Ausblick

Auslandsentsendungen werden sowohl von Mitarbeitern als auch von Personalmanagern insgesamt als sehr nützlich eingeschätzt. Überwiegend spielen dabei persönliche Weiterbildungsmotive, nicht so sehr eine enge Karriereplanung eine Rolle. Die Stellenplanung nach der Rückkehrphase wird insgesamt als befriedigend eingeschätzt. Kündigungen nach der Rückkehr halten sich in Grenzen.

Im Bereich des Wissensmanagements bestehen hingegen sowohl bei der aktiven Wissensweitergabe als auch der Unterstützung durch Mentoren Defizite. Die mangelnde Betreuung durch Vorbereitungsseminare ist ebenfalls ein Schwachpunkt. Die Information über Entwicklungen im Stammhaus wird als gegeben, in manchen Fällen aber als verbesserungswürdig angegeben. Die Einarbeitungszeit für Rückkehrer wird von Personalmanagern als zu kurz kritisiert.

In der Literatur lässt sich übereinstimmend folgender Katalog an Erfolgskriterien für Auslandsentsendungen erkennen: vorbereitende Trainings für Entsendung und Rückkehr anbieten; (doppeltes) Kulturschockphänomen ansprechen; Übereinstimmung von Mitarbeiterperspektive und Unternehmensperspektive durch realistische Beschreibung der Rückkehrsituation vor der Entsendung herstellen; Mentoren einsetzen; frühzeitige Karriereplanung vor der Rückkehr. Nimmt man den Katalog dieser Erfolgskriterien, so deckt sich der in der Umfrage festgestellte Mangel in der Verwertung des Wissens von Repats recht deutlich mit dem in der Literatur konstatierten Mangel des Expat-Repatriationszyklus. Ebenso bestätigen sich in dieser Umfrage Defizite in der Betreuung von Repats mit denen, die in der Literatur dargestellt werden: Vorbereitungsseminare, Mentoren sowie Hilfen für die Familie.

Noch sind in Mittel- und Osteuropa die Vorgaben für die Offenlegung von Vorstandsgehältern nicht so streng wie in Westeuropa und in den USA. Das zeigt eine vergleichende Studie.

Auf dem Weg zur Transparenz

Seit einigen Jahren werden die Themen Lohngerechtigkeit und Einkommensunterschiede im Bezug auf Vorstandsgehälter diskutiert. Eine Reihe von Affären hat zur Verschärfung der öffentlichen Kritik an überzogener Management-Entlohnung geführt. So wurde in Deutschland die Diskussion losgetreten, als die Zahlung einer Anerkennungsprämie in Millionenhöhe an den Mannesmann-Vorstand bei der Übernahme der Mobilfunksparte durch Vodafone bekannt wurde. Die Affäre begann im Jahre 2000 und beschäftigte dann noch Jahre lang die Gerichte und damit die Öffentlichkeit. In den USA hat ab 2006 die Rückdatierung von Aktienoptionen jahrelang die Gemüter erregt. Optionen sind oft Teil der Vergütungen von amerikanischen Managern. Viele Unternehmen, darunter Apple, hatten Optionsscheine nachträglich auf einen Zeitpunkt datiert, an dem der Aktienkurs niedrig war, um den Gewinn zu erhöhen.

Im Zuge der jüngsten Finanzkrise gewann die Diskussion über Managervergütungen zusätzlich an Bedeutung. Noch vor der Krise und kurz nach deren Ausbruch wurden weltweit Gesetze zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung sowie zur Schärfung

der Offenlegungspflichten in Kraft gesetzt. Beispiele dafür sind das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) vom Jahre 2009 oder das Gesetz über die Offenlegung von Vorstandsvergütungen aus dem Jahre 2005 in Deutschland sowie verschärfte Regularien zur Offenlegung der Management-Gesamtvergütung der amerikanischen Kommission der Börsenaufsicht SEC.

Die Offenlegung von Vorstandsbezügen wird als ein bedeutendes Instrument des Anlegerschutzes betrachtet. Allerdings wird zunehmend darüber diskutiert, dass sie nicht nur Transparenz für die Aktionäre schafft, sondern „zu einer ungewollten Nivellierung bestehender Unterschiede und in gewissem Grad zu einer inflationären Spirale führen“, wie es in der Generaldirektion Binnenmarkt 2004 zur Vergütung von Direktoren heißt. Diese Sichtweise wird auch durch verschiedene akademische Studien belegt.

In dem Maße, in dem die osteuropäischen Märkte in den letzten Jahren für Industrie und Wirtschaft interessant geworden sind, sind auch die Vorgaben über die Offenlegung von Vorstandsgehältern ins Blickfeld der Personalverantwortlichen gerückt. Informationen darüber sind aus Sicht von HR-Managern vor allem relevant, wenn es darum geht, neue Aktivitäten in diesen Ländern zu gestalten und den Berichtspflichten gerecht zu werden.

USA und Westeuropa

Die Geschichte der Offenlegung von Management-Vergütungen in den USA geht auf die 1930er-Jahre zurück (Donahue, 2008). Die Offenlegung von Vorstandsvergütungen – zumindest bezogen auf das Gesamtentgelt von Managern in börsennotierten Unternehmen – in der Europäischen Union wurde in zweierlei Hinsicht von der Europäischen Kommission angestoßen.

Internet-Tipp

Zusammenfassung der Kommentare zum Konsultationspapier „Förderung einer geeigneten Regelung für die Vergütung von Direktoren“ der Dienststellen der GD-Binnenmarkt. Generaldirektion Binnenmarkt, 2004 http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/synthesis2505_de.pdf

Der erste Grundstein wurde gelegt mit der Anerkennung der IFRS-Bilanzierungsregeln per Verordnung (EG) Nummer 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 „betreffend die Anwendung internationaler Rechnungsstandards“. Somit müssen konsolidierte Abschlüsse von kapitalmarktbasierenden Gesellschaften in EU-Mitgliedsstaaten „für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2005 beginnen, ... nach internationalen Rechnungslegungsstandards“ (Artikel 4) aufgestellt werden, einschließlich der Offenlegung der Gesamtvergütung des Managements gemäß IAS 24 (Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen).

Die Umsetzung der Gesetze in Bezug auf die Offenlegung der individualisierten Vergütungen in der Europäischen Union wurden in erster Linie durch die Empfehlung der Kommission vom 14. Dezember 2004 „zur Einführung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften“ (2004/913/EG) angeregt. So fordert Artikel 5.1 der Empfehlung auf: „Die Gesamtvergütung und sonstigen Leistungen, die den einzelnen Mitgliedern der Unternehmensleitung im Laufe des betreffenden Geschäfts-



Prof. Dr. Marion Festing, Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, ESCP Europe, Berlin
✉ marion.festing@escpeurope.de



Ihar Sahakiants, Magister der Wirtschaft, ESCP Europe, Berlin
✉ ihar.sahakiants@escpeurope.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Vorstandsvergütung
- Offenlegungspflicht
- Anlegerschutz

jahres gewährt wurden, sollten im Jahresabschluss oder im Anhang dazu oder gegebenenfalls im Vergütungsbericht detailliert offen gelegt werden.“

Die Umsetzung dieser Empfehlung in nationales Recht sowie tatsächliche Offenlegungspraktiken innerhalb der EU fallen jedoch unterschiedlich aus. Dies belegen zum Beispiel die von Kienbaum Management Consultants in Deutschland und Österreich durchgeführten Studien zu Vorstandsvergütungen von Unternehmen, die in den jeweiligen Leitindizes vertreten sind. So ist – abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen – die Offenlegung in deutschen DAX-Unternehmen deutlich besser, als dies in Österreich der Fall ist.

Mittel- und Osteuropa

ESCP Europe und Kienbaum Management Consultants beleuchteten die Offenlegungspraktiken in mittel- und osteuropäischen Ländern in einer gemeinsamen Studie. Die Studie basiert auf der Analyse aktueller Gesetze und Corporate Governance Ko-

dizes. Außerdem wurden Unternehmensberichte untersucht von in den nationalen Leitindizes vertretenen Unternehmen in der Tschechischen Republik, Ungarn, Polen, Rumänien, Slowakei und Russland.

Es wurden beträchtliche Unterschiede sowohl in gesetzlichen Regelungen als auch in den Offenlegungspraktiken aufgezeigt. So müssen polnische Unternehmen individualisierte Vergütungen, tschechische und russische Aktiengesellschaften die Gesamtvergütung des Vorstands und Aufsichtsrats per Gesetz offenlegen. Die Unternehmen in Ungarn, Rumänien und der Slowakei erfüllen dagegen lediglich Anforderungen der IAS 24 und führen die Gesamtvergütung des Managements in Schlüsselpositionen auf.

Fazit und Ausblick

Die Studie hat gezeigt, dass obwohl die meisten Unternehmen den gesetzlichen Anforderungen an die Offenlegung der Management-Vergütungen genügen, die Qualität der Offenle-

Lese-Tipp

Marion Festing, Ihar Sahakiants, Alexander von Preen, Maria Smid: Directors' Remuneration in the Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, Russia and Slovakia. Companies Composing Major Stock Exchange Indices. Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach 2011, kostenfrei erhältlich: marion.festing@escpeurope.de; alexander.vonpreen@kienbaum.de

gung in MOE-Ländern niedriger ist als die in den meisten westeuropäischen Ländern. Selbst in Polen ist die Transparenz der Vorstandsbezüge in Aktiengesellschaften noch nicht mit derjenigen in Deutschland und insbesondere in den USA vergleichbar. Die zunehmende Internationalisierung und Weiterentwicklung der MOE-Finanzmärkte lässt jedoch erwarten, dass die Offenlegungspraktiken in dieser Region sich zunehmend den höchsten westeuropäischen und amerikanischen Standards in der Zukunft annähern werden.

Regelungen zur Offenlegung der Direktorenvergütung und Analyse der Offenlegungspraktiken

	Ungarn	Polen	Rumänien	Russland	Slowakei	Tschechische Republik
Leitungssysteme	Wahlweise ein- bzw. zweistufig	Zweistufig	Wahlweise ein- bzw. zweistufig	Zweistufig (Mischform)	Zweistufig	Zweistufig
Direktorenvergütung muss in Jahresberichten offengelegt werden	s/IFRS	h/IFRS	s/IFRS	s/h	s/IFRS	s/h/IFRS
Inklusive Direktoren und Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieder ¹	Mitglieder des Verwaltungsrats, Aufsichtsrats, leitende Angestellte	Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats	Direktoren und leitende Angestellte	Mitglieder des Vorstands und Verwaltungsrats (Aufsichtsrats), Generaldirektor	Vorstandsmitglieder und leitende Angestellte in Schlüsselpositionen	Mitglieder des Vorstands, Aufsichtsrats, leitende Angestellte
Direktorenvergütung wird als Gesamtbetrag ausgewiesen	n.a.	n.a.	s ²	s ² /h	s	h
Offenlegung der CEO-Vergütung	s	h	--	s/(h) ⁶	s/best practice ⁴	s
Direktorenvergütung wird für jeden Direktor individuell ausgewiesen	s	h	--	s ² /(h) ⁶	s/best practice ⁴	s
	42% ³	85%		60%	94%	100%
	42% ³	85%		8%	0%	36% ⁵
				2%	0%	36% ⁵

s – soft law; h – hard law; IFRS – Pflichtangaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen nach IFRS-Regeln; n.a. – not applicable (nicht zutreffend);

1 Es ist auf die Unterschiede in der Bezeichnung der entsprechenden Organe in den jeweiligen Ländern hinzuweisen.

2 Der Wortlaut der entsprechenden Empfehlungen hinsichtlich der individualisierten Offenlegung lässt keine eindeutige Zuordnung zu. So ist es nach der entsprechenden Empfehlung des russischen Corporate Governance Kodex vom 4.4.2002 (Kapitel 7, Art. 3.3.3) nicht klar, ob die Gesamtvergütung oder individualisierte Vergütung der entsprechenden Organe offengelegt werden müssen (abgesehen vom CEO).

3 In der Mehrzahl von Fällen wurde nur Information über Honorare (oft für nichtexekutive Direktoren) oder Zusatzvergütung offengelegt.

4 Der Slowakische Corporate Governance Kodex von Januar 2008 enthält keine Empfehlungen bezüglich individualisierter Direktorenvergütung, schlägt diese jedoch als gute Praxis vor.

5 Die individualisierte Direktorenvergütung wurde 2009 nur von Unternehmen mit Sitz im Ausland offengelegt.

6 Die Aktiengesellschaften sind verpflichtet, entweder individualisierte Vergütung oder Gesamtvergütung der Direktoren in ihren Jahresberichten offenzulegen. Alle untersuchten russischen Unternehmen legten in ihren Quartalsberichten die Vergütung der Verwaltungsfirmen offen.

Quelle: Festing, Sahakiants, von Preen und Smid (2011, S. 10).

LEHRSTUHLPorträt



Die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK) ist mit rund 7.000 Studierenden die größte Fachhochschule in Sachsen. Mit rund 1.000 belegen davon etwa ein Siebtel der Studenten und Studentinnen Bachelor- und Masterstudiengänge in den Wirtschaftswissenschaften. Seit Anfang 2010 ist die HTWK Mitglied der European University Association (EUA) und damit deutschlandweit eine von elf Fachhochschulen und gleichzeitig die erste in den neuen Bundesländern, die in dieser Vereinigung europäischer Hochschulen aufgenommen wurde. An der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät werden die folgenden Stu-

diengänge angeboten: Betriebswirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen (Bau) und International Management mit Bachelor-Abschluss sowie Betriebswirtschaft, General Management (nicht konsekutiv) und ab 2012 Wirtschaftsingenieurwesen (Bau) mit dem Master-Abschluss.

Die Wirtschaftswissenschaftler wollen praxisnah sein und international. Sie fördern Auslandsaufenthalte zu Studienzwecken und schöpfen dafür vor allem das Erasmus-Programm systematisch aus. So kommt es, dass die Liste der ausländischen Hochschulen, mit denen die HTWK Partnerschaftsverträge geschlossen hat, kontinuierlich länger wird. Derzeit existiert ein

regelmäßiger Studentenaustausch – und auch ein Austausch von Lehrenden – mit Universitäten in Belgien, China, Frankreich, Finnland und Großbritannien, aber auch in Partnerländern wie Jordanien, Spanien, der Schweiz und der Türkei können Teile des Studiums absolviert werden.

Die internationale Ausrichtung war für Professor Dr. Peter M. Wald im März 2009 ein Grund, das Lehrgebiet Personalmanagement an der Leipziger HTWK zu übernehmen. Denn der Personalforscher und -lehrer sieht eine seiner Aufgaben darin, junge Menschen auf die Globalisierung vorzubereiten – theoretisch fundiert, aber vor allem praxisnah.

Peter M. Wald wurde 1960 in Wernigerode im Harz geboren. Er studierte in Leipzig Arbeitswissenschaften und promovierte dort 1988 über ein Thema aus der Software-Ergonomie. Zwei Jahre blieb der Jungwissenschaftler noch als Hochschulassistent an der Universität, ehe es ihn 1990 über den großen Teich nach New Providence in New Jersey zog. Spätere Arbeitsaufenthalte in London und Cardiff folgten.

Seine berufspraktischen Erfahrungen machte Wald ab 1991 in verschiedenen Stationen: zunächst als Personaltrainee bei der Altana Industrie-Aktien und Anlagen AG in Bad Homburg, dann in der Kommunikation von Milupa in Friedrichsdorf im Taunus, schließlich als Leiter Personal und Kommunikation bei der Acerplan Planungsgesellschaft in Halle an der Saale. Schon damals waren es Internationalität und Praxisnähe, die den jungen Personalmanager bewegten.

Der Personalleitung und -betreuung blieb Professor Wald bis heute treu: zunächst weiter in Unternehmen wie der Stadt- und Kreissparkasse Leipzig und der IBM-Tochter IT-Services und Solutions in Chemnitz, aber dann

Das Fachgebiet in Zahlen

Mitarbeiter: 23 Professoren, 8 Mitarbeiter/Sekretärinnen an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Studierende: 1.000 (Bachelor/Master)

Diplom-Arbeiten (2010): 13

Bachelor-Arbeiten (2010): 13

Master-Arbeiten: (2010): 1

Abschlussarbeitsthemen (Auswahl): Volitionspsychologie im Personalmanagement; Employer Branding – Integration bestehender Ansätze; Rekrutierung von Fachkräften – zukünftig nur noch im Web 2.0?; Feedbackbasierte Methoden bei der Führungskräfteentwicklung in ausgewählten mittelständischen Unternehmen; Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung – Die Rolle der Führungskräfte beim Management von Fehlzeiten; Unternehmenskultur und Leitbilder deutscher Unternehmen – Analyse der Inhalte ausgewählter Unternehmensleitbilder; Analyse von Leitbildern ausgewählter deutscher Unternehmen hinsichtlich der Aussagen zur Mitarbeiterorientierung; Optimierung der Rekrutierungsprozesse von Schulabsolventen zur Vermeidung von Frühfluktuation im Zeitraum zwischen Einstellungszusage und Ausbildungsbeginn; Distance Leadership – Neue Herausforderungen

für Unternehmen beim Einsatz virtueller Teamarbeit; Die Bedeutung des Claims beim Aufbau einer erfolgreichen Arbeitgebermarke; Nutzenpotenziale von Social Software als Instrument der Mitarbeiterbindung; Employee Lifecycle Management – Ein innovatives und ganzheitliches Personalkonzept für moderne Unternehmen; Prozesskennzahlen im Personalmanagement; Candidate Relationship Managements als neue Recruiting-Strategie – Möglichkeiten und Grenzen; Möglichkeiten zur Sicherung des Wissens älterer Mitarbeiter; Notwendigkeit von Personalmarketing-Maßnahmen in Nonprofit-Organisationen

Kontakt:

Prof. Dr. Peter M. Wald

**Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Hochschule für Technik, Wirtschaft
und Kultur Leipzig**

Sitz: Zuse-Bau, Gustav-Freytag-Str.

42a, 04277 Leipzig

**postalisch: Postfach 30 11 66, 04251
Leipzig**

Tel. 0341/3076-6545

Fax 0341/3076-6241

wald@wiwi.htwk-leipzig.de

http://wiwi.htwk-leipzig.de

auch in der Lehre. Von 2003 bis 2009 übernahm der promovierte Praktiker das Lehrgebiet Management und Organisation im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH). Wenn der Professor in Vorlesungen und Seminaren von Personal- und Führungsinstrumenten oder Veränderungsprozessen wie Betriebsübergängen und Restrukturierungen in internationalen Konzernen spricht, bleibt er nicht in der Theorie stecken, sondern hat solche Prozesse als Manager erlebt und mit gestaltet. Davon haben die Studierenden in Dresden profitiert, davon profitieren jetzt die Studenten und Studentinnen in Leipzig.

In allen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, aber auch an einigen technischen Fakultäten der HTWK Leipzig lehrt Professor Wald jeweils ein Semester Personalmanagement und -wirtschaft. Im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft können neben dem Basismodul zwei vertiefende Module belegt werden, was den Studierenden gute Voraussetzungen für einen beruflichen Einstieg ins Personalmanagement verschafft. Rund 40 Studierende pro Jahrgang wählen diesen Schwerpunkt.

Neben den üblichen Lehrformen in Seminaren und Vorlesungen greift der Hochschullehrer auf moderne Methoden zurück: etwa ein Assessorientraining für Studierende, die dann selbstständig Mini-ACs für Kommilitonen anbieten, oder Unternehmensplanspiele mit den Schwerpunkten Führung, Organisation, Kultur sowie Social Media, darunter die Vermittlung und die Diskussion von Lernstoff über Blogs.

Neben seiner Lehrtätigkeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät wirkt Peter M. Wald auch am (virtuellen) Studiengang Social Media Communication der TU Dresden/HTW Dresden mit. Und kooperiert intensiv mit dem Career Office der HTWK Leipzig, damit den Studierenden der Übergang in den Beruf gelingt. Oder in die Forschung, denn zwei seiner Absolventen von der HTW Dresden



Prof. Dr. Peter M. Wald will künftige Personalmanager lehren Social Media effektiv und nachhaltig einzusetzen.

Der Ruf nach international denken und agierenden Nachwuchskräften ist laut. Wie geht die Hochschule darauf ein?

Die HTWK baut stetig ihre internationalen Beziehungen aus – das ist gut für die Studierenden, macht aber auch die Arbeit der Hochschullehrer besonders spannend. Die Forschungs- und Lehrkooperationen mit unseren britischen, finnischen und französischen Partneruniversitäten gehen für die Studierenden über Austauschprogramme hinaus, jetzt sind sogar erste Doppelabschlüsse möglich. Das hebt die Absolventen am Arbeitsmarkt aus der Masse der Bewerber heraus und trägt ganz praktisch zur Internationalisierung der kommenden Führungskräfte in der Wirtschaft bei.

Wenn Dozenten und Studierende international unterwegs sind, wird mit modernen Medien kommuniziert. Welche Rolle spielen die Social Media für künftige Personalmanager?

Neben der momentan nahezu unbegrenzten Euphorie gibt es in der Anwendung von Social Media noch viele

promovieren inzwischen – in München und in London. „Die Durchlässigkeit ist gewachsen“, sagt Wald, „obwohl die Vorbehalte mancher Universitätsprofessoren gegenüber Fachhochschulen noch bestehen.“ Logischerweise sind es auch diese Themen, die die Forschungsprojekte von Peter Wald bestimmen. Organisationsberatungs- und -entwicklungsmaßnahmen in Nonprofit-Organisationen gehören ebenso dazu wie Erfolgsfaktoren von Veränderungen in betrieblichen Dienstleistungsbereichen. Ein noch junges Forschungsfeld sind die Social Media als moderne Führungsinstrumente – und auch dort kann Professor Wald seine bei-

PERSONALKurzinterview

weiße Flecken. Mittelfristig werden sich sinnvoller Nutzen und unsinnige Spielerei voneinander trennen. Beim Einsatz sollten die Implikationen – nicht nur bei der Rekrutierung, sondern auch bei der Beteiligung der Mitarbeiter – deutlich herausgearbeitet werden. Die Kommunikationsinstrumente bringen gänzlich neue Anforderungen mit sich, vor allem an die Dialogfähigkeit und -bereitschaft aller Beteiligten. Das können Hochschulen wissenschaftlich begleiten, aber auch konkret durch Trainings unterstützen. Das befähigt die künftigen Personalmanager, aber auch die direkten Führungskräfte Social Media effektiv und nachhaltig einzusetzen.

Wo möchten Sie mit Ihrem Fachbereich in zehn Jahren stehen?

Das Wichtigste wird auch dann noch die Lehre sein: Ich möchte dafür Sorge tragen, dass die Ausbildung im Fach Personalmanagement in allen Studiengängen praxisorientiert läuft. Denn aus meiner Zeit als Personalmanager weiß ich, dass auch die Führungskräfte sicher mit den Personalinstrumenten umgehen können müssen. Doch die fachlichen Fähigkeiten sind nicht alles: Sozialkompetenz ist relevant, und stärker als bisher müssen Medien- und interkulturelle Kompetenz vermittelt werden. Die Kopplung von interaktiven Methoden und Internationalität wird in meinem Fachgebiet Lehre wie Forschung bestimmen.

den Erfahrungsfelder Kommunikation und Personal koppeln.

