



Ruth Lemmer



Professor Dr. Dieter Wagner

2010 wird spannend!

Die internationale Wirtschaftskrise ist nicht ausgestanden. Und doch können wir dem Jahr 2010 mit Optimismus entgegensehen. Es setzt sich die Vorstellung durch, die Folgen könnten hart, aber beherrschbar sein – etwa, wenn es nach der Kurzarbeit doch zu Entlassungen kommen wird.

Mit Spannung erwarten wir, wie die neue Ministerin für Arbeit und Soziales, Ursula von der Leyen, die bislang recht erfolgreichen Instrumente der Bundesagentur für Arbeit weiterentwickeln wird. Auch davon wird es abhängen, welche Instrumente die Personalarbeit bestimmen werden. Sicher ist schon: Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung werden wieder mehr im Vordergrund stehen. PERSONAL will Ihnen Anregungen aus Wissenschaft und Praxis nahe bringen – und so Entscheidungshilfe leisten.

Es hat schon Tradition, dass die Redaktion zum Jahreswechsel Änderungen ankündigt. So werden wir im Frühjahr 2010 in loser Folge Länderberichte der Cranfield-Studie veröffentlichen. Den Anfang macht Professor Kabst, der nach 2005 zum zweiten Mal Deutschland untersucht. Die weiteren Beiträge der Serie werden je nach Autor in englischer oder deutscher Sprache gedruckt.

Verabschieden werden wir uns von der Rubrik PERSONAL-Bericht. Seit 2006 haben wir aus den Geschäftsberichten Passagen nachgedruckt, in denen die Unternehmen ihre mehr oder weniger exzellenten Mitarbeiterprogramme präsentieren – und den Grad ihrer Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern en passant mitteilen. Die PERSONAL-Berichte – so unsere Beobachtung – sind glatter geworden, die PR-Profis legen Hand an.

Das Jahresarhaltsverzeichnis 2009 können Sie ab sofort im Internet abrufen. Auch die Verzeichnisse der Jahrgänge 2008 bis 2001 finden Sie unter www.personal-im-web.de/jahresverz.html. Dem Heft 1 liegt das Jahresverzeichnis nicht mehr bei. Selbstverständlich erhalten Sie einen Ausdruck. Bitte wenden Sie sich an die Redaktion: personal-redaktion@fachverlag.de.

Das Redaktionsteam wünscht Ihnen ein erfolgreiches und glückliches Neues Jahr.

Ruth Lemmer
Dieter Wagner

EDITORIAL 2010 wird spannend <i>Ruth Lemmer/Dieter Wagner</i>	1
---	----------

NAMEN UND NACHRICHTEN	4
------------------------------	----------

PERSONALKurzinterview: *Eva Maria Roer, Unternehmerin und TOTAL E-QUALITY-Initiatorin, will künftig Einzelpersonen für vorbildliches Verhalten in Sachen Chancengleichheit auszeichnen.*

SCHWERPUNKT: HUMANKAPITAL BEWERTEN

Der HPI – Humanpotenzialindex des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Aus Potenzial wird Performance <i>Thomas de Graat/André Große-Jäger/Achim Sieker</i>	6
--	----------

Das betriebswirtschaftliche Fundament für die Humankapitalbewertung <i>Wilhelm Schmeisser/Thomas R. Hummel</i>	9
--	----------

Personalcontrolling im Fitness-Test: Instrumente können verwalten oder gestalten <i>Michael Geke/Heidi Werner</i>	12
---	-----------

E-Learning: Den Mehrwert steuern – mit E-Learning-Scorecards <i>Urs Gröbhiel/Daniel Stoller-Schai/Christoph Pimmer</i>	14
--	-----------

Durch Menschen gewinnen: New Frontier setzt bei der Integration zugekaufter Unternehmen auf eine umfassende Humankapitalbewertung <i>Dejan Popovic/Carola Scheffel</i>	18
--	-----------

LEHRSTUHL <i>Porträt:</i> Hochschule Pforzheim	20
---	-----------

PERSONALKurzinterview: Professor Meinulf Kolb hält Personalarbeit für messbar	21
--	-----------

PERSONALMANAGEMENT

Vodafone-Personalgeschäftsführer Michele Verna im Interview: Mitarbeiter wollen Information plus Emotion <i>Ruth Lemmer</i>	22
---	-----------

Lenken und Lösen	24
-------------------------	-----------

Sprechstunde beim Mitarbeiter: Transparente Kommunikation ist in der Krise eine Chance für Personaler <i>Rosemarie Fiedler-Winter</i>	25
---	-----------

Die Stadtwerke München zeigen, wie Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zügig in Projekte überführt werden <i>Ina Oddoy/Karl-Friedrich Ackermann/Stefan Miklic</i>	27
---	-----------

PERSONALENTWICKLUNG

Karriere-Websites für Azubis: Die TOP 30 <i>Wolfgang Jäger/Christian Meser</i>	30
--	-----------

Stress am Arbeitsplatz: Berufliche Unterforderung ist ein Tabu moderner Beschäftigungsverhältnisse <i>Günther Vedder/Margit Vedder</i>	33
--	-----------

Cross Mentoring: Eine solide Basis, um junge Führungskräfte im geschützten Raum zu qualifizieren und Netzwerke aufzubauen <i>Susanne Grell/Sabine Kalleja</i>	36
MAN: Coaching für die Besten <i>Jörg Schwitalla/Karin von Schumann/Tatjana Thiel</i>	40
Personalentwicklung durch soziales Engagement: Das Projekt PerspektivenWandel setzt Impulse <i>Christine Gröneweg/Kathrin Strötzel</i>	43
PROVOKATION des Monats: Strategisch weiterbilden <i>Helmut Seßler</i>	45
Treffen und Trainieren	46
Seminare	47
MITARBEITERFÜHRUNG	
UniCredit-Group: Betriebssport im HVB Club als Teil der modernen Personalentwicklung und der Identitätsbildung <i>Bernd Ratzke</i>	48
Fordern und Fördern	50
PERSONAL UND RECHT	
Compliance: Gesetzesverstöße können Unternehmen in den Ruin treiben <i>Hans-Peter Löw</i>	52
Aus dem Gerichtssaal	54
BÜCHER	55
PERSONALpersönlich: Hans Jürgen Petersen, Unister, Leipzig	56
Im nächsten Heft lesen Sie	56
Impressum	41

PERSONAL *Kurzinterview*



Eva Maria Roer, Unternehmerin und Initiatorin des Prädikats TOTAL E-QUALITY, steht zum Dauerbrenner Chancengleichheit.

Ist eine Auszeichnung für die Chancengleichheit der Geschlechter nicht so langsam überholt?

Überhaupt nicht! Ich träume von dem Zeitpunkt, an dem ich mich selbst überholt habe. Aber momentan finde ich es noch sehr wichtig, Veränderungsprozesse zu unterstützen. Wir denken sogar darüber nach, den Preis auszuweiten und auch Einzelpersonen – dann aber Frauen wie Männer – für vorbildliches Verhalten in puncto Chancengleichheit auszuzeichnen.

Fürchten Sie durch die Auszeichnung keine Probleme mit dem AGG, vielleicht fühlt

Sich selbst überholen

sich ja doch einmal ein einzelner Mann benachteiligt?

Nein – denn wir zeichnen Unternehmen oder Institutionen aus. Gesetze sind dafür da, Menschen zu Mindeststandards anzuhalten. Mit dem Preis weisen wir auf Vorbildliches hin – und die Ausgezeichneten können diesen Preis für internes und externes Marketing nutzen, um Mitarbeiterinnen zu gewinnen oder Sympathie für ihre Produkte zu wecken. Wenn wir zum Beispiel die Stadt München mit dem Prädikat auszeichnen, dann zeigt dies, dass die Verwaltung wirklich viel für die Gleichstellung unternimmt. Öffentliche Institutionen haben per Gesetz schon höhere Standards zu erfüllen. Dann wollen wir gerne außergewöhnliches Verhalten öffentlich machen.

Was hat Sie in Ihrer Arbeit am meisten überrascht?

Ich habe eigentlich erwartet, dass Unternehmen und Organisationen bei uns Schlange stehen, um eine solche Auszeichnung zu erhalten und sich damit als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Aber es ist immer wieder das Gleiche: Nur, wenn der Leistungsdruck hoch, sprich, der Arbeitsmarkt enger wird, bemühen sich die Unternehmen auch um die Frauen. So gesehen hatte ich schon Ende der 90er-Jahre erwartet, dass wir uns überholt haben. Aber die Männer halten doch sehr hartnäckig an der Macht fest.

Vielseitig

Hymer hat wieder eine Doppelspitze. Beim börsennotierten Wohnwagenbauer in Bad Waldsee ist ab sofort **Frank Mallet** (Foto) zuständiger Vorstand für Human Resources, Finanzen, Revision sowie Recht. Interimsmäßig hat **Hermann Pfaff** diese Ressorts mit betreut, nachdem im Juni Dr. Reinhard Knüppel aus der Geschäftsleitung ausgeschieden war. Der 51-jährige Mallet war zuvor CFO beim in Köln ansässigen Marktführer für Rücknahmesysteme von



Verkaufsverpackungen „Der Grüne Punkt – Duales System Deutschland“, wo er in den vergangenen Jahren für die Ressorts Finanzen und Informationstechnologie verantwortlich zeichnete. Mallet ist gelernter Bankkaufmann und Jurist. Seine Karriere begann er bei der Daimler-Benz AG, wo er über zehn Jahre in verschiedenen Führungspositionen im Finanzressort des Konzerns tätig war. Erfahrungen im Personalwesen sammelte er als Finanz- und Personalvorstand beim Spielehersteller Ravensburger AG. Dort war er maßgeblich an der Restrukturierung und

am Turnaround der traditionsreichen Unternehmensgruppe beteiligt.

Wieder besetzt

Die Media Saturn Holding in Ingolstadt hat ihre Geschäftsführung erweitert:

Ralph Spangenberg (Foto)



hat die Verantwortung für das Ressort Human Resources übernommen. Seit zwei Jahren hat Firmenchef Roland Weise die Aufgabe mit erledigt, nachdem **Prof. Dr. Utho Creusen** ausgeschieden war. Der 53-jährige Spangenberg war zuletzt Vice President Human Re-

sources International der Armstrong World Industries mit deutschem Sitz in Bietigheim-Bissingen, sowie Personalvorstand und Arbeitsdirektor des Boden- und Deckenherstellers. Der studierte Volkswirt startete beim internationalen Konzern Schneider Electric mit deutschem Sitz in Ratingen ins Berufsleben und hat von seiner ersten Anstellung als Personalleiter an innerhalb von HR seinen Berufsweg gemacht.

Wechsel in die Schweiz

Volker Stephan (Foto) hat sich für eine klassische ABB-Karriere entschieden und ist jetzt eine Stufe höher geklettert: Mit Jahresbeginn ist der 43-jährige Personalchef und Mitglied der Geschäftsleitung von ABB Schweiz in Zürich. Der Betriebswirt begann seine Karriere 1990 bei ABB Deutschland, wo er in verschiedenen Funktionen im HR-Bereich tätig war. Zuletzt war er auf Konzernstufe Leiter Personalentwicklung. Neben der Leitung des Personalbereichs von ABB Schweiz wird er auch die HR-Verantwortung für die Region Zentraleuropa übernehmen. Volker Stephan folgt auf **Renato Merz**, der zum selben Zeitpunkt Personalchef in der Region Südeuropa mit Sitz in Mailand wird.



Mehr Arbeit

Jörg Mannsperger leitet die Business Unit DEKRA Personnel und hat damit die Verantwortung für 6.400 Menschen übernommen. In diesem Geschäftsbereich bündelt die DEKRA

AG, Stuttgart, ihre integrierten Personaldienstleistungen. In der Funktion des Business Unit-Leiters folgt der 48-jährige Mannsperger **Jürgen Nusser**. Der 52-jährige Nusser wird künftig vom Standort Spanien aus den Ausbau der DEKRA Dienstleistungen im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung in Südeuropa vorantreiben. In Personalunion ist Jörg Mannsperger weiterhin mit der Geschäftsführung der DEKRA Akademie GmbH und der DEKRA Qualifikation GmbH beauftragt. Der Jurist und Journalist Mannsperger startete seine Laufbahn im DEKRA Konzern im Jahr 1997. Nach neun Jahren als Geschäftsführer des ETM-Verlags übernahm er 2006 die Geschäftsführung der DEKRA Akademie. Zusätzlich wurde ihm 2007 die Geschäftsführung der DEKRA Qualifikation GmbH übertragen. Unter seiner Führung konnte der Bereich Bildung seine Marktposition mit jeweils deutlich zweistelligen jährlichen Wachstumsraten ausbauen.

Vorbildlich



Die Mestemacher-Gruppe hat in diesem Jahr **Angelika Gifford** (Bild in der Mitte) zur Managerin des Jahres gekürt – und das wirkt nach. Die Geschäftsführerin von Microsoft Deutschland in Unterschleißheim, zuständig für den Public Sector, hat das Preisgeld in Höhe von 5.000 Euro verdreifacht

und zusammen mit der Berliner Bildungsstaatssekretärin **Claudia Zinke** einen Scheck über 15.000 Euro an das Projekt Roberta in Berlin übergeben. Roberta wurde vom Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme (IAIS) initiiert. Ziel ist es, die Akzeptanz von MINT-Berufen, also Jobs rund um Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, bei jungen Mädchen zu stärken und ihnen mehr Mut zu machen, sich für IT zu begeistern. Denn nach wie vor entscheiden sich zu wenige Mädchen für die Ausübung eines IT-Berufs. Angelika Gifford wurde als Anerkennung für dieses vorbildliche Engagement für die bundesweite Roberta-Initiative vom Fraunhofer IAIS zur Roberta-Botschafterin ernannt.

Karussell beendet

Die Nord/LB Norddeutsche Landesbank in Hannover hat wieder einen Personalleiter. **Uwe Loof** (Foto) hat die Position übernommen. Die Besetzung war notwendig geworden, weil Vorgänger **Siebert Weissbrodt** zur Dekabank gewechselt war. Der 47-jährige Loof kommt von der Hamburg-Mannheimer, wo er seit 2002 die Personalleitung innehatte. Berufserfahrung hat der gelernte Volkswirt auf unterschiedlichen Positionen in verschiedenen Unternehmen gesammelt. So war er Personaldirektor bei Ray Sono und Berater bei der Mummert Unternehmensberatung. Gestartet ist Loof nach seinem Studium bei der Dresdner Bank und bei der ABN Amro Bank.



Hamburg I: Von Print zu Hightech



Clemens Kemmer (Foto) seit September Personalleiter HR für den Bereich General-X-Ray bei Phillips Healthcare in Hamburg. Der 49-Jährige kam vom Jahreszeiten Verlag, wo er Bereichsleiter Personal war. Kemmer hat Germanistik und Geschichte an der Uni Hamburg studiert. Nach dem Abschluss ist er allerdings sofort in der Industrie gegangen und im Personalwesen gestartet. Zehn Jahre lang war er bei Olympus Europa in unterschiedlichen Positionen tätig. Zunächst verantwortete er die Personalentwicklung, dann die Personalbetreuung schließlich übernahm er die Leitung Personal.

Hamburg II: Karriereschritt

Beim Jahreszeitenverlag in Hamburg hat nun **Kathrin S. Jacob** die Bereichsleitung Personal übernommen. Sie tritt die Nachfolge von Clemens Kemmer an. Die 49-Jährige ist seit 1995 – unterbrochen durch Elternzeit für ihre beiden Kinder – als Personalleiterin im Verlag tätig. Jacob studierte in Bonn Jura und legte am Hamburger Oberlandesgericht ihr zweites Staatsexamen ab. Sie trat danach als Anwältin für Arbeitsrecht in eine Hamburger Kanzlei ein. Von dort wechselte sie zum Fernsehsender SAT 1 – und zwar als Personalleiterin für die Hamburger Betriebsstätten der Nachrichtenredaktion und der Sportredaktion, die damals von Reinhold Beckmann und Johannes B. Kerner aufgebaut wurden.

International

Susanne Schiffel (Foto) ging als Director Human Resources bei der Kölner Live Communication-Agentur an den Start. Die 48-Jährige soll erklärtermaßen die Internationalisierung des Teams und die interkulturelle Projektkompetenz bei Uniplan vorantreiben. Schiffel wird sich schwerpunktmäßig mit Rekrutierung und Personalentwicklung der deutschen Büros beschäftigen. Den Niederlassungen in der Schweiz und Asien steht sie in allen Personalfragen beratend zur Seite.



Vor ihrer Tätigkeit bei Uniplan war die Juristin in verschiedenen internationalen Unternehmen in leitender Funktion tätig, zuletzt als Leiterin Personal & Verwaltung bei AWD.pharma, wo sie auch Prokura besaß. Zuvor arbeitete sie als Geschäftsbereichsleiterin Personal am Flughafen Köln/Bonn und als Human Resources Manager bei Standard Life Versicherungen.

Kulturwechsel

Gerd Kälin hat die Kulturen gewechselt. Er ist jetzt Personalleiter im Evangelischen Diakoniewerk Schwäbisch Hall und war zuvor bei einer Bank in Karlsruhe. Der 45-Jährige ist damit zuständig für die rund 2.800 Mitarbeitenden des Diaks in Schwäbisch Hall und an weiteren Standorten in der Region. Er stammt aus Backnang, ist gelernter Bankkaufmann mit Weiterbildungen als Personalfachkaufmann, Personalentwickler, Coach und als Projektleiter.

Das systematische Management des Humankapitals ist ein Schlüsselfaktor für den Wirtschaftsraum Europa.



Aus Potenzial wird Performance



*Thomas de Graat,
Bonn*

✉ thomas.degraat@bmas.bund.de



*André Große-Jäger,
Bonn*

✉ andre.grosse-jaeger@bmas.bund.de



*Achim Sieker,
Bonn*

✉ achim.sieker@bmas.bund.de

Europa steht vor großen strukturellen Herausforderungen wie der Globalisierung und der Überalterung der Gesellschaft, die durch die aktuelle Wirtschaftskrise noch brisanter geworden sind. Die Lissabon-Strategie geht diese Themen aktiv an. Die Europäische Union und ihre Mitgliedstaaten arbeiten im Rahmen dieser Strategie gemeinsam an Reformen und Maßnahmen, die darauf abzielen, durch Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer die Ökologisierung der Wirtschaft, die Innovationen und das Wachstum zu beschleunigen und mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen.

Industrie und Dienstleistung können unseren Wohlstand nur dann nachhaltig sicherstellen, wenn sie sich am Menschen als Ausgangspunkt von Wertschöpfung orientieren. Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe, die auf die Kompetenz, Motivation und Gesundheit der Beschäftigten ausgerichtet sind, verbinden die unmittelbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit mit

nachhaltiger Entwicklungsfähigkeit. Es wird erforderlich, nachhaltiges Wirtschaften in seiner ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimension und damit die Innovations- und Veränderungsfähigkeit noch stärker in den Fokus zu nehmen. Unternehmen müssen in der Lage sein, schnell und angemessen auf Änderungen von Kundenanforderungen, technologische Innovationen oder gesellschaftliche Erwartungen und Rahmenbedingungen zu reagieren. Dies ist ohne kompetente und motivierte Arbeitskräfte nicht zu realisieren.

In einer Vielzahl von Untersuchungen ist in den vergangenen Jahrzehnten nachgewiesen worden, dass enge Zusammenhänge zwischen geeigneten Personalinstrumenten und der internen Leistungsfähigkeit von Unternehmen

Stichwörter in diesem Beitrag

- Kennzahlen
- Balanced Scorecard
- Benchmark

(etwa der Prozessgüte), der Rentabilität, aber auch zum Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen (M&A) bestehen. Damit die betrieblichen Humanressourcen nachhaltig genutzt und ausgebaut werden können, sind ein evidenzbasiertes, systematisches Personalmanagement und dessen Umsetzung durch die Unternehmensleitung und Führungskräfte unabdingbar. Besonders in personalkostenintensiven Branchen führt kein Weg an HR-Controlling-Maßnahmen vorbei, um Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität zu erhalten oder gar zu steigern.

Das HPI-Bewertungsmodell

Der Humanpotenzialindex (HPI) ist dazu ein praktikabler Ansatz. Der HPI ermöglicht, auf Grundlage ausgewählter Kennzahlen und Benchmarks zeit- und kostensparend eine Bestandsaufnahme des Personalmanagements zu realisieren, Optimierungspotenziale zu identifizieren und somit Kosten zu senken. Dieses Humanpotenzial beschreibt dabei mehr als das Wertschöpfungs-

potenzial der Einzelpersonen, die für die Organisation tätig sind. Es umfasst auch die Strukturen, Systeme und Beziehungen, die notwendig sind, um das Leistungsvermögen der Mitarbeiter als Ganzes zur Entfaltung kommen zu lassen. Es schließt zugleich das gemeinsame Selbstverständnis aller Unternehmensangehörigen bis hin zu einer spezifischen Unternehmenskultur ein, die sich mit der Zeit herausbildet und die auch nach dem Ausscheiden einzelner Personen das Unternehmen weiterhin prägt.

Während zur Bedeutung des Humanpotenzials im Grundsatz durchaus ein breiter Konsens besteht, gibt es wenige etablierte Methoden, geschweige denn Konventionen, um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen in dieser Dimension angemessen zu erfassen und die Ergebnisse für kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu nutzen. Aufbauend auf ein Forschungsvorhaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurde mit dem Humanpotenzialindex ein Praxisinstrument entwickelt, das die relevanten Werttreiber des Humankapitals effizient

und nachvollziehbar erfasst, analysiert und bewertet. Als indikatorenbasiertes Instrument bildet er die wertschöpfungsrelevanten Aspekte des betrieblichen Humankapitalmanagements angemessen und steuerungorientiert ab und ist kompatibel mit verbreiteten – auch monetären – Messverfahren.

Der HPI ist in einem transparenten Diskurs mit Unternehmensvertretern, Finanzexperten und Wissenschaftsvertretern entstanden. Alle Beteiligten haben sich dabei zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zu der oft geforderten Professionalisierung der Personalarbeit zu leisten. Dabei bestand eine große Nachfrage von Unternehmensseite, was auch die große Beteiligung von mittlerweile mehr als 130 Unternehmen in der Erhebungs- und Erprobungsphase verdeutlicht.

Kern des HPI ist eine rein empirische Trennschärfeanalyse ausgewählter HR-Konzepte und -Instrumente in Bezug auf verbreitete wirtschaftliche Erfolgskennzahlen. Die Methodik orientiert sich an aktuell gebräuchlichen Bonitätsbewertungsverfahren von Finanzdienstleistern. In beiden

16. Handelsblatt Jahrestagung am 24. und 25. Februar 2010, München

Personal im 21. Jahrhundert.

Lessons learned: Gestärkt in die Zukunft gehen!

Hören Sie u. a. folgende Referenten:

Prof. Dr. h.c. Ludwig Georg Braun, Vorstandsvorsitzender, B. Braun Melsungen
Reiner Calmund, ehem. Fußballmanager
Heike Henkel, Olympiasiegerin
Michael Schmidt, Vorstand, Deutsche BP
Rainer Schulze, Bereichsleiter Führungskräfte, Vattenfall Europe
Jörg Schwitalla, Vorstand, MAN
Dr. Simone Siebeke, Corporate Vice President HR, Henkel
Bruder Paulus Terwite, Kapuziner und kath. Priester, Katholischer Kapuzinerorden
Prof. Dr. Armin Trost, Hochschule Furtwangen University
Michele A. Verna, Vorstand, Vodafone Deutschland

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
www.handelsblatt-personal.de
oder 0211 9686 3567 (Heike Buecker)

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Handelsblatt Veranstaltungen

Personal im 21. Jahrhundert.

Bitte faxen an: 0211 9686 4567

- Ja, ich nehme teil am 24. und 25. Februar 2010 in München zum Preis von € 1.999,- zzgl. MwSt p.P. (P1200200M012)
- Bitte senden Sie mir unverbindlich das vollständige Tagungsprogramm zu.
- Bitte informieren Sie mich über Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten.

Name	
Firma	
Anschrift	
Telefon	
E-Mail	
Datum	Unterschrift

oder einsenden an: EUROFORUM, Informa Deutschland SE,
Heike Buecker, Postfach 11 12 34, 40512 Düsseldorf
E-Mail: heike.buecker@informa.com
Bitte rufen Sie uns an: 0211 9686 3567 D0907173/Z0170

Fällen wird auf den Nachweis eines direkten Kausalzusammenhangs zugunsten rein statistischer Evidenzbetrachtungen bewusst verzichtet. Wirkungsanalysen auf Basis des HPI können zukünftig aber durch vergleichende Längsschnittstudien durchgeführt werden.

Werttreiber identifizieren

Im Zusammenhang mit dem HPI werden als Werttreiber diejenigen HR-Konzepte und Instrumente bezeichnet, die signifikant häufiger von wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen eingesetzt werden als von wirtschaftlich weniger erfolgreichen Unternehmen. Diese Werttreiber werden über ausgewählte Indikatoren erfasst. Der HPI enthält folgende 14 Werttreiber und Themenbereiche, die anhand von 88 Indikatoren und Einzelfragen zu den Kernthemen des Humankapitalmanagements untersucht werden:

- Personalplanung und -auswahl
- Personalentwicklung
- Compensation und Benefits
- Personalmanagement
- Unternehmenswerte
- Führung
- Kommunikation und Information
- Change Management
- Engagement und Bindung
- Arbeitsplatzverantwortung
- Work-Life-Balance
- Gesundheitsförderung
- Chancengleichheit und Diversity-Management
- Demografie

Zusätzlich zu diesen Kernthemen werden Unternehmensstammdaten (unter anderen Unternehmen, Projektverantwortlicher, Rechtsform), maßgebliche Personalkennziffern der Unternehmen und Kennzahlen zum wirtschaftlichen Erfolg erhoben.

Der HPI erhebt damit eine solche Breite an Indikatoren, dass die bisweilen geäußerte Kritik, das Instrument schränke die Vielfalt und Individualität an Personalmaßnahmen ein, leicht zu widerlegen ist. Die Unternehmen, die bislang am HPI-Projekt teilgenommen haben, berichten im Übrigen, dass sie die Ergebnisse sehr differenziert und individuell umsetzen.

Unternehmen können mit dem HPI auf eine einfache Art und Weise eine Standortbestimmung vornehmen. Der HPI hilft, interne Prozesse und Systeme zur Förderung des Humankapitals mit anderen Unternehmen am Markt zu vergleichen und die eigenen Instrumente und Initiativen zu optimieren. Der HPI ist in erster Linie zur internen Kommunikation über den Status der HR-Prozesse und -Systeme gedacht. Auch das darin enthaltene Wertschöpfungs- und Risikopotenzial können Unternehmen mit dem HPI objektiv darstellen und aktiv in Steuerungsprozessen nutzen. Beispielsweise können die Ergebnisse in Balanced Scorecards der Unternehmen einfließen.

Um alle wesentlichen Steuerungsinformationen für das Humankapitalmanagement zur Verfügung zu stellen, werden die Ergebnisse der Befragung in einem detaillierten Feedback-Report aufbereitet. Die Detailanalyse auf Basis einer Datenbank mit Vergleichsdaten aller teilnehmenden Unternehmen zeigt den Status des eigenen HR-Managements im Benchmark mit Unternehmen der eigenen Branche und Unternehmensgröße. Ebenso werden die von den wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen eingesetzten Personalinstrumente ausgewiesen. Ein Prozentwert zeigt das Abschneiden des eigenen Unternehmens in Relation zu allen anderen bewerteten Unternehmen an. Darüber hinaus erhält jedes Unternehmen eine Portfolio-Analyse, die auf einen Blick verdeutlicht, in welchen Bereichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

Das Leistungsvermögen des HPI, Optimierungspotenziale im HR-Management aufzuzeigen und sich mit anderen Unternehmen gleicher Größe oder Branche zu vergleichen, ist einzigartig. Andere derzeit verfügbare Bewertungssysteme reichen weder in Hinsicht auf Qualität und Umfang der internen und externen Nutzungsmöglichkeiten, noch in Bezug auf den geringen Zeit- und Kostenaufwand an den HPI heran. Der HPI ist eine Möglichkeit, Handlungsfelder klar zu definieren, zu priorisieren und Maßnahmen abzuleiten, um das HR-Management zu optimieren. Gerade in Krisenzeiten ist es notwendig, das

Humankapital gezielt zu entwickeln und nicht in ineffiziente Maßnahmen zu investieren.

Einführung des HPI

Mit der Vorstellung des HPI im Rahmen eines Expertenhearings am 26.6.2009 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Angebot verbunden, allen Interessierten die Möglichkeit zu geben, den HPI gemeinsam weiterzuentwickeln und anschließend den interessierten Unternehmen in Deutschland zur Verfügung zu stellen. Freiwilligkeit war dabei immer das Ziel, denn eine breite Akzeptanz des HPI setzt eine freiwillige Anwendung voraus. Das Bundesarbeitsministerium hat sich in diesem Prozess immer und ausschließlich als Initiator und Moderator gesehen. Der HPI war nie als Ansatz für verbindliche gesetzliche Regelungen gedacht und ist dafür auch nicht geeignet.

Darüber bestand bei allen Beteiligten von Beginn an Konsens. Für den weiteren Transfer in die Praxis ist daher eine neutrale Plattform notwendig, die qualitätsgesichert von Anwendern und Nutzern getragen wird. Zu ihrer Realisierung durch Institutionen und Expertengremien gibt es vielfältige Optionen. Alle Varianten zur Realisierung der Plattform müssen sich daran messen lassen, ob sie die berechtigten Interessen der Unternehmen nach Vertraulichkeit, Autonomie und Individualität in Bezug auf ihre HR-Maßnahmen sicherstellen.

Von der in Vorbereitung befindlichen Veröffentlichung aller Dokumente zum HPI-Projekt erwarten wir insbesondere, dass sich die in letzter Zeit teilweise emotional geführte Diskussion zum HPI wieder versachlicht. Das unumstrittene Ziel aller Beteiligten, die Bedeutung und Effizienz des betrieblichen Personalmanagements zu steigern, muss wieder in den Vordergrund gemeinsamer Anstrengungen rücken. Denn der HPI ist ein effizienter Ansatz zur Optimierung der Arbeitsplatzqualität und der Wertschöpfungsbeiträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er schafft eine Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen, die im Interesse aller nicht ungenutzt bleiben sollte.

Modelle zur Humankapitalbewertung sollten arbeitsökonomische, psychologisch-organisatorische und finanzorientierte Aspekte erfassen.

Betriebswirtschaftliches Fundament

Eine Annäherung an das Modell Humankapitalbewertung kann nur durch die Kriterien Praktikabilität, interdisziplinäre Perspektive und eine Beurteilung des systemtechnischen Inputs, Throughputs und Outputs erfolgen. Humankapitalbewertungsmodelle werden in den psychologisch-organisatorischen Ansätzen mit der internen und externen Mitarbeiterbefragung und durch Kompetenzmodelle praktiziert.

Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung kann erst bei längerfristiger, wiederkehrender Anwendung von Organisationsmaßnahmen und einem entsprechend nachhaltigen und systematischen Veränderungsprozess durch Organisationsentwicklung durchgeführt werden. Des Weiteren müssen die Prämissen dieser Methode berücksichtigt werden. Dazu zählt zum einen, dass

Lese-Tipp

- Manfred Becker: **Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis.** Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, ISBN-13 9783791026541 49,95 Euro
- Wilhelm Schmeisser, Dieter Krimphove: **Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht.** Oldenbourg Verlag, München 2010 (Februar), ISBN-13 9783486592184 39,80 Euro

Instrument, das Auswirkungen auf die gesamte Organisation erfassen soll. Genauso wie bei Mitarbeiterbefragungen sind Maßnahmen der Organisationsentwicklung immer mittel- und langfristig anzulegen, um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess gestalten und anhand der Ziele oder Meilensteine messen zu können. Denn das gemeinsame Erlernen und Übernehmen neuer Verhaltensweisen benötigt Zeit. Über eine Motivations- theorie, die der Befragung zugrunde liegt, oder über Kosten und Erträge wird nichts berichtet.

Grundgedanken zum Kompetenzmanagement

Es gibt wenige Begriffe, die in der betrieblichen Praxis und der wissenschaftlichen Literatur so widersprüchlich diskutiert werden wie Kompetenz und Kompetenzmanagement. Man stellt sich die Frage, was genau ist Kompetenzmanagement und wie kann man Kompetenzmanagement in Abgrenzung zur herkömmlichen Weiterbildung, Personalentwicklung oder Humankapital beschreiben? Die Marketing Datenbank Cell Consulting definiert Kompetenzmanagement als ein integriertes dynamisches System der Personalrekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung, um beispielsweise Hu-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Praktikabilität
- Organisationsentwicklung
- Personalcontrolling
- Zukunftswerte

Betroffene zu Beteiligten werden, indem man die Planung, Durchführung und Evaluation des Veränderungsprozesses für alle Beteiligten transparent gestaltet oder dieser von ihnen aktiv mitgestaltet wird. Zum anderen wird der Prozess betont. Es ist nicht nur wichtig, was, sondern auch wie etwas gemacht wird.

Des Weiteren sollen sozialwissenschaftliche Erkenntnisse angewendet werden, da es um Veränderungen für und von Menschen geht. Dabei liegt die Betonung auf dem empirischen Lernen und dem systematischen Denken in komplexen Zusammenhängen. Zudem basiert die Organisationsentwicklung auf einem humanistischen Menschenbild mit der Annahme, dass der Mensch engagiert und eigenverantwortlich ist. All diese Kriterien sollten bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung Anwendung finden, damit dieses Instrument die größtmögliche Wirkung erzielt.