Die Zeit, die dem Familienvater mit (fast) erwachsener Tochter neben seinem Hochschulengagement noch bleibt, verbringt er beim Nordic Walking, „aber auf längeren Strecken und nicht als Spaziergänger mit Speisestäbchen“, betont Peter Wald – und in seinen Ehrenämtern, etwa als Mitglied des wissenschaftlichen Beirates beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Sachsen. „Gerade der Non-Profit-Sektor braucht Beratung“, sagt Professor Wald. „Und da ich den für wichtig halte, helfe ich gerne mit meinem Fachwissen.“

Ruth Lemmer

Negative Bewerberreaktionen können die Folge sein, wenn sich Unternehmen für die Auslagerung ihres Rekrutierungsprozesses an externe Dienstleister entscheiden.

Bewerber wertschätzen

Neben dem Outsourcing von traditionellen Personalaufgaben, wie Personalvergütung und Personalverwaltung, wird seit knapp zehn Jahren ein kontinuierliches Wachstum des weltweiten Marktes für Servicedienstleistungen im Bereich Personalbeschaffung beobachtet. Grund dafür sind die hohe Standardisierbarkeit und einfache Kontrolle der fremd vergebenen Dienstleistungen, da der Bewerbungsprozess sich grundsätzlich in die vier Prozesse Stellenausschreibung, Vorauswahl, Telefoninterview und persönliches Gespräch unterteilen lässt. Das Modewort Recruitment Process Outsourcing (RPO) steht für diese teilweise oder vollständige Ausgliederung des Bewerbungsprozesses an einen externen Dienstleister.

Unternehmen versprechen sich durch RPO vorrangig Kostensenkungs- und Qualitätssteigerungspotenziale im Bereich Personalbeschaffung. Weitere Gründe für RPO sind Verkürzung der Zeit zwischen Stellenausschreibung und Einstellung passender Kandidaten, die Möglichkeit zur Nutzung verschiedener Rekrutierungskanäle sowie die Schaffung von Freiräumen



für die interne Personalfunktion. Während diese Vorteile für die Unternehmen sowohl in der Praxis als auch in der Forschung weitestgehend anerkannt sind, stellt sich angesichts des wachsenden RPO-Marktes die Frage, wie Bewerber auf RPO reagieren: Wird die Einbindung eines externen Dienstleisters in den Bewerbungsprozess eher positiv oder negativ wahrgenommen? Macht es einen Unterschied, ob es sich um einen bekannten oder unbekanntem Arbeitgeber oder externen Dienstleister handelt?

Diese Fragen sind insbesondere vor dem Hintergrund zu diskutieren, dass Unternehmen einerseits die Kosten der Rekrutierung senken und gleichzeitig die Qualität der eingehenden Bewerbungen – die Bewerbungen von

Top-Absolventen – erhöhen wollen. Unsere Studie kann auf diese Fragen Antworten liefern.

Die Studie

Um die Bewerberreaktion in Verbindung mit RPO zu untersuchen, haben wir eine Szenario-Studie durchgeführt, an der knapp 500 Studierende im Diplom-, Master- und Bachelorstudiengang an fünf deutschen Universitäten teilgenommen haben. Bei

Stichwörter in diesem Beitrag

- Recruitment Process Outsourcing (RPO)
- Bewerbungsprozess
- Unternehmensimage



Marius C. Wehner, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl Personalmanagement, Justus-Liebig-Universität Gießen

✉ marius.wehner@wirtschaft.uni-giessen.de

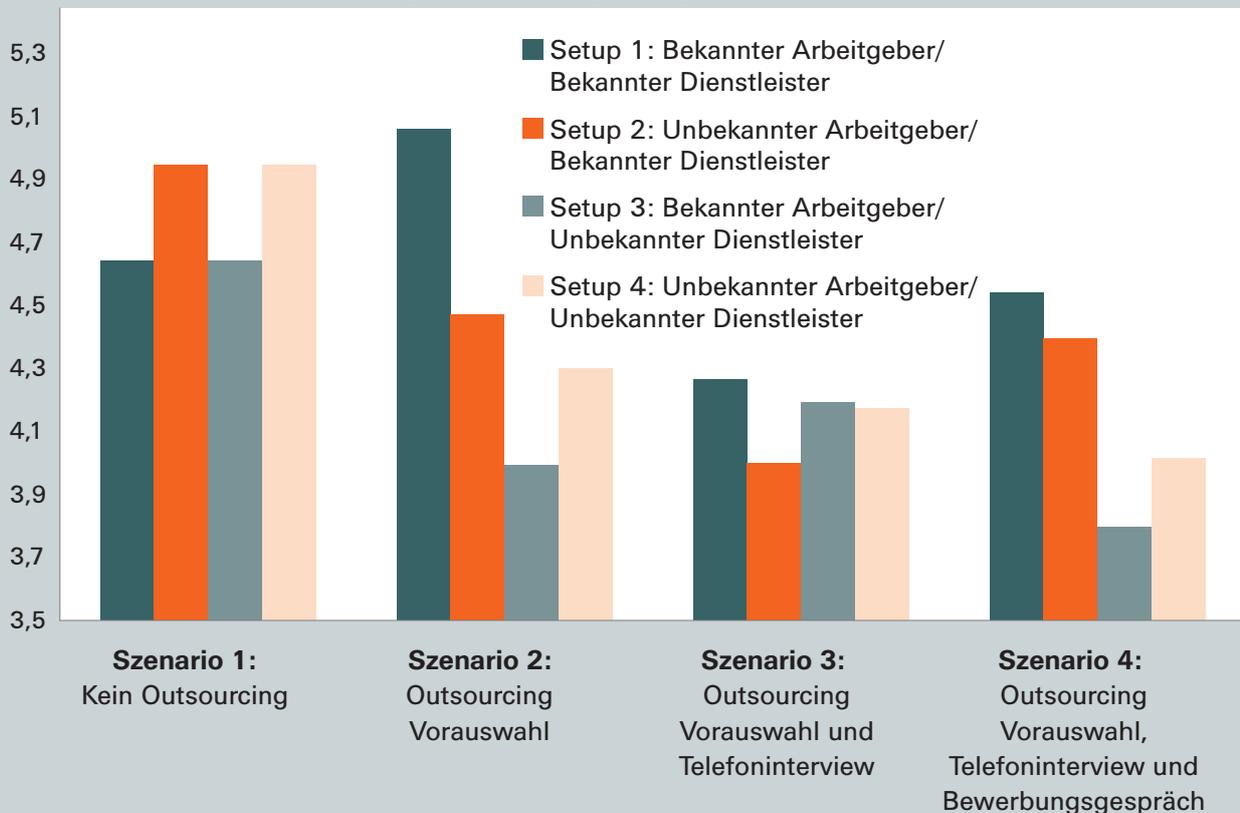


Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Justus-Liebig-Universität Gießen

✉ ruediger.kabst@wirtschaft.uni-giessen.de

Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess

Mittelwert auf einer Skala von 1 (nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden)



dieser Szenario-Studie durchläuft jeder Teilnehmer einen fiktiven Bewerbungsprozess, der aus den vier Schritten Stellenausschreibung, Vorauswahl, Telefoninterview und Vorstellungsgespräch besteht.

Diesen typischen Bewerbungsprozess haben wir in vier unterschiedliche Szenarien aufgeteilt. In Szenario 1 hat der potenzielle Arbeitgeber jeden dieser Schritte selbst durchgeführt. In Szenario 2 hat der externe Dienstleister die Vorauswahl übernommen, während der Arbeitgeber die restlichen Schritte selbst durchführte. In Szenario 3 hat der externe Dienstleister die Vorauswahl und das Telefoninterview übernommen. Im vierten und letzten Szenario hat der externe Dienstleister sämtliche Schritte des Bewerbungsprozesses durchgeführt, wobei das Vorstellungsgespräch zusammen mit dem Arbeitgeber geführt wurde. Im Anschluss an die Szenarien wurden die Teilnehmer gefragt, wie zufrieden sie mit dem Bewerbungsprozess waren, wie attraktiv der potenzielle

Arbeitgeber für sie ist und ob sie ein Jobangebot nach diesem Bewerbungsprozess annehmen würden.

Darüber hinaus haben wir in den vier Szenarien den Namen des potenziellen Arbeitgebers und des externen Dienstleisters ausgetauscht, um herauszufinden, welchen Einfluss das öffentliche Image eines Arbeitgebers oder externen Dienstleisters auf die Bewertung von RPO durch die Teilnehmer hat. Der bekannte Arbeitgeber ist in unserem Fall einer der größten und beliebtesten Top-100-Arbeitgeber in Deutschland, der sowohl für Frauen als auch für Männer gleich attraktiv ist (dies wurde in einer Vorstudie getestet). Der bekannte externe Dienstleister ist ebenfalls einer der größten und bekanntesten deutschen Serviceanbieter im Bereich Personalbeschaffung. Dagegen sind der unbekannte Arbeitgeber und der unbekannte externe Dienstleister fiktive Unternehmen, zu denen die Teilnehmer im Vorhinein keine Meinung besitzen konnten. (Abb.)

Wie Bewerber reagieren

Unabhängig von den unterschiedlichen Setups, zeigt die Abbildung, dass die Befragungsteilnehmer umso unzufriedener mit dem Bewerbungsprozess waren, je mehr Teile des Bewerbungsprozesses an einen externen Dienstleister vergeben wurden. Eine genauere Betrachtung der einzelnen Setups zeigt jedoch ein etwas differenzierteres Bild. Setup 1 stellt den Best-Practice-Fall dar: Ein renommierter Arbeitgeber beauftragt einen bekannten externen Dienstleister, um Teile des Bewerbungsprozesses zu übernehmen. Hier zeigt sich, dass in Szenario 2 die Teilnehmer sogar zufriedener als in Szenario 1 waren, in dem der bekannte Arbeitgeber den Prozess vollständig alleine durchführte. Szenario 3 wurde dagegen schlechter beurteilt, während Szenario 4 (komplettes RPO) ähnlich wie Szenario 1 beurteilt wurde. Offenbar führt eine Zusammenarbeit zweier bekannter Unternehmen bei der Vorauswahl zu einem Anstieg der

Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess, während in den Szenarien 3 und 4 ungefähr das Zufriedenheitsniveau erreicht wird, das dem Szenario ohne Outsourcing entspricht.

Setup 2 zeigt uns den Verlauf der Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess in Kombination zwischen einem unbekanntem Arbeitgeber und bekanntem externen Dienstleister. In diesem Setup nimmt die Zufriedenheit der Teilnehmer graduell von Szenario 1 bis 3 ab. Erst beim kompletten RPO ist die Zufriedenheit wieder etwas höher. Offensichtlich kann ein bekannter Dienstleister in Zusammenarbeit mit einem unbekanntem Arbeitgeber die negative Wirkung von RPO nur dann teilweise kompensieren, wenn er alle Teile des Bewerbungsprozesses betreut.

Setup 3 stellt die Wirkung von RPO in Kombination zwischen bekanntem Arbeitgeber und unbekanntem Dienstleister dar. Von Szenario 1 bis 4 beobachten wir eine deutliche Verringerung der Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess, wobei der größte Sprung bereits in Szenario 2 auftritt. Gleichzeitig waren in diesem Setup in Szenario 4 die Teilnehmer am unzufriedensten im Vergleich zu allen anderen Setups. Damit zeigt sich, dass Bewerber insbesondere dann kritisch auf RPO reagieren, wenn ein bekannter Arbeitgeber einen unbekanntem Dienstleister beauftragt.

Setup 4 beschreibt den Fall, dass ein unbekannter Arbeitgeber einen unbekanntem Dienstleister beauftragt. Für Setup 4 ist mit zunehmenden RPO eine kontinuierlich sinkende Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess zu beobachten. Dieser Fall ist aus unserer Sicht der Normalfall, bedenkt man, dass ein Großteil der Arbeitgeber und externen Dienstleister in Deutschland für junge Bewerber und Jobsuchende nahezu unbekannt sind. Bewerber bilden sich auf Basis des Bewerbungsprozesses ihre Meinung darüber, wie attraktiv das Unternehmen, die Kollegen, das Arbeitsklima und die ausgeschriebene Stelle selbst sind. Deshalb haben wir neben der Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess zusätzlich danach gefragt, wie attraktiv der jeweilige Arbeitgeber auf Basis des Bewerbungsprozesses für

die Teilnehmer ist und ob sie ein Jobangebot des Arbeitgebers annehmen würden. Die Bewerberreaktionen auf diese beiden Fragen zeigen einen ähnlichen Verlauf wie die Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess. Mit zunehmendem Recruitment Process Outsourcing zeigen sich negative Bewerberreaktionen sowohl für die vermutete Attraktivität des Arbeitgebers als auch für die Intention der Bewerber, ein Stellenangebot anzunehmen.

Ursachen für negative Reaktionen

Der negative Effekt von RPO auf die Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess, die Attraktivität des Unternehmens und die Annahmeintention lässt sich durch den mangelnden Kontakt mit dem zukünftigen Arbeitgeber, den Wechsel der zuständigen Ansprechpartner und die Unpersönlichkeit durch den externen Dienstleister erklären. Hauptkritikpunkt ist daneben der externe Dienstleister, der aus Sicht der Teilnehmer eigentlich nicht in der Lage ist, genau zu beurteilen, ob der Bewerber für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist.

Aus Sicht der Teilnehmer sollte dies stets der Arbeitgeber selbst beurteilen. Außerdem kritisierten die Teilnehmer, dass sie mit zunehmenden RPO nicht individuell, sondern eher wie bei einer Massenabfertigung behandelt würden und damit keine ausreichende persönliche Wertschätzung erhielten.

Die Ausnahme bildeten die Setups, in denen ein bekannter externer Dienstleister auftrat. Dort vermuteten die Teilnehmer eine hohe Fachkompetenz und langjährige Erfahrung, sodass sowohl der bekannte als auch der unbekanntem Arbeitgeber bei der Bewerber-suche kompetent unterstützt wird.

Ausblick

Obwohl die Vorteile von RPO für viele Unternehmen bekannt sind, wie etwa die Senkung der Rekrutierungskosten oder die Steigerung der Qualität, birgt Recruitment Process Outsourcing unerwünschte Risiken. Bewerber antizipieren das Kosten-

kalkül der Unternehmen und leiten daraus eine geringere Wertschätzung ihnen gegenüber ab. Offensichtlich bevorzugen Bewerber aus diesem Grund den persönlichen Kontakt zum zukünftigen Arbeitgeber. Je persönlicher und intensiver der Kontakt zum potenziellen Arbeitgeber, desto besser kann sich der Bewerber selbst einen Eindruck davon machen, wie es wohl ist, für das Unternehmen zu arbeiten.

Ein positives öffentliches Image des Arbeitgebers oder des externen Dienstleisters kann nur teilweise die negativen Bewerberreaktionen in Bezug auf RPO kompensieren. So erhalten aus Bewerbersicht bekannte Arbeitgeber, die einen bekannten externen Dienstleister beauftragen, zwar keinen Vorteil, erleiden jedoch geringere Nachteile als unbekanntem Arbeitgeber.

Aus ethischen Gesichtspunkten kann daraus jedoch nicht die Handlungsempfehlung abgeleitet werden, Outsourcing von Rekrutierungsmaßnahmen sollte Bewerbern gegenüber generell verschwiegen werden. Dies wäre intransparent, unfair und würde bei Bewerbern noch eher zu einer Ablehnung führen, sollte dies bekannt werden. Außerdem könnte über Mund-zu-Mund-Propaganda das Image beider Unternehmen bedroht werden.

Vielmehr stellt sich die Frage, ob wirklich der komplette Bewerbungsprozess an einen externen Dienstleister vergeben werden oder ob nicht jeder persönliche Kontakt mit den Bewerbern durch Mitarbeiter des eigenen Unternehmens geschehen sollte. Eine weitere Empfehlung kann sein, stets einen bekannten (und damit teureren) externen Dienstleister mit der Durchführung der Personalbeschaffung zu betrauen. Diese Investition erscheint notwendig, um im Wettbewerb um die besten Bewerber keine hervorragenden Kandidaten zu verlieren. Umgekehrt erscheint es ebenso ratsam, falls die Vergabe an einen bekannten, teureren externen Dienstleister nicht möglich ist, stattdessen in die interne Personalbeschaffung zu investieren, um den Bewerbungsprozess mit eigenen kompetenten Mitarbeitern durchführen zu können.

Bei der Rekrutierung über Social-Network-Plattformen nutzen Unternehmer die Netzwerke ihrer Zielgruppe. Das eröffnet den dritten Weg zwischen Anzeigen schalten und Headhunter beauftragen.

Rekrutieren bei Facebook & Co.

„Social-Network-Plattformen sind webbasierte Dienstleistungen die Einzelpersonen erlauben: Ein allgemeines oder halböffentliches Profil innerhalb eines begrenzten Systems zu erstellen; eine Liste von Nutzern, mit denen sie eine Verbindung eingehen zu führen; ihre Liste und die von anderen Nutzern anzuschauen und durchzugehen“, so lautet die Definition nach Danah M. Boyd und Nicole B. Ellison aus dem Jahr 2007 (Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), article 11)

Für die Rekrutierung gewinnen laut Trendberichten Social-Network-Plattformen eine immer bedeutendere



Fabio Magagna, wissenschaftlicher Mitarbeiter Lehrstuhl Management Information Systems, ETH Zürich
✉ fmagagna@ethz.ch



Sadri Tahar, wissenschaftlicher Mitarbeiter Lehrstuhl für Technologie und Innovationsmanagement, ETH Zürich
✉ stahar@ethz.ch



Prof. Dr. Juliana Sutanto, Assistenzprofessorin, Management Information Systems, ETH Zürich
✉ jsutanto@ethz.ch

Tab. 1: Kenngrößen der größten Online-Social-Networks

	Facebook	LinkedIn	Xing
Mitglieder Weltweit	600 Mio.	85 Mio.	10 Mio (DACH)
Mitglieder Schweiz	2.5 Mio.	0.4 Mio.	0.5 Mio.
Mitglieder Deutschland	11 Mio.	1+ Mio.	4,1 Mio.
Mitglieder Österreich	2,4 Mio.	0.25 Mio.	0.5 Mio.
Entwicklungen von Anwendungen die in Online-Social-Network-Plattformen integriert sind	Freier Zugang	Entwickler müssen sich mit Anwendung bewerben	Entwickler müssen sich mit Anwendung bewerben
Entwicklungen von Anwendungen, die Online-Social-Network-Plattformen integrieren	Freier Zugang	Freier Zugang	Keine Programmierschnittstelle vorhanden
Anzahl Anwendungen die in der Online-Social-Network-Plattform integriert sind	550.000	19 (öffentliche)	18 (öffentliche)
Durchschnittsalter	24-30	40+	35+
Anteil Akademiker	N/A	80%	61%
Reichweite	Weltweit	Weltweit	Vor allem deutschsprachige Länder (DACH)

Stand Februar 2011

Quelle: www.facebook.com, www.xing.com, www.linkedin.com, www.embrande.de

Rolle (Prospective Media Services AG, Trend Report Online Recruiting Schweiz 2010, 2011). Die maßgeblichen Treiber bieten erhebliches Verbesserungspotenzial im Rekrutierungsprozess. Zu den wichtigsten zählen die erweiterte Reichweite, die Erhöhung der Effizienz durch gezieltere und kostengünstigere Kommunikation und daraus resultierend, das Verkürzen der Durchlaufzeit (Otter T. The Business Impact of Social Computing: Real-World Results for Recruitment, 2009).

Nebst den Chancen müssen Unternehmen aber auch die allgemeinen

Gefahren, die mit Social-Network-Plattformen in Verbindung gebracht werden, berücksichtigen. Insbesondere der Datenschutz könnte für die Rekrutierung in Verbindung mit Social-Network-Plattformen ein Risiko darstellen, zum Beispiel unsachgemäße Verbreitung von Bewerberdaten. Auch müssen Unternehmen sich

Stichwörter in diesem Beitrag

- Social-Network-Plattform
- Rekrutieren
- Datenschutz
- Buddysourcing-Konzept

bewusst sein, dass sich ein schlechtes Image schnell durch Social-Network-Plattformen verbreiten kann.

Das rasante Wachstum und der große Erfolg von Facebook liefern jedoch trotz Risiken überzeugende Argumente für Social-Network-Plattformen als Rekrutierungs-Instrument der Zukunft. Marktforschungen haben ergeben, dass ein durchschnittlicher Facebook-Nutzer etwa sieben Stunden pro Monat in der Social-Network-Plattform verbringt. Bei weltweit 600 Millionen Mitgliedern, die Tendenz ist steigend, lässt sich das gewaltige Potenzial unmittelbar erkennen. Neben Facebook bieten auch die Social-Network-Plattformen Xing und LinkedIn viele Möglichkeiten. (Tab. 1)

Welche Rolle Social-Network-Plattformen bei der Rekrutierung einnehmen sollen, ist für viele Personaler und Experten jedoch noch ungewiss. Eine Fallstudie auf Basis von 13 Expertengesprächen mit Human Resource Managern und Personalvermittlern soll die Möglichkeiten aufzeigen.

Schrittweise oder radikal

Zwei unterschiedliche Ansätze zeichnen sich ab: Ein inkrementeller, also schrittweiser und ein radikaler Ansatz. Beide versuchen das Finden

von geeigneten Kandidaten mit Hilfe von Social-Network-Plattformen zu verbessern. Sie beschränken sich im Verlauf des Rekrutierungsprozesses, der mit der Bedarfsermittlung anfängt und mit der Stellenbesetzung endet, somit nur auf die Phasen Kandidatenpool aufbauen und Kandidatenevaluation.

In diesen Phasen versuchen Unternehmen geeignete Kandidaten über eine Vakanz zu informieren und Informationen über interessierte und potenziell passende Kandidaten zu sammeln, um schließlich einem Spitzenkandidaten ein Angebot unterbreiten zu können.

Beim inkrementellen Ansatz wird der herkömmliche Rekrutierungsprozess nur marginal verändert. Social-Network-Plattformen werden als zusätzlicher Publikationskanal eingesetzt. Hierbei werden sowohl die Arbeitgebermarkenbildung als auch das Publizieren von offenen Stellen zusätzlich über Social-Network-Plattformen betrieben. Plattformen, die dazu von Unternehmen bereits eingesetzt werden sind zum Beispiel Twitter, respektive die dezidierten Services Jobtweet.com oder Twithire.com. Nebst Twitter werden auch Facebook, LinkedIn oder Xing von Firmen für die Rekrutierung eingesetzt. Sie nutzen dabei das firmeneigene Konto als zusätzlichen Kommunikationskanal.