Organisationsentwicklung vollzieht sich auf der individuellen Ebene, der Team- oder auf der Organisationsebene. Die Mitarbeiterbefragung ist ein

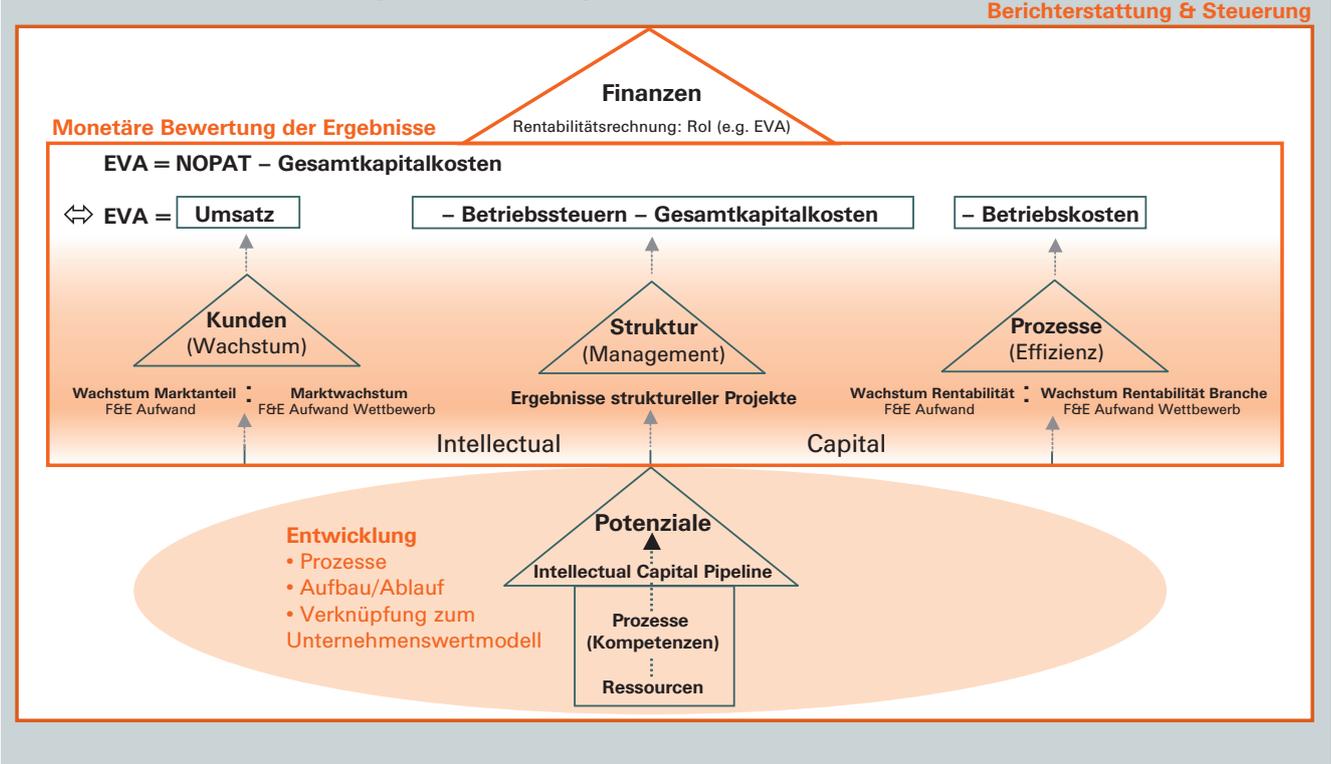


Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser, Kompetenzzentrum Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Berlin
✉ wilhelm.schmeisser@htw-berlin.de



Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Internationales Management, Hochschule Fulda
✉ thomas.r.hummel@w.hs-fulda.de

Abb. 1: Berliner Humankapitalbewertungsmodell



mankapital sicher zu stellen. Es führt eine kontinuierliche Anpassung der Kompetenzen an neue Aufgaben durch und berücksichtigt dabei strategische und organisatorische Veränderungen. Die Studie der Unternehmensberatung Cell Consulting gilt als Auftakt für den Begriff Kompetenzmanagement mit empirischem Hintergrund.

Nach Klaus North geht Kompetenzmanagement als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung von Kompetenzen integriert werden. Kompetenzmanagement, häufig als Skill Management bezeichnet, hat die Aufgabe, Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie ihre Nutzung und Entwicklung, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters und den Unternehmenszielen, sicherzustellen.

Nach Sven Grote unterstützt ein Kompetenzmanagementsystem eine Organisation bei der Erreichung herausfordernder Ziele, der Umsetzung neuer Strategien und in Veränderungsprozessen.

In dieser Wirkung unterscheidet es sich von herkömmlicher Weiterbildung und Personalentwicklung. Mit einem Kompetenzmanagementsystem erfolgt eine inhaltliche Ausrichtung der Personalarbeit auf Kompetenzen. Konkret sind dabei drei wesentliche Aspekte

hervorzuheben, deren Darstellung sich an den drei Bestandteilen des Begriffs Kompetenzmanagementsystem orientiert. Zunächst geht es um Kompetenz als Gegenstand und damit die standardisierte Beschreibung von Kompetenzen in Form eines unternehmensbezogenen Kompetenz-

Abb. 2: Perspektiven der Humankapitalbewertung

Psychologisch-organisatorischer Ansatz: Motivationsorientiert

- Interne Mitarbeiterbefragung: Hat das Unternehmen eine „Wohlfühl- und Kuschelorganisation zur Motivationssteigerung?“
- Interne Kompetenzbefragung innerhalb einer Potenzialbogenerhebung: Personalführung als Kompetenzmanagement
- Externe Befragung von Unternehmen, z.B. durch „Psychonomics“ „Berücksichtigen Sie Humankapital?“

Arbeitsökonomischer und Personalökonomischer (volkswirtschaftlicher) Ansatz

- Summe der Investitionen in unternehmensinterne und -externe Bildungsaktivitäten einer Volkswirtschaft
- „Zwangsintegration“ von quantitativem/qualitativem Humankapital in den Arbeitsmarkt: Hartz IV

Finanzorientierter oder betriebswirtschaftlicher Ansatz: Innovations-, Strategie- und Kosten- und Ertragsorientierung von HR

- Berliner Humankapitalbewertungsmodell
- HR – Berichterstattung in Personal- und Erfolgsberichten
- Basis: Finanzorientierte Logik und Berliner Balanced Scorecard-Ansatz

modells. Damit soll ein einheitlicher Sprachgebrauch zu Kompetenzen sichergestellt werden. Mit Blick auf den zweiten Begriffsbestandteil wird das Management von Kompetenzen betont, es werden also Elemente der Planung, der Realisierung und der Kontrolle angesprochen. Damit werden Soll-Ist-Vergleiche und Steuerung von Humankompetenzen möglich. Mit dem dritten Bestandteil, dem System, wird die Anwendung oder Systematisierung von HR-Instrumenten im Sinne einer inhaltlichen und sprachlich-formellen Ausrichtung auf ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell thematisiert.

Personalökonomie und Betriebswirtschaft

Aus arbeits- und personalökonomischer Perspektive sind die makroökonomische Humankapitaltheorie und das Hartz IV-Modell am tragfähigsten und bekanntesten. Das Konzept des Humankapitals eröffnet eine Erweiterung des einfachen Modells der gesamtwirtschaftlichen Produktionsfunktion. Es wird die Annahme aufgehoben, dass der Produktionsfaktor homogen ist. Eine Einsicht, die Betriebe erst einmal nicht viel weiterbringt. Ebenso die Erkenntnis, dass der Mitarbeiter, der beschäftigt ist, gegenüber einem Arbeitslosen, durch Training-on-the-Job eine Verbesserung seines Humankapitals erfährt. Über Kosten und Erträge oder Einnahmen und Auszahlungsströme erfährt der Betrieb nichts Konkretes für seine Entscheidung, etwa bei Innovationsaktivitäten.

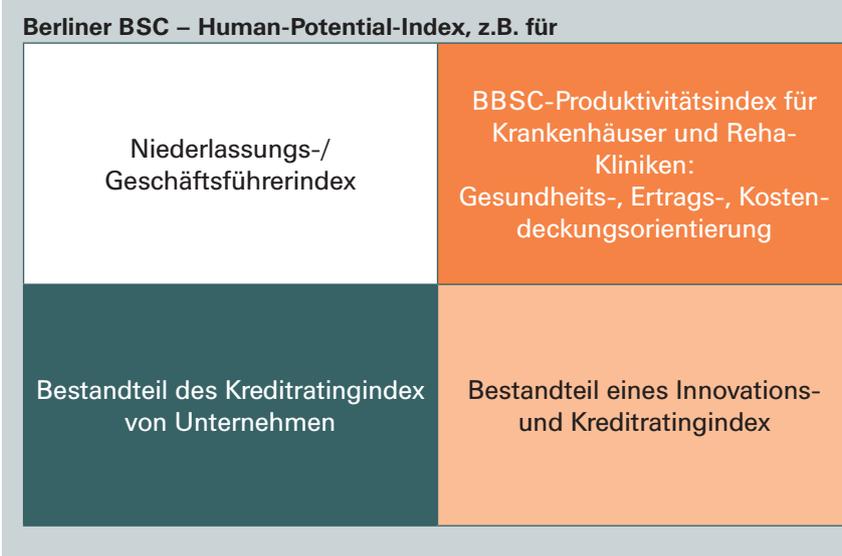
Die betriebswirtschaftliche Perspektive wird zum einen durch die Geschäfts- und Personalberichte geprägt und zum anderen durch das deduzierte Berliner Humankapitalbewertungsmodell, das aus dem Berliner Balanced Scorecard Ansatz und der Finanzorientierten Personallogik hervorgegangen ist. Eine empirische Erhebung und Analyse der DAX-30 Unternehmen und ihrer aktuellen Personalberichterstattung zum Humankapital kann einen ersten qualitativen und statistischen Eindruck von HR-Aktivitäten in Unternehmen ergeben.

Berliner Bewertungsmodell des Humankapitals

Mit dem Berliner Balanced Scorecard Ansatz werden Strategieberechnungen genauso möglich wie Innovationserfolgsrechnungen als auch die Berechnung des Humankapitals. Aus der Lern- und Potenzialperspektive der Balanced Scorecard deduziert der Berliner Balanced Scorecard Ansatz das Berliner Humankapitalbewertungsmodell und beweist theoretisch

der Berliner Balanced Scorecard Ansatz, die Innovationserfolgsrechnung, das Internationale Personalcontrolling und das Berliner Humankapitalbewertungsmodell als ein Element des Entgeltmanagementsystems mit und ohne Aktienoptionsprogrammen. Grundphilosophie ist dabei das Modell einer wertorientierten Unternehmensführung. Auf der Basis der Discounted Cashflow-Methode erfolgt eine Zukunftswertermittlung. (Abb. 2)

Abb. 3: Berliner BSC-Human-Potential-Indices



sowie praktisch anhand von Beispielen aus der Bundesliga des Fußballs, aus Bankensicht oder aus der Sicht des Schiffbaus, wie Humankapital mit und ohne Nutzwertanalyse zu berechnen ist. (Abb. 1)

Mit dem Berliner Humankapitalbewertungsmodell wird eine Anleitung gegeben, wie internationale Niederlassungen personalwirtschaftlich und controllingartig zu steuern sind. Betriebswirtschaftliche Forschung, finanzwirtschaftliche Personallogik und Analogien praktischer Anwendung erfolgen hier gemeinsam. Auf der Grundlage des Berliner Humankapitalbewertungsmodells und aus diesem Grundverständnis der finanzorientierten Personalwirtschaft ist zum Beispiel der Geschäftsführer-Index pro Niederlassung bei der Muehlhan AG entwickelt worden. Hierfür stehen die personalwirtschaftliche Logik,

Natürlich muss man weiterhin psychologisch-organisatorische sowie arbeitsökonomische Modelle analysieren. Sie helfen Betriebswirten mittels einer kritischen Analyse, finanzorientierte Modelle nicht zuletzt durch rechtliche Anforderungen praktisch und theoretisch zu verbessern und immer wieder nach neuen Anwendungen zu suchen.

Der nächste konsequente Schritt wird die Erarbeitung eines Humankapital-Innovations-Indexes sein, der nur mit und durch den Berliner Humankapitalbewertungsansatz zu erreichen sein wird. Pate ist hier die Analogie zum Rating im Banken- und Versicherungsbereich, insbesondere die Berechnung des Basel II Ansatzes. Auch hier sind grundlegende, klassische betriebswirtschaftliche Kenntnisse unumgänglich. (Abb. 3)

Personalcontroller pendeln zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Entscheidend ist die Frage, ob ihr Instrumentarium nur verwalten oder auch gestalten kann.

Personalcontrolling im Fitness-Test

Schon seit jeher wollten die Menschen wissen, was die Zukunft ihnen bringt. Für Unternehmen sind Prognosen heute Basis existenzieller Entscheidungen. Die Technik macht es möglich, innerhalb von Sekunden Berge von Daten haarklein zu analysieren. Mithilfe ausgeklügelter Rechenmodelle werden Einflussgrößen auf die Entwicklung von Unternehmen oder gar der Weltwirtschaft analysiert, gewichtet und so in Beziehung gesetzt, dass intelligente Menschen die Zukunft vorhersagen können.

Diese Prognosen und Erwartungen sind die Basis jeder Unternehmensstrategie. Sie geben vor, in welche Richtung Management und Belegschaft ein Unternehmen führen und verdeutlichen, was an menschlicher Leistungsfähigkeit benötigt wird. Das Personalmanagement hat dabei die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit einer Belegschaft zu gestalten. Personalcontrolling macht das Wirken und die Ergebnisse des Personalmanagements transparent und erhebt damit den Personalcontroller zum Schamanen der Neuzeit.



Dr. Michael Geke,
Managing Director,
Dr. Geke & Associates GmbH,
Düsseldorf

✉ m.geke@gekeassociates.com

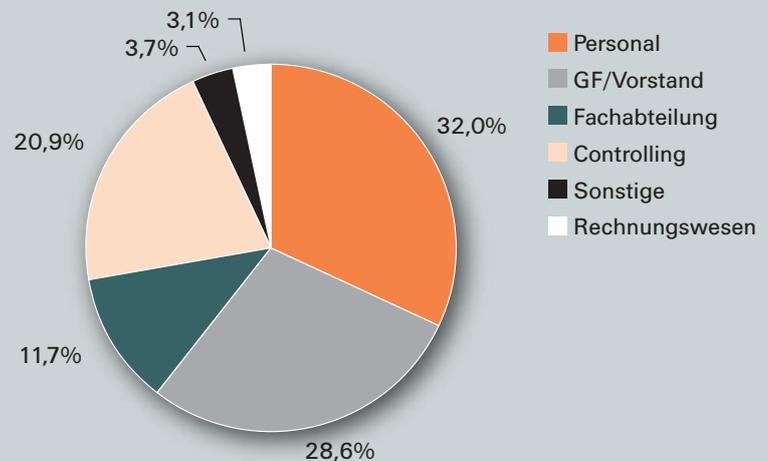


Heidi Werner,
Managing Director,
Dr. Geke & Associates GmbH,
Düsseldorf

✉ h.werner@gekeassociates.com

Abb. 1: Auswahl der Kennzahlen

Welche Abteilungen haben Einfluss auf die Auswahl der Kennzahlen und die Entwicklung des HR-Controllings?



Doch wie hoch ist der Stellenwert von Personalcontrolling in deutschen Unternehmen tatsächlich? Wie leistungsfähig und modern ist es gestaltet? Hilft es, nicht nur der Personalverwaltung gerecht zu werden, sondern die Personaler auch in die Rolle des Strategen, Gestalters und Vermarkters zu versetzen?

Im November 2009 hat die HR-Managementberatung Dr. Geke & Associates GmbH in einer Online-Studie Unternehmensvertreter zu diesem Thema befragt. Ziel war die Erueirung des aktuellen Stands und der zukünftigen Entwicklung des Personalcontrollings.

An der Befragung haben sich 113 Unternehmen beteiligt. Die Antworten stammen vorwiegend (81,4 Prozent) von Personalleitern, -referenten und -controllern. Die Branchenverteilung war sehr ausgeglichen. Gleiches gilt für die Größenverteilung, vom kleinen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern bis hin zum Großkonzern

(> 10.000 Mitarbeiter) waren alle Unternehmensgrößen vertreten.

HR-Controlling ist Chefsache

Die Ergebnisse der Befragung haben einen klaren Trend ergeben, welche Zielgruppen maßgeblich an der Entwicklung und Bestimmung der HR-Kennzahlen, aber auch als Adressaten der Ergebnisse des HR-Controllings beteiligt sind. So nehmen vorwiegend der Personalbereich (32 Prozent) und die Geschäftsführung (28,6 Prozent) Einfluss auf die Auswahl der Kennzahlen und die Entwicklung des HR-Controllings. (Abb. 1)

Ähnlich sieht es bei den Berichtsadressaten aus. Insgesamt 66 Prozent

Stichwörter in diesem Beitrag

- Kennzahlen
- Berichtswesen
- Alarmschwellen

der Berichte sind für die Geschäftsführung (38 Prozent) und für die Personalleitung (28 Prozent) bestimmt. Ferner gaben 75 Prozent der Befragten an, dass Personalcontrolling einen großen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele hat.

Hieraus wird ersichtlich, dass das HR-Controlling in den Unternehmen grundsätzlich einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Frage „HR-Controlling – Eine Chefsache?“ kann somit wohl klar mit einem Ja beantwortet werden.

Das Wunschkonzert für die Zukunft

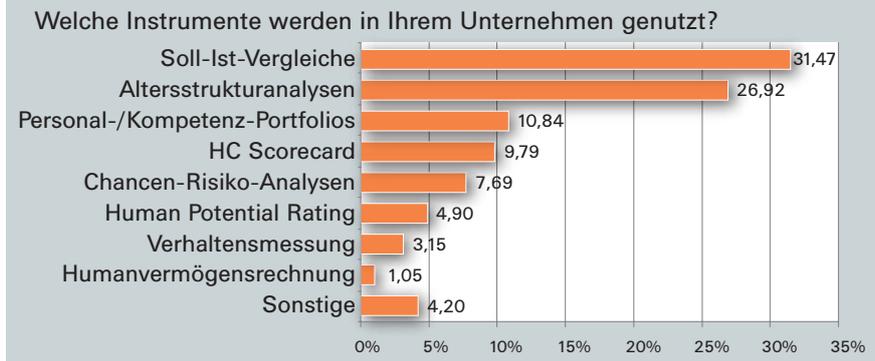
Es stellt sich nun die Frage, ob das aktuell in der Praxis gelebte Personalcontrolling auch den Anforderungen gerecht werden kann. Um diese Frage zu ergründen, wurden die Studienteilnehmer nach den wesentlichen operativen und strategischen HR-Kennzahlen befragt, die in ihrem Unternehmen erhoben werden.

Heraus kam, dass aktuell vorwiegend verwaltende Kennzahlen im operativen Bereich erhoben werden, die nicht für eine Frühindikation genutzt werden können. So wurde von 35 Prozent der Befragten die Mitarbeiterzahl als bedeutsamste operative Kennzahl benannt. Eine ähnlich hohe Bedeutung wurde den Klassikern schlechthin, der Kranken- und Fehlzeitenquote, beigemessen.

Ähnlich sah es bei der Betrachtung der strategischen Kennzahlen aus. Hier war die Erhebung der Altersstruktur am bedeutsamsten, gefolgt von den Kosten je Mitarbeiter(-gruppe). Auch hier herrscht aktuell eine eher statische Betrachtung vor. Zwar bietet beispielsweise die Betrachtung der demografischen Entwicklung ausreichend Gestaltungsspielraum, jedoch wird dieser aktuell kaum genutzt.

Bei der Abfrage der gewünschten und als sinnvoll erachteten, aber bislang noch nicht ermittelten Kennzahlen traten hingegen gestaltende Kennzahlen mit wertschöpfungsrelevanten Aussagen signifikant in den Vordergrund. So haben ein Drittel der Befragten angegeben, dass sie die Messung des Mitarbeiterpotenzials

Abb. 2: Instrumente des Personalcontrollings



und der Leistungsfähigkeit als Element des Personalcontrollings für wesentlich erachten würden, allerdings noch nicht ausreichend erfassen und steuern können. Eine ähnlich hohe Bedeutung kam der Bemessung der recruiting-relevanten Kennzahlen „time-to-fill“ und „time-to-productivity“ und deren Rückführung auf kausale Zusammenhänge bei.

Die Werkzeuge

Bei Betrachtung der Instrumente des Personalcontrollings wurde als meist genutztes Instrument erwartungsgemäß Soll-Ist-Vergleiche (31,5 Prozent) benannt, gefolgt von Altersstrukturanalysen (26,9 Prozent). Weniger statische Instrumente hingegen werden zum heutigen Zeitpunkt selten in Unternehmen eingesetzt. (Abb. 2)

Zwar wurden vorhergehend Kennzahlen wie das Mitarbeiterpotenzial als wünschenswert und mehrwertgenerierend benannt, jedoch sind in den meisten Unternehmen hierzu keinerlei Instrumente installiert. Beispielsweise hat nur jedes zehnte befragte Unternehmen eine Human Capital Scorecard, obgleich hierin eine Vielzahl von HR-Kennzahlen abgebildet und Alarmschwellen initialisiert werden könnten. Der Dschungel aus über 1.000 möglichen Kennzahlen in diesem Bereich und die klare Abgrenzung zwischen HR- und HC-Kennzahlen sind nicht transparent. Ähnlich ist es um Personal- und Kompetenz-Portfolios bestellt, welche die grundlegende Basis für die Bewertung des Mitarbeiterpotenzials bilden. Ein Großteil der Unternehmen hat somit zum aktuel-

len Zeitpunkt die Voraussetzung zur Messung gestaltender, strategischer Kennzahlen nicht geschaffen.

Ähnlich konservativ ist das Berichtswesen ausgestaltet. So ist in den meisten der befragten Unternehmen eine monatliche Berichterstattung das Maß der Dinge. Modernere, ereignisbezogene Berichtsarten werden hingegen häufig vernachlässigt. Lediglich 35 Prozent der Befragten gaben an, dass sie zumindest für die wichtigsten Kennzahlen Alarmschwellen eingerichtet haben, bei deren Erreichen eine bestimmte Aktion in Gang gesetzt wird. Die Flexibilität des Berichtswesens hängt dem sich permanent wechselnden Unternehmensumfeld noch weit hinterher, routiniert werden über lange Zeiträume Daten und Informationen aufwändig erhoben und weitergeleitet, die einem Bezug zu den gestellten Zielen entbehren. Nur selten werden die Kosten für die Erhebung von Kennzahlen zum Nutzen in Relation gebracht.

Dem eher vergangenheitsbezogenen Charakter des HR-Controllings ist es wohl auch zuzuschreiben, dass etwa 25 Prozent der Statistiken verpuffen, anstatt hieraus Handlungsempfehlungen und -felder abzuleiten.

Es ist noch ein weiter Weg

Die Unternehmensvertreter, die sich vorwiegend mit dem Thema befassen, sind sich der jetzt schon hohen und in der Zukunft wachsenden Bedeutung des Personalcontrollings bewusst. So gaben 69 Prozent der Befragten an, dass sich die Ergebnisse des HR-Controllings auf die Unternehmensstrate-

gie und die HR-Strategie (80 Prozent) auswirken. Darüber hinaus messen 75 Prozent der Befragten dem Thema eine hohe Bedeutung für die Erreichung der Unternehmensziele bei. Auch die notwendige Marschrichtung ist ihnen sehr wohl bewusst. Dies wurde durch die signifikante Benennung von Kennzahlen mit Frühindikatoren-Charakter deutlich. Was den Personalcontrollern heute noch fehlt, sind die notwendigen Hilfsmittel, um die Controlling-Elemente Messen, Berichten, Steuern und Planen in einen geregelten Managementprozess zu überführen. Sie bilden die Basis für die Installation

und Nutzung von Kennzahlen, die das Potenzial haben, einen echten Mehrwert zu generieren. Was ist also zu tun? Zunächst einmal sollten die Unternehmen ihre HR-Kennzahlen einer Inventur unterziehen, bei der sowohl der Aufwand zur Ermittlung als auch der Nutzen gegenübergestellt und eine Klassifizierung vorgenommen wird. Die dadurch gewonnenen Informationen sollten mit dem Informationsbedarf abgeglichen werden. Erheben Sie die richtigen Kennzahlen? Benötigen Sie alle erhobenen Kennzahlen? Fehlen Ihnen Kennzahlen für entscheidende Aussagen? Im weiteren Verlauf muss

der Bedarf gewichtet und auf Realisierbarkeit überprüft werden. Nicht zu unterschätzen der Anteil an Kommunikation, der mit dem Personalcontrolling einhergehen muss. Die Abstimmung von Reporting-Intervallen, die Reduzierung irrelevanter statistischer Daten, die Verbindung mit Konsequenzen und die Aktualisierung bedürfen regelmäßiger Inventur und des Commitments vom Management. So wird letztendlich auch der Governance-Anspruch des Personalwesens definiert. Ein weiter, kontinuierlich zu beschreitender Weg, dessen Pfade heute schon in Ihrer Grundstruktur bekannt sind.

E-Learning-Scorecards helfen, E-Learning-Projekte zu planen und zu überwachen. Das Beispiel der UBS AG zeigt, wie die modernen Tools zur Steuerung wirkungsorientierter Bildungsangebote genutzt werden.

E-Learning: Den Mehrwert steuern



Prof. Dr. Urs Gröhbiel,
Fachhochschule
Nordschweiz,
Basel

✉ urs.groehbiel@fhnw.ch



Dr. Daniel Stoller-Schai,
Head E-Learning Services,
UBS, Zürich

✉ daniel.stoller-schai@ubs.com



Christoph Pimmer,
Hochschule für
Wirtschaft, Basel

✉ christoph.pimmer@fhnw.ch

Wissenschaft und Praxis haben gezeigt, dass durch Investitionen in Aus- und Weiterbildung Mehrwert in Unternehmen geschaffen werden kann. Im Unternehmensalltag erweist es sich aber als schwierig, die durch eine Bildungsmaßnahme erzeugte Wirkung zu messen. Einerseits können monetäre Controls wichtige Ausbildungsziele nicht oder nur ungenügend abbilden. Andererseits sind zentrale Ziele von Bildungsmaßnahmen nicht genau oder nur mit großem Aufwand messbar. Meist lässt sich die Wirkung auf den Geschäftserfolg nicht isoliert auf eine Aus- oder Weiterbildungsmaßnahme zurückführen. Die Lage entschärfen können Scorecard-Modelle. Diese Controlling-Instrumente bündeln finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen zu einem Steuerungsmodell. Bekannt wurden sie durch das Balanced Scorecard Modell von Kaplan und Norton in den 1990er-Jahren.

Die E-Learning-Scorecard folgt dem Grundsatz der Scorecard-Modelle indem sie monetäre, quantitative und qualitative Controls unterscheidet. Dadurch sollen alle relevanten Nutzen und Kosten eines Projekts abgebildet und zur Projektplanung und -kontrolle genutzt werden. Durch die Beschränkung auf wenige, für die Projektleitung strategisch relevante Indikatoren, können diese auf einen Blick erfasst werden. Der Controlling-Zyklus wird durch eine Planungs- und eine Kontroll-Scorecard unterstützt. Als Grundlage für die Selektion von Bildungsprojekten und deren Zielbestimmung wird vor Projektstart eine Planungs-Scorecard in zwei Schritten erstellt.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Controls
- Bildungsmanagement
- Netto-Cashflow

Im ersten Schritt werden Controls identifiziert, welche die für das Projekt relevanten strategischen Ziele treffend beschreiben. Die Herleitung der Controls orientiert sich an drei Fragen:

- Welche strategischen Ziele sollen durch das Projekt angestrebt werden? (Zielorientierung)
- Welche Mittel müssen investiert werden, um diese Ziele zu erreichen? (Ressourcenorientierung)
- Anhand welcher Controls kann die Erreichung der Ziele und des Mitteleinsatzes geprüft werden?

Ergänzende Perspektiven

Die Scorecard unterscheidet drei Kategorien von Controls.

Monetäre Controls bilden alle in Geldwerten messbaren Ausgaben und Einnahmen beziehungsweise Ausgabenminderungen ab. Die Ausgaben umfassen alle im Lebenszyklus des Projekts erwarteten Zahlungsströme. Auf dieser Grundlage wird der Gegenwartswert des Netto-Cashflows berechnet. Der Net Present Value (NPV) weist die bei Projektstart abgezinsten Barwerte abzüglich der Anfangsinvestition aus. Der Profitability Index (PI) weist das Verhältnis zwischen Net Present Value und Anfangsinvestition aus (NPV/Anfangsinvestition). Die Profitabilität dient als Vergleichswert zwischen mehreren Projekten. Da in der Praxis wichtige Kosten- und Nutzenfaktoren nur unzureichend monetär bewertet werden können, haben diese monetären Kennzahlen in der Regel nur eine beschränkte Aussagekraft.

Quantitative Controls sind eine wichtige Ergänzung zu den monetären Controls. Abhängig von internen Verrechnungsgrundsätzen fallen für ein Unternehmen in einem Projekt Aufwand und Erträge (oder Aufwandsminderungen) an, die zwar quantitativ beschrieben, dem Projekt aber nicht monetär verrechnet werden. Hierzu gehören beispielsweise zeitliche Messgrößen (nicht verrechnete Arbeitsstunden, Lern- und Abwesenheitszeiten) oder Stückzahlen (nicht verrechnete Raumkosten und andere Leistungen). Die Abgrenzung

zu monetären Controls orientiert sich an bestehenden Controlling- und Leistungsverrechnungssystemen.

Monetäre und quantitative Controls können alle quantifizierbaren Aspekte von Bildungsprojekten adäquat erfassen. Ihre Schwäche liegt in der Beschreibung der angestrebten Wirkungen in den Bereichen der pädagogischer Zielgrößen und der Qualitätsziele des Projekts.

rien definiert. Bei einer vierstufigen Likert-Skala als Bewertungsinstrument kann beispielsweise ein Zielwert für den Anteil positiver Bewertungen vorgegeben werden (zum Beispiel: 80 Prozent der Befragten werten die Qualität als „gut“ oder „sehr gut“).

Am Ende des Projekts werden die Controls überprüft und einander gegenübergestellt. In einem Soll/

Tab 1: Charakteristika der drei Qualitätsdimensionen

Dimension	Inputdimension	Prozessdimension	Outputdimension
Beispielhafte Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Vermitteln die Trainer einen kompetenten Eindruck? • Stehen attraktive Online-Lernmaterialien zur Verfügung? • Ermöglicht die Lernumgebung, ungestört mit den Online-Lernmaterialien zu arbeiten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Beiträge haben die Mitarbeitenden im Forum verfasst? • Wie gut haben die Trainer die Lernenden bei Problemen unterstützt? • Wie beurteilen die Lernenden den Ablauf des Lerncoachings? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gut konnten die Lernenden die vorgegebenen Kontrollfragen lösen? • Wie beurteilen die Mitarbeitenden den Nutzen des Gelerten für Ihre Arbeit als Kundenberater? • Wie gut können die Lernenden Inhalte/Methoden des Lernangebots in den Berufsalltag übertragen?

Qualitäts-Controls schließen diese wichtige Lücke. Sie beschreiben drei Qualitätsdimensionen von Lernangeboten aus der Sicht von Lernenden und Bildungsanbietern. (Tab. 1)

Planwerte festlegen

Im zweiten Schritt werden Planwerte zu jedem Indikator bestimmt: Bei den monetären Controls wird der Mindestwert des NPV festgelegt. In der Regel wird von einem Projekt mindestens ein positiver NPV erwartet. Bei Bildungsprojekten mit strategisch wichtigen Zielen bei qualitativen Controls kann durchaus auch ein negativer NPV im Sinne einer Investition zur Verbesserung nicht monetär bewertbarer Ziele geplant werden. Zur Planung von quantitativen Controls werden Planwerte der verwendeten Messgrößen in absoluten Zahlen festgelegt. Schließlich wird der angestrebte Erfüllungsgrad bei der Bewertung der Qualitätskrite-

Ist-Vergleich werden Abweichungen zwischen Planungs- und Kontrolldaten festgehalten. Aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit werden sie nicht miteinander verrechnet. Der Vergleich bildet vielmehr die Grundlage für die Formulierung von Maßnahmen zur Optimierung.

Die Praxis

Die Schweizer Bank UBS AG mit Sitz in Basel und Zürich hat die E-Learning-Scorecard im Rahmen eines Forschungsprojekts mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) für die Planung und Steuerung eines fallbasierten, elektronischen Lernleitfadens und für ein Online-Begleitkonzept eingesetzt. Ziel war es, mit einem elektronischen Lernleitfaden eine eintägige Präsenzveranstaltung durch einen Online-Kurs zu ersetzen. Der Lernleitfaden wurde mit Online-Präsentationen, themenbezogenen Dokumenten und Selbsttests ergänzt,

Tab. 2: Monetäre, quantitative und qualitative Controls

Monetäre Controls					
	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Investition	-28,500				
Jährliche Ausgaben		-10,250	-10,250	-10,250	-10,250
Jährliche Einnahmen und Bruttoeinsparungen		48,750	48,750	48,750	48,750
Jährlicher Netto Cashflow	-28,500	38,500	38,500	38,500	38,500
Barwerte (Zinssatz 12 %)		34,375	30,692	27,404	24,467
Summe der abgezinsten Barwerte	116,938				
Net Present Value	88,438		Profitability Index		310%

Quantitative Controls	
Einmalig	
Aufwand für (Neu-)Entwicklung	15 Tage
Jährlich	
Begleitaufwand Trainer	6,25 Tage
Reduktion von Aufwand für Trainer (Vorbereitung, Präsenzkurse)	10 Tage
Reduktion von Organisations- und Administrationsaufwand	5 Tage
Geringere off-the-job Zeit der Teilnehmenden	200 Tage
Geringere Reisezeiten für Mitarbeitende?	25 Tage
Reduktion Raumaufwand	10 Räume 1/2 Tag

Qualitätscontrols	
Fragestellungen/Indikatoren	Zielerreichung
Potenzialdimension	
Wie schätzen Sie die Benutzerfreundlichkeit der Lernmaterialien ein?	82%
Prozessdimension	
Wie beurteilen Sie die Qualität der Kommunikation mit dem Lernprozessbegleiter?	82%
Ergebnisdimension	
Wie gut haben Sie die Lernziele in diesem Kurs erreicht?	55%

die über Links in den Leitfaden eingefügt wurden.

Ein Online-Begleitkonzept unterstützt die Lernenden: In einen E-Meeting wurden administrative und inhaltliche Aspekte des Online-Kurses geklärt. Während der Phase des selbstgesteuerten Lernens stand ein Lernprozessbegleiter per E-Mail und Telefon bereit. Vor der abschließenden Wissensüberprüfung wurde gegen Ende des Kurses eine fakultative Vertiefung via E-Meeting angeboten. Dabei diskutierten die Lernenden in-

haltliche Fragen und tauschten Erfahrungen aus. Zusätzlich wurde ein Wiki eingesetzt, um oft gestellte Fragen und Antworten zu dokumentieren. Dieses stand auch nach dem Online-Kurs weiter zur Verfügung.

Hauptziel des Projekts waren Kosteneinsparungen bei gleicher pädagogischer Qualität. Deshalb wurden folgende Planwerte in der Planungs-Scorecard festgelegt:

Der NPV muss positiv sein.

Durch die verringerte Abwesenheit vom Arbeitsplatz sollen Kundenbera-

ter jährlich insgesamt 200 Tage mehr für Beratungstätigkeit und andere operative Aufgaben am Arbeitsplatz einsetzen können.

Die identifizierten qualitativen Controls im Bereich der Potenzial-, Prozess-, und Ergebnisdimension sollen von den Beteiligten zu mindestens 60 Prozent mit „Sehr Gut“ und „Gut“ bewertet werden.

Ausblick

Die Ergebnisse aus dem Projekt konnten mit der Kontroll-Scorecard übersichtlich dargestellt werden. (Tab. 2) Die Ergebnisse der Scorecard zeigen auf, dass das monetäre Projektziel übertroffen wurde. Die pädagogischen Ziele wurden in den Bereichen der Potenzial- und Prozessdimension übertroffen, in der Ergebnisdimension allerdings nicht erreicht. Die E-Learning-Scorecard machte deutlich, dass eine bessere Abstimmung der Kursinhalte auf die Bedürfnisse der Lernenden und eine Verbesserung der Lern- und Transferbegleitung durch E-Meetings notwendig sind. Der Einsatz der E-Learning-Scorecard hat gezeigt, dass es möglich ist, durch eine Konzentration auf wenige Messgrößen und die Unterscheidung der drei gewählten Kategorien von Controls ein E-Learning-Projekt besser zu planen und zu überprüfen. Das Modell wird durch die Auswertung der Daten aus der Nutzung von eScore in den kommenden Jahren validiert und differenziert.