Auch zum inkrementellen Ansatz zählt der Einsatz von Social-Network-Plattformen als Informationsquelle für die Kandidatenevaluation. Hier werden Online-Social-Networks eingesetzt, um Hintergrundinformationen zu Bewerbern, die sich herkömmlich beworben haben, in Erfahrung zu bringen. Sowohl im positiven wie im negativen Sinne. Einträge auf Facebook können so einem Kandidaten schnell zum Verhängnis werden.

Als Drittes werden Social-Network-Plattformen genutzt, um aktiv nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Dies ist ein Ansatz der via LinkedIn oder Xing insbesondere von Headhuntern vielfach genutzt wird. Man kann hier proaktiv auf geeignete Kandidaten zugehen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass beim inkrementellen Ansatz Social-Network-Plattformen als zusätzliches Kommunikations- oder Informationsmedium eingesetzt werden. Die Schwarmintelligenz, das bedeutet das Prinzip von Mund-zu-Mund-Werbung, wird also nicht aktiv bewirtschaftet.

Radikaler Ansatz

Beim radikalen Ansatz wird der herkömmliche Rekrutierungsprozess stärker verändert. Ein grundsätzlicher

Abb. 1: Buddysourcing-Konzept

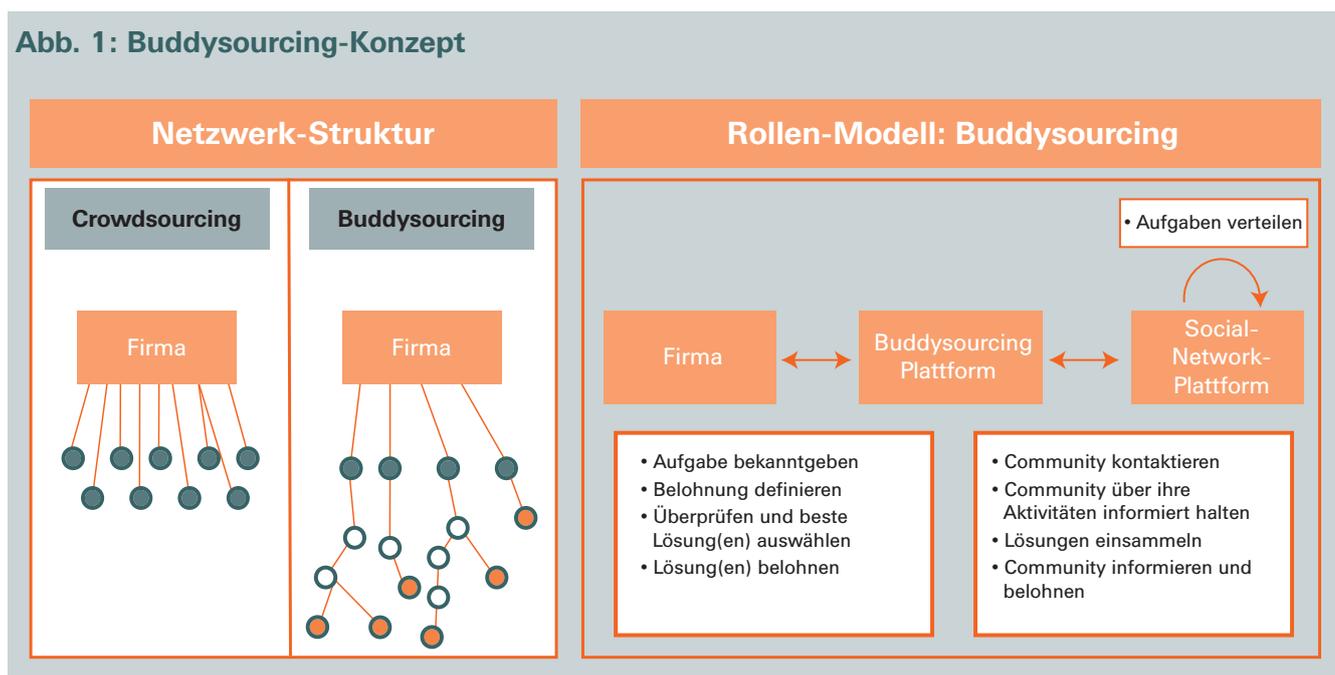
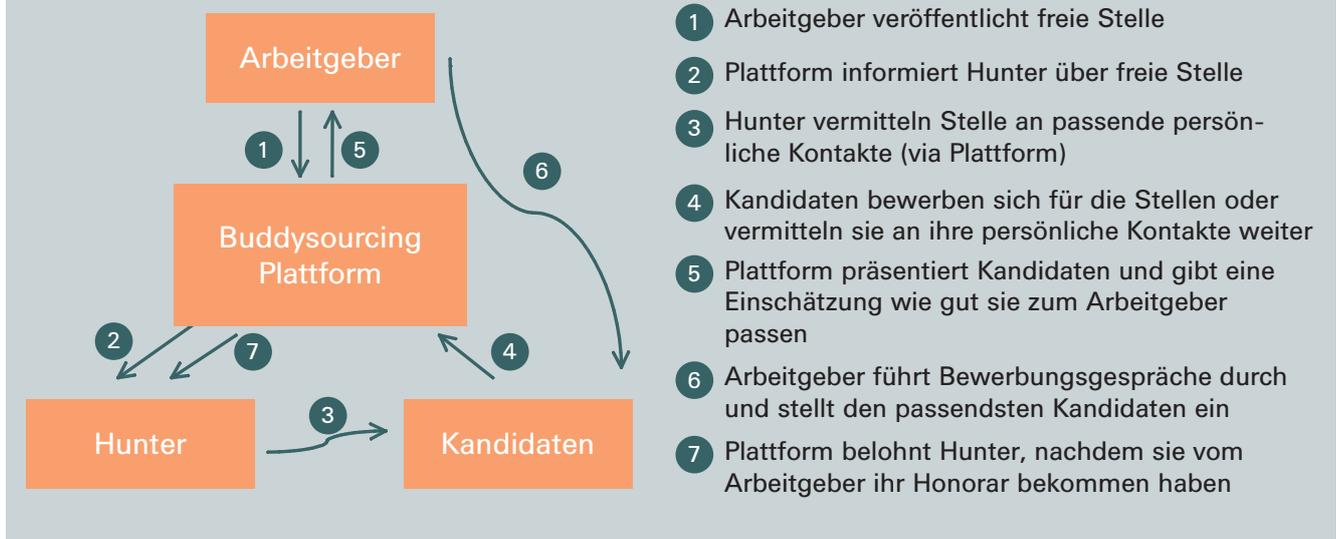


Abb. 2: Buddysourcing Prozess – Fallbeispiel Hirschfactor



Trend, der hier erkannt wird ist, dass mit Hilfe der Social-Network-Plattformen das Konzept der Netzwerkrekrutierung professionalisiert wird. Dabei ist das Buddysourcing-Konzept hilfreich.

Buddysourcing setzt das natürliche Organisationsprinzip der Mund-zu-Mund-Werbung digital ein. Man kann es sich so vorstellen: Jemand steht vor einem Problem. Höchstwahrscheinlich fragt er einen Freund um Rat, der wiederum bei einem anderen nachfragt und so weiter. Die Kette wird sich so lange erstrecken bis das Problem gelöst ist. Buddysourcing versucht also auf eine innovative und effiziente Art über Social-Network-Plattformen Probleme mit potenziellen Lösungen zu verknüpfen.

Beim Buddysourcing gibt es drei Rollen: Problemeigner, Buddysourcing Plattform und Social-Network-Plattformen. Auslöser im Buddysourcing-Prozess ist der Problemeigner, zum Beispiel ein Unternehmen, das sein Problem über die Buddysourcing-Plattform in die Social-Network-Plattform einbringt.

Erste interessierte Netzwerkmitglieder nehmen die Aufgabenstellung auf. Sie bewältigen sie oder wirken als Vermittler, um die Aufgabenstellung an geeignete Personen weiterzuleiten. Ist die Aufgabe einmal gelöst, wird sie über die Buddysourcing-Plattform

wieder zum Problemeigner zurückgeführt. Dem Problemeigner werden auf diesem Weg mehrere Lösungen zugeführt. Er entscheidet, welche Lösung er wählen und honorieren will. Das Honorar wird jeweils anteilig über die ganze Buddykette verteilt. (Abb. 1)

Fallbeispiel Hirschfactor

Hirschfactor, ein Spin-off-Unternehmen der ETH-Zürich, baut sein Geschäftsmodell basierend auf dem Buddysourcing-Konzept auf: Die Mitglieder von Social-Network-Plattformen werden zu Personalvermittlern oder Hunters. Sie können ausgeschriebene Stellen ihren Bekannten weitervermitteln. Nach nur einem halben Jahr auf dem Markt nutzen 1.000 Personen die Hirschfactor-Anwendung im Facebook. Fünf Unternehmen aus der Finanzindustrie schreiben heute bereits ihre Stellen über Hirschfactor aus.

Der Geschäftsprozess von Hirschfactor funktioniert wie folgt: Unternehmen publizieren ihre offenen Stellen auf der Hirschfactor-Plattform. Die Mitglieder von Hirschfactor werden aufgrund ihres Profils über neue interessante Stellen informiert. Angaben zu Stellenkategorie, Stellenbeschreibung und Vermittlungshonorar sind ersichtlich.

Durch die Einbettung von Hirschfactor in Facebook können die Hirschfactor-Mitglieder mit wenigen Klicks Buddies, also Freunden aus ihrem Facebook-Netzwerk eine Stelle vermitteln. Wird einer Person eine Stelle vorgeschlagen, bewirbt sie sich selbst oder leitet das Angebot weiter.

Nach einer bestimmten Zeit schlägt Hirschfactor dem rekrutierenden Unternehmen geeignete Kandidaten vor. Wird einer dieser Kandidaten rekrutiert, dann fließt ein Honorar zu Hirschfactor. Zwei Drittel des Honorars werden anteilig an alle Buddies des Hirschfactor-Netzwerkes verteilt. (Abb. 2)

Im Zwischenraum

Bis heute werden vor allem zwei konventionelle Kanäle in der Rekrutierung eingesetzt:

- Für Unternehmen gibt es den direkten Kanal über die Stelleninserate, welche über Firmenwebpages, Online-Stellenbörsen oder Printmedien ausgeschrieben werden. Der Pool an Kandidaten beschränkt sich hier auf aktiv suchende Kandidaten. Mit der Wahl der Medien kann die Zielgerichtetheit dieses Rekrutierungsweges zwar moderat kontrolliert werden, er ist jedoch aus Kosten- und Zeitgründen auf eine gewisse Reich-

weite beziehungsweise auf eine große Anzahl an geeigneten Kandidaten angewiesen. Dieser Ansatz eignet sich daher besonders für Stellen, bei denen der Spezialisierungsgrad klein und somit die Anzahl der Kandidaten groß ist.

- Für Unternehmen gibt es den indirekten Kanal über Personalvermittler. Hier werden aktiv suchende Kandidaten, aber auch latent Wechselwillige angesprochen. Dieser Rekrutierungsweg ist jedoch mit erheblichen Vermittlungshonoraren verbunden und lohnt sich daher vor allem bei der Suche nach erfahrenen und hochqualifizierten Führungskräften, beziehungsweise, wenn die Anzahl potenzieller Kandidaten beschränkt ist. Zunehmend nehmen die Personalvermittler, eine beratende Rolle ein. Sie helfen den Unternehmen ihre Führungsbedürfnisse zu ermitteln, um überhaupt geeignete Kan-

didaten finden zu können. Nebst der Suche unterstützen Personalvermittler Unternehmen auch in der Kandidatenevaluation.

Das Buddysourcing-Konzept eignet sich vor allem für ein ganz spezielles Segment, das bislang durch die konventionellen Rekrutierungsstrategien nur ungünstig bedient wurde. Ein Segment, welches durch Vakanzen, die mit Wissensarbeitern besetzt werden, charakterisiert ist. Wissensarbeiter zeichnen sich durch eine hohe Spezialisierung aus. Sie müssen aber typischerweise weniger Führungserfahrung als Executives mitbringen.

Das bedeutet, die Anzahl der zur Verfügung stehenden Kandidaten ist zwar größer als bei Führungskräften, jedoch maßgeblich kleiner als bei Generalisten. Für dieses Segment der Wissensarbeiter benötigen Unternehmen daher eine Rekrutie-

ungsstrategie, die zielgerichteter als Stelleninserate und kostengünstiger als Personalvermittler ist.

Kritischer Erfolgsfaktor bei der effizienten und effektiven Rekrutierung von Wissensarbeitern ist also die gezielte Verbreitung von Informationen an geeignete Kandidaten. Das Buddysourcing-Konzept bietet entsprechend viel Verbesserungspotenzial im Vergleich zu den herkömmlichen Strategien, indem es gezielter als die traditionellen Stelleninserate und kostengünstiger als die Headhunter operieren kann, jedoch die Vorzüge der Personalvermittler (aktive Suche und Beurteilung der Eignung) mittels Social-Network-Plattformen trotzdem anbieten kann. Mit dem Buddysourcing-Konzept wird die Schwarmintelligenz von Social-Network-Plattformen somit optimal für die Rekrutierung von Wissensarbeitern eingesetzt. (Abb. 3)

Abb. 3: Mit Buddysourcing Wissensarbeiter rekrutieren

	Stelleninserate (Online und Print)	Buddysourcing (z.B. Hirschfactor)	Personalvermittler (Headhunters)
Prozess	Einfache Ausschreibung mit großer Reichweite	Ausschreibung gekoppelt mit Mund-zu-Mund-Werbung über Social-Network-Plattform	Beratungsservice mit gezielter Suche
Pool	Aktiv suchende Kandidaten	Aktiv suchende Kandidaten und latent Wechselwillige	Aktiv suchende Kandidaten und latent Wechselwillige
Geeignet für	Stellen mit geringer Spezialisierung	Wissensarbeiter mit spezifischer Expertise	Führungskräfte mit spezifischem Erfahrungshintergrund
Trend	Verlagerung von Print-nach Online-Ausschreibung	Social-Network-Plattformen gewinnen an Bedeutung	Entwicklung von Personalvermittlung zu Beratungsservice

Auf dem Petersberg bei Bonn legte der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU zum 13. Personalberatertag die Zahlen der Branche vor – angereichert durch Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung.

Selbstverpflichtung steigern

Der Aufschwung ist da, die Zahlen sind gut, die Stimmung ist noch besser. Was für die meisten Wirtschaftszweige in Deutschland gilt, vermeldete jetzt auch der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) für die Personalberater. Knapp 200 Personalberatungsgesellschaften beteiligten sich an der Befragung zur Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2010/2011“, davon rund ein Drittel der Marktteilnehmer mit mehr als fünf Millionen Euro Umsatz. Der Gesamtumsatz der Personalberater stieg vom Krisenjahr 2009 auf 2010 um 18,2 Prozent auf rund 1,3 Milliarden Euro. Damit ist 2010 das bisher drittbeste Ergebnis in diesem Jahrtausend. (Abb. 1)

Vom Spitzenjahr 2008 mit 1,49 Milliarden Euro ist der Aufschwung zwar noch weit entfernt, aber das tut der Stimmung in der Branche keinen Abbruch: Im Dezember 2010 stand der BDU-eigene Geschäftsklimaindex bei 67,8 und damit um fast 60 Punkte höher als ein Jahr davor. Allerdings wies der Vorsitzende des Fachverbandes Personalberatung im BDU, der geschäftsführende Gesellschafter des Beratungsdienstleisters Dr. Richter Heidelberger in Stuttgart, Michael Heidelberger, bei allem Optimismus darauf hin, dass „Personalberater unternehmerischer werden müssen“, denn sie müssten mit „Konjunkturzyklen rechnen, die sich schneller ändern werden als bisher“. Innerhalb der Beraterbranche hat sich gezeigt,

Abb. 1: Entwicklung des Branchenumsatzes von 2000 bis 2010

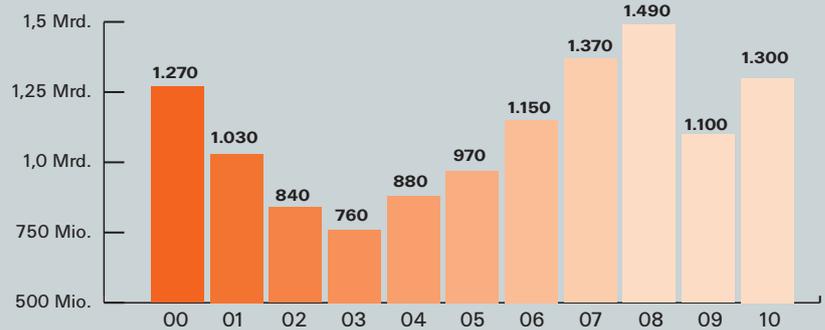
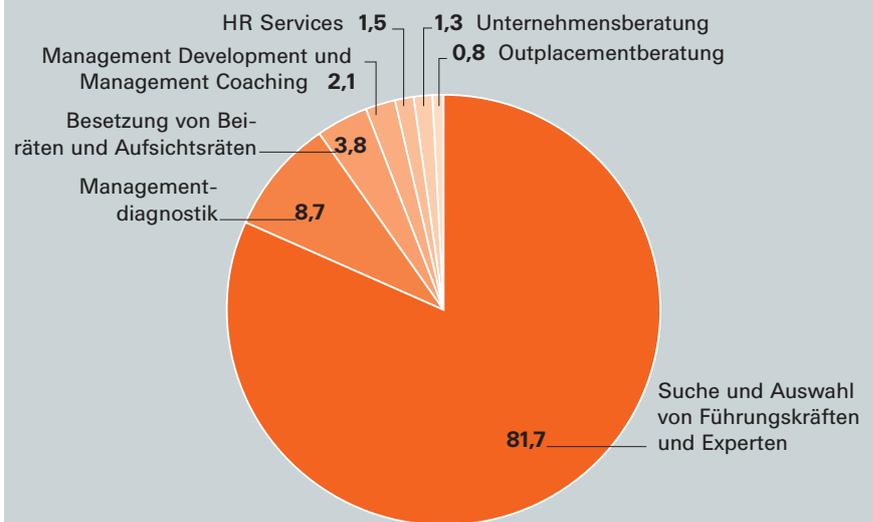


Abb. 2: Aufteilung des Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern 2010



dass die Volatilität bei den Personalisierungsspezialisten am stärksten ist.

Die Wachstumsrate zog auch ein Anwachsen bei den Berater- und Mitarbeiterzahlen nach sich. Elf Prozent mehr Researcher und sechs Prozent mehr Berater brauchte es, um 44.700 Positionen zu besetzen. (Tab.)

Mit 81,7 Prozent bleiben die Suche und Auswahl von Führungskräften und Experten das mit Abstand wichtigste Beratungsfeld – da gab es selbst in der Krise kaum Bewegung.

Management Development und Management Coaching (2,1 Prozent) sowie Outplacement (0,8 Prozent) scheint etwas für eine kleine Gruppe von Spezialisten zu bleiben. (Abb. 2) Die konkrete Suche – für die Personalisierungsdienstleister selbst wie für ihre Kunden

Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalberater
- Berufsgrundsätze
- Qualifizierung



Ruth Lemmer,
Chefredakteurin
PERSONAL,
Düsseldorf

✉ personal-redaktion@fachverlag.de

Die wichtigsten Kennzahlen 2010 im Überblick

	Gesamtmarkt	Veränderung zum Vorjahr	über 5 Mio. Euro Jahresumsatz	1 Mio. Euro bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz	500.000 Euro bis 1Mio. Euro Jahresumsatz	250.000 Euro bis 500.000 Euro Jahresumsatz	unter 250.000 Euro Jahresumsatz
Umsatz	1,3 Mrd. Euro	18,2 %	522.500.000 Euro	269.450.000 Euro	209.700.000 Euro	167.500.000 Euro	131.900.000 Euro
Marktanteil in %			40,2 %	20,7 %	16,1 %	12,9 %	10,1 %
Segmentwachstum			17,4 %	19,8 %	19,8 %	19,6 %	13,7 %
Durchschnittliches Umsatzwachstum	18,3 %		19,0 %	18,5 %	20,2 %	18,8 %	11,8 %
Anzahl Beratungsunternehmen	ca. 1.900		40	150	250	525	950
Anzahl Mitarbeiter	ca. 11.000	8,5 %	1.900	2.150	2.400	2.350	2.200
Anzahl Berater	ca. 5.250	6 %	800	900	1.100	1.200	1.250
Anzahl festangestellte Researcher	ca. 2.500	11 %	450	750	550	450	300
Anzahl Backofficekräfte	ca. 3.250	6 %	650	500	750	700	650
Anzahl besetzte Positionen	44.700	18 %	11.000	9.450	9.500	7.800	6.950

– wird allerdings aufwändiger werden: Gefragt sind Führungskräfte im mittleren Management mit 10 bis 15 Jahren Berufserfahrung. Generationswechsel und die allgemeine demografische Entwicklung machen eine Verbreiterung des Kandidatenspektrums nötig. Die Erfahrung der Berater mit der tatsächlichen Bereitschaft ihrer Kunden, Frauen, Ältere oder Menschen mit Migrationshintergrund eine Chance auf der Kandidatenliste zu geben, will der BDU in nächster Zeit hinterfragen. Nach dem Zieleinkommen sortiert wurden 2010 mit 12.150 die meisten Positionen in der Höhe zwischen 75.000 und 100.000 Euro besetzt. Die nächste Stufe im Jahreseinkommen zwischen 100.000 und 150.000 Euro folgt mit 12.000 knapp dahinter. Insgesamt, so Heidelberger, „werden mittelfristig die Preise für Topkandidaten steigen“. Und: Auch Hochschulabsolventen werden größere Chancen erhalten als in den vergangenen Jahren. Die Entwicklung hin zum Kandidatenmarkt wird auch für die Personalberater etwas abwerfen, was sicher trotz harter Konkurrenz einen Teil der Zuversicht ausmacht, den die Branche gerade sichtbar vor sich herträgt. 25 Prozent des Zieleinkommens inklusive der Boni beträgt im Gesamtmarkt die durchschnittliche Honorarhöhe, wobei über 60 Prozent der Aufträge nach Projektfortschritt mit einem Erfolgsanteil unter 50 Prozent honoriert

werden. Für ein reines Erfolgshonorar arbeiten nur 4,8 Prozent der Befragten – und wird von den meisten Beratern erfolgreich abgewehrt. Personalberater Heidelberger: „Wir legen keinen Kopf auf den Tisch, sondern wir beraten – meistens schon bei der Stellenbeschreibung und erst recht bei der Auswahl der Kandidaten. Schon deshalb wäre ein alleiniges Erfolgshonorar der falsche Ansatz.“

Streben nach Qualität

Professionalität und Verantwortungsbewusstsein, diesen Zielen haben sich die Personalberater im BDU schon bisher in ihren Berufsgrundsätzen verpflichtet. Um das Qualitätsstreben für sich, aber auch gegenüber Kunden und Kandidaten, stärker in den Mittelpunkt zu rücken, haben Mitglieder des Fachverbandes Personalberatung die Grundsätze nun neu formuliert und erweitert. Die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) beschreiben, wie idealerweise ein Personalberatungsprojekt ablaufen soll, geben Hinweise zum rechtlichen Rahmen und zur Vertragsgestaltung. Die Mindeststandards gelten für alle BDU-Mitglieder. Unternehmen und Kandidaten können entlang des Leitfadens die Arbeit der Personalberater verfolgen – und gegebenenfalls nach-

fragen, ob und wie sie der Pflicht zur Weiterbildung nachkommen.

Eine Steigerung beim Thema Selbstverpflichtung erlegen sich die Personalberater auf, die sich bei der European Confederation of Search & Selection Associates (ECSSA) zertifizieren lassen. Den Titel Certified Executive Recruitment Consultant CERC darf in Deutschland ausschließlich der berufsständische BDU vergeben. Voraussetzungen sind fünf Jahre hauptamtliche Berufstätigkeit als Personalberater, mindestens 150 Beratertage pro Jahr, ein akademischer Abschluss und regelmäßige Fortbildung. Bisher haben sich in fast der Hälfte der BDU-Mitgliedsunternehmen einzelne Personalberater den CERC-Titel gesichert, der an die Person gebunden ist und für zwei Jahre verliehen wird. Der Vorsitzende der CERC-Zertifizierungskommission, Vorstand des Beratungsunternehmens PMC International in Neu-Isenburg, Joachim Staude, hofft, dass das europäische Zertifikat „eine Ausstrahlung auf die gesamte Branche hat“.

Internet-Tipp

Die Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2010/2011“ kostet 89 Euro und kann per E-Mail bestellt werden.
info@bdu.de, www.bdu.de

Für erfolgreiches Personalmarketing innerhalb von Social Media müssen die jeweiligen Spezifika beachtet werden: XING und LinkedIn nehmen Studierende als professionell und berufsorientiert wahr, Facebook und ähnliches haben für sie privaten Charakter.

Klotzen oder kapitulieren

Web 2.0, Social Communities, Netzwerke – diese Begriffe prägen die Diskussion der letzten zwei Jahre rund um Personalmarketing, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere im Wettbewerb um den talentierten und gut ausgebildeten Nachwuchs zwischen 18 und 30 Jahren scheinen Social Media-Aktivitäten der entscheidende Kanal zu werden.

Bisher fehlt es aber an Erfahrung, wie man Investitionen in diesem Bereich steuern kann. Zunächst empfiehlt sich ein kurzer Blick auf den Charakter der bekanntesten Angebote:

- Netzwerke zur Selbstdarstellung, insbesondere Video- und Bildportalangebote wie youtube, flickr
- Netzwerke mit vorrangig privatem Kommunikationsanliegen, insbesondere Facebook und StudiVZ im deutschen Sprachraum
- Business-Netzwerke, wie Xing und LinkedIn, die dem Knüpfen und Pflegen beruflicher Kontakte dienen
- Spezialisierte Netzwerke, wie Kununu.com, in denen Arbeitnehmer sich zu aktuellen und früheren Arbeitgeber äußern können und auf diese Weise das Personalmarketing mit

Erfahrungen aus eigener Hand bereichern.

Die Reichweiten liegen dabei – nach Angaben der jeweiligen Unternehmen – in einem Umfang, der die klassischen Medien um Längen schlägt. StudiVZ verweist auf 17 Millionen aktive Nutzer und erreicht in Verbindung mit SchuelerVZ und MeinVZ die 18- bis 30-Jährigen. Facebook nennt zirka 13 Millionen Nutzer deutschlandweit und circa 600 Millionen weltweit. Auf Xing sind circa zehn Millionen Nutzer registriert und für Kununu kann man aktuell von einer sechsstelligen Beteiligung ausgehen.

Entsprechend der beruflichen Entwicklung scheint mit dem Übergang in die Berufstätigkeit eine Verlagerung von privaten auf berufliche Netze verbunden zu sein. Dennoch werden die Zelte auf Facebook und Co. nicht vollständig abgebrochen. Die private Kontaktpflege via virtuelle Medien gewinnt gerade dann an Bedeutung, wenn der eine Freund seine erste Stelle in Hamburg antritt, der andere ins Ausland geht und man selbst in Frankfurt oder Saarbrücken verbleibt.

oder auch für externe Personen einsehbar sein kann

- Einbringen von interessanten Themen aus dem Unternehmen in die Netzwerk-Öffentlichkeit
- Platzierung von Stellenofferten
- Werbung in Form von Bannern auf den relevanten Startseiten und speziellen Bereichen wie „facebook places“
- Einrichten von eigenen Präsenzelementen, wie beispielsweise das „Edelprofil“ auf StudiVZ, einem Firmenprofil beziehungsweise einer Fanpage auf Facebook; bei XING wird ein Firmenprofil automatisch eingerichtet, wenn mehr als vier Mitarbeiter präsent sind.

Grundsätzlich lässt sich ein unterschiedlich hoher Grad an Social Media-Aktivitäten ausmachen. Das hängt von der Unternehmensgröße, aber auch von der Anzahl der Personalmitarbeiter, der funktionellen Ausdifferenzierung in der Personalabteilung, der Branche, dem Anteil der Akademiker in der Belegschaft und dem Personalbedarf ab. (Tab.)

Dieses Empfehlungsraster dient als Anregung. Letztendlich üben vor allem die Branche und der Erwartungsdruck der potenziellen Mitarbeiter hohen Einfluss auf die Social Media-Strategie aus. Ein medienaffines Unternehmen, wie etwa eine Marketingagentur mit 40 Mitarbeitern und einer hohen Fluktuationsquote, muss engagiert auftreten. Ein Unternehmen des Straßenbaus mit 150 oder 200 Mitarbeitern und einer tendenziell niedrigeren Fluktuationsrate muss weit weniger präsent sein.

Suchen und Präsentieren

Grundsätzlich haben Unternehmen, die Personalmarketing im Social Media-Bereich planen, folgende Möglichkeiten:

- Recherche nach interessanten Mitarbeitern, etwa über die Personalberaterfunktion in Angeboten wie XING
- Informationen über interessante Bewerber, wobei die berühmt-berüchtigten „Party-Bilder“ nur einer von vielen Aspekten ist
- Austausch unter den Mitarbeitern eines Unternehmens, der entweder in geschlossenen Bereichen erfolgen



Ellen Braun, Ellen Braun Consulting Coaching Training, Würzburg

✉ ebraun@ellenbraun.com



Prof. Dr. Steffen Hillebrecht, Personalmanagement/Medienmanagement, Hochschule Würzburg, Schweinfurt

✉ steffen.hillebrecht@fhws.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalmarketing
- Soziale Netzwerke
- Web 2.0

Personalmarketing im Netz

Aktivitäten	Kleinere Unternehmen unter 100 Mitarbeitern	Mittlere Unternehmen bis 2.000 Mitarbeitern	Größere Unternehmen ab 2.000 Mitarbeitern
Recherche nach interessanten Mitarbeitern; hauptsächlich in beruflich orientierten Netzwerken sinnvoll	Von Fall zu Fall, sofern konkrete Hinweise vorliegen	Kann bei konkreten Vakanzen sinnvoll sein, insbesondere bei Führungskräften und in sensiblen Tätigkeitsfeldern (Finanzen, F+E)	Kann sehr sinnvoll sein, wenn hoher Personalbedarf vorhanden, sollte regelmäßig erfolgen
Information über interessante Bewerber; sinnvoll in beruflichen und privat orientierten Netzwerken	Im Bedarfsfall, wenn eine konkrete Personalentscheidung ansteht	Im Bedarfsfall, wenn eine konkrete Personalentscheidung ansteht	Sollte regelmäßig vor Arbeitsangebot erfolgen
Einbringen von PR-Themen; besonders in beruflich orientierten Netzwerken und in „Beurteilungs-Netzwerken“ oder in Darstellungsnetzwerken	Eher abzuraten, da meistens die notwendigen personellen Ressourcen fehlen	Kann im Einzelfall sinnvoll sein, wenn eine PR-Abteilung im Haus die Arbeit unterstützt	Sollte regelmäßig erfolgen mit interessanten Themen aus dem Unternehmen (familienfreundliche Maßnahmen, neue Produkte und Märkte mit entsprechendem Mitarbeiterbedarf)
Austausch unter Mitarbeitern auf Social Media Plattformen aller Art	Eher abzuraten, da informelle persönliche Kommunikation besser geeignet	Kann sinnvoll sein, wenn das Unternehmen mehrere auseinander liegende Standorte hat	Kann sinnvoll sein, wenn mehrere Standorte und/oder Konzernunternehmen miteinander kommunizieren sollen
Platzierung von Stellenangeboten, bevorzugt auf beruflich orientierten Plattformen	Kann sinnvoll sein, wenn die Vakanz zur Zielgruppe passt	Sollte möglichst erfolgen	Sollte unbedingt erfolgen
Personalwerbung in Social Media-Angeboten aller Art	Kann in Einzelfällen sinnvoll sein bei besonderen Qualifikationen	Kann sinnvoll sein bei entsprechend seltenen Qualifikationsfeldern	Sollte auf alle Fälle erfolgen, um als interessanter und attraktiver Arbeitgeber präsent zu bleiben
Eigene Präsenzelemente in Netzwerken aller Art	Kann in Spezialbranchen sinnvoll sein, sollte aber eher in Form von Podcasts auf der eigenen Website gewählt werden	Kann in speziellen Fällen sinnvoll sein	Wird vor allem in betriebswirtschaftlichen Berufsfeldern erwartet
Geschätzter Aufwand im Bereich Personalmarketing, als Empfehlung für eine sinnvolle Relation zwischen Aufwand und Nutzen	Unter sieben Arbeitsstunden pro Monat, von einem Mitarbeiter (Assistent der Geschäftsleitung) „nebenher“ zu erledigen	Zirka 15 Arbeitsstunden pro Monat, von einem Mitarbeiter der Personalabteilung mit zu erbringen	Ab zirka 50 Arbeitsstunden pro Monat, nach oben offen, mit eigenem Mitarbeiter zu besetzen

Qualität des Auftritts

Neben dem Arbeitsaufwand zählt die inhaltliche Qualität des Auftritts. Oft übertragen Arbeitgeber die Betreuung des Social-Media-Aktivitäten-Praktikanten. Aufgrund der Erwartungen potenzieller Nachwuchskräfte geht diese Aufgabe aber über die Anforderungen hinaus, die man einem Praktikanten zumuten darf. Das hohe Engagement von Praktikanten kann kaum den Blick für bestimmte Problemlagen ausgleichen. Von daher sollte man sich gut überlegen, welche Arbeiten ein Personalreferent oder jemand aus der PR-Abteilung übernimmt.

Außerdem ist zu beachten, dass Web 2.0-Anwendungen eine eigene Dynamik entfalten. Botschaften und Inhalte werden oft von Usern aufgegriffen, weiter entwickelt oder kritisch hinterfragt. Bei jeder Aktivität eines

Unternehmens besteht eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, als Gegenstand der Netz-Diskussion einen Großteil der Nachrichtenhoheit zu verlieren. Weil im Internet jeder etwas äußern kann, rangieren oft Engagement und eigene Betroffenheit vor einem professionellen journalistischen Verhalten. Kontroverse Diskussionen muss die Unternehmensleitung zulassen. Umso dringender müssen die Mitarbeiter entsprechend geschult werden. Sie brauchen Verhaltensregeln für kitzelige Situationen und sie müssen Zusammenhänge durchschauen und entsprechend kompetent reagieren können. Bei kritischen Entwicklungen kann man über Controlling-Instrumente, zum Beispiel Google Alert, zumindest kurzfristig intervenieren. Schließlich ist die Zielgruppe zu beachten. So sind Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher oder informatikorientierter Studiengänge

inzwischen nahezu komplett in sozialen Netzwerken vertreten. Naturwissenschaftler und Ingenieure können dagegen nur bedingt auf diesem Weg angesprochen werden. Schätzungsweise die Hälfte ist hier aktiv.

Lese-Tipp

- Dominik Bernauer, Gero Hesse, Steffen Laick: **Social Media im Personalmarketing**. Hermann Luchterhand, Köln 2011, ISBN 9783472078739, 39 Euro
- Melanie Huber: **Kommunikation im Web 2.0 - Twitter, Facebook & Co.** UvK-Verlag, 2. Auflage Konstanz 2010, ISBN 9783867642620, 29,90 Euro
- Tamar Weinberg: **Social Media Marketing, Strategien für Twitter, Facebook & Co.** O'Reilly-Verlag, Köln 2010, ISBN 9783897219694, 29,90 Euro

Schein und Sein

Das Topmanagement bewertet die Umsetzung der Firmenkultur deutlich positiver als Mittelmanager und Personaler: 59 Prozent der Topmanager sind der Ansicht, dass eine gewünschte Kultur sehr gut oder gut gelebt wird, während nur etwas mehr als ein Drittel des mittleren Managements und des Personalbereichs diese Ansicht vertrat. Das ergab die Studie „Unternehmenskultur 2011 – Rolle und Bedeutung“, durchgeführt von der Managementberatung Kienbaum, dem Harvard Business Manager und dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen. Befragt wurden 166 Führungskräfte. Nur sechs Prozent der befragten Manager sind davon überzeugt, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, 29 Prozent bejahen dies mit Einschränkungen und ein Viertel ist der Ansicht, dass die Mitarbeiter kein gemeinsames Ziel verfolgen. Die Meinungen zwischen den befragten Gruppen liegen in dieser Sache weit auseinander. Mittleres Management und Führungskräfte des HR-Bereichs haben eine negative Sichtweise, während die Vorstände und Geschäftsführer die Lage deutlich positiver einschätzen: Jeder zehnte Topmanager glaubt, dass die Mitarbeiter ein gemeinsames Ziel verfolgen, immerhin 45 Prozent stimmen dem mit Einschränkungen zu.

www.kienbaum.de

Was Chefs sich wünschen

In einer aktuellen Studie hat das Job-Portal CareerBuilder.de deutsche Führungskräfte befragt, welche Anforderungen sie in diesem Jahr an ihre Personal-

abteilung stellen. 23 Prozent der Befragten erwarten demnach, dass sie Mitarbeiterprogramme oder Initiativen in Form eines Businessplans präsentiert. Fast jeder Zehnte möchte den genauen Return on Investment (ROI) für jede HR-Initiative vorgelegt bekommen. Jeder vierte Befragte erwartet von der Personalabteilung darüber informiert zu werden, wie andere Firmen bei der Mitarbeiter-Rekrutierung vorgehen. Zu den wichtigsten Dingen, die von der Personalabteilung an die Führungsebene herangetragen werden, zählen die Einstellung sowie die Leistung der Mitarbeiter. So wünschen sich 36 Prozent der Führungskräfte von der Personalabteilung mehr Feedback zur Mitarbeiterzufriedenheit. 24 Prozent wollen zudem wissen, welche Mitarbeiter ihre Ziele übertroffen haben. Das sind die wichtigsten Ergebnisse einer Erhebung, zu der in

der Zeit vom 17. November bis zum 17. Dezember 2010 in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Schweden 757 Führungskräfte online befragt wurden.

www.carrierebuilder.de

Vergütung absegnen

Für die deutliche Mehrheit der in DAX und MDAX notierten Unternehmen ist die Befragung ihrer Aktionäre zu den Vergütungssystemen von Vorstand und Aufsichtsrat auf den Hauptversammlungen ein zentraler Tagesordnungspunkt. Dies ergab eine aktuelle Analyse der Unternehmensberatung Hostettler, Kramarsch & Partner unter dem Namen „Say on Pay 2010 und 2011 in DAX- und MDAX-Unternehmen“, an der 48 Unternehmen aus beiden Börsen-Indices teilgenommen haben. Knapp 70 Prozent der Studienteilnehmer hatten 2010 eine

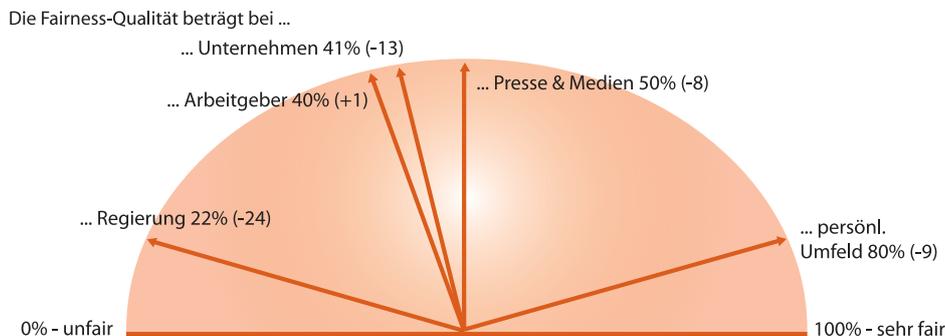
solche Eigentümerbefragung, auch in Deutschland unter dem angelsächsischen Terminus „Say on Pay“ bekannt, durchgeführt. Bei den Befragungen wurden in allen Fällen die Systeme der Vorstandsvergütung zur Abstimmung gebracht. Jeweils rund ein Zehntel der Unternehmen hatte zusätzlich die Höhe der Vorstandsvergütung sowie das Vergütungssystem für den Aufsichtsrat den Aktionären zur Diskussion gestellt. Die Zustimmungquoten bei den Befragungen lagen fast durchgehend bei 90 Prozent und höher. Sofern Änderungen gewünscht wurden, galten diese insbesondere der Bereitstellung ergänzender Informationen und veränderten Darstellungen im Geschäftsbericht. An den Vergütungssystemen selbst haben nur 18 Prozent der Studienteilnehmer Modifizierungen vorgenommen.

www.hkp.com

Fairness bringt Erfolg

Das Fairness-Barometer 2011 stellt Arbeitgebern und Unternehmern sehr schlechte Noten aus – der Regierung im Übrigen auch. Unternehmer scheinen aber direkter davon betroffen, denn das Image als faires oder unfaires Unternehmen übt offenbar direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung der Verbraucher aus. Nur 41 Prozent halten das Verhalten von Unternehmen gegenüber Kunden und Verbrauchern für fair. 56 Prozent der Befragten geben an, gegen Unfairness und für Fairness am Arbeitsplatz aktiv geworden zu sein. Dabei haben die Bürger konkrete Vorstellungen zur Fairness-Qualität. 69 Prozent geben an, dass sie häufig ihre Kaufentscheidung von der vermuteten oder nachweislichen Fairness-Qualität des Unternehmens abhängig machen. Die Mehrheit von ihnen (78 Prozent) beurteilt die Qualität der Fairness eines Unternehmens anhand des Rufs, welches es bei seinen Mitarbeitern und Kunden genießt. Zudem orientieren sich 39 Prozent an objektiven und unabhängigen Belegen, wie beispielsweise Siegeln, Zertifikaten und dem Kundenfeedback. Die Fairness-Stiftung hat das Barometer auf der Basis einer repräsentativen Umfrage zum dritten Mal erstellt.

www.fairness-barometer.de



Panelbiz GmbH für Fairness-Stiftung; 1000 Befragte in der 11. KW 2011
 5 % Angabe „weiß nicht“
 In Klammern Prozentveränderung gegenüber Fairness-Barometer 2009
www.fairness-barometer.de
 © Fairness-Stiftung 2011

Der Flughafen-Dienstleistungskonzern Swissport setzt Persönlichkeitstests ein, um Personalentscheidungen abzusichern. Davon profitiert auch das HR-Management, das seine Arbeit professionalisiert.



© Swissport

Professionelle Personalentwicklung

Das wertvollste Kapital sind unsere Mitarbeiter. Ohne diesen Satz kommt kaum ein Geschäftsbericht aus. Wenn die Personalkosten eines Unternehmens aber über 60 Prozent der Gesamtkosten ausmachen, ist das kein leerer Satz, sondern eine Aufforderung zum Handeln. 2009 entschloss sich Swissport International Ltd. in Zürich, internationaler Marktführer bei der Bodenabfertigung an Flughäfen, den Personalbereich in die Topmanagementebene zu holen und dafür einen Vizepräsidenten-Posten zu schaffen. Das Ziel: In dem wachsenden Unternehmen sollte eine wissenschaftlich fundierte, nachhaltige Personalentwicklung aufgebaut werden. Damit trug das Unternehmen den hohen Anforderungen seines Geschäftsumfeldes Rechnung. Das Geschäft an

den 185 Flughäfen in 37 Ländern teilt sich in Passagier- und Rampendienstleistungen sowie Luftfracht-Services, Betankung, Wartung und Sicherheitsdienste auf. Die Dienstleistung ist vor allem eines: personalintensiv. Sie erforderte in den vergangenen Jahren permanent die Rekrutierung und Einstellung von Mitarbeitern – heute arbeiten 34.000 Menschen bei Swissport. Und auf eben diese Mitarbeiter kommt es an, denn in der Branche rund um die Flughafenabfertigung herrscht ein extremer Preis- und Kostendruck, den geringen Margen stehen hohe Sicherheits- und Qualitätsanforderungen gegenüber. Durch die dezentralisierte Organisation – die Mitarbeiter sind über die ganze Welt verstreut – kommt den Standortleitern eine immens große Verantwortung für den Erfolg einer Niederlassung zu. Oft weit von ihren Vorgesetzten entfernt, sind sie der wichtigste Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter, sie tragen Verantwortung für deren Sicherheit und Leistung, müssen die Kosten im Griff halten und sich um die Personal- und Nachfolgeplanung kümmern. In der Hierarchie bei Swissport zählen die Standortleiter zu den wichtigsten Erfolgsträgern. Swissport setzte im Frühjahr 2009 eine Personalstrategie auf, in der die etwa 180 Standortleiter als erste Zielgruppe für die Führungskräfteentwicklung identifiziert wurden. Die Anforderungen dieser Strategie umfassen ein validiertes Assessment, das den Anforderungen der

US-amerikanischen EEOC-Richtlinie (Equal Employment Opportunity Commission) entspricht. Die ausgewählten Personen sollten Persönlichkeitsverfahren durchlaufen sowie ein 360°-Feedback und eine Leistungsbewertung durch ihren Vorgesetzten erhalten. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden individuelle Trainings- und Entwicklungspläne aufgestellt, deren Erfolge überprüft werden sollten. Wichtig war dem Swissport-Management die wissenschaftlich fundierte Beurteilung des beruflichen Potenzials der Führungskräfte, sowohl was ihre Leistung als auch ihre Eignung für eine Führungsposition anbetrifft. So sollten Talente identifiziert und langfristig auf ihrem Berufsweg gefördert werden. Als zeitlichen Rahmen nahm sich Swissport vor, nach etwa einem Jahr die Ergebnisse der ersten 100 Entwicklungs-Assessments vorliegen zu haben.