Internet-Tipp

- eScore: Online Tool zur Planung von E-Learning Projekten www.fhnw.ch/plattformen/scorecard
- LEARNTEC: 2. bis 4. Februar 2010, Messe Karlsruhe www.learntec.de
- Workshop: Banking 2.0 – Lernen mit Social Software. 1. Februar 2010, Zürich. Veranstalter: Fachhochschule Nordwestschweiz und Institut für schweizerisches Bankwesen www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi

Die österreichische Holding New Frontier setzt bei der Integration neuer Unternehmen auf umfassende Humankapitalbewertung.

Durch Menschen gewinnen

Wenn der Expansionskurs von Unternehmen durch Akquisition(en) gekennzeichnet ist, sind diese zunächst damit konfrontiert, eine Vielzahl an Faktoren abzuklären, um ihre Entscheidung abzusichern. Das Target, also das für den Kauf interessante Objekt, muss hinsichtlich seines Wertes und seiner Potenziale eingeschätzt werden: In welcher wirtschaftlichen Lage befindet sich das Unternehmen? Wie produktiv arbeitet es? Wie sieht es mit dem Kundenstamm, wie mit den Lieferanten aus? Wer sind die Wettbewerber? Und vor allem: Wer sind die Entscheidungsträger und wie gut sind die Schlüsselmitarbeiter, die für den Erfolg der Produkte oder Dienstleistungen verantwortlich sind?

Diese Analyse ist noch relevanter, wenn sich das Unternehmen in einer Branche mit hoher Komplexität und hoher Wissensintensität befindet. Dort haben die Mitarbeiter, haben menschliches Wissen und die beruflichen Erfahrungen einen höheren Stellenwert als Maschinen oder sonstiges Betriebskapital. Neben Bereichen wie Pharma oder internationale Beratungsdienstleistungen zählt vor allem die IT-Branche zu diesen Sektoren.



*Dejan Popovic,
Chief Development
Officer, New
Frontier Holding
GmbH, Wien*

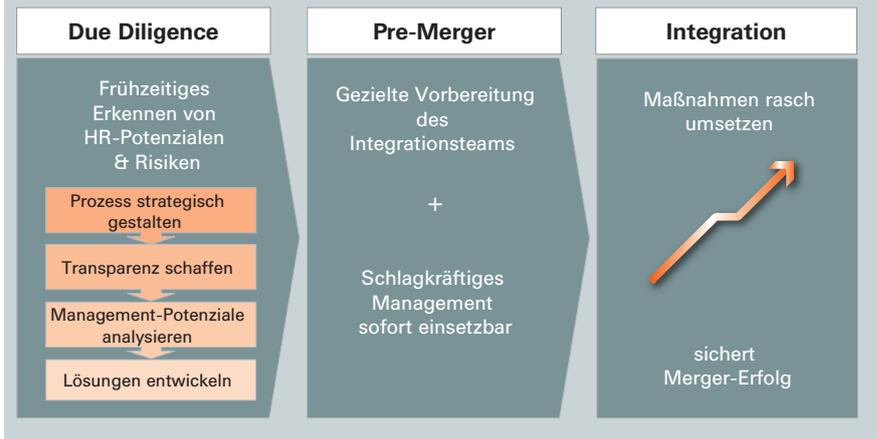
✉ popovic@newfrontier.at



*Carola Scheffel,
Managing Partner,
HILL International
GmbH,
Wiesbaden*

✉ scheffel@hill.co.at

Investments absichern



Genau dort agiert das österreichische Investmentunternehmen New Frontier Holding, das auf eine Expansion am IT-Markt in Zentral- und Osteuropa fokussiert ist. Das Geschäftsmodell von New Frontier sieht vor, sich durch Akquisition mehrheitlich an Zielunternehmen zu beteiligen und Partnerschaften mit den verbleibenden Shareholdern aufzubauen. Gemeinsam mit dem weiterhin bestehenden lokalen Management wie auch mit den verbleibenden Mitgesellschaftern sollen die definierten Geschäftsziele erreicht werden. Für die Auswahl der Zielunternehmen gilt – neben wirtschaftlichen Dimensionen wie Marktabdeckung, Portfolio und Geschäftserfolg – auch eine bestimmte Verträglichkeit auf persönlicher und geschäftlicher Ebene als wichtiges Kriterium.

Risiko bestmöglich absichern

Die Risikoabsicherung für Käufer ist im Zuge von Übernahmen elementar. Dazu zählen im Bereich der Humanressourcen, die HR-Maßnahmen an der Strategie auszurichten, das Management zu evaluieren, das Humankapital zu erheben und dabei die Kommunikation transparent zu ge-

stalten. Die Herausforderung besteht darin, den Verlust von Key-Playern im Zuge oder als Folge der Transaktion zu verhindern, dabei die Integrationskosten möglichst gering zu halten und die Integrationsgeschwindigkeit zu sichern. Gerade den Key-Playern kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Relevante Leistungsträger müssen identifiziert und deren Managementkompetenzen zukunftsorientiert gefördert werden. Wenn die Zusammensetzung des gesamten Managementteams optimal gestaltet ist und Unternehmensziele sowie Unternehmenskultur transparent sind, werden Motivation und Leistungsfähigkeit gestärkt – wichtige Voraussetzungen für die Steigerung von Effizienz und Wertschöpfung.

Während jedoch zur Evaluierung von Kaufobjekten Due Diligence im rechtlichen und finanziellen Kontext eine gängige und gut entwickelte Praxis ist, setzt sich die strukturierte Bewertung des Humankapitals erst langsam durch. Standardisierte Me-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Merger
- Evaluierung
- Audit

thoden sind kaum bis gar nicht zu finden. Für New Frontier war klar, dass diese vorhandenen Bewertungsmethoden nicht ausreichend sind, denn sie betrachten jeweils die Vergangenheit und die Gegenwart – eine Prognose für die Zukunft fehlt. Die Tatsache, dass sich New Frontier mit seinen Investments in einem Umfeld mit sehr starker Dienstleistungskomponente befindet, Menschen also das primäre Kapital sind, verstärkte die Dringlichkeit, für die Prognose eine Lösung zu schaffen.

Methodisches Neuland betreten

Der logische Schritt war daher, eine geeignete Methode zur Bewertung des Humankapitals zu finden. New Frontier entschied sich, hiermit die Personal- und Managementberatung HILL International zu beauftragen, da sie die Zielregionen abdeckt, die Bewertung in den regionalen Sprachen durchführen kann und in der Lage ist, die Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens zu verstehen. Darüber hinaus sollten die Resultate, auch über verschiedene Länder hinweg, vergleichbare und, im Gegensatz zur Subjektivität von Interviews als einzig eingesetzte Methode, objektive Ergebnisse liefern. Gemeinsam entwickelten HILL International und New Frontier vor der eigentlichen Bewertung ein Kernkompetenzmodell, das für das Unternehmen den gültigen Rahmen an wesentlichen Kompetenzen formulierte. Alle Beurteilungsmaßnahmen im Zuge von HR Due Diligences richteten sich fortan an diesem Modell aus. Die erhobenen Daten wurden jeweils von Experten hinsichtlich der definierten, priorisierten Kompetenzen übersetzt, um aussagekräftig für das Unternehmen zu sein.

Die Bewertung von Humankapital durch eine HR Due Diligence begleitet Transaktionen vom Beginn der Verhandlungen bis nach dem Closing wie ein roter Faden. Die Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen ist die Grundlage für die Definition der Audit-Ziele zu Beginn der Transaktion, und die Ableitung von Entwicklungsplänen auf

Basis der Audit-Ergebnisse ist ganz essenziell dafür, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit und eine Integration möglich sind.

Die Management Audits wurden maßgeschneidert und von Beratern im Land des Zielunternehmens abgewickelt. Dies war die Basis für mehrere folgende Projekte. Audits finden bei New Frontier üblicherweise für rund fünf bis zehn Prozent der Belegschaft statt, jedenfalls aber immer für das Top-Management und die Sales Mannschaft. Eigene Potenzialanalyse-Module sorgen für die nötige Aussagekraft in den kritischen Bereichen Managementkompetenz sowie Verkaufsstil und -strategie.

New Frontier beginnt mit der HR Due Diligence üblicherweise drei Monate vor einem geplanten Closing, so dass die Management-Audits parallel zu den Verhandlungen durchgeführt werden. Im Beispiel des nun geschilderten, erfolgreich abgeschlossenen Projekts war sehr behutsames Vorgehen gefragt, damit die Evaluierung auch von den Verkäufern als Wert steigernd angesehen werden konnte. Die Ergebnisse der Audits wurden genutzt, um die Beobachtungen des Verhandlungsteams zu ergänzen und zu objektivieren sowie daraus Führungsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Methodisch kamen strukturierte, persönliche Interviews und Potenzialanalysen, die durch die Evaluierung von geschulten Psychologen zu umfassenden Expertisen zusammengestellt wurden, zum Einsatz. Gemeinsam mit den Verantwortlichen der Holding wurden die Ergebnisse diskutiert sowie den Managern und Managerinnen präsentiert.

In der Praxis

In der Praxis spielen Angst und Misstrauen natürlich immer eine Rolle. Im konkreten Fall von New Frontier kam zum Tragen, dass es sich bei den Unternehmen nicht um „abgebrühte“ internationale Konzerne, sondern um Unternehmen handelte, die keine Erfahrung mit Due Diligences dieser Art hatten. Die bevorstehende Übernahme schuf also eine absolute Ausnahme-situation.

Es war leicht nachvollziehbar, dass die Sorge bestand, Daten könnten gegen das bestehende Management verwendet werden. Ziel war es jedoch, die Entscheidungsträger zu evaluieren, um notwendige Entwicklungsschritte zu identifizieren und letztendlich den Erfolg der Unternehmensgruppe zu optimieren. Deshalb galt es, über die Art der Audits, den Ablaufprozess sowie die Ergebnisberichte umfassend zu informieren. Vorteilhaft war, dass alle Manager mehrere Jahre Erfahrung in multinationalen Firmen mitbrachten, in denen sie Verantwortung für mehrere Länder hatten. Aber noch wichtiger, als ein Land zu kennen oder die Sprache zu sprechen, war es, die Unternehmenskultur zu verstehen und zu schätzen.

Neben der Pre-Merger-Phase darf in der Praxis die Post-Merger-Integration nicht außer Acht gelassen werden, denn Investitionen in die Mitarbeiter machen sich bezahlt. Auch dieser Abschnitt ist gekennzeichnet durch Erwartungen, Hoffnungen, aber auch Unklarheiten von Seiten der Belegschaft. Bewährt hat sich bei New Frontier eine offene Kommunikation, nicht nur mit dem Management, sondern mit allen Mitarbeitern des Unternehmens. Auch hierfür liefern die Audit-Ergebnisse wertvolle Informationen. Im Ergebnis haben sich die von New Frontier eingesetzten Maßnahmen sehr gut bewährt, die Firmen sind erfolgreich integriert.

Die Frontier Holding GmbH ist ein 2006 gegründetes österreichisches Unternehmen. Ziel ist es, ein führender Konzern für IT-Lösungen und Beratung zu werden. Das Unternehmen verfügt bislang über zehn Tochterunternehmen in der Slowakei, in Ungarn, Tschechien und Rumänien. Die Wachstumsregion Mittel- und Osteuropa bleibt auch das Zielgebiet für die weitere Expansion – dafür wird die Bewertung des Humankapitals laufend eine zentrale Rolle einnehmen. Die Verwendung konsistenter Methoden sowie eine situationsunabhängige und objektive Evaluierung leisten hierfür einen wertvollen Beitrag. Die richtige Methodik kombiniert mit Fingerspitzengefühl für Menschen und den Erfahrungen aus den vergangenen Übernahmen sind grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg der kommenden Investments.

An der Hochschule Pforzheim hat es Tradition, praxisnah zu lehren. Immerhin wurde sie 1963 als Höhere Wirtschaftsfachschule gegründet, und bereits zu dieser Zeit gab es einen Studienschwerpunkt „Personalwesen“. Ein überzeugter Vertreter dieser Ausrichtung ist Professor Dr. Meinulf Kolb, der das Personalmanagement zusammen mit vier Kollegen vertritt.

Meinulf Kolb wurde 1949 im badischen Mosbach geboren. Er ging zum Betriebswirtschaftsstudium an die Universität Mannheim, wo er 1973 sein Diplom machte. Schon damals hatte ihn das Personalwesen gepackt. Zuerst studierte Kolb bei dem Begründer der Personallehrstühle in Deutschland, Professor August Marx. Dann machte er bei dessen Nachfolger, dem PERSONAL-Ehrenherausgeber Professor Eduard Gaugler die Prüfungen – und promovierte 1980. Sein Thema: Die Gestaltung von Arbeitsstrukturen.

„Schon damals habe ich gerne mit und über Menschen gearbeitet“, sagt der Hochschullehrer heute. „In mathematischen Dingen war ich nicht schlecht, aber es bewegte mich nicht so.“ Sein nächster Schritt war also nur konsequent: Jungwissenschaftler Meinulf Kolb wurde für acht Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter von Professor Gaugler am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Uni Mannheim.

„Humanisierung war in dieser Zeit en vogue“, erinnert sich Kolb. „Wir suchten die Praxisnähe.“ Und schließt an: „Irgendwann habe ich es dann nicht mehr ausgehalten, über Unternehmen zu referieren, ohne praktische Erfahrungen zu haben.“ 1981 verließ der Wissenschaftler die Hochschule und wurde leitender Angestellter im Ressort Personalwesen und Arbeitswirtschaft der Keramischen Werke AG in Mettlach an der Saar, einem Unternehmen von Villeroy & Boch. Grundsatz-

fragen, HR-Projekte und die Personalleitung des Fliesenvertriebs waren seine Managementaufgaben.

„Im Hinterkopf hatte ich schon die Idee, dass dies eine Etappe sein und ich wieder an die Hochschule zurückkehren würde“, so Kolb rückblickend. Mitte der 80er-Jahre schaute sich der Praktiker um, schrieb ein paar Bewerbungen – und startete 1987 als Professor im Studiengang Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Er kam mit 38 Jahren als Jüngster in ein Viererteam – und ist inzwischen der Senior der heutigen Personal-Professoren-Gruppe.

An den Strukturen in Pforzheim hat sich seitdem einiges geändert, nicht zuletzt durch den Bologna-Prozess, aber den Menschen, die in Unternehmen arbeiten, ist Meinulf Kolb treu geblieben. Und er ist ein überzeugter Teamplayer. Das zeigt sich aktuell an seiner Beteiligung bei der Gründung des Human Resources Competence Centers an der Hochschule Pforzheim, das den Themen rund um das Personalwesen Gewicht und Kompetenz verleiht und sich vor allem dem nachhaltigen Personalmanagement im Mittelstand verschrieben hat.

Die Studiengänge, in denen die Studierenden auf den Hochschullehrer treffen, haben die Schwerpunkte Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management and Consulting (MBA). Pforzheim hat sich für ein siebensemestriges Studium bis zum Bachelor-Abschluss entschieden. So bleibt den Studierenden die Chance erhalten, ein Betriebspraktikum zu machen und auch ein Auslandssemester – schließlich ist es der enge Bezug zur Praxis, der einen entscheidenden Baustein in der Ausbildungsphilosophie der Hochschule ausmacht.

Wer sich um einen Studienplatz bewirbt, muss überzeugende Noten vorweisen und kann seine Studierfähigkeit in einem Test beweisen. Lieber noch würden die Personalprofessoren als Pilotprojekt ein Mini-AC instal-

Das Human Resources Competence Center in Zahlen

Mitarbeiter: Professoren: Günther Bergmann, Stephan Fischer, Fritz Gairing, Meinulf Kolb, Markus-Oliver Schwaab; Honorarprofessor: Heinz Fischer; vier Assistentinnen (in Teilzeit)

Studierende (November 2009): 251 (231 Bachelor-Studenten, 20 Master-Studenten)

Examen (2008): 81 (Diplom: 64; Master: 17); die ersten Bachelor-Studierenden werden zum Februar 2010 ihr Examen abschließen

Diplomarbeitsthemen (Auswahl): Identifikation von Identitätsmerkmalen zur Ausgestaltung der Arbeitgebermarke (in Firmenkooperation); Zeitwertkonten – Möglichkeiten innovativer Arbeitszeitflexibilisierung (in Firmenkooperation); Entwicklung eines Konzepts für den Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags der Personalabteilung (in Firmenkooperation); Erhebung der Kundenorientierung des

HR-Shared Service Centers (in Firmenkooperation)

Master-Arbeiten (Auswahl): Konzeption eines Kennzahlensystems zur Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags von Auslandsentsendungen (in Firmenkooperation); Positionierung des Personalbereichs als strategischer Business Partner (in Firmenkooperation); Entwicklung eines strategisch orientierten Kompetenzmodells für ein fusioniertes Unternehmen (in Firmenkooperation); Aufbau internationaler Hochschulkooperationen (in Firmenkooperation)

Kontakt:

Prof. Dr. Meinulf Kolb
Human Resources Competence Center
Hochschule Pforzheim
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
Tel. 07231/28-6308
meinulf.kolb@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de

lieren, mit je zwei Hochschullehrern, Studierenden höherer Semester und Personalleitern als Beobachter – dagegen stehen im Moment allerdings noch rechtliche und verwaltungstechnische Hürden.