Implementierung des Assessment-Projekts

Die Personalabteilung entschied sich für den Einsatz der Persönlichkeitstests von Hogan Assessment Systems und die Unterstützung durch die Vertriebs- und Beratungsgesellschaft Metabera-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Persönlichkeitstest
- Personalentwicklung
- Assessment



Peter Moser, Executive Vice President Human Resources, Swissport International Ltd., Zürich

✉ peter.moser@swissport.de



Dr. Rainer M. Neubauer, Geschäftsführer Metaberatung GmbH, Düsseldorf

✉ neubauer@metaberatung.de

tung GmbH in Düsseldorf. Ein komplexes Projekt ging an den Start: 180 Personen sollten schon an der ersten Runde der Assessments teilnehmen, es waren aufwändige Vorbereitungen und Planungen notwendig. Deshalb war es wichtig, die Konzernleitung mit einzubinden. Und zwar richtig: Ging es doch nicht nur darum, die Kosten zu genehmigen, sondern um Unterstützung während des gesamten Prozesses. Es hatte Vorbildfunktion und motivierte die angesprochenen Standortleiter für ihre Teilnahme, dass die Konzernleitung sich hundertprozentig hinter das Projekt stellte, als Arbeitsplatz-Experten bei der Validierung mitarbeitete und auch selbst alle Assessments absolvierte.

Die erste detaillierte Projektplanung übernahm Metaberatung, ebenso wie die Validierungsforschung, die Schulungen und die Online-Testdurchführung. Doch die Umsetzung wurde mit internem Swissport-Personal durchgeführt, koordiniert von einer Projektmanagerin, die auch die Kommunikation mit dem Beratungsunternehmen sicherstellte. Auch die grundsätzliche Aufgabenstellung wurde im Konzern entwickelt. Hier laufen auch die Fäden für die Organisation der Schulungen und die operative Durchführung in den Regionen zusammen, hier werden die Fortschritte überwacht. Das Top- und Linienmanagement wird einbezogen. Denn nur mit starker interner Anbindung kann ein solches Personalentwicklungskonzept die Unterstützung aller Mitarbeiter und Führungskräfte finden.

Instrumente und Prozesse

Das HR Management hat drei Instrumente eingeführt, die in der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt werden.

- Hogan-Tests werden in der Personalauswahl und für Führungskräfte des Senior Managements (ab dem Level Stationsleiter) als Entwicklungs-Assessment verwendet. Die Hogan Tests zeigen, wie sich die Person wahrscheinlich verhalten wird, wie sich ihre Persönlichkeit im Berufserfolg niederschlagen wird.
- Eine Außenperspektive bietet das 360°-Feedback über den Leadership

Versatility Index (LVI), bei dem das Verhalten der Person von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten beurteilt wird. Diese Fremdbeurteilung ist gut geeignet, um Fortschritte zu messen; sie wird in der Führungskräfteentwicklung in Abständen von zwei bis drei Jahren eingesetzt.

- Die Leistungsbewertung durch die Vorgesetzten ist die dritte Blickrichtung: Sie zeigt, was die Person in der Vergangenheit tatsächlich geleistet hat. Dieses Instrument wird für die Jahresgespräche in der Mitarbeiterführung und als Empfehlung für die Karriere- und Nachfolgeplanung eingesetzt.

Für den Beruf des Standortleiters eines Flughafen-Dienstleisters lag bei den Hogan-Tests, die für über 400 Berufsbilder quantifizierte Mindestanforderungen liefern, noch kein Profil vor. Welche Leistungskriterien mit welchen Bewertungsdimensionen zusammenhängen, das ist für jeden Beruf verschieden. Es wurde also zunächst ein eigenes Kompetenzmodell entwickelt, das auf den Hogan-Persönlichkeitsdimensionen beruht. Um eine präzise Vorhersage über die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person machen zu können, muss die Zielbeschreibung möglichst detailliert sein. Dafür wurde auf Wissen im Unternehmen zurückgegriffen: 15 erfahrene Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen, die die Anforderungen der Aufgabe gut kennen oder selbst schon darin tätig waren, wurden gebeten, Kriterien für einen guten Standortleiter zu nennen. Die erfassten Kriterien wurden nach wissenschaftlichen Standards validiert, und daraus wurde ein gültiges Anforderungsprofil mit elf Bewertungsdimensionen erstellt.

Ergebnisse des Pilotprojekts

Nach Abschluss der Validierungsforschung wurden im Frühjahr 2010 die ersten 20 Pilotassessments in sechs Ländern durchgeführt. Nach und nach nahmen dann alle Standortleiter an den Tests teil – Ende Mai 2010 waren über 150 Hogan Assessments abgeschlossen. Swissport erweiterte die Zielgruppe und entwickelte Expertenprofile auch für andere Management-

funktionen, die ebenfalls in dieser ersten Phase schon eingesetzt wurden. Für das Gelingen des Projekts war ein engagiertes Projektmanagement im Konzern unerlässlich: Die Handhabung großer Datenmengen unter Einhaltung der Vertraulichkeit erforderte ebenso wie die fortlaufende Planung und Fortschrittskontrolle des gesamten internationalen Projekts großen Einsatz. Die Projektmanagerin betreut die Assessments auch heute noch.

Die ersten Ergebnisse aus den Standortleiter-Tests bewiesen, dass sich der Aufwand für die Anforderungsprofile gelohnt hatte. Erfolgreiche Standorte haben Leiter, die in den Hogan-Assessments gut auf das erarbeitete Profil passen; größere Abweichungen zum Anforderungsprofil korrelierten mit einer schlechteren Performance eines Standorts. Nun konnte konkret benannt werden, welche Defizite für die schlechteren Ergebnisse verantwortlich waren und welche Ziele die Personalentwicklung sich setzen musste. Dieses Feedback wurde von Anfang an für die individuelle Förderung der Führungskräfte genutzt.

Inzwischen hat Swissport das Spektrum für die Anwendung der Persönlichkeitstests erweitert: auf das Recruitment, das dadurch einen Professionalisierungsschub erlebt hat. Die Entscheidungsfindung über Bewerber mit gleicher Qualifikation ist leichter, weil mit den Testergebnissen strukturierter über die Kandidaten gesprochen werden kann – das Bauchgefühl nimmt an Bedeutung ab, Personalentscheide werden (passend zur Unternehmenskultur) besser abgesichert und das Risiko, Personen falsch einzusetzen, wird reduziert.

In der Personalentwicklung haben sich die Persönlichkeitstests etabliert, sie werden zurzeit für etwa 300 Personen im mittleren und höheren Management genutzt. Die Akzeptanz bei den Testpersonen ist dabei sehr hoch, da sie das Feedback als objektiv erleben und selbst konstruktiv für die eigene Entwicklung einsetzen. Das HR Management nutzt die qualitativ gute Informationslage durch die Testdokumentationen für die Personal- und Nachfolgeplanung – und macht diese zu einem weitgehend transparenten Verfahren.

Theatrale Organisationsforschung: Erste Forschungsergebnisse im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zeigen, dass die Wahrnehmung stark verändert wird.

Handlungsräume sichtbar machen

Künstlerische Zugänge setzen Impulse jenseits der klassisch-kognitiven Maßnahmen zur Wissensvermittlung und ergänzen bisherige Konzepte um eine Erfahrungsdimension. Sie gewinnen in Organisationen und insbesondere in deren Personal- und Organisationsentwicklung an Bedeutung (Rüdiger Klatt, 2011).

In diesem Feld setzt die Theatrale Organisationsforschung an, die im Rahmen zweier vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderter Forschungsprojekte an der Hochschule Osnabrück entwickelt wurde. Der Ansatz fokussiert auf das Verhalten und Erleben von Mitarbeitern in und mit ihrer Organisation und ermöglicht durch ästhetisch-theatrale Arbeit eine andere Art der Wahrnehmung von Zusammenhängen der Elemente Verhalten, Strukturen und Prozesse. Im Forschungsprojekt SUK liegt der Schwerpunkt auf der Untersuchung von Unternehmenskultu-

ren, während im Forschungsprojekt THINK das Verhalten von Mitarbeitern im Innovationsmanagement im Vordergrund steht. Neben klein- und mittelständischen Unternehmen sind auch Konzerne wie BP Lingen und GE Wind am Forschungsprozess beteiligt.

Die Theatrale Organisationsforschung wird definiert als die körperlich-gestische Nachgestaltung und explorative Deutung organisationaler Phänomene im Kontext von Veränderungsprozessen. (Wolfgang Arens-Fischer/Eva Renvert/Bernd Ruping in Raab 2009) Im Zentrum steht das dialektische Zusammenspiel von stabilisierenden und flexibilisierenden Organisationsprozessen im konkreten Zusammenhang mit dem individuellen und kollektiven Verhalten der Organisationsmitglieder im jeweiligen situativen Kontext. Dabei vereint der Ansatz der Theatralen Organisationsforschung die zwei Ebenen der Organisations- und der Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung arbeitet der Ansatz nicht am einzelnen Menschen, sondern daran Zusammenhänge der Organisationsstruktur und dem personalen Verhalten im System des Unternehmens sichtbar und analysierbar zu machen. Die theatrale Arbeit bringt Alltagssituationen zur Anschauung und macht durch Techniken wie Verfremdung oder Zuspitzung typische Muster identifizierbar.

Aber auch die Arbeitsweisen und Kulturen verschiedener Abteilungen oder Hierarchieebenen werden einbezogen und können im strukturellen Kontext hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Gesamtgefüge betrachtet werden. Die auftretenden Muster, die in Bil-

dern über Verhalten und Haltungen der Unternehmensakteure sichtbar werden, zeigen den typischen Gestus, der der jeweiligen Unternehmensrolle immanent ist. Auf diese Weise lässt sich der Veränderungsbedarf im Hinblick auf Prozesse und Strukturen erheben. An dieser Stelle greifen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung ineinander, da es gilt, nicht bei der Erkenntnis über den Veränderungsbedarf stehen zu bleiben, sondern die Mitarbeiter zur Umsetzung zu befähigen.

Auf der Ebene der Personalentwicklung arbeitet die Theatrale Organisationsforschung direkt am Menschen, indem der Mitarbeiter selbst zum Akteur wird. Im Fokus steht die in Schauspieltheorien gängige Unterscheidung zwischen Rollenträger und Rollenfigur. Der Rollenträger bezeichnet den Menschen, wie er durch Individuation, Sozialisation und Enkulturation geworden ist. Die Rollenfigur bezeichnet im Theater die aus der Stückvorlage entnommene Figur, die der Schauspieler durch verschiedene Techniken gestaltet. Übertragen auf ein Unternehmen definiert sich die Rollenfigur nicht ausschließlich über die Beschreibung des Stellenprofils, sondern auch über das erwünschte Verhalten der Mitarbeiter.

Die Theatrale Organisationsforschung verfolgt in der Methodenkategorie „Mitarbeiter als Akteur“ die Idee, dass Mitarbeiter wie Schauspieler in



Jutta Bloem, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Duale Studiengänge, Hochschule Osnabrück, Lingen
✉ j.bloem@hs-osnabrueck.de



Eva Renvert, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Theaterpädagogik, Hochschule Osnabrück, Lingen
✉ e.renvert@hs-osnabrueck.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Organisationsforschung
- Theatrale Arbeit
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung

die Lage versetzt werden, ihre Rollenfigur zu gestalten. Durch die Ästhetisierung von Alltagshandlungen, die Verdichtung von inneren und äußeren Haltungen und die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven durch Rollen- und Statuswechsel flexibilisieren sich Haltungen und Verhaltensweisen der Akteure. Diese und eine Vielzahl weiterer Techniken sind verschiedenen Schauspieltheorien entlehnt und beerben die Erfahrungen namhafter Schauspiellehrer wie Bertolt Brecht und Konstantin Siergiejewicz Stanislawski. Beobachtungen im Forschungsprozess zeigen, dass im Rahmen theatraler Seminare Kompetenzen wie Rollenflexibilität, Imaginationsfähigkeit, Reflexionsvermögen und Bereitschaft zur Metakommunikation befördert werden.

Wirkmomente für die Praxis

Für die Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet die Theatrale Organisationsforschung in einem ersten Schritt eine Öffnung der Wahrnehmung für das Erkennen betrieblicher Veränderungsfähigkeit und -bedürftigkeit. Dieses Erkennen geht mit dem bewussten in Frage stellen bisheriger Strukturen, Regeln und Routinen einher. Die theatralen Interventionen befördern in diesem Zusammenhang, die Wahrnehmung der Organisation gezielt auszurichten und sie mehrschichtig in der Weise zu entfalten, dass sich Raum für eine Reflexion des Status quo und für die Gestaltung neuer Arbeitskontexte einstellt.

In einem zweiten Schritt gilt es, die Organisationsakteure im Zuge der Personalentwicklung dazu zu befähigen, sich und ihre Organisation in einem veränderungsfähigen Zustand zu erleben. Erste Auswertungen von Intensivstudien aus der Praxis zu Beginn des Forschungsprozesses zeigen, dass die Teilnehmer trotz offensichtlichen Veränderungsbedarfs innerhalb der Organisation kaum Veränderungsvarianten einspielen, sondern eher die Tendenz zeigen, die vorherrschenden Strukturen und Verhaltensweisen in unterschiedlichen situativen Kontexten zu verteidigen (Jutta Bloem/Ben-

jamin Häring in Rüdiger Klatt, 2011). Um die Wahrnehmungs- und Handlungsbarrieren der Akteure abzubauen, werden deren routinisierten Wirklichkeitskonstrukte in einen geschützten Raum überführt, in dem die für exemplarisch gehaltenen Situationen nachgestellt und einer kritischen Betrachtung unterworfen werden. In der Regel bringt dabei schon die theatrale Rekonstruktion der betrieblichen Szene neue Erkenntnisse über die immanenten Grenzen und Möglichkeiten der Akteure.

Im zweiten Schritt stellen sich die Akteure dann selbst auf die Probe: Geänderte Verhaltensweisen, Haltungen, Gesten und Prozessvarianten werden getestet und gegebenenfalls eingeübt. Die Qualität liegt hier im experimentellen Handeln, das zu einer Erweiterung des Spektrums an Verhaltensweisen und Prozessvariationen führt und damit das bisherige Handlungsrepertoire der Akteure und der Organisation ergänzt. Das aktive Handeln im theatralen Spielraum und das Erproben von Neuem erleichtern es den betrieblichen Akteuren, selbst kleinste Handlungsspielräume sichtbar zu machen und sich und die Organisation als veränderungsbedürftig und gleichzeitig als veränderungsfähig wahrzunehmen. Resümierend lernen die Teilnehmer im Wirkungsfeld der Organisations- und Personalentwicklung mit der Dialektik zwischen organisationaler Struktur und individueller Präsenz und Prägung umzugehen.

Kontinuität und Nachhaltigkeit

Die Arbeit im Zuge der Theatralen Organisationsforschung erfordert die Bereitschaft, das Verhalten in der Organisation zu beobachten, zu analysieren und zu reflektieren sowie in unterschiedlichen Situationen mit veränderten Haltungen zu agieren. Die Wirkmomente im Zuge der Organisations- und Personalentwicklung zeigen, dass die Theatrale Organisationsforschung nicht auf einer Reduktion von isolierten Einzelmaßnahmen basieren kann, sondern, wie immer wenn Veränderungen initiiert und operativ von den Mitarbeitern nachhaltig getragen werden sollen, einer

Langfristigkeit bedarf. Insbesondere die Veränderungen von über Jahre hinweg gefestigten Handlungsmustern müssen zunächst bewusst gespielt, analysiert und erforschend modifiziert werden, bevor neue Varianten wieder über einen längeren Zeitraum erprobt werden können (Falko von Ameln/Josef Kramer, 2007).

Das Erlernen neuer Muster ist als langfristiger Bildungsprozess zu begreifen, dem einzelne Unternehmen wie zum Beispiel der Drogeriemarkt dm oder das Einzelhandelsunternehmen Alnatura bereits in theatral ausgerichteten Konzeptionen ihrer Personal- und Organisationsentwicklung Rechnung tragen (Interview mit Helga Weiß in Rüdiger Klatt, 2011). Eine Ausweitung der Forschung und Anwendung der Theatralen Organisationsforschung in Unternehmen ist angestrebt. An gemeinsamen Projekten interessierte Unternehmen können sich beim Institut für Duale Studiengänge oder beim Institut für Theaterpädagogik unter den angegebenen Adressen melden.

Lese-Tipp

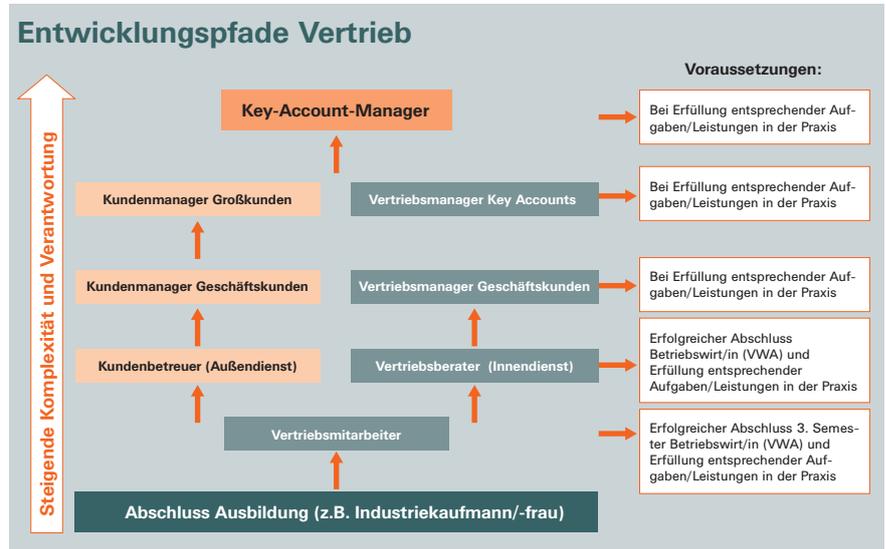
- Rüdiger Klatt: **Das „Andere“ – Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Organisations- und Arbeitsgestaltung**. Präview Nr.1/2011, Dortmund, 2011, ISSN 21900485, 10 Euro
- Wolfgang Arens-Fischer, Eva Renvert, Bernd Ruping: **Der Beitrag des Unternehmenstheaters zur Unternehmensentwicklung. Personales Verhalten in Organisationsstrukturen und -prozessen reflektieren**. In: Gerhard Raab, Alexander Unger (Hrsg.): *Der Mensch im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns*. Tagungsband der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie, Pabst Science Verlag, Ludwigshafen, 2009, ISBN-10 3899675762, 50 Euro
- Falko von Ameln, Josef Kramer: **Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung**. Springer Verlag, Berlin 2007, ISBN 9783540465287, 56,95 Euro

Zusammen mit der VWA Nürnberg entwickelte der Energieversorger N-ERGIE ein Personalkonzept: mit klar strukturierten Entwicklungspfaden für Industriekaufleute.

Karriere fördern

Im Jahre 2008 stand die Personalentwicklung der N-ERGIE Aktiengesellschaft in Nürnberg vor einer Aufgabe, die es zu lösen galt. Die Fluktuation im Vertrieb war vergleichsweise hoch. Es galt ein umfangreiches Personalkonzept zu erarbeiten. Darüber hinaus wurde das Thema der eigenen beruflichen Perspektive in den Mitarbeitergesprächen von den jüngeren Mitarbeitern angesprochen.

Als Ergebnis dieser Überlegungen bietet der Energieversorger heute seinen Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie (VWA) Nürnberg klar strukturierte Entwicklungspfade an. Damit hat sich N-ERGIE ein großes Potenzial an gut im Unternehmen vernetzten Fach- und Führungskräften für den Vertrieb geschaffen. Die Fluktuation im Vertrieb ist innerhalb der vergangenen drei Jahre auf ein wie im Gesamtunternehmen vergleichsweise normales Maß zurückgegangen. Die N-ERGIE Aktiengesellschaft gehört zu den zehn größten Stromversorgern in Deutschland, außerdem liefert sie Erdgas, Wasser und Fernwärme. Sie ging im Jahre 2000 aus der Fusion zweier regionaler Energieversorger hervor. Das Unternehmen beschäftigt



aktuell rund 2.400 Mitarbeiter, davon 350 Mitarbeiter in der N-ERGIE Netz GmbH und erzielt einen Jahresumsatz von 2,3 Milliarden Euro.

Damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens auf dem aktuellen Stand von Wissen und Können halten, hat die N-ERGIE eine gezielt agierende und systematisch aufgestellte Personalentwicklung etabliert. Neben zentralen Angeboten werden auch Lösungen für einzelne Organisationseinheiten entwickelt.

Mitarbeitern der N-ERGIE besucht, die nach ihrer Ausbildung, zum Beispiel zu Industriekaufleuten, in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen wurden. Ihre Motivation ist es, berufsbegleitend einen weiteren, höherwertigen und anerkannten Abschluss zu erwerben, und dadurch die Chance zu wahren, ihre berufliche Entwicklung weiter voran zu bringen.

Das Unternehmen fördert die Teilnahme an diesem Lehrgang durch einen finanziellen Zuschuss. So haben in den vergangenen fünf Jahren 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an dem berufsbegleitenden Studium teilgenommen.

Diese bereits gut etablierte Qualifizierung machten die Personalreferentin und der Personalentwickler nun zum Ausgangspunkt für das neue dreistufige Konzept. Ziel dieses Konzepts mit dem griffigen Namen „Entwicklungspfade“ ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Orientierung

Etabliertes System

Um dem Vertrieb neuen Schwung zu geben, analysierten Personalreferentin und Personalentwickler die Situation. Dabei zeigte sich, dass sie auf ein bereits gut etabliertes System der Qualifizierung aufbauen konnten: Der Lehrgang zum Betriebswirt (VWA) an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie (VWA) Nürnberg wurde bereits seit einigen Jahren als Aufstiegsqualifizierung in den kaufmännischen Unternehmensbereichen des Unternehmens sehr geschätzt. Dieser Lehrgang wird insbesondere von solchen Mitarbeiterinnen und

Stichwörter in diesem Beitrag

- Entwicklungspfade
- Aufstiegsqualifizierung
- Mitarbeiterfluktuation



Wolf-Martin Erhard, Leiter Personalentwicklung und Training, N-ERGIE Aktiengesellschaft, Nürnberg
 ✉ wolf-martin.erhard@n-ergie.de



Christine Berg, Geschäftsführerin VWA Nürnberg
 ✉ christine.berg@vwa-nuernberg.de

zu geben, welche Entwicklungsschritte für die eigene fachliche und persönliche Weiterentwicklung notwendig sind. Damit erhielten die Mitarbeiter eine klare berufliche Perspektive, die bereits mit der Qualifizierung zum Vertriebsmitarbeiter beginnt, über den Vertriebsberater beziehungsweise Kundenbetreuer zum Kundenmanager beziehungsweise Vertriebsmanager bis zum Key-Account-Manager führen kann. (Abb.)

Geprüft in BWL

Ausgangspunkt für den Entwicklungspfad ist der erfolgreiche Abschluss der Betriebswirtschaft an der VWA Nürnberg. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen in der Betriebswirtschaftslehre, flankiert von Grundzügen der Volkswirtschaftslehre, des Privatrechts und des Öffentlichen Rechts. Eigene Schwerpunktfächer sind Gesundheits- und Sozialmanagement und Wirtschaftsinformatik.

Wichtig für die weitere persönliche Weiterentwicklung ist, dass die Mitarbeiter entsprechende Aufgaben in der Praxis erfüllen. Dazu gehört klassischerweise, dass sie ihre Aufgaben als Mitarbeiter im Vertrieb möglichst selbstständig erledigen wie beispielsweise Kundentermine vereinbaren, Angebote erstellen oder Akquisitionsaufgaben übernehmen.

Grundsätzlich haben die ambitionierten Mitarbeiter die Alternative, den Karrierepfad über den Innendienst als Vertriebsexperte oder über den Außendienst als Kundenbetreuer einzuschlagen. Beide sind völlig parallel aufgebaut und führen zum gleichen Ziel.

Auf der ersten Stufe arbeiten die Mitarbeiter als Kundenbetreuer (Außendienst) beziehungsweise als Vertriebsberater (Innendienst). In der beruflichen Praxis übernehmen die Mitarbeiter in dieser Zeit die Aufgaben als Außendienstler in einem Kundensegment einer ersten Kundengruppe. Im Innendienst unterstützt ein Mitarbeiter die Kollegen im Außendienst in der Vor- und Nachbereitung von Kundenterminen.

Die zweite Stufe ist die des Kundenmanagers Geschäftskunde beziehungsweise des Vertriebsmanagers

Geschäftskunde. In der Praxis nehmen sie dazu komplexere Aufgaben selbstständig wahr, wie eine individuellere Preisgestaltung oder Fragen der Vertragsgestaltung in einem verantwortungsvolleren Kundensegment.

Schließlich erreichen sie die Position des Kundenmanagers Großkunde beziehungsweise des Vertriebsmanagers Key Account. Dazu bearbeiten sie komplexe, individuelle Kundenaufträge im größten und bedeutungsvollsten Kundensegment.

Ein Erfolgskriterium der Qualifizierung ist die systematische Einbindung des Curriculums in das Entwicklungskonzept des Vertriebs. Dadurch ist die Bereitschaft der Mitarbeiter deutlich gestiegen, an diesem praxisorientierten Ausbildungslehrgang teilzunehmen. Die zahlreiche Beteiligung der 25 zumeist jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den vergangenen fünf Jahren zeigt dies deutlich.

Positive Erfahrungen

Die Teilnehmer und Absolventen des Lehrgangs äußern sich überwiegend positiv über ihre Erfahrungen mit der Ausbildung zum VWA-Betriebswirt. Das breite Themenspektrum gibt einen sehr guten Überblick über alle wesentlichen Bereiche der Betriebswirtschaft. Das berufsbegleitende Konzept ermöglicht einen permanenten Abgleich mit Themen aus der Praxis, die im Rahmen des Curriculums diskutiert und reflektiert werden können. Dadurch werden wirtschaftliche Zusammenhänge klarer erkennbar.

Die unternehmensinterne Einbettung des VWA-Betriebswirts in das Personalentwicklungskonzept des Vertriebs kommt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut an. Sie wissen dadurch, welche Chancen zur Weiterentwicklung sich für sie bieten und können gemeinsam mit ihrer Führungskraft die nächsten Schritte im Mitarbeitergespräch gezielt planen. So können von den Führungskräften Sonderaufgaben oder Projekte an die Absolventen zum VWA-Betriebswirt vergeben werden, wie beispielsweise die Neugestaltung von Prozessen und Abläufen oder die Einführung neuer Methoden der Erfolgsmessung.

PROVOKATION des Monats

Echt marktfähig

Die bisherige Diskussion um die Arbeitsmarktfähigkeit hat wenig bewegt. Das Ziel, die Mitarbeitenden zu Unternehmen ihrer eigenen Arbeitskraft zu machen, ist zwar unbestritten. Die Unternehmen sind aufgerufen, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen und die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden auch über die im Unternehmen anwendbaren Kompetenzen hinaus tatkräftig zu unterstützen. Die Arbeitnehmer ihrerseits sollen eigenverantwortlich ihre Arbeitsmarktfähigkeit entwickeln. Tatsächlich haben weder Unternehmen noch Mitarbeitende ihre Beiträge im gewünschten Rahmen geleistet. Die Unternehmen halten sich mit Fördermaßnahmen zurück und die Mitarbeitenden tun sich schwer mit der eigenverantwortlichen Entwicklung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Ein erster Schritt könnte sein, die Diskussion auf die Arbeitsmarktfähigkeit nach innen zu beschränken. Aufgrund des demografisch zu erwartenden Mangels an qualifizierten Mitarbeitenden dürften Unternehmen ein vitales Interesse daran haben, gute Mitarbeitende im Unternehmen und diese lernfähig und flexibel zu halten. Unternehmensbezogene Anforderungen dürften auch weitaus einfacher zu definieren sein, als allge-

mein für den Arbeitsmarkt nützliche Qualifikationen.

Der Beitrag des Unternehmens heißt Flexibilisierung der Mitarbeitenden. Erfolgversprechend sind präventive Ansätze. Dabei ist es entscheidend, die Mitarbeitenden von Anfang an flexibel zu halten.

Die Palette allgemeiner Flexibilisierungsansätze ist breit:

- Weniger als die Hälfte aller Unternehmen haben eine systematische Personalplanung. Wenn sie nicht nur partiell, rein quantitativ und mit kurzfristiger Optik erfolgen würde, könnten Engpässe und Qualifizierungsbedürfnisse früher erkannt und proaktiv abgedeckt werden.
- Das regelmäßige Gespräch ist eine wichtige Grundlage, um Entwicklungsverhinderte frühzeitig zu erkennen. Das klingt simpel, wird aber vernachlässigt – und deshalb werden individuelle Entwicklungshemmungen zu spät erkannt.
- Eine kontinuierliche Qualifizierung bei den Schlüsselqualifikationen, Anpassungsfortbildungen und Umschulungen mögen das Budget belasten. Langfristig rechnet sich der Einsatz.
- Der vielleicht wichtigste Ansatz besteht darin, den Mitarbeitenden herausfordernde Aufgaben zu übertragen. Aufgabenfelder können verbreitert und Jobrotation intensiviert werden. Einzelne Unternehmen haben eine Beschränkung der Verweildauer in der Funktion – etwa von sieben Jahren – eingeführt, andere legen den Fokus auf den internen Arbeitsmarkt. Doch die meisten Firmen trauen Mitarbeitern eine solch starke Entwicklung nicht zu.

- Um selbstständig agieren zu können, brauchen die Mitarbeitenden flexible Rahmenbedingungen, also Freiräume und wenig einengende Strukturen wie überschaubare, flexible Einheiten, flache Hierarchien, Cafeteria-Systeme. Die Möglichkeiten sind vielfältig, doch die Akteure unter den Personalern sind in der Minderheit.

Selbstbeurteilung vornehmen

Die Aufgaben sind klar: im ersten Schritt die Standortbestimmung der Mitarbeiter. Sie würden ein Selbstbeurteilungsinstrument schätzen, das es ihnen erlaubt, ihre persönlichen Kompetenzen zukunftsbezogen zu reflektieren und ihre berufliche Entwicklung eigenverantwortlich an die Hand zu nehmen. Ein solches Instrument sollte möglichst ganzheitlich und aussagekräftig, aber auch einfach sein: Es reicht ein Fragebogen, dessen Anwendung für die Mitarbeitenden freiwillig ist. Die Ergebnisse können grafisch dargestellt werden. Es ist jedem Mitarbeitenden überlassen, was er damit macht.

Verbindlicher wird es, wenn eine Überprüfung der Selbstbeurteilung im Gespräch mit dem Vorgesetzten vorgenommen wird. Wo ein besonderer Handlungsbedarf vorliegt, werden individualisierte Empfehlungen abgegeben. Die HR-Abteilung stellt die Instrumente, begnügt sich aber im Übrigen mit anonymisierten Werten. Aber auch das erfordert von den Akteuren vor allem eines: den Mut und die Stärke, langfristige Konzepte einzuführen und durchzusetzen.



*Dr. Jean-Marcel
Kobi,
Beratung J.M.
Kobi & Partner,
Zürich*

✉ kobi.partner@swissonline.ch

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
22. Juni	Fehlzeitenmanagement	Die Teilnehmer erarbeiten Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten und zur Sicherung der Nachhaltigkeit.	Hannover Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH (BNW) Tel. 05 11/9 61 67-0 www.nordbildung.de 350 Euro
27. – 28. Juni	Delegation richtig umsetzen	Erfolgreich Delegieren in sieben Schritten, das ist erklärtes Ziel des Seminars.	Heidelberg ASB Management Zentrum Tel. 08 00/1 30 80 3 0 30 www.semigator.de 1.390 Euro
27. – 29. Juni	Verhandlungstaktik I	Ziel ist das Kennenlernen unerlässlicher Grundinstrumentarien wirkungsvoller und erfolgreicher Verhandlungsführung.	Schloss Hernstein (Österreich) Hernstein Institut für Management und Leadership Tel. +43/1/514 50-56 24 www.hernstein.at 2.200 Euro
27. – 29. Juni	Aktives Führungstraining	Bei realen Praxissimulationen erleben die Teilnehmer intensiv die Stärken und Schwächen des eigenen Führungsstils.	Hamburg Euroforum Tel. 02 11/96 86-30 00 www.euroforum.de 2.399 Euro
30. Juni – 1. Juli	Führen mit emotionaler Intelligenz	Die Teilnehmer werden neue Wege im Führungsverhalten entdecken und ihre Wirksamkeit erhöhen.	Frankfurt am Main Management Forum Starnberg Tel. 0 81 51/27 19-0 www.management-forum.de 1.895 Euro
4. – 5. Juli	Grundlagen der Mitarbeiterführung	Das Seminar ermöglicht den Teilnehmern, das eigene Führungsverständnis zu reflektieren und wachsende Selbstsicherheit zu erlangen.	Wuppertal TAW- Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95 – 271 www.taw.de 930 Euro
6. – 7. Juli	Machtspiele – die Kunst, souverän zu bleiben	In diesem Seminar werden verschiedene Wege aufgezeigt, um aus unerfreulichen Machtsituationen auszusteigen.	Würzburg Institut für Management-Entwicklung Tel. 05 21/94 20 6-0 www.ime-seminare.de 1.160 Euro
6. – 8. Juli	Persönliche Veränderungskompetenz stärken	Die Teilnehmer lernen im Seminar anhand des 6-Säulen-Konzepts, wie sie Veränderungen aktiv und zielführend meistern.	Starnberg Die Akademie für Führungskräfte Tel. 0 75 51/93 68-185 www.die-akademie.de 1.650 Euro
7. Juli	Körpersprache – Der Gedanke lenkt den Körper. Durch innere Haltung zum gelungenen und glaubwürdigen Auftritt	Stefan Spies vermittelt bewährte Schauspieltechniken und zeigt, wie körpersprachliches Potenzial entdeckt und genutzt werden kann.	Zürich ZfU International Business School Tel. +41/44/722 85 85 www.zfu.ch 914 Euro 700 Euro (Mitglieder)
11. – 12. Juli	BurnIN – Das Seminar für mehr Vitalität und Lebensfreude	Erlern werden unter anderem individuelle Strategien für das tägliche Energiemanagement.	Lech/ Arlberg (Österreich) MCV Management- und Organisationsentwicklung Tel. +43/55 77 83 97 0 – 0 www.mcv.at 980 Euro
15. – 16. Juli	Teamentwicklung – Zusammenarbeit erfolgreich gestalten	Vermittelt wird, geeignetes Personal auszuwählen, um ein funktionierendes Team aufzubauen.	Köln Büro für Berufsstrategie Tel. 0 30/28 88 57-0 www.berufsstrategie.de 395 Euro
27. – 28. Juli	Altersgerechte Arbeitsplätze in der Produktion	Erörtert wird, wie Arbeitgeber die Produktivität eines Werks trotz hohem Altersdurchschnitt steigern können.	München ManagementCircle Tel. 0 61 96/47 22-800 www.managementcircle.de 1.895 Euro

Vielfalt an der Ruhr



Das Audimax der Fachhochschule Gelsenkirchen ist am 4. Juli Schauplatz des Zukunftskongresses Talent-Metropole Ruhr. Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger wird dort dazu anregen „Talentmanagement neu (zu) denken“. Erklärtes Ziel der Tagung ist es die Chancen, die die Region aus dem demografischen Wandel ziehen kann, in den Vordergrund zu stellen. Die FH Gelsenkirchen und die weiteren Veranstalter weisen darauf hin, dass das Ruhrgebiet, anders als vergleichbare Metropolregionen, noch über erhebliche Talentreserven verfüge. Wenn es gelänge, diese Talente unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion sowie Bildungsbiografie und Einkommen der Eltern zur Entfaltung zu bringen, gäbe es eine echte Chance auf positive wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen in der Metropolregion Ruhr. Eindeutig steht die Besonderheit der ehemaligen Kohle- und Stahlregion im Vordergrund der Vorträge und Diskussionsrunden. Unter anderem wird Professor Rainer Strack, Geschäftsführer der Boston Consulting Group, Düsseldorf, sich mit dem „Standortfaktor Bildungsintegration“ beschäftigen und Sylvia Löhrmann, stellvertretende Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen, fordert auf die „Vielfalt der Talente zu nutzen“.

www.fh-gelsenkirchen.eu

Ethik im Sommer

Um strategisches Denken, Management und Ethik dreht sich vom 6. bis 9. Juli die Summer School 2011 der Steinbeis Business Academy (SBA) im Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT). Strategie und strategische Ausrichtung beherrschen den ersten Tag. Mit dem Impulsreferat „Innovative Perspektiven für Unternehmen: Zukunft in der Gegenwart“ wird die Summer School eröffnet. Am zweiten Tag richtet sich der Fokus auf Management und Führung. Das Thema „Kompetenzen für die Zukunft – ein marketing-orientierter Ansatz“ wird den Tag eröffnen. Weiterhin werden Überlegungen zur „Arbeitswelt der Zukunft, Recruiting the Next Generation“ zu Diskussionen anregen: Wie kann die nächste Generation als Arbeitnehmer gewonnen und im Unternehmen gehalten werden? Unternehmensethik steht am dritten Tag auf der Agenda. Es ist ein großes Ziel, die ethischen Prinzipien einzuhalten, bei Entscheidungen

zu berücksichtigen und allen Handlungen zugrunde zu legen. Der provokante Titel „Spannungsfeld Ethik und Monetik“ spiegelt diese im Zentrum jedes Handelns stehende Frage deutlich wider.

www.steinbeis-academy.de

Pferdestärken für Powerfrauen

Der Workshop „Frauenpower mit Pferdestärken“ am 1. und 2. Juli in München bietet Frauen ungewohnte Wege, Zugang zu ihren Stärken zu finden und diese für ihre persönliche Weiterentwicklung hin zu mehr gelassener Souveränität zu nutzen. Angesprochen sind Frauen, die mehr wissen wollen über ihre eigene Wirkung auf andere und die ihr Durchsetzungsvermögen im alltäglichen Umgang mit anderen Menschen stärken wollen – besonders im Berufsleben, zum Beispiel als (Nachwuchs-)Führungskraft. Reitkenntnisse sind nicht notwendig – alle Übungen finden ausschließlich auf den eigenen zwei Beinen statt. Die Frauen profitieren ganz unmittelbar von den

Pferdestärken, weil sie in Gruppen mit maximal zehn Teilnehmerinnen lernen, ihre Wahrnehmung für hinderliche Kommunikations- und Handlungsmuster zu schärfen. Ganz bewusst erproben die Teilnehmerinnen in verschiedenen Praxisübungen positive Alternativen ihrer Körpersprache.

www.sonjalorenz.de

Arbeitsmedizin und Management

Ein wissenschaftliches Tagungsprogramm bietet das 12. Forum Arbeitsmedizin vom 6. bis 8. Juli im bayerischen Deggendorf. Die Geschäftsführerin der Österreichischen Akademie für Arbeitsmedizin, Brigitte John-Reiter, gibt mit ihrem Eröffnungsvortrag die Richtung des Kongresses vor: „Veränderte Arbeitswelt erfordert neue Konzepte: Arbeits- und Wirtschaftsmedizin steigert das Leistungspotenzial am Arbeitsplatz“. In weiteren Vorträgen wird Arbeitsmedizin aus diversen Perspektiven beleuchtet. So wird der Frage nach dem Erhalt der Gesundheit bis ins hohe Alter nachgegangen, der Zusammenhang zwischen Schichtarbeit und Krebs beleuchtet oder die psychosomatische Wechselwirkung bei der Arbeit im Spannungsfeld zwischen Organisation und Individuum untersucht. Der erste und der dritte Tag sind den Fachvorträgen vorbehalten. Am zweiten Kongresstag beschäftigen sich die Teilnehmer in Seminaren zum Beispiel mit der Frage der krankheitsbedingten Kündigung und betrieblichem Eingliederungsmanagement. Auch die Droge Alkohol und Antworten darauf, wie ihr im Unternehmen begegnet werden kann, sind Thema eines Seminars.

www.rg-web.de

Sensible Psyche

Mit einer Online-Befragung unter ihren Mitgliedsunternehmen ist die DGFP im Januar 2011 der Frage nach den Auswirkungen psychischer Probleme im Berufsleben nachgegangen. Dabei zeigte sich, dass fast jedes Unternehmen davon betroffen ist. So bestätigten 88 Prozent der Personalmanager, dass es in ihrem Unternehmen psychisch beanspruchte Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten gäbe. 87 Prozent beobachten eine große Unsicherheit der Führungskräfte im Umgang mit den Betroffenen und 76 Prozent halten sie für unzureichend vorbereitet. An der Studie der Deutsche Gesellschaft für Personalführung beteiligten sich im Januar 2011 insgesamt 239 Personalmanager. Den ausführlichen Ergebnisbericht der Studie stellt die DGFP in ihrer Reihe „PraxisPapiere“ vor. Die Befragung zeigt, dass sich Zunahme psychischer Erkrankungen mehr und mehr in den Unternehmen niederschlägt – und zwar nicht nur in Form psychischer Erkrankungen, sondern auch in Form psychischer Beanspruchungen als deren mögliche Vorstufe. Besonders betroffen sind Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing/ Vertrieb, Produktion und Kundencenter/ Service. Gelegenheit, sich dieses und viele weitere Personalthemen auszutauschen, bietet auch der 19. DGFP-Kongress am 8. und 9. Juni in Wiesbaden.

www.dgfp.de/praxispapiere

<http://kongress.dgfp.de>



Die qualitative Auswertung von Experteninterviews zeigt: Der Erfolgsfaktor Akzeptanz erhält in seiner Bedeutung bei der Implementierung eines strategischen Facility Managements keinen hohen Stellenwert.

© PhotoDisc

Widerstand ausblenden

Seit Mitte der 1990er-Jahre beschäftigen sich Organisationen in Deutschland mit der Optimierung ihrer Sekundärprozesse, um Kosten einzusparen oder neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Die Optimierung bedeutet nicht nur die Veränderung von Arbeitsprozessen und -strukturen, sondern auch Verhaltensänderungen aller an den Prozessen Beteiligten. Die Konsequenzen, die damit in den Organisationen einhergehen, bedeuten für alle Beteiligten – Mitarbeiter und Nutzer – häufig große Veränderungen hinsichtlich Aufgabenfeld,

Engagement und Verhalten bis hin zu Entlohnung, Arbeitszeit und Status. Der aktuelle Stand der Change-Management-Forschung zeigt, dass Veränderungen bestehender Strukturen Widerstände innerhalb der Belegschaft hervorrufen. Richard K. Streich (1997) geht davon aus, dass im Verlauf jedes Veränderungsprozesses mit Widerstand zu rechnen ist. Nach Klaus Doppler und Christoph Lauterburg ist Widerstand sogar als konstruktives Moment des Wandels zu werten, da er eine aktive Auseinandersetzung mit den angestrebten Veränderungen darstellt. „Widerstand ist also im Grunde nicht ein Störfaktor, sondern eine Chance, vorausgesetzt, sie wird als solche erkannt und wahrgenommen.“ (Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, 2008).

ment (FM) umgesetzt haben, nach Facility Management wurde ausgewählt weil FM einem ständigen Wandel, von der reinen Hausmeister Tätigkeit bis zu komplexen und nachhaltigen Firmenkonzerten, unterliegt. Ziel war es, einen Überblick über Maßnahmen und Strategien zur Erreichung einer hohen Akzeptanz für die neuen Strukturen und Prozesse zu erhalten. Die Grundlage bildeten Experteninterviews mit den Geschäftsführern und Leitern der Facility Management-Bereiche von acht Organisationen. Die Interviews wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Jochen Gläser und Grit Laudel (2009) ausgewertet.

Im Laufe der Interviews wurde deutlich, dass die Frage der Akzeptanz im immensen Aktionsbedarf des Implementierungsprojekts eine eher untergeordnete Rolle spielt. Um bei Veränderungen Akzeptanz herzustellen, ist es nach Michael Reiß (2002) nötig, die Beteiligten in vier Bereichen abzuholen: Kennen, Können, Wollen und Sollen. (Abb.)



*Christoph Pick,
Facility Manager
BBA, Projektleiter,
Verkehrsgesellschaft
Frankfurt,
Frankfurt*

✉ c-pick@gmx.de



*Dr. Franz Josef
Gellert, Ph.D.,
Senior Lecturer &
Researcher, Hanze
University of
Applied Sciences,
Groningen*

✉ f.j.gellert@pl.hanze.nl

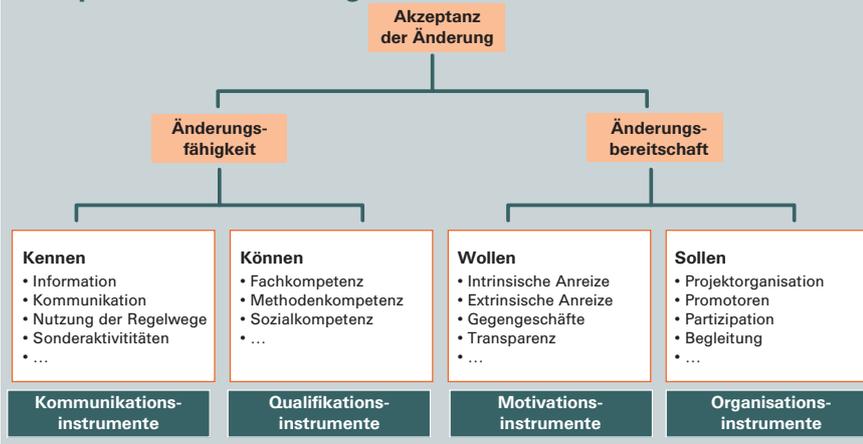
Experteninterviews ausgewertet

Welche Maßnahmen setzen Organisationen ein, um mit den erwartbaren Widerständen der Mitarbeiter umzugehen? Dieser Frage gingen die Verfasser anhand von Best-Practice-Erfahrungen ausgewählter Organisationen, die in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren strategisches Facility Manage-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Akzeptanz
- Erfolgsfaktor
- Facility Management
- Motivation

Akzeptanz der Änderung



Die Ergebnisse der Interviews bestätigen diese Systematik: Die strukturellen Veränderungen haben einen starken Einfluss auf das Verhalten und die Mentalität der Mitarbeiter. Die Experten sprechen davon, dass die Mitarbeiter aktiv auf Kunden zugehen müssten, es ist die Rede von Dienstleistungsmentalität, es werden ganzheitliches Denken und eigenständigeres Arbeiten gefordert. Bei den Nutzern wird ein erhöhtes Kostenbewusstsein und Aufgabe von Privilegien als nötig erachtet. In der Praxis wird dies in sehr unterschiedlicher Intensität umgesetzt. (Tab.) Mehrere Experten sagten ausdrücklich, dass die neuen Strukturen des strategischen FM an sich für die Mitarbeiter so vorteilhaft seien, dass sich die Akzeptanz sozusagen automatisch einstelle. Immerhin räumen in der

Rückschau zwei der Interviewpartner Mängel bei der Umsetzung des Veränderungsprojektes ein. Beide waren der Meinung, dass man die Mitarbeiter besser hätte einbeziehen sollen.