Rund 50 Prozent der Studierenden haben schon eine Ausbildung abgeschlossen – sind also berufserfahren und etwas älter als ihre Kommilitonen an anderen Hochschulen. Bereits im zweiten Semester werden die Grundlagen des Personalmanagements gelehrt, hinzu kommen Personalmarketing und -beschaffung, Mitarbeiterinsatz und -bindung, aber auch die deutlich unbequemere Trennung von Mitarbeitern oder das Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Professor Kolb hält eben nichts von Schönwetter Szenarien, aber sehr viel von Praxisnähe.

Im Master geht es um die strategischen Seiten des Human Resources Managements und das interne wie externe Consulting. Die Studierenden, die kommen, haben schon Praxiserfahrung – als Betriebswirte, Ingenieure oder Juristen in Unternehmen. Dort stehen das Strategische und das Unternehmerische an der HR-Arbeit – einschließlich Personalentwicklung und Change Management – im Mittelpunkt der Lehre.

Seit 15 Semestern machen jeweils 15 bis 20 Studierende mit Meinulf Kolb Firmenprojekte. Sie erarbeiten für die kooperierenden Unternehmen konkrete Empfehlungen zu Themen, die die Firmen gerade bewegen: Mitarbeiterbindung, Optimierung von Personalprozessen, Arbeitgebermarke, Karriere-Website oder Führungskräftenachfolgeplanung. Nach der Präsentation der Studierenden im Unternehmen werden erfahrungsgemäß rund 60 Prozent der Empfehlungen rasch umgesetzt. „Das ist ein hoher Wert, häufig verhindern allerdings Tagesaktualitäten die Einführung in der Praxis“, sagt Kolb. „Hinzu kommen die Bachelorarbeiten und Stel-



Prof. Dr. Meinulf Kolb hält Personalarbeit für messbar.

Wann haben Sie das Thema Humankapital entdeckt?

Wir haben seit 20 Jahren immer wieder Themen des Personalcontrollings, der Evaluation und der Qualität der Personalarbeit aufgegriffen und ab 2003 im PersonalForum über Human Capital Management diskutiert. Denn es gab und gibt bei den Unternehmen einen riesigen Nachholbedarf. In der Wissenschaft fehlt noch die Verknüpfung zwischen den Modellen, die den Wert der Belegschaft messen, wie die Saarbrücker Formel es tut, denen, die den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeiter messen, woran die DGFP arbeitet, und dem HPI-Modell des Arbeitsministeriums, das den Wertschöpfungsbeitrag von Personalabteilungen im Fokus hat.

Worin sehen Sie die entscheidenden Aspekte der Humankapitalbetrachtung für die Unternehmen?

lenangebote, die aus diesen Projekten erwachsen.“

Einen weiteren praxisnahen Punkt setzt das PersonalForum. Rund 500 Veranstaltungen mit 15.000 Teilnehmern gab es seit 1987, davon über 50 Prozent Praktiker. Die regionale Anbindung wird gepflegt, da häufig auch Unternehmen Input beisteuern. Diskutiert werden aktuelle Probleme des Personalmanagements.

Stolz sind die Pforzheimer auch darauf, dass schon seit den 80er-Jahren die Sozial- und Methodenkompetenz der Studierenden gefördert wird, etwa in Präsentationsübungen und Trainings zur Gesprächsführung. „Selbsterfahrungsgruppen waren früher in“, meint Professor Kolb. Heute kommen die interkulturelle Kompetenz sowie ein durchgängiges Mentoring

PERSONALKurzinterview

Es ist natürlich das Benchmarking, an dem Personalabteilungen vitales Interesse haben und haben müssen. Es ist wichtig, dass man sich auf Grundsätze und Standards der Personalmanagementbewertung einigt. Zu lange haben sich Personaler darauf zurückgezogen, dass ihre Arbeit eine qualitative ist. Nun müssen einheitliche Evaluationskonzepte gefunden werden, die Vergleiche auch zulassen.

Und wie bringen Sie die unternehmerische Denkweise Ihren Personalmanagementstudenten nahe?

Indem wir von Beginn an das Modell des Personalers als Business Partner ernsthaft vermitteln. Die Studierenden lernen mit vielen Praxisanteilen, dass Personaler zum Unternehmenserfolg beitragen – oder diesen eben verhindern können. Dabei gilt als Leitidee: „Nicht alles, was zählbar ist, zählt – nicht alles, was zählt, ist zählbar.“ Auch für unsere Lehrveranstaltungen gibt es Standardevaluationen. Die Lehre ist messbar, die Personalarbeit auch. Und dass dies gelingt, sieht man unter anderem daran, dass wir gerade den Landeslehrpreis in Baden-Württemberg erhalten haben – als Team!

zur Selbstreflexion ab dem dritten Semester durch die Personaldozenten hinzu.

Bei all der Lehre, Beratung und Betreuung von Studierenden kommen die Veröffentlichungen beim Professoren-Team nicht zu kurz: So erscheint in diesem Monat „Führen mit Zielen“ – ein Buch also über ein daueraktuelles Instrument und seine modernen Ausprägungen. Die Schreibwerkstatt hat Meinulf Kolb ins Grüne verlegt. Denn den lebhaften Studierenden und dem spannenden, aber unruhig-hektischen Strukturwandel an der Hochschule setzt Professor Kolb privat Natur pur entgegen. Er lebt mit seiner Frau Angelika in Bretten im Kraichgau – und erfreut sich am Enkelkind Leonora.

Ruth Lemmer

Vodafone Deutschland hat die Übernahme von Arcor weitgehend abgeschlossen. Personalgeschäftsführer Michele Verna schraubt seit fast zwei Jahren energisch an der raschen Verankerung der gemeinsamen Unternehmenswerte. Der italienische Manager erklärt PERSONAL-Chefredakteurin Ruth Lemmer, dass er dafür Mitarbeiter und Führungskräfte braucht, die Verantwortung für sich selbst übernehmen.



Information plus Emotion

Herr Verna, Sie sind in einer Zeit nach Deutschland gekommen, zu der Vodafone und die ehemalige Arcor verschmolzen sind. Welche Qualitäten wollen Sie mit der Personalarbeit forcieren?

Deutschland ist berühmt für seine Technologien, für Innovationen und technische Perfektion. Das gilt auch für unser Unternehmen und muss so bleiben. In der Entwicklung der Mitarbeiter und der Führungskräfte geht es deshalb jetzt vorrangig um andere Schwerpunkte – um Werte und Unternehmenskultur.

Das klingt sehr modisch, endet aber meistens in einer Hochglanzbroschüre.

Das wird bei uns nicht passieren. Denn wir haben die Werte in einem Bottom-up-Prozess entwickelt. Ich wollte wissen, wo das Vodafone-Herz sitzt und wofür es schlägt. Deshalb haben sich 150 Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen mit Informationen und etwas Geld im Gepäck innerhalb des Unternehmens aufgemacht. Sie haben Kollegen getroffen, in Gruppen diskutiert – in der Kneipe und in der Kantine. Auch im Intranet haben wir abgefragt, was Vodafone-Mitarbeitern wichtig ist, was sie erwarten und erleben. Heraus kamen 240 Werte, die haben wir gebündelt und so auf zwölf reduziert. Dann hatten wir eine gro-

ße Abstimmung. Zwei Werte haben sich klar durchgesetzt in Deutschland: Vertrauen und Wertschätzung.

Sind das typisch deutsche Werte?

Nein, sie passen zum „Vodafone Way“, wo Einfachheit und Schnelligkeit hinzukommen. Deutschland war einfach etwas früher in der globalen Vodafone-Welt. Die Mitarbeiter fühlen sich als Pioniere – und das ist gut so.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Vertrauen
- Wertschätzung
- Frauen als Führungskräfte

Wie sieht das denn aus, das Vertrauen? Wie kann der Mitarbeiter das spüren?

Vertrauen ist der Wert und Wertschätzung muss sich im Verhalten äußern. Wir stehen gut da, die Werte werden schon gelebt. Das kann man messen. Wir haben in der jährlichen Mitarbeiterbefragung Engagement und Zufriedenheit thematisiert. Vor zwei Jahren hatten wir 71 Prozent Zufriedenheit bei Arcor und 73 bei Vodafone, und in diesem Jahr, wo nicht mehr unterschieden wird, weil wir eine Firma geworden sind, haben wir zusammen 79 Prozent. Diesen Erfolg – wir sind im Benchmark mit anderen Unternehmen, die dies mit der Hay Group analysieren, an der Spitze in Deutschland – verdanken wir der Entwicklung der Werte, der Kultur, des Managements.

War es schwer, wertschätzendes Führen in die Köpfe der Manager zu kriegen?

Nein, mit 600 Managern haben wir einen ganztägigen Workshop gemacht zu der Frage: Was muss ich persönlich machen, um diese Werte zu leben? Ein Ergebnis ist, dass die Manager zu den Werten stehen und sich von den Mitarbeitern daran messen lassen. Persönlich.

Die Ideen sind also angekommen. Wie geht es weiter?

Jetzt müssen wir die Werte in unsere regelmäßige Performance einbringen. Das wird die Arbeit in den nächsten Jahren sein. Wenn wir sagen Vertrauen, dann brauchen wir beispielsweise die Vertrauensarbeitszeit mit all ihrer Flexibilität. Die Stechuhr passt nicht zu dem Wert Vertrauen. Und Wertschätzung äußert sich in einer unmittelbaren Reaktion. Ein Beispiel: Wenn einer etwas Besonderes für sein Team geleistet hat, muss er es am Monatsende spüren – nicht erst Monate später, wie es die Regel ist. Ich rede nicht von großen Summen, aber das Lob muss zeitnah kommen. Die Vorgesetzten müssen das entscheiden können – ohne lange Absprachen mit dem HR-Bereich oder dem Betriebsrat.

Wie lernen Führungskräfte das? Prompt zu loben und zu kritisieren, aber gleich-

zeitig die Kontrolle über die Arbeitszeit zu verlieren?

Auch das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Wir wollen von einer Kontroll- zu einer Ziele-Kultur kommen. Das ist weitaus effektiver. Ziele werden gewichtet und es werden Rankings erstellt. Wir haben ein System, bei dem sich jeder Hauptabteilungsleiter täglich online darüber informieren kann, wo er mit seinen Zielen steht. Er sieht nicht, wo die Kollegen stehen, aber er sieht, an welchem Platz er sich befindet. Ist einer auf Platz 100 und hat die Ziele erst zu 80 Prozent erreicht, weiß er, dass er stärker daran arbeiten muss.

Haben Mitarbeiter dazu schon ein Feedback gegeben?

In der Mitarbeiterbefragung gibt es dazu ein Fragenpaar: Bin ich vertrauensvoll? Und gehen Führungskräfte vertrauensvoll mit Mitarbeitern um? 97 Prozent beantworten die erste Frage mit Ja. Die Spiegelfrage bejahen immerhin noch 80 Prozent. Das ist sehr hoch. Es ist also Vertrauenskultur da. Im nächsten Schritt werden wir die Werte Schnelligkeit und Einfachheit anpacken.

Vita

Michele Angelo Verna studierte an der Universität von Florenz Jura und startete nach dem Examen als Jurist in der Kanzlei Prof. Avv. Riccardo Alessi ins Berufsleben, wo er für Projekte in den USA, in Brasilien und Großbritannien arbeitete. Ins Personalfach wechselte Verna 1995: als Corporate Recruiting Manager bei Procter & Gamble Italy, als Leiter der Personalentwicklung bei Omnitel Pronto Italia und ab 2004 als Geschäftsführer Personal der späteren Vodafone-Gesellschaft Omnitel – verantwortlich auch für die Organisationsstrategie. Seine Erfahrungen bei Firmenübernahmen und der Schaffung einer Unternehmenskultur konnte der 42-Jährige auch nach seinem Umzug ins rheinische Düsseldorf einsetzen: als Mitglied des gemeinsamen, nach der Übernahme von Arcor neu aufgestellten Executive Committees von Vodafone Deutschland und Arcor. Seit April 2009 ist Michele Verna nun Personalgeschäftsführer Vodafone Deutschland.

Zu beiden Werten kann das Ideenmanagement beitragen. Wie ausgeprägt ist das im Unternehmen?

Bei uns hat das Tradition. Wir haben das Ideenmanagement innerhalb des Change Managements im HR-Bereich angesiedelt. Es sind Vorschläge für neue Produkte, aber auch für Prozesse möglich. Mehr als 1.600 Ideen und Verbesserungsvorschläge wurden 2009 eingereicht. Der Mitarbeiter erhält, wenn seine Idee umgesetzt wird, einen festgelegten Prozentsatz der Kosteneinsparung. Mit den aktuellen Vorschlägen erzielen wir 13 Millionen Euro Kostenreduzierung durch Mitarbeitervorschläge. Ein Zeichen der Wertschätzung ist es, dass jeder Mitarbeiter, der einen Vorschlag einreicht, eine Antwort von mir erhält – und sei es ein „Danke für die Idee, aber sie ist nicht umsetzbar.“ Manche Idee kann sehr gut sein, aber sie scheitert an den Regulierungsbehörden. Das sollte der Mitarbeiter dann wissen. Ohnehin kommen alle Ideen in eine Datenbank. Man weiß nie, ob sie nicht später wichtig und umsetzbar sind.

Zukunftsmusik ist auch ein anderes Thema: die erste Frau in der Vodafone-Deutschland-Geschäftsführung.

Frauen und Führungskräfte. Da müssen wir die Zukunft neu bauen. Denn das Thema hat in Deutschland keine erfolgreiche Tradition. Aber wir haben zwölf Frauen unter 120 Hauptabteilungsleitern. Und wir haben 70 Abteilungsleiterinnen, das sind 15 Prozent. Klar müssen wir mehr machen. Deshalb habe ich die Regel eingeführt, dass bei Berufungen auf der jeweiligen Kandidatenliste mindestens eine Frau stehen muss. Die männlichen Manager müssen lernen, Frauen als geeignete Bewerberinnen wahrzunehmen – nicht nur in Deutschland, sondern auch international. Einfacher ist es, Frauenkarrieren von unten aufzubauen. Dazu haben wir drei Talentgruppen: den „Talent Circle“ und den „Challenger at Vodafone“ für jungen Führungsnachwuchs sowie den „Crossfunctional Move“ für die Mitarbeiterentwicklung aus den eigenen Reihen.

Wo und wie rekrutieren Sie intern und extern den Führungskräftenachwuchs für diese Programme?

Die Praktikanten sind noch an den Hochschulen. Dort studieren über 50 Prozent Frauen, also verpflichten wir Personalmanager uns, 50 Prozent Frauen in den Talent Circle zu holen. Das ist nicht so schwierig. Bisher haben wir 50 Prozent ins Unternehmen übernommen, etwa ins Traineeprogramm „Challenger at Vodafone“. Diese Mitarbeiter sind angesiedelt im Personalbereich, aber sie gehen im Dreimonatsrhythmus durch die operativen Einheiten wie Marketing und Sales, machen Leadership-Kurse und arbeiten in einer Auslandsstation. Nach 15 bis 24 Monaten erhalten die jungen Leute ein Angebot – meist sogar mehrere – aus den Bereichen. Wir machen das jetzt drei Jahre und haben auf diesem Weg 20 Nachwuchskräfte gewonnen. Und die erste aus diesem Kreis ist kürzlich Abteilungsleiterin geworden – mit erst 29 Jahren. Auch im Challenger-Programm müssen 50 Prozent Frauen sein. Für die interne Karriere haben wir das Programm „Crossfunctional Move“ aufgelegt. Dadurch können sich Mitarbeiter in andere Bereiche entwickeln. So erhalten wir einen neuen Typus an Führungskräften, die besonders gut Schnittstellen zu anderen Funktionen managen können – wegen ihrer Erfahrungen und ihrer gewachsenen Netzwerke. Die Forderung, Frauen zu fördern, ist hier weicher formuliert: Die Vorstandskollegen werden

gebeten, dass genügend Frauen berücksichtigt werden.

Sehen Sie erste Erfolge?

Die Zahlen sind seit drei Jahren kontinuierlich besser geworden. Wir sind auf einem guten Weg. In diesen Themenkreis gehört auch die Familienpolitik, ein Bereich, der sehr emotional behaftet ist. Das haben wir – immer auf der Suche nach dem Vodafone-Herz – mit der Aktion LiVFe Art März 2009 gezeigt. Künstler, Mitarbeiter und Führungskräfte haben gemeinsam themenbezogene Kunstwerke geschaffen. Auch die Zauderer haben sich von den Aktionen in der farbigen kreativen Familien-Welt anstecken lassen. Beim Thema Familie sollte die Firma Emotion und Information ernst nehmen. Wird ein Kind geboren, schicken wir einen Brief und es gibt einen Strampler mit Vodafone-Logo für die wichtige 24-Stunden-Herausforderung. Das ist eher etwas fürs Gefühl. Für die praktischen Herausforderungen gibt es dann die Familien-Hotline. Sie informiert und sie organisiert Hilfe bei der Betreuung für Kinder, aber auch bei der Versorgung der Eltern.

Welche Leute wollen Sie mit all diesen kleinen und großen Aktivitäten bis ins Privatleben gewinnen und binden?

Wir brauchen Menschen, die vorwärts wollen, die sich also nicht zurücklehnen und passiv abwarten, was so alles auf sie zukommt. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollen die Verant-

wortung für ihre eigene Entwicklung übernehmen. Die Mentalität muss sein, sich selbst zu fragen, ob die Arbeit und das Unternehmen richtig für einen sind. Aber wenn Loyalität, Leistung, Commitment und Vertrauen bei einem Mitarbeiter existieren, dann wollen wir den ganz sicher halten. Solche Menschen brauchen wir. Denn wir sind ein Service-Unternehmen.