Vages Verhalten bei Widerständen

Bei der zentralen Frage, welche Maßnahmen in den Organisationen zur Akzeptanz dieser starken Veränderungen eingesetzt werden, wurde im Laufe der Interviews zunehmend deutlich, dass dies im immensen Aktionsbedarf eines Implementierungsprojektes eine eher untergeordnete Rolle spielt. Widerstände und Ängste wurden genannt als Gefühl von ausgegrenzt sein gegenüber dem früheren Mutterunternehmen nach Ausgründung der

FM-Einheit und als Reaktion auf die Einführung neuer EDV-gestützter Prozesse. Weitere Aussagen bezogen sich auf Widerstände von Führungskräften, die Privilegien aufgeben mussten. Der Umgang mit diesen Reaktionen bei den befragten Organisationen blieb im Vagen, eine aktive Einbeziehung der Widerstände war nicht erkennbar. In einem Fall wurden nicht veränderungsbereite Führungskräfte ausgesessen. In einem anderen Fall habe sich der neue Sachverhalt – gemeint ist ein Kompetenzverlust – für die betroffenen Führungskräfte rational erklären lassen. Insgesamt erweckten die Aussagen der Interviewpartner den Eindruck eines wenig aktiven Umgangs mit Widerständen.

Wie sieht es nun mit dem Einsatz akzeptanzbildender Maßnahmen aus? Tobias Bernecker und Michael Reiß (Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents, zfo, 2002) nennen hierzu vier Instrumente:

- Kommunikation
- Qualifikation
- Motivation
- Partizipation

Maßnahmen der Kommunikation in den befragten Organisationen betreffen in der Regel gesetzlich geregelte Informationspflichten wie Betriebsversammlungen. Ein Gesprächspartner nennt den Einsatz von Newsletter und E-Mails, ein anderer erwähnt Beiträge in der Mitarbeiterzeitung. Ein Interviewpartner nennt ausdrücklich Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Insgesamt erscheint das Spektrum der (erinnerten) Kommunikationsmaßnahmen als eher schmal. Partizipation wurde in einem Fall in Form von Workshops eingesetzt. Bei einem Unternehmen war die Einbindung der Mitarbeiter im Sinne eines Bottom-up-Prozesses und in Form einer Resonanzanalyse Bestandteil der Umsetzungsstrategie. In einem dritten Fall sollte die Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen akzeptanzfördernde Ausstrahlung in die gesamte Belegschaft haben. Bei der Einbindung der Arbeitnehmervertretung lassen sich große Unterschiede feststellen. Sie reichen von einer starken Einbindung innerhalb des Projekt-

Maßnahmen zur Akzeptanzbildung

Grad	Maßnahmen zur Akzeptanzbildung in den befragten Organisationen
hoch	Implementierung in bidirektionaler Strategie. Einbindung der Mitarbeiter über Resonanzgruppenanalyse und Entwicklung Mitarbeiter-Commitment-Index. Ausarbeitung kulturverändernder Change-Aktivitäten.
	Arbeitnehmervertretung ist Mitglied im Projektteam. Mitarbeiter sind in Workshops in die Umsetzung eingebunden. Kontinuierliche Information der Belegschaft über E-Mail, Newsletter und Betriebsversammlungen
	Führungskräfte aller betroffenen Abteilungen wurden ins Projektteam berufen, um als Multiplikatoren für die neuen Strukturen zu werben. Kaufmännische Schulungen für die technischen Sachbearbeiter. Arbeitsfrühstücke und gemeinsames Kochen als Maßnahme des Teambuildings.
	Meinungsbildner und Befürworter aller Abteilungen und Hierarchiestufen bilden Projektteam, externer Berater unterstützt Prozess. Die Einbindung der Arbeitnehmervertretung fand statt „wo nötig“ (O-Ton).
	Interdisziplinäre Besetzung des Projektteams über alle Hierarchiestufen. Keine weitere Angabe von akzeptanzbildenden Maßnahmen.
niedrig	Bei drei der acht befragten Organisationen sind keine besonderen Maßnahmen zur Herstellung von Akzeptanz zu erkennen.

Lese-Tipp

- Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: **Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.** Campus Verlag, Frankfurt 2008, ISBN 9783593387079, 79 Euro
- Jochen Gläser, Grit Laudel: **Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.** VS Verlag, Wiesbaden 2009, ISBN 9783531172385, 29,95 Euro
- Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler, Robert Ungvari: **Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter.** Piper Taschenbuch, München 2008, ISBN 9783492253437, 9,95 Euro

teams bis zur bloßen Information der Betriebs- oder Personalräte über den Stand des Projekts.

Das Instrument der Qualifikation wurde in zwei Organisationen angewendet in Form von ausschließlich fachlichen Weiterbildungsangeboten. Maßnahmen zum Teambuilding wurde von einem Gesprächspartner genannt. Der Einsatz motivatorischer Maßnahmen wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Finanzielle Anreize oder Kompensationen zur Motivation kommen in der Regel nicht zum Einsatz. Das liegt zum einen daran, dass in kommunalen Betrieben mit stark regulierten Tarifstrukturen finanzielle Anreize nicht möglich sind oder in einem Unternehmen nicht vom Betriebsrat befürwortet werden. Auch gab es in keiner der befragten Organisationen Kompensationen für Zurückstufungen und Schlechterstellung zum Beispiel von Führungskräften.

Mitarbeiter motivieren

Mehrere Interviewpartner heben die Bedeutung von Multiplikatoren und Befürwortern für den Implementierungsprozess heraus. Aber die Notwendigkeit motivierender Aktionen wurde wegen der erlebbaren Vorteile nicht hoch bewertet.

In der Rückschau räumen zwei Interviewpartner Mängel bei der Umsetzung des Veränderungsprojektes ein. Beide sind der Meinung, dass man die Mitarbeiter besser hätte einbeziehen sollen. Insgesamt überwiegt die Zu-

friedenheit der Gesprächspartner mit dem Implementierungsprojekt.

Es fällt auf, dass die Experten in den Interviews dem Thema Akzeptanz weit weniger Aufmerksamkeit geschenkt haben als erwartet. In den Gesprächen steht eher die strukturelle Gestaltung der Veränderungsprozesse im Vordergrund. Bleibt zu fragen, ob Akzeptanz und Motivation von Mitarbeitern für den Erfolg von Veränderungsprozessen möglicherweise weniger relevant sind als dies die theoretische Forschung nahelegt, oder ob die Führungskräfte im Topmanagement ihnen zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Dies zu beleuchten könnte Gegenstand der weiteren Feldforschung sein.

Woher kommt der niedrige Stellenwert akzeptanzbildender Maßnahmen bei der Einführung eines strategischen Facility Managements? Verschiedene Faktoren sind denkbar:

- Vorrang von Fakten. Die Implementierung eines strategischen FM erfordert eine Vielzahl komplexer und spezialisierter Aufgaben: darunter Rechtsform, IT-Infrastruktur, Personalverträge, Mietverträge; sie müssen alle zu einem bestimmten Termin finalisiert sein. Im Gegensatz zu einem Eintrag im Handelsregister lässt sich das Thema Akzeptanz weniger klar fassen, messen und terminieren.

- Mechanistisches Weltbild. Die Verantwortlichen organisieren ihre Realität im Sinne des mechanistischen Modells. Danach werden Organisationen wie Maschinen verstanden, die aus einzelnen Teilen bestehen. Diese Maschine arbeitet nach klaren Input-Output-Regeln. „Sie ist daher berechenbar, steuerbar und planbar.“ (Elisabeth Haberleitner, 2008).

- Ausblenden von Ängsten und emotionsgetriebenen Reaktionen. Der aktive Umgang mit Ängsten und anderen negativen Gefühlen ist generell in unserer Gesellschaft nicht opportun und erst recht nicht im Berufsleben (Winfried Berner, 2002). Danach könnten die Projektverantwortlichen keine Veranlassung sehen, Maßnahmen zu ergreifen, die die Mitarbeiter in ihren oft diffusen Ängsten bezüglich der anstehenden Veränderungen ernst nehmen. Hinweise darauf geben Aussagen, dass die Zurückstufung von Führungskräften – weil ihre Ab-

teilungen aufgelöst wurden – rational vermittelbar sei.

- Individualisierung von Widerstand. In der Literatur gilt Widerstand als gerade notwendige Reaktion in Veränderungsprozessen (Richard K. Streich, 1997; Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, 2008). Umso mehr erstaunt es, dass von acht Gesprächspartnern nur vier von Widerständen in der Belegschaft berichteten: In einem Fall sollte über den Betriebsrat die Einführung eines neuen IT-Prozesses verhindert werden, in demselben Fall weigerten sich ältere Mitarbeiter neue Verhaltensmaximen (auf Kunden zugehen) aktiv anzuwenden. Zwei Interviewpartner sprachen vom Gefühl, ausgegrenzt zu sein und zum armen Haufen zu gehören. Widerstände nannten fünf der acht Interviewpartner auf Seiten der Nutzer: wegen neuer Governance-Vorgaben, Mietzahlungen und Kompetenzverlusten bei Führungskräften. Der wenig aktive Umgang mit als Widerstand erkannten Reaktionen deutet auf eine Individualisierung des Phänomens hin. In dieser Sichtweise gibt es eben einfach überall einzelne Querulanten, die gegen Veränderungen opponieren. Die Auseinandersetzung mit einem – diffusen – Widerstand bei der Mehrheit der Betroffenen kommt damit nicht zustande.
- Eine unzureichende Qualifikation in Change-Prozessen und Personalwesen. Die Verantwortlichen der FM-Implementierung sind Experten in Sachen FM und Immobilienprozessen, sie sind aber möglicherweise nicht ausreichend im Bereich Change Management und Personalwesen geschult und wissen über die Dynamik von Veränderungsprozessen nicht oder nur unzulänglich Bescheid. Möglicherweise sind die Verantwortlichen daher der Meinung, ausreichend in die Akzeptanz investiert zu haben.

Internet-Tipp

- Gallup Institut: Engagement-Index 2001-2008
<http://pdf.berkemeyer.net/Gallup-Studie.pdf>
- Berner, Winfried: Reaktanz – Die Feinmechanik des Widerstands, 2002
www.umsetzungsberatung.de/psychologie/reaktanz.php

Weiterbildung mit Zukunft

Bereits zum dritten Mal treten in diesem Jahr zukunftsweisende Konzepte und Arbeiten den Wettbewerb um den Titel „Deutscher Weiterbildungspreis“ an. Initiiert wird die Ausschreibung vom Haus der Technik in Essen. Zur Teilnahme aufgerufen sind Personen, die ein innovatives Konzept, ein Projekt, Untersuchungen oder Analysen mit wissenschaftlichem Anspruch aus dem Bereich der überbetrieblichen beruflichen Weiterbildung entwickelt haben. Die eingereichten Arbeiten sollen nicht älter als zwei Jahre und entweder bereits umgesetzt oder in der Umsetzungsphase begriffen sein. Die Veröffentlichung darf nicht länger als ein Jahr zurückliegen. Die Jury bewertet die Arbeiten nach den Kriterien Neuigkeitsgrad, wirtschaftliche Relevanz, Wirkungspotenzial, Praktikabilität sowie branchenübergreifende Bedeutung. Das Preisgeld beläuft sich auf 10.000 Euro. Außerdem wird die prämierte Arbeit im Rahmen einer Dokumentation einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Bewerbungsschluss ist der 20. Oktober.



www.deutscher-weiterbildungspreis.de

Fitte Unternehmen

Unternehmen und Organisationen, die meinen, sie seien besonders fit im Gesundheitsmanagement, können sich bis zum 15. Juni um den Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit 2011 bewerben. Die Auszeichnung erhalten Arbeitgeber, die ihre Aktivitäten nicht nur auf die individuellen Verhaltensweisen ausrichten, sondern auch Maßnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen. Bewerber sollen das betriebliche Gesundheitsmanagement als Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachten. Bereits im fünften Jahr verleiht der BKK Bundesverband diesen Preis in fünf Kategorien: Handel/Transport, Verkehr, Industrie, Öffentlicher Dienst sowie kleine und mittlere Unternehmen und sonstige Dienstleistungen. Zusätzlich werden in diesem Jahr drei Sonderpreise ausgelobt: Demografie – Fit in die Zukunft, Familienorientierte Unternehmen, Psychische Gesundheit.

www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de

Bildung macht sexy

Bildung verbessert neben den Karriereperspektiven auch die Chancen bei der Partnersuche: Für sechs von zehn Deutschen zwischen 20 und 40 spielt Bildung eine wichtige Rolle bei der Partnerwahl – für Frauen häufiger (65 Prozent), für Männer etwas seltener (57 Prozent). Bildung verweist dabei ganz deutlich Beruf und Geld auf die Plätze und ist sogar fast genauso wichtig wie die Hobbys eines potenziellen Partners. Dies ergab eine repräsentative Umfrage unter den 20- bis 40-Jährigen in Deutschland, die die Fernschule ILS beim Marktforschungsinstitut forsa in Auftrag gab.

www.ils.de

Mehr Geld für Akademiker

Rund 900 Unternehmen beteiligten sich an der siebten Auflage der alma mater Gehaltsstudie im Winter 2010/2011 zu Einstiegsgehältern von Hochschulabsolventen. Die Gehälter erreichen mit einem Durchschnitt von 40.097 Euro

brutto pro Jahr wieder das Niveau aus der Zeit vor der Wirtschaftskrise. 90 Prozent der Unternehmen beabsichtigen zudem, noch in diesem Jahr Berufseinsteiger einzustellen. Nicht nur die verbesserte Wirtschaftslage, sondern auch der starke Bedarf an Fachkräften spiegelt sich in den Einstiegsgehältern für Akademiker wider. So können Absolventen, die bei Fahrzeugherstellern ins Berufsleben starten, mit durchschnittlich 48.000 Euro brutto im Jahr rechnen, Absolventen in den Bereichen Maschinenbau und Elektrotechnik mit 43.000 Euro. In der KFZ-Zulieferindustrie liegen die Jahresgehälter bei rund 42.000 Euro brutto. Schlusslichter sind wie bereits im Vorjahr die Medien- und Tourismusbranche. In den Medien müssen Absolventen mit Abschlägen von 17,5 Prozent rechnen, in Touristik-Unternehmen sogar mit über 30 Prozent.

www.alma-mater.de/de-gehaltsstudien

Online kommt an

39 Prozent der Unternehmen in Deutschland verlangen Bewerbungen per Internet. Das hat eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Hightech-Verbands BITKOM unter 1.500 Firmen aller Branchen ergeben. Im Vorjahr favorisierten erst 27 Prozent der befragten Personalchefs und Geschäftsführer elektronische Bewerbungen von potenziellen Mitarbeitern. Laut Umfrage fordern 28 Prozent der Unternehmen Unterlagen per E-Mail und weitere elf Prozent setzen auf ihren Webseiten Online-Formulare ein, die von den Jobkandidaten ausgefüllt werden. Allerdings hat die traditionelle Bewerbungsmappe noch längst nicht

ausgedient: Mit 43 Prozent der befragten Personalchefs bevorzugt immer noch eine kleine Mehrheit eine Bewerbung auf Papier. Allerdings sinkt deren Bedeutung rapide. Bei der BITKOM-Befragung im Vorjahr favorisierten noch 61 Prozent der Firmen den traditionellen Bewerbungsweg.

www.bitkom.org

Was an Chefs nervt

Mangelnde Entscheidungsfreude bei ihren Chefs treibt die deutschen Arbeitnehmer auf die Palme. 41 Prozent finden dieses Verhalten völlig inakzeptabel, in Italien stört das dagegen nur 26 Prozent. Vielmehr nervt es die Italiener, wenn ihr Chef nicht im Team arbeiten kann (42 Prozent). Das wiederum stört die Deutschen von allen am wenigsten. Das Fazit: Führungsverhalten wird international also unterschiedlich bewertet. Dies ergibt eine aktuelle, internationale Studie von von Rundstedt HR Partners in Zusammenarbeit mit dem internationalen Beraternetzwerk BPI Group. Für die Studie wurden 6.800 Arbeitnehmer in elf Ländern (Deutschland, Belgien, England, Frankreich, Italien, Kanada, Polen, Rumänien, Russland, Spanien, USA) repräsentativ befragt. Was am Chef nervt, ist also weitgehend länderspezifisch. Global dagegen gilt, dass Führungskräfte im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise insgesamt kritischer beäugt und beurteilt werden. So vergaben unter allen befragten Arbeitnehmern, gegenüber einer Vorgängerstudie aus dem Jahr 2007 zehn Prozent weniger die Note „sehr gut“ für ihren direkten Chef.

www.rundstedt.de

Am Ende ging alles ganz schnell: Am 24. März 2011 verabschiedete der Bundestag das „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – Verhinderung von Missbrauch der Arbeitnehmerüberlassung“. Wesentliche Änderungen des Gesetzes sind bereits zum 30. April in Kraft getreten, die restlichen Bestimmungen werden zum 1. Dezember 2011 wirksam.



Die neue Leiharbeit

Die Neuregelungen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) lassen sich in drei Bereiche einteilen: Änderungen zur Umsetzung der europäischen Leiharbeitsrichtlinie, Änderungen zur Verhinderung von Missbrauch (Drehtüreffekt) und Einfügung eines Mindestlohns. Die letzten beiden Aspekte waren Gegenstand intensiver politischer Diskussion und medialer Darstellung, nicht zuletzt wegen der starken Einflussnahme der DGB-Gewerkschaften. Im Folgenden sollen vor allem die Änderungen dargestellt werden, bei denen deutliche Auswirkungen auf die Praxis zu erwarten sind. Das Gesetz wird zum 1. Dezember 2011 in Kraft treten. Die Regelungen über den Drehtüreffekt und den Mindestlohn sind allerdings bereits am 30. April, dem Tag nach der Gesetzesverkündung, in Kraft getreten. Leiharbeitsverhältnisse, die am 15. Dezember 2010 bestanden haben, sind von der Drehtürklausel jedoch ausdrücklich ausgenommen.

Leiharbeitsrichtlinie umsetzen

Erlaubnispflichtig ist künftig nicht mehr nur die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung. Als gewerbsmäßig galt – vereinfacht gesagt – die nicht nur gelegentliche und mit Ab-

sicht der Gewinnerzielung betriebene Arbeitnehmerüberlassung. Künftig ist ausreichend, wenn die Arbeitnehmerüberlassung „im Rahmen einer wirtschaftlichen Tätigkeit“ erfolgt. Damit wird auch der Verleih zum Selbstkostenpreis künftig erlaubispflichtig. Erlaubnisfrei ist nach einer neuen Regelung künftig die nur „gelegentliche“ Arbeitnehmerüberlassung, wenn der Arbeitnehmer nicht zum Zwecke der Überlassung eingestellt würde. Diese Regelung wird allerdings als Ausnahme verstanden und daher entsprechend eng auszulegen sein.

Arbeitnehmerüberlassung hat künftig nur „vorübergehend“ zu erfolgen. Nach der bisherigen Gesetzeslage gab es für die Arbeitnehmerüberlassung keine zeitliche Obergrenze. Allerdings gibt das Gesetz keine Auskunft darüber, was unter vorübergehend zu verstehen ist. Als unbedenklich dürfte jedenfalls eine Entleihdauer von bis zu sechs Monaten gelten – in Anlehnung an die Wartezeit des § 1 Abs. 1 Kündigungsschutzgesetz (KSchG). Vertreten wird auch, dass die Arbeitnehmerüberlassung vorübergehend ist, wenn eine entsprechende Befristung durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt wäre – § 14 Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Auch wenn die Rechtsprechung hier wohl keinen ganz strengen Maßstab anlegen wird, sollte zukünftig jedenfalls die unbefristete Überlassung von Leiharbeitnehmern vermieden werden.

Das „Konzernprivileg“ wird eingeschränkt. Bislang war die Arbeitnehmerüberlassung zwischen Konzernunternehmen nicht erlaubispflichtig und das AÜG in weiten Teilen darauf nicht anwendbar, wenn der Arbeit-

nehmer seine Arbeit vorübergehend nicht bei seinem Arbeitgeber leistet. In der Neufassung wird das Konzernprivileg reduziert auf die Fälle, in denen der Arbeitnehmer „nicht zum Zwecke der Überlassung eingestellt und beschäftigt wird“. Damit benötigen konzerninterne Verleihfirmen ab dem 1. Dezember 2011 eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung.

Wichtig für Entleiher sind zwei neu in das AÜG aufgenommene Pflichten gegenüber Leiharbeitnehmern. Der Entleiher muss künftig nach § 13a AÜG Leiharbeitnehmer über freie Arbeitsplätze in seinem Unternehmen informieren (ähnlich der Regelung im TzBfG für Teilzeitbeschäftigte). Diese Regelung ist nicht zu unterschätzen. Die Informationspflicht bezieht sich auf sämtliche offenen Stellen in allen Betrieben des Entleihers. Erfasst werden auch befristete Arbeitsplatzangebote und Teilzeittätigkeiten. Es kommt nicht darauf an, ob der Leiharbeitnehmer für die Position qualifiziert ist oder nicht.

Vertreten wird jedoch, dass keine Information erfolgen muss, wenn die Stelle künftig mit einem Leiharbeitnehmer besetzt werden soll. Tatsächlich geht diese Informationspflicht gegenüber Leiharbeitnehmern weiter als gegenüber Stammarbeitnehmern des Entleihers. Arbeitnehmer haben – von den Ausnahmen für befristet Beschäftigte in § 18 TzBfG und bei Teilzeitwünschen gem. § 7 Abs. 2



*Heiko Langer,
Fachanwalt für Arbeitsrecht/Partner,
Hoffmann Liebs
Fritsch & Partner,
Düsseldorf*

✉ heiko.langer@hlfp.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitnehmerüberlassung
- Leiharbeitsrichtlinie
- Lohnuntergrenze

TzBfG abgesehen – keinen allgemeinen Auskunftsanspruch über freie Stellen gegen ihren Arbeitgeber.

Es ist auch davon auszugehen, dass der Betriebsrat ein Zustimmungsverweigerungsrecht nach § 99 Abs. 2 Nr. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hat, wenn der Entleiher Arbeitnehmer einstellt, ohne Leiharbeitnehmer zuvor über freie Stellen informiert zu haben. Der Verstoß gegen die Informationspflicht stellt eine Ordnungswidrigkeit dar und kann eine Geldbuße bis zu 2.500 Euro nach sich ziehen – § 16 Abs. 1 Nr. 9 AÜG. Der Anspruch des Leiharbeitnehmers auf Informationen über freie Stellen kann nicht durch vertragliche Regelungen gekippt werden.

Weiter ist Leiharbeitnehmern künftig der Zugang zu „Gemeinschaftseinrichtungen oder -diensten“ des Entleihers zu gewähren, so § 13b AÜG. Als Beispiele werden Kinderbetreuungseinrichtungen, Gemeinschaftsverpflegung und Beförderungsmittel genannt. Den Zugang zu solchen Einrichtungen darf der Entleiher nur aus sachlichem Grund verweigern. Ein solcher Grund könnte zum Beispiel in der kurzen Überlassungsdauer liegen, die den administrativen Aufwand im Verhältnis zum tatsächlichen Nutzen unverhältnismäßig erscheinen lässt. Auch hier kann der Verstoß als Ordnungswidrigkeit mit einer Geldbuße bis zu 2.500 Euro sanktioniert werden. Zu beachten ist, dass der Zugang zu den Gemeinschaftseinrichtungen einen geldwerten Vorteil darstellen kann, den dann der Verleiher gegebenenfalls bei der Abrechnung der Vergütung steuerlich und sozialversicherungsrechtlich berücksichtigen muss.

Drehtüreffekt verhindern

Einer der zentralen Punkte des Gesetzes ist die Verhinderung des Drehtüreffekts. Damit wird die Praxis beschrieben, dass Arbeitgeber Stammarbeitskräfte entlassen, die dann bei einem Zeitarbeitsunternehmen eingestellt und an ihren ursprünglichen Arbeitgeber zurückverliehen werden, wobei für dieselbe Tätigkeit eine deutlich niedrigere Vergütung gezahlt wird. Leiharbeit wird so zu

einem Mittel der Lohnkostensenkung und zum Austausch von Stammarbeitnehmern durch Zeitarbeitskräfte genutzt. Nach der bisher geltenden Gesetzeslage war dieses Verhalten von Arbeitgebern rechtlich nicht zu beanstanden.

Für die Zukunft hat der Gesetzgeber dieser Praxis einen Riegel vorgeschoben. Mittel dazu ist eine Modifikation des Equal-Pay-Prinzips. Dieses sieht vor, dass Zeitarbeitnehmern die gleichen Arbeitsbedingungen gewährt werden müssen wie vergleichbaren Arbeitnehmern im Entleiherunternehmen. Insbesondere gilt dies für Entgeltbedingungen. Eine praktisch sehr relevante Ausnahme gilt jedoch dann, wenn ein Tarifvertrag abweichende Regelungen vorsieht oder Verleiher und Leiharbeitnehmer in ihrem Arbeitsvertrag auf entsprechende Regelungen eines Tarifvertrags verweisen.

An dieser Stelle setzt der Gesetzgeber nun an. Die Ausnahme vom Equal-Pay-Prinzip gilt künftig dann nicht mehr, wenn der Leiharbeitnehmer in den letzten sechs Monaten vor der Überlassung an den Entleiher aus einem Arbeitsverhältnis mit dem Entleiher oder einem mit ihm verbundenen Unternehmen ausgeschieden ist. Dann muss dem Leiharbeitnehmer nämlich zwingend die Vergütung gewährt werden, die auch vergleichbare Arbeitnehmer des Entleihers erhalten. Zusätzlich ist die Vergütung des Verleihers zu zahlen. Die Lösung ist also subtiler als ein schlichtes Verbot eines Rückverleihs von Leiharbeitnehmern an den ehemaligen Stammbetrieb. Dennoch dürfte die gesetzliche Regelung ihren Zweck erreichen, da eine Personalkostenersparnis praktisch ausgeschlossen wird.

Lohnuntergrenze einführen

Nach vielen Diskussionen einigte sich der Hartz IV-Vermittlungsausschuss am 21. Februar 2011 im Grundsatz auf einen Mindestlohn für den Bereich der Arbeitnehmerüberlassung. Zwischenzeitlich haben sich die Tarifvertragsparteien auf einen Mindeststundenlohn von 7,79 Euro brutto für Westdeutschland und von 6,89 Euro

brutto für Ostdeutschland verständigt, wie die Bundesregierung am 25. März 2011 verlauten ließ. Damit wird aber tatsächlich nur ein sehr niedriges Lohnniveau festgeschrieben. Bei einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden ergibt sich daraus für Ostdeutschland ein monatlicher Brutto-Mindestlohn von rund 1.200 Euro, für Westdeutschland von rund 1.350 Euro. Außerdem wird bislang nicht unterschieden zwischen niedrig- und hochqualifizierten Tätigkeiten. Dem Lohndumping für ausgebildete Ingenieure kann man durch die geplanten Mindeststundenlöhne wohl nicht begegnen.

Der Mindestlohn wird nicht etwa wie für andere Branchen im Arbeitnehmerentendengesetz geregelt, sondern in einem neuen § 3a als „Lohnuntergrenze“ in das AÜG eingearbeitet. Durch die etwas verschachtelte Regelung soll erreicht werden, dass grundsätzlich das Equal-Pay-Prinzip gilt, Ausnahmen nur aufgrund eines Tarifvertrags möglich sind, wobei auch die Tarifverträge keine geringeren als die festgesetzten Mindeststundenentgelte vorsehen dürfen und auch bei Anwendung des Equal-Pay-Prinzips der Verleiher dem Leiharbeitnehmer mindestens das festgesetzte Mindeststundenentgelt zahlen muss. Der letztgenannte Aspekt bedeutet tatsächlich eine Besserstellung von Leiharbeitnehmern gegenüber vergleichbaren Arbeitnehmern des Entleihers. Falls die Vergütung der vergleichbaren Arbeitnehmer des Entleihers unterhalb der festgesetzten Mindeststundenentgelte liegt, haben die Leiharbeitnehmer dennoch – entgegen dem Equal-Pay-Prinzip – Anspruch auf die höheren Mindeststundenentgelte.

Ausblick

Im Ergebnis werden zusätzliche Pflichten für Entleiher begründet, die erlaubnisfreie Arbeitnehmerüberlassung wird eingeschränkt, die Lohnkostensenkung durch Zeitarbeit ebenfalls. Nicht nur Verleiher, sondern alle Unternehmen, die Leiharbeitnehmer beschäftigen, müssen sich auf die Veränderungen einstellen.

Vertragsbefristung

Mehr als drei Jahre zurückliegende Beschäftigungen eines Arbeitnehmers stehen einer sachgrundlosen Befristung nicht entgegen.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (§ 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG) ermöglicht die Befristung eines Arbeitsvertrags ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes bis zu einer Dauer von zwei Jahren. Unzulässig ist eine solche Arbeitsvertragsbefristung jedoch (§ 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG), wenn bereits zuvor beim selben Arbeitgeber ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat.

Der Gesetzestext selbst begrenzt den Zeitraum nicht, in dem eine frühere Beschäftigung als eine Zuvorbeschäftigung gilt. Der bisherigen Rechtsprechung folgend, bewirkte die zur Verhinderung von Kettenverträgen gedachte Regelung, dass unabhängig von jeder verstrichenen

Zeit eine frühere Beschäftigung die erneute befristete Anstellung bei demselben Arbeitgeber verhinderte.

Die Klägerin im entschiedenen Verfahren war beim beklagten Freistaat befristet als Lehrerin beschäftigt. Sie wollte die Befristung als unzulässig festgestellt wissen, weil sie schon während ihres Studiums als studentische Hilfskraft für den Freistaat tätig war, was nach ihrer Auffassung als Zuvorbeschäftigung die Befristung ihres Arbeitsvertrages verbot.

Die Klage blieb wie in den Vorinstanzen erfolglos. Der Misserfolg der Klägerin ist ein Erfolg für viele andere. Das Gericht konkretisierte jetzt die bisher zeitlich unbestimmte und auch

unbeschränkt angewandte Sperre aufgrund von Zuvorbeschäftigungen.

Eine solche Zuvorbeschäftigung im Sinne der Vorschrift läge nicht vor, wenn ein früheres Arbeitsverhältnis mehr als drei Jahre zurückliege. Dies folge aus einer am Sinn und Zweck orientierten, verfassungskonformen Auslegung der gesetzlichen Regelung.

Die gesetzliche Bestimmung solle Arbeitgebern ermöglichen, auf wechselnde betriebliche Erfordernisse durch befristete Einstellungen zu reagieren. Zugleich solle sie für Arbeitnehmer eine Brücke in eine Dauerbeschäftigung bilden. Nicht zielführend aber sei, wenn das gegen den Missbrauch befristeter Arbeitsverträge vorgesehene Instrument zu einem Einstellungshindernis werde. Deshalb sei seine Anwendung nur gerechtfertigt, soweit dies

Befristungsketten verhindere. Bei weit zurückliegenden früheren Beschäftigungen sei dies typischerweise nicht mehr der Fall. Bei der Festlegung der Frist von drei Jahren orientierten sich die Richter an der gesetzgeberischen Wertung, die in der regelmäßigen zivilrechtlichen Verjährungsfrist zum Ausdruck komme.

(BAG-Urteil vom 06.04.2011 – 7 AZR 716/09)

■ *Die begrüßenswerte Konkretisierung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen dient Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleichermaßen. Ob sie nachhaltig Bestand hat, ist allerdings unsicher. Der EuGH wird in absehbarer Zeit über verschiedene Befristungsverfahren zu entscheiden haben. Nicht nur deshalb wäre es zu wünschen, der Gesetzgeber würde dem weisen Richterspruch durch Nennung einer konkreten Frist im Gesetz selbst Bestandsicherheit verleihen.*

Sozialplan

Die Anwendung von Altersstufen bei der Bemessung von Abfindungen innerhalb eines Sozialplans ist zulässig.

Die konkrete Ausgestaltung der Altersstufen im Sozialplan bedarf nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§ 10 Satz 2 AGG) der Prüfung der Verhältnismäßigkeit. Die Verhältnismäßigkeit ist gegeben, wenn die Maßnahme geeignet und erforderlich ist, um in § 10 Satz 3 Nr. 6 AGG bestimmte Ziele zu fördern und die Interessen der benachteiligten Altersgruppen nicht unangemessen vernachlässigt werden. Wenn Arbeitgeber und Betriebsrat nach diesen Vorgaben Altersstufen bilden, verstößt dies nicht gegen das EU-Verbot der Altersdiskriminierung.

Aufgrund eines bei dem beklagten Unternehmen erstellten Sozialplans bestimmte sich die Abfindungshöhe nach einem Faktor, der mit dem Produkt aus Betriebszugehörigkeit und Bruttomonatsverdienst zu

multiplizieren war. Bis zum 29. Lebensjahr der Mitarbeiter wurde dieser Faktor auf 80 Prozent, bis zum 39. Lebensjahr mit 90 Prozent und ab dem 40. Lebensjahr mit 100 Prozent festgelegt. Nach Kündigung der 38-jährigen Klägerin erfolgte deren Abfindungsberechnung entsprechend mit dem 90-Prozent-Faktor. Sie forderte – in allen Instanzen erfolglos – eine ungekürzte Abfindung.

Das Gericht: Ältere Arbeitnehmer haben auf dem Arbeitsmarkt typischerweise größere Schwierigkeiten eine Anschlussbeschäftigung zu finden als jüngere. Die Staffelung sei angemessen.

(BAG-Urteil vom 12.04.2011 – 1 AZR 764/09)

■ *Entscheidungen wie diese gewähren Personalverantwortlichen ein Mehr an Sicherheit bei oftmals unscharfen Diskriminierungsverboten.*

Kündigung

Ein Roman über den Büroalltag rechtfertigt keine Kündigung.

Betätigt sich ein Mitarbeiter in seiner Freizeit schriftstellerisch und verarbeitet dazu – beispielsweise in einem Roman – auch Beobachtungen aus seiner täglichen Arbeit, rechtfertigt eine solche Veröffentlichung alleine keine Kündigung.

Der Mitarbeiter eines Möbelherstellers erhielt nach Veröffentlichung eines in der Freizeit geschriebenen Romans mit dem Titel „Wer die Hölle fürchtet, kennt das Büro nicht“ die außerordentliche Kündigung. Diese Kündigung – so entschied das Arbeitsgericht – sei unzulässig. Eine außerordentliche Kündigung sei möglich, wenn ein Mitarbeiter gegen seine ihm aus dem Arbeitsverhältnis obliegenden Pflichten verstoße. Einen solchen Verstoß vermochte das Gericht aber nicht zu erkennen, obgleich sich der Mitarbeiter über lange Zeit am Arbeitsplatz

Notizen für sein Buch gemacht habe. Ausdrücklich habe der Autor im Vorspann des Buches erklärt, dass es sich bei seinem Text um Fiktion handele. Das grundgesetzlich verbrieftete Recht der Kunstfreiheit lasse auch auf die Verwendung von Vorbildern aus der realen Lebenswirklichkeit zu.

(Arbeitsgericht Herford; Urteil vom 18.02.2011 – 2 Ca 1394/10)

■ *Was eher wie eine Posse klingt, ist nicht ohne Brisanz. Schon die Trennung zwischen Fakten und Erfindungen dürfte meist schwierig sein. Andere Entscheidungen sind durchaus denkbar. Jedenfalls wird ein Arbeitgeber weder die Störung des Betriebsfriedens noch die Verletzung seiner Persönlichkeitsrechte oder der seiner übrigen Mitarbeiter sanktionslos hinnehmen müssen.*

Ausgewählt und bearbeitet von
Carl Werner Wendland



Ralf-Rüdiger Fassbender, Michael Thanhoffer: *Kreatives Projektmanagement. Mit Projektinszenierung innovative Ergebnisse fördern.* Gabler, Wiesbaden 2011, ISBN 9783834922922, 39,95 Euro

Projektmanagement ist anspruchsvoll. Richtig spannend aber wird es, wenn der Ansatz des klassischen Projektmanagements um eine kreative Komponente ergänzt wird. Denn im kreativen Projektmanagement wird nicht mehr nur nach der Lösung eines spezifischen Problems gesucht, sondern neugierig geprüft, ob in diesem Problem eine Idee versteckt sein könnte, die das Ergebnis am Ende nicht nur gut, sondern besser macht. Ralf-Rüdiger Fassbender, Leiter der Unternehmenskommunikation und Fachgebietsleiter der ARD.ZDF medienakademie, und sein Co-Autor Michael Thanhoffer, als Trainer, Berater und Coach unterwegs, liefern in ihrem innovativen und anschaulichen Buch interessante Anregungen und Methoden, mit denen die Herausforderungen und Unwägbarkeiten von Projekten mit Phantasie und Kreativität gemeistert werden können. Besonders spannend ist ihr Ansatz einer kreativen Projektkultur, in der das (Er-)Finden von Ideen und Lösungen im täglichen Erleben von Team und Leitung gefördert, gefordert und gepflegt wird. Ein empfehlenswertes Buch, nicht nur für Projektleiter.



Rolf Th. Stiefel: *Führungskräfte-Entwicklung als Beruf und Leidenschaft. Spuren ziehen statt ausgetretene Wege gehen.* Linde Verlag, Wien 2011, ISBN 9783714301960, 54 Euro

Die Führungskräfteentwicklung hat als Teilbereich der Personalentwicklung eine langjährige Tradition. Rolf Th. Stiefel ist einer, der dieses Feld aus seiner über 40-jährigen internationalen Karriere im Hochschulbereich sowie als freiberuflicher Managementtrainer und Berater in- und auswendig kennt. Der Titel seines Buches ist Programm und durchzieht es wie ein roter Faden. Leidenschaftlich begibt sich der Autor auf eine arbeitsbiografische Entdeckungsreise und zieht reflektierend eine Bilanz seiner Arbeit. Dabei gibt er unkonventionelle Karriereempfehlungen für betriebliche Personal- und Führungskräfteentwickler (FKE) sowie Freiberufler im Trainer- und Beratermarkt. Nicht nebenbei sondern ganz dezidiert stellt Stiefel sein umfassendes FKE-System in Form einer theoriebasierten Praxislehre vor. Neben seiner eigenen beruflichen Entwicklung widmet sich Stiefel der Entwicklung von Führungskräften in internationalen Unternehmen sowie dem FKE-Management. Dieses theoretisch fundierte und dabei immer praxisnahe Buch wird nicht zuletzt durch den durchgängig persönlichen Bezug zu einer empfehlenswerten Lektüre für Personalverantwortliche und Führungskräfte.



Eberhardt Hofmann: *Verhaltens- und Kommunikationsstile. Erkennen und optimieren.* Hogrefe, Göttingen 2011, ISBN 9783801723460, 19,95 Euro

Es sind oft die gleichen Schwierigkeiten, über die wir stolpern. Grund dafür sind Automatismen in Verhalten und Kommunikation, die wir im Laufe unseres Lebens, vor allem in jungen Jahren, entwickelt haben. Je belastender eine Situation ist, umso entschiedener äußert sich das automatisierte Verhalten. Dies

kann in Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie zwischen Führungskräften zum Problem werden. Basierend auf sieben relevanten Verhaltens- und Kommunikationsstilen liefert das vorliegende Buch eine Anleitung zur Identifizierung der eigenen wie auch der Kommunikations- und Verhaltensregeln von Interaktionspartnern. Durch das Erkennen der individuellen Muster sollen diese analysiert und gegebenenfalls verändert werden. Die Optimierung funktioniert aus Autorensicht mithilfe von Verhaltensexperimenten sowie kommunikativer Übungen, die im Alltag anwendbar sind. Personaler und Führungskräfte finden hier praktische und nützliche Werkzeuge, um Konflikte effizient zu klären.



PERSONALBuchtipp

Peter Boxall, John Purcell: *Strategy and Human Resource Management.* Palgrave Macmillan, Basingstoke/UK 2011, ISBN 9780230573954, 34,95 Britische Pfund

Strategie und Personalmanagement sind nach wie vor ein Dauerthema! Obwohl die Querverbindungen zweifellos vorhanden sind, will es häufig nicht klappen. Dabei kann es an der konzeptionellen Verklammerung an sich nicht liegen. Häufig ist es, empirisch gesehen, wohl eine Frage unzureichender Professionalisierung sowie unterschiedlicher Mentalitäten und Kulturen. An evidenzbasierter Literatur besteht jedoch durchaus noch ein Mangel. Peter Boxall und John Purcell haben nun die dritte Auflage ihres Buches vorgelegt. In dem aktualisierten Buch geht es zunächst um die (wichtige) Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und HRM. Dabei spielen strukturelle und prozessuale Aspekte ebenso eine Rolle wie der Aspekt des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Danach steht

angesichts sich verändernder Produktionsverhältnisse, Arbeitnehmerrechte und Arbeitsbeziehungen sowie dem Kriterium der organisatorischen Performanz die Herausarbeitung wichtiger „Strategie“-Prinzipien im Vordergrund. Schließlich werden dynamische und komplexe Kontexte in den wichtigsten Wirtschaftsnationen miteinander verglichen. Für international tätige Personalmanager ist das Buch sehr bereichernd. Es schärft den Blick für sinnvolle und unsinnige Strategien, ist sehr praxisorientiert und dennoch wissenschaftlich sauber recherchiert. Insofern ist das Werk vorbehaltlos zu empfehlen. Schade, dass es nichts Vergleichbares für global aufgestellte Klein- und Mittelbetriebe gibt. Da wartet eine spannende Aufgabe auf einen Personalwissenschaftler.

PERSONALpersönlich



Andreas Bolder ist seit 2002 Director Human Resources bei Randstad Deutschland in Eschborn. Der 52-Jährige kam aus der Luftfahrtbranche von der Honeywell AG zum Personaldienstleister. Er hatte unter anderem bei Sony und Gillette Station gemacht, nachdem er an der Uni Köln Soziologie, Anthropologie und Linguistik studiert hatte.

■ **Von welchem Beruf haben Sie als Kind geträumt?**

Gitarrist.

■ **Was kann Ihnen so richtig den Tag verderben?**

Als rheinische Frohnatur fast nichts. Geschwätzigkeit, Profilierungssucht und Respektlosigkeiten, insbesondere Top-down, kann ich allerdings nicht leiden.

■ **Sie haben einen Tag frei – was machen Sie?**

Blackberry und Computer abschalten! Einen Familienausflug machen, anschließend für alle grillen und dann ein Glas Wein im Garten trinken.

■ **Wann und was haben Sie zum letzten Mal geschwänzt?**

Die Elternbeiratssitzung und den jährlichen Kongress für Personaler einer bekannten Institution.

■ **Wofür geben Sie privat gerne Geld aus?**

Für alles, was sich meine Familie wünscht; manchmal kaufe ich mir noch eine weitere Gitarre.

■ **Auf welche der sozialen Errungenschaften könnten Sie gut verzichten?**

Auf die antiquierten Rituale bei Tarifverhandlungen und auf jedwede Quotenregelung.

■ **Sie führen ein Bewerbungsgespräch – welches Verhalten des Kandidaten kann Sie so richtig aufregen?**

Arroganz, einstudierte Standardantworten und wenn mir jemand seinen sechsmonatigen Surfurlaub partout als Sprachreise verkaufen möchte.

■ **Wann und worin haben Sie sich zuletzt weitergebildet?**

Der regelmäßige Austausch mit

meinen HR-Kollegen und Mitarbeitern ist eine wichtige Lernquelle. Außerdem lese ich gern und viel.

■ **Angenommen, Ihr Personalbudget ließe sich verdoppeln – was würden Sie mit dem zusätzlichen Geld zuerst umsetzen wollen?**

Die aktuellen Investitionen in eine beispielhafte HR-IT-Landschaft verdoppeln.

■ **Welche berufliche Entscheidung war für Sie bisher die schwierigste?**

Ein spannende globale HR-Position abzulehnen, um die Familie zu gründen – ich habe es nie bereut.

■ **Haben Sie einen Tipp dafür, wie man die Hälfte der Chefposten mit Frauen besetzt, so wie Randstad das vormacht?**

Schon auf den unteren Führungsebenen verstärkt Frauen einstellen; flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle ohne ständige Anwesenheitspflicht; Unterstützung bei der Kinderbetreuung und eine geschlechtsneutrale Beförderungspolitik mit unabhängigen Assessments.

■ **Wenn Sie einmal Randstad verlassen – welche Spuren möchten Sie hinterlassen?**

Einen gut aufgestellten HR-Bereich, der als Partner des Managements und als Advokat der Mitarbeiter gleichermaßen ein hohes Ansehen genießt und dessen Expertise gefragt ist.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: Trends & Prognosen

- Personalkosten berechnen
- Veränderung bewerten

Weitere Themen:

- Innovationen
- Kompetenzentwicklung

PERSONAL finden Sie auch im Internet unter: www.PERSONAL-im-Web.de