Personal im 21. Jahrhundert

Michele Verna, Personalgeschäftsführer Vodafone Deutschland, wird seine Vorstellungen der Personalarbeit in den kommenden Jahrzehnten auf der 16. Handelsblatt-Jahrestagung „PERSONAL im 21. Jahrhundert“ vorstellen. Unter den Referenten der hochkarätig besetzten, traditionell von Euroforum organisierten Veranstaltung am **24. und 25. Februar in München** sind: Jörg Schwitalla, Personalvorstand MAN SE, und Michael Schmidt, BP-Vice President HR Europe. Stärker als in den vergangenen Jahren können sich die Teilnehmer einbringen. Denn neben den Plenumsvorträgen und Podiumsdiskussionen gibt es Foren – etwa zum Präsentismus, einem Phänomen, das der Fehlzeitendebatte eine neue Richtung gibt, oder zum Interim Management. Die etwas andere Sicht auf Leadership und Leistung garantieren der langjährige Fußballmanager des Bundesligavereins Bayer Leverkusen, Reiner Calmund, und Hochspringerin und Olympiasiegerin Heike Henkel.

www.handelsblatt-personal.de

LENKEN UND LÖSEN

Papier-Bewerbungen unerwünscht

Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat die Personalrekrutierung einen hohen Stellenwert. 34 Prozent der Top 1.000-Unternehmen in Deutschland gehen von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen im nächsten Jahr aus. Allerdings erwarten sie, dass sich die Besetzung von rund 37 Prozent der freien Stellen wegen des Fachkräftemangels schwierig gestalten

wird. Dies sind Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung „Recruiting Trends 2010“ durch die Universitäten Bamberg und Frankfurt/Main sowie das Online-Karriereportal Monster. Zwei Drittel aller Bewerbungen gehen bei Großunternehmen heute auf elektronischem Weg ein. Lediglich sieben Prozent der Top 1.000-Unternehmen möchten von ihren Bewerbern eine Bewerbungsmappe per Post erhalten – das

ist der niedrigste Wert seit Beginn der Studienreihe.

www.monster.de

Gesundheitsförderung ausgezeichnet



Der BKK Bundesverband und die EU-Kommission haben den Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit

verliehen. Der Schwerpunkt beim diesjährigen Wettbewerb lag auf der Stärkung der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmern. Daimler (Kategorie Industrie), Deutsche Post (Handel/Transport/Verkehr), Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover (Öffentlicher Dienst), Stadwerke München (Sonstige Dienstleistungen) und Laufer Mühle (KMU) gewannen und wurden für ihre vorbildliche betriebli-

Mitarbeitergespräche sind ein bewährtes Instrument der Personalführung. In der Krise nutzen sie nur wenige Personaler als Chance.

Sprechstunde beim Mitarbeiter

„Frühzeitig und gut informierte Mitarbeiter haben eher die Möglichkeit, unpopuläre, aber für den Fortbestand des Unternehmens notwendige Maßnahmen nachzuvollziehen. Das sorgt für eine bessere Haltung und Stimmung. Beides führt wiederum zu besseren Arbeitsergebnissen, die das Unternehmen braucht.“ Christel Bühren, Personalchefin bei Lemken GmbH & Co. KG, die in Alpen bei Krefeld mit 750 Mitarbeitern landwirtschaftliche Maschinen herstellt, bringt damit ein Thema auf den

„Persönlichen Sprechstunden mit Belegschaftsmitgliedern sollten genutzt werden, um über die wirtschaftlich angespannte Situation zu informieren.“

Punkt, das gerade jetzt Hochkonjunktur hat.

In den meisten Unternehmen sind Mitarbeitergespräche eine feste Größe. Es stellt sich allerdings die Frage, ob diese persönlichen Sprechstunden mit Belegschaftsmitgliedern auch genutzt werden, um über die wirtschaftlich angespannte Situation zu informieren.

Den hohen Stellenwert von Kommunikation gerade in Krisenzeiten haben die Unternehmer erkannt. Das zeigt eine Umfrage der Compamedia GmbH aus Überlingen am Boden-

see unter Personalverantwortlichen und Geschäftsführern von rund 3.500 mittelständischen Unternehmen im Juni 2009. Danach rangieren „verstärkte Information über Krisenstrategien und Maßnahmen“ mit 48 Prozent auf Platz eins der Mittel gegen die größte Angst der Unternehmer. Diese besteht darin, dass wertvolle Mitarbeiter abwandern. 96 Prozent der Befragten bewerten deshalb kommunizieren und informieren in Krisenzeiten als höchste Unternehmerpflicht. Fast 82 Prozent setzen dies nach eigenen Angaben auch um. Mehr als zwei Drittel führen zusätzlich Mitarbeitergespräche. Zudem halten auch 81 Prozent der

Stichwörter in diesem Beitrag

- Zielvereinbarung
- Rückkehrgespräch
- Kündigung



Rosemarie Fiedler-Winter, freie Journalistin, Hamburg

✉ r.fiedler-winter@t-online.de

che Gesundheitsförderung ausgezeichnet. Zudem gab es Sonderpreise für E.ON Energie und für BASF.

www.move-europe.de

Zufriedene Arbeitnehmer

Trotz Finanz- und Wirtschaftskrise bleibt das Wohlbefinden der Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz konstant auf hohem Niveau. Zum vierten Mal in Folge erreichte der Zufriedenheitswert 7,4 auf einer Skala von 1,0 (sehr

schlecht) bis 10,0 (sehr gut). Das zeigt der Arbeitsklima-Index, den das Personalmanagementunternehmen JOB seit zwei Jahren in jedem Quartal erstellt. Während die Zufriedenheit der männlichen Berufstätigen seit dem zweiten Quartal 2009 kontinuierlich auf 7,5 angestiegen ist, sind die Frauen derzeit etwas skeptischer. Ihr Zufriedenheitswert sank von 7,5 auf 7,3. Das Arbeitsklima beeinflusst das Wohlbe-

Self Service aktuell

Die neuesten Entwicklungen im Bereich der HR Self Services greift das **7. Jahresforum HR Self Services** auf und informiert über Aspekte wie die Investition in HR Self Services in Krisenzeiten, die Integration von Self Services in ein Shared Service Center und Manager Self Services. Spannend die Frage, wie Self Services in eine Multi Channel Strategie eingebunden werden können. Zu den Referenten, die ihre Erfahrungen aus Theorie und Praxis einbringen, gehören Jan-Christoph Schüler, Leiter ABB PersonalDirect, und Professor Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain.

finden mit 57 Prozent der Nennungen (3. Quartal: 54 Prozent). Den zweiten

Rang teilen sich das Gehalt (42 Prozent) und die Aufgaben (42 Prozent).

Befragten einen Ehrenkodex, der zu einem fairen Umgang mit Mitarbeitern verpflichtet, für eine geeignete vertrauensbildende Maßnahme.

Es ist aber scheinbar nicht das bewährte Instrument der Mitarbeitergespräche, das als Forum für Infos über die Wirtschaftslage genutzt wird. Beim Landmaschinenhersteller Lemken hat die Geschäftsleitung im Juli dieses Jahres alle Mitarbeiter abteilungsweise zusammengefasst. In diesen Versammlungen hat das Management über die wirtschaftliche Situation, die aktuelle Auftragslage und die geplante Beschäftigungssituation bis zum Jahresende informiert. In den individuellen Mitarbeitergesprächen dagegen werden Themen wie die Einführung von Kontischichten, der Beschäftigungssicherungsvertrag im Tarif für auftragsschwache Zeiten, die persönliche Förderung, Gespräche nach Rückkehr von längerer Krankheit, die Angebote der betrieblichen Altersvorsorge und natürlich Leistungsfragen erörtert.

Rückkehrgespräche führen

Beim Wasseraufbereiter Grünbeck in Höchstädt an der Donau wo circa 400 Mitarbeiter Wasseraufbereitungsanlagen bauen, erklärt Dieter Schiller, Leiter Personalwesen: „Die allgemeine wirtschaftliche Lage des Unternehmens wird in unseren Mitarbeitergesprächen nicht thematisiert. Darüber werden unsere Mitarbeiter regelmäßig alle Vierteljahre in unseren Kantinenrunden, die auch bei aktuellen Anlässen veranstaltet werden, direkt von Mitgliedern der Geschäftsleitung informiert.“ Grundsätzlich gehört es bei Grünbeck schon deshalb zur Unternehmenspolitik, die Mitarbeiter auch über die Finanzen zu informieren, weil das Unternehmen über eine anerkannte Mitarbeiterbeteiligung verfügt. Somit sind die Kollegen auch am Unternehmen finanziell beteiligt.

Hoch im Kurs stehen hier auch Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern in Leitungsfunktionen. Außerdem werden Rückkehrgespräche nach Abwesenheiten durch Krankheit oder Beurlaubung geführt. Nicht sel-

ten kommen sogar private Probleme zur Sprache, die manches ansonsten unerklärliche Verhalten verständlich machen können.

Verhalten verstehen

Mit diesen persönlichen Aspekten hat man bei der Holtmann Event GmbH in Hannover, die 70 Mitarbeiter für den Aufbau von Messeeinrichtungen beschäftigt, besonders gute Erfahrungen gemacht. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass das Zielvereinbarungssystem Unternehmens- wie Team-Ziele einschließt, deshalb werde die persönliche Situation auch im Kontext des Unternehmens beachtet. Außerdem berichtet der Personalverantwortliche, Michael Podubrin, dass die allgemeine wirtschaftliche Situation bei den Zielvereinbarungen mit berücksichtigt werde.

„Sehr wichtig sind Mitarbeitergespräche im Vorfeld von Kündigungen, die durch ein vertragswidriges Verhalten von Mitarbeitern ausgelöst werden können und für arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen als Dokumentation Bedeutung erlangen.“

Besonders aussagekräftig erscheint die Vorgehensweise beim Thema Kündigung. Dabei zeigt sich, dass dem Problem in mittleren und kleinen Firmen klar und kritisch entgegengesehen wird. Dieter Schiller beim Anlagenbauer Grünbeck betont: „Sehr wichtig sind Mitarbeitergespräche im Vorfeld von Kündigungen, die durch ein vertragswidriges Verhalten von Mitarbeitern ausgelöst werden können und für arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen als Dokumentation Bedeutung erlangen.“ Vor allem biete sie aber auch dem Mitarbeiter eine Grundlage für faires Vorgehen, damit er deutlich erkennt, was er falsch gemacht habe und eine Chance erhält, sein Verhalten zu ändern.

Und Johannes Maier, Gründer der AMF Andreas Maier GmbH & Co. KG, betont: „Ich halte das Mitarbeitergespräch für ein wesentliches Füh-

rungsinstrument. Besonders in der Zeit, wo Mitarbeiter nicht mehr vor Ort sitzen. Auch in mittelständischen Unternehmen wie in unserem, wo Hierarchie-Ebenen nicht mehr täglich miteinander zu tun haben, macht es Sinn.“ Bei AMF, für die in Fellbach bei Stuttgart 220 Mitarbeiter Spanntechnik-Systeme herstellen, werden alljährlich in einem fünfstufigen Mitarbeitergespräch die Arbeitsergebnisse, sowie das persönliche Verhältnis zum Vorgesetzten erörtert und neue Zielvereinbarungen getroffen.

Im Hause Lemken verweist man darauf, dass die letzten betriebsbedingten Kündigungen mehr als 15 Jahre zurückliegen. Damals sind die Mitarbeiter in Einzelgesprächen informiert worden, und es wurde ihnen zugesichert, bei erneutem Personalbedarf wieder eingestellt zu werden, wie es in mehreren Fällen dann auch realisiert wurde.

Deckungsbeiträge gestiegen

Bei Grünbeck waren laut Aussage der Personalabteilung betriebsbedingte Kündigungen überhaupt nur einmal ein Thema, als eine Tochterfirma mit 25 Mitarbeitern aus strategischen Gründen geschlossen wurde. Auch hier half das Unternehmen den Gekündigten nicht allein durch frühzeitige Information sondern auch durch intensive individuell erörterte Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Mutterhaus oder mit Direktvermittlung an benachbarte Firmen.

Für Holtmann erklärt Michael Podubrin: „Hier hat es seit vielen Jahren keine Kündigungen gegeben. Im Frühjahr 2009 haben wir überlegt, ob bei uns Entlassungen ein Mittel sein könnten, um gesunkene Umsätze zu kompensieren, aber wir sind zu dem Schluss gekommen, dass wir unser gesamtes Team halten müssen und auch keine Kurzarbeit einführen sollten.“ Das hat am Ende in dem Messe-Betrieb dazu geführt, dass vorhandene Projekte personell besser ausgestattet wurden. Podubrin: „Dadurch sind sogar unsere Deckungsbeiträge gestiegen, sodass wir zwei neue Projektleiter einstellen konnten.“

Die Stadtwerke München setzen Software ein, um die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen leichter in konkrete Projekte umzusetzen. Das spart Kosten und erhöht die Motivation.

Per Mausklick zur Umsetzung

Die Stadtwerke München (SWM) führen seit dem Jahr 2001 in regelmäßigen Abständen konzernweite Mitarbeiterbefragungen mit anschließender Maßnahmenarbeit und -umsetzung sowie einem Reporting durch. Die Projektverantwortung für die Mitarbeiterbefragung und das Maßnahmencontrolling trägt der Fachbereich Personalcontrolling der SWM. Nicht nur Organisationsänderungen, sondern auch fehlende technische Lösungen haben das Maßnahmencontrolling bisher erschwert. 2008 startete das kommunale Versorgungsunternehmen deshalb mit einer speziellen webbasierten Software, dem

Follow-up Activity Planner (FAP). Die Geschäftsführung hat die Bereitstellung des Tools befürwortet. Über 300 Maßnahmen in 26 Geschäftsbereichen wurden erstellt. Die ISPA consult GmbH begleitet die Stadtwerke München bei der Durchführung und Auswertung der – mittlerweile fünften – Mitarbeiterbefragung. FAP ist für die zentrale Multi-Projekt-Management-Steuerung von Umsetzungsprozessen entwickelt.

Mit dem Softwaretool FAP wurde den verantwortlichen Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen eine Hilfestellung gegeben, um ihre Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen im eigenen Bereich systematisch zu strukturieren und zu dokumentieren. Die Informationen aus allen Standorten, Bereichen und Abteilungen gibt der zentralen Projektleitung, den Teilprojektleitern, anderen Zugangsberechtigten aber auch den Entscheidern die Möglichkeit, einen Überblick über den Stand zur Maßnahmenumsetzung zu generieren. Die gebündelten Informationen im Online Tool werden für eine effizientere Projektorganisation beziehungsweise für eine Anpassung der Unternehmens-Rahmenbedingungen genutzt. (Abb.)

Grundsätzlich werden mit dem Einsatz des FAP vor allem zwei Ziele verfolgt: Zunächst ist bei einer größeren Anzahl von Organisationseinheiten, die sich mit der Umsetzung befassen, eine nichtdatenbankge-

stützte Aufbereitung mit erheblichen Analyseschwierigkeiten verbunden. Das Softwaretool hilft dabei, alle Verbesserungsvorschläge innerhalb der analysierten Bereiche zu bündeln und liefert eine Übersicht, welche Maßnahmen in den Bereichen ausgearbeitet wurden und wo es gegebenenfalls Schnittstellenverbesserungen zwischen den unterschiedlichen Bereichen gibt. Die Befragungsergebnisse und die abgeleiteten Maßnahmen werden somit effektiver, effizienter und strukturierter umgesetzt.



Vorstand schnell informieren

Ein weiteres Ziel ist die schnelle Information der Maßnahmen für die Entscheidungsfindung des Vorstandes. Das bietet auch die Möglichkeit, Reports zu generieren und auszudrucken, ohne lang anhaltende inhaltliche

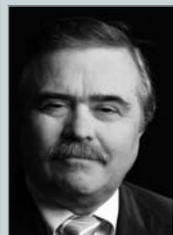
Stichwörter in diesem Beitrag

- Maßnahmencontrolling
- Verbesserungsvorschläge
- Dokumentation



Ina Oddoy, Personal Controlling; Strategie Planung/ Qualitätsmanagement, Stadtwerke München

✉ oddoy.ina@swm.de



Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Geschäftsführer ISPA consult, Stuttgart

✉ info@ispa-consult.de



Stefan Miklic, Senior Managing Consultant, ISPA consult, Stuttgart

✉ stefan.miklic@ispa-consult.de

Strukturierung. Dieser Vorteil kann für eventuelle Marketingaktivitäten bezüglich kontinuierlicher Informationsweitergabe der Umsetzungsaktivitäten an die Belegschaft genutzt werden. Denn häufig fehlt nach der Mitarbeiterbefragung diese wichtige Information als Feedback an die Belegschaft, was denn tatsächlich angestoßen und umgesetzt wurde. Somit kann der Anreiz, sich bei zukünftigen Befragungen weiterhin zu beteiligen, geschaffen werden.

Über ein zwingendes Berechtigungskonzept für die verantwortlichen Führungskräfte – erstellt durch den Fachbereich Personalcontrolling – wird der Schutz der Daten und der Auswertungen sicher gestellt. Das heißt die Führungskräfte können nur die Maßnahmen in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich einsehen und auswerten.

Das Personalcontrolling hat allerdings den Überblick über den aktuellen Stand aller im Unternehmen erarbeiteten Maßnahmen und kann diese auf der Basis datenschutzrechtlicher Vorschriften auswerten und an die Geschäftsführung berichten. Dadurch war es möglich, die Berechtigungen für Führungskräfte und weitere Verantwortliche unproblematisch und ohne Unterstützung der IT-Abteilung zu vergeben.

Bislang wurden die umfangreichen Dokumentationen der Maßnahmen durch die Führungskräfte mit MS-Word erstellt. Der Fachbereich Personalcontrolling hat diese Dokumente gesammelt, zusammengefasst und ausgewertet. Dieses Verfahren ist äußerst zeitaufwändig, fehleranfällig und erlaubt nur in sehr eingeschränktem Umfang ein konzernweites Maßnahmencontrolling.

In Anbetracht der Vielzahl der aus der Mitarbeiterbefragung abgeleiteten Aktionen werden durch den Einsatz des FAP zum einen interne Kosten reduziert, die im Wesentlichen durch die Arbeitszeit entstehen, die Führungskräfte für die Dokumentation der Maßnahmen aufwenden müssen. Zum anderen erleichtert das Tool übergeordneten Führungskräften die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe, da sie jederzeit einen einheitlichen, systematischen Stand der Maß-

Stadtwerke München

Die Stadtwerke München (SWM) sind das kommunale Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen der Landeshauptstadt München und ihrer Region. Die SWM beschäftigen über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind damit einer der größten Arbeitgeber Münchens. Zu den Leistungen des Unternehmens gehören neben der Energie- und Wassergewinnung das Netzmanagement, die Verteilung und der Vertrieb. Die Verkehrstochter MVG ist verantwortlich für U-Bahn, Bus und Tram in München. Darüber hinaus betreiben die SWM 18 Hallen- und Freizeitbäder.

nahmen in ihren Bereichen abrufen können (Ampelstatus). Nicht zuletzt wird dadurch auch eine schnelle und regelmäßige Berichterstattung an die Geschäftsführung ermöglicht. Führungskräfte und Management der Münchner Stadtwerke haben unterschiedliche Vorteile durch den Einsatz des Softwaretools:

- Die selbsterklärende Eingabemaske des FAP-Tools beim Anlegen und Bearbeiten von Maßnahmen ermöglicht dem Benutzer ohne zusätzlichen Schulungsbedarf den sofortigen Einsatz. Die Führungskräfte haben das Tool gut angenommen und die Bedienerfreundlichkeit bestätigt.
- Für den Projektverantwortlichen und die Führungskräfte ist die Generierung einer Übersicht im PDF-Format über alle Maßnahmen auf Basis des hinterlegten Organigramms möglich.
- Der Projektverantwortliche hat den Überblick über den Anmeldestatus jedes einzelnen Benutzers, demnach kann er die Summe der Anmeldungen und den letzten Log-in-Zeitpunkt des Benutzers ersehen.
- Dem Projektverantwortlichen ist es möglich, automatisch über das Tool E-Mails mit persönlichen Zugangsdaten an alle Benutzer zu verschicken. Zudem besteht auch die Möglichkeit bei Verlust des alten Passwortes über den Projektverantwortlichen neue Passwörter zu vergeben.
- Des Weiteren stehen zwei Varianten für die technische Umsetzung des FAP-Tools zur Verfügung. Zum einen

bietet sich die Möglichkeit, das Tool auf einem externen Server zu installieren und mittels Verschlüsselung übers Internet zu nutzen und zum anderen das Tool auf einem internen Firmen-Server laufen zu lassen. Die SWM haben sich für letzteres entschieden, und somit können auch Anwender ohne Internetzugang das Tool nutzen.

- Im FAP-Tool kann der Projektverantwortliche individuell nach den Bedürfnissen im Unternehmen neben den Standard Muss- und Kann-Eingabefeldern selber weitere Felder ergänzen, zum Beispiel kann bei der Maßnahmeneingabe ein Feld „bereichsübergreifende/bereichsinterne Maßnahme“ als Muss-Feld definiert werden.

Erste Anwendungserfahrungen

Was dem Anwender des FAP-Tools beim erstmaligen Einsatz positiv auffällt, ist weniger die schnelle Umsetzung der geplanten Verbesserungsmaßnahmen. Hochmotivierte und qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter hätten vermutlich auch ohne FAP die Umsetzung schnell und erfolgreich bewältigt. Ein wesentlicher Vorteil der Umsetzung per Mausclick besteht jedoch in der einheitlichen Dokumentation und in dem schnellen Überblick über die eingeleiteten Maßnahmen und Aktivitäten in den verschiedenen Bereichen und Organisationseinheiten. Dieser Vorteil kann nicht hoch genug eingeschätzt werden; zum einen wird ein verbessertes Abstimmen und Koordinieren der Einzelmaßnahmen ermöglicht und dadurch die Qualität der Umsetzung entschieden verbessert; zum anderen wird dem Umstand entgegengewirkt, dass begonnene Umsetzungsaktivitäten allzu leicht im Dickicht unklarer Zuständigkeiten versanden oder an immer vorhandenen Änderungswiderständen in den Betrieben scheitern können. Je komplexer der Umsetzungsprozess ist, desto notwendiger ist es, Führungskräfte und Mitarbeiter als Akteure der Umsetzung mit geeigneten Tools zu unterstützen.

Karriere-Websites gehören heute zu den wichtigsten Personalmarketing-Instrumenten. Doch wie gut sind die Online-Auftritte, die sich an Schüler und potenzielle Auszubildende richten? Die Zielgruppe also, die schon bald hart umkämpft sein wird. Eine Studie zeigt die Top 30.



HR-Websites für Azubis



Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Personal- und Unternehmensführung, Hochschule Rhein-Main, Wiesbaden

✉ wolfgang.jaeger@hs-rm.de



Christian Meser, Diplom-Medienvirt, DJM Consulting GmbH, Königstein/Taunus

✉ c.meser@djm.de

Die unlängst von der Bundesagentur für Arbeit veröffentlichten Zahlen sollten Warnung genug sein. Demnach gab es auf dem deutschen Ausbildungsmarkt im vergangenen Jahr einen Bewerberrückgang von 14 Prozent. Ein Blick in die Zukunft verheißt ebenfalls nichts Gutes. Bedingt durch den demografischen Wandel werden die Schulabgängerzahlen kontinuierlich sinken, der Wettbewerb um geeignete Azubis wird zwangsläufig größer werden. Unternehmen tun daher gut daran, bereits heute Maßnahmen im Rahmen eines Azubi-Marketings einzuleiten.

In diesem Zusammenhang spielt der unternehmenseigene Karriere-Auftritt

im Internet eine zentrale Rolle. Und hier zeigt sich: Es gibt noch erheblichen Verbesserungsbedarf, was das unternehmensspezifische Informationsangebot im World Wide Web für Schüler und angehende Auszubildende betrifft.

Dies ist das Ergebnis einer Studie, bei der die HR-Websites der größten und bei Schülern beliebtesten deutschen Arbeitgeber bewertet wurden.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Interaktivität
- Arbeitgeberattraktivität
- Demografischer Wandel

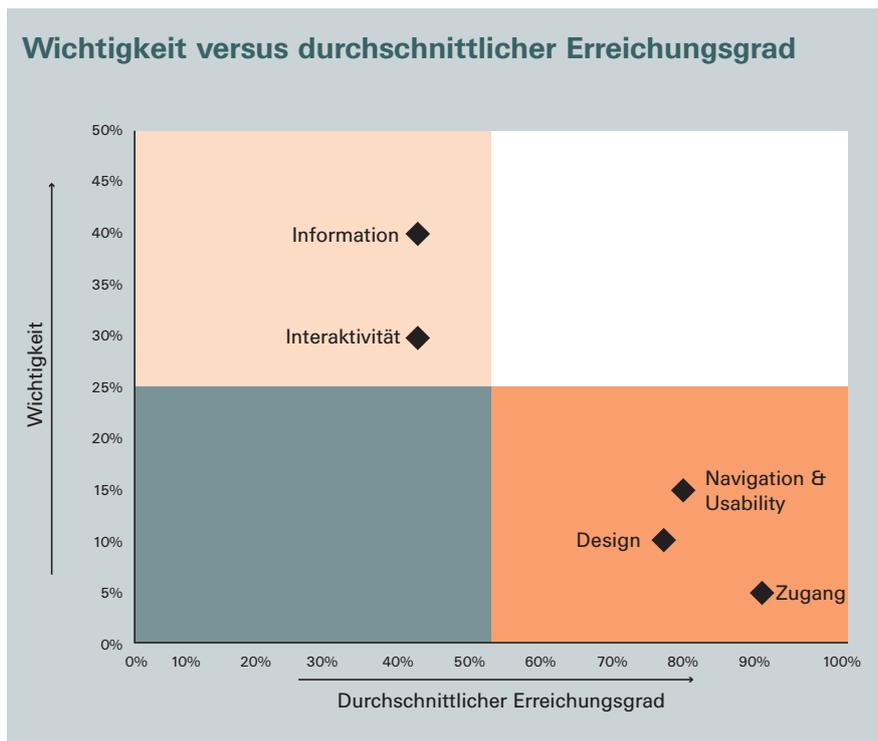
Zwischen Mai und Juli 2009 nahm ein fünfköpfiges Studententeam des Studiengangs Media Management der Hochschule RheinMain in Wiesbaden insgesamt 108 Internet-Auftritte unter die Lupe. Dabei wurden die Seiten anhand vordefinierter Kriterien mit einer imaginären, optimalen Website verglichen. Im Gegensatz zu den Jahren 2000 bis 2008, in denen bereits sechs Mal die Karriere-Websites deutscher Arbeitgeber untersucht wurden, lag der Fokus erstmals speziell auf dem Angebot für die Zielgruppe „Schüler als potenzielle Auszubildende“.

Die Kriterien wurden in fünf Bereiche unterteilt, die unterschiedlich gewichtet wurden. Die höchste Gewichtung hatte mit 40 Prozent der Bereich Information. Hier wurde beispielsweise untersucht, ob die möglichen Ausbildungsberufe ausreichend beschrieben werden, ob es Hinweise zum Bewerbungsprozess gibt oder ob die angebotenen Inhalte aktuell sind. Aber auch Themen wie Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung kamen in die Bewertung, zudem konnte mit Angeboten zur Wohnungsvermittlung oder Tipps zur Freizeitgestaltung gepunktet werden.

Punkte für interaktive Bewerbermodule

Mit 30 Prozent am zweithöchsten gewichtet wurde der Bereich Interaktivität. Hierunter fällt beispielsweise die Möglichkeit, sich über ein Online-Modul zu bewerben. Nicht nur das bloße Vorhandensein eines solchen Moduls brachte Punkte ein, auch die Qualität hinsichtlich Inhalt und Funktionen wurde bei der Bewertung berücksichtigt. Des Weiteren wurde in dieser Kategorie untersucht, ob Online-Spiele, Self-Assessments oder andere interaktive Tools (Web 2.0-Angebote wie Blogs) für die Zielgruppe vorhanden waren.

Die übrigen drei Kriterienbereiche Navigation & Usability (15 Prozent), Design (10 Prozent) und Zugang (5 Prozent) sind im Gegensatz zu den erstgenannten Bereichen ein Stück weit unabhängig(er) von der Zielgruppe Schüler zu sehen. Denn



eine hohe Benutzerfreundlichkeit, funktionales Design und ein einfacher Zugang zu den Karriere-Seiten des Unternehmens sollten eigentlich losgelöst von der Zielgruppe zum Standard gehören. Trotzdem haben sie in dieser Studie ihre Daseinsberechtigung, schließlich bringt das beste Informationsangebot nichts, wenn die Navigationsstruktur den Nutzer verwirrt, kein konsistenter Styleguide erkennbar oder der Karrierebereich des Unternehmens nur schwer auffindbar ist.

Zurückhaltung bei Web 2.0

Vergleicht man die Gewichtungen der einzelnen Kriterienbereiche mit den durchschnittlichen Erreichungsgraden (also den Prozentwerten, die besagen, inwieweit ein Kriterienbereich die Qualität eines fiktiven, idealen Angebots erreicht hat), ergibt sich ein bedenkliches Bild: Diejenigen Bereiche, die eine vergleichsweise geringe Wichtigkeit haben, weisen im Durchschnitt einen hohen Erreichungsgrad auf (größer 74 Prozent). Information und Interaktivität, die beiden Bereiche mit der höchsten Gewichtung, haben dagegen mit jeweils knapp 40

Prozent einen erschreckend niedrigen durchschnittlichen Erreichungsgrad. (Abb.)

Es ist also offensichtlich, dass die Defizite vor allem darin liegen, dass zu wenig auf das spezielle Informationsbedürfnis der Zielgruppe eingegangen wird und dass nach wie vor viele Unternehmen auf interaktive Elemente wie Online-Bewerbungsmodule, persönliche Benutzerkonten, schüler-spezifische Eignungstests und Web 2.0-Angebote wie Blogs, Podcasts, RSS-Feeds und Social Bookmarking verzichten. Gerade der zögerliche Einsatz dieser nicht mehr ganz neuen Technologien verwundert, sind es doch gerade diese Angebote, die dem Nutzungsverhalten jüngerer Zielgruppen entsprechen und somit auch zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen können.

Azubi-Spezial

Die komplette Studie „Human Resources im Internet 2009 – Azubi-Spezial“, inklusive ausführlicher Erläuterungen zum Kriterienkatalog, kostet 98 Euro. Ein Bestellformular kann per E-Mail angefordert werden. wolfgang.jaeger@hs-rm.de

Top 30

Rang	Unternehmen	Total
1	Deutsche Telekom	77,60%
2	Bertelsmann	76,43%
3	Bayer	74,22%
4	AUDI	70,74%
5	Allianz	70,32%
6	Postbank	69,30%
7	Volkswagen	68,84%
8	Pricewaterhouse-Coopers	68,05%
9	BASF	67,70%
10	Vodafone	67,53%
11	BMW	66,75%
12	Auswärtiges Amt	66,47%
13	Deutsche Luft-hansa	66,28%
14	Evonik Industries	66,20%
15	Bundeswehr	65,88%
16	IBM Deutschland	65,66%
17	Siemens	65,05%
18	Deutsche Bank	64,98%
19	Daimler	64,51%
20	Deutsche Bahn	64,47%
21	Deutsche Post	63,79%
22	Commerzbank	63,31%
23	ABB	62,37%
24	Merck	62,24%
25	EADS	61,67%
26	ThyssenKrupp	61,49%
27	E.ON	61,13%
28	Beiersdorf	60,82%
29	Aldi Süd	60,74%
30	Wacker Chemie	59,92%

Freilich gibt es auch sehr gelungene, an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Umsetzungen. Das beweist der Sieger dieser Studie, die Deutsche Telekom. Der Konzern hatte mit Abstand das beste Informationsangebot und überzeugte darüber hinaus mit diversen Online-Assessments, einem hervorragenden Bewerbungsmodul und einem überaus funktionalen Design.

Auch Bertelsmann und Bayer, die auf den weiteren Plätzen folgen und somit das Siegertreppchen komplettieren, scheinen verstanden zu haben, worauf es heutzutage bei einem Web-Auftritt ankommt, der potenzielle Auszubildende begeistern soll. Nicht unerwähnt bleiben sollten auch die Online-Angebote des Auswärtigen Amtes und der Bundeswehr, die es beide unter die Top 20 schafften und damit beweisen, wie gut öffentliche Institutionen mit der Zeit gehen können.

Unternehmen antworten schneller und qualifizierter

Teil der Bewertung war wie in den bisherigen Studien auch eine Response-Analyse, bei der die Antwortqualität und -geschwindigkeit einer zielgruppenspezifischen E-Mail-Anfrage (alternativ Kontaktformular) untersucht wurden. Vergleicht man das Ergebnis mit den Vorjahren, kommt Überraschendes zu Tage: Während im Vorjahr noch 62 Prozent der Unternehmen keine oder ungenügende Antworten auf die Anfrage liefern konnten, waren es diesmal nur 28 Prozent. Gleichzeitig stieg der Anteil der Unternehmen, die innerhalb einer Woche eine qualifizierte Antwort geben konnten, von 31 Prozent (2008) auf 66 Prozent. Daraus ergibt sich die spannende Frage, ob dieses Ergebnis lediglich der Tatsache geschuldet ist, dass es sich im Gegensatz zum Vorjahr um eine ausbildungsspezifische Anfrage handelte. Dies hätte eine interessante These zur Folge, nämlich dass Unternehmen ihren Response-Prozess im Ausbildungsbereich besser im Griff haben als im HR-Bereich insgesamt. Möglicherweise erklärt sich das Ergebnis aber auch dadurch, dass

es sich diesmal um eine deutschsprachige Anfrage handelte, während in der Vergangenheit immer eine Kontaktaufnahme in englischer Sprache erfolgte.

Dass die Unternehmen es schlicht und einfach geschafft haben, ihre Prozesse so zu optimieren, dass Anfragen nun wesentlich schneller und besser beantwortet werden, wäre zwar die erfreulichste, wenngleich nicht die wahrscheinlichste Erklärung.

Ausbildende Unternehmen müssen Web-Defizite beseitigen

Als Fazit bleibt festzuhalten: Es gibt noch viel zu tun. Die Qualität der Karriereseiten im Hinblick auf das Angebot für Schüler und potenzielle Auszubildende lässt oftmals noch zu wünschen übrig. Zwar sind die Basics einer Website – gute Navigationsstruktur, funktionales Design und leichter Zugang – bei den allermeisten Unternehmen in ausreichendem Maß vorhanden, was jedoch das zielgruppenspezifische Informationsangebot und interaktive Elemente angeht, besteht bei vielen noch Nachholbedarf.

Ausbildende Unternehmen, die hier Defizite haben, sollten gewarnt sein. Auch wenn der Bedarf an Auszubildenden heute noch vielfach gedeckt werden kann, reicht ein Blick in die demografische Struktur aus, um Handlungsbedarf zu erkennen. Wer sich bereits heute bei Schülern als attraktiver Arbeitgeber positioniert, wird mittel- und langfristig davon profitieren. Es versteht sich von selbst, dass das Internet und die eigene Karriere-Website dabei eine tragende Rolle spielen.

Internet-Tipp

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Der Ausbildungsmarkt in Deutschland, Nürnberg, Oktober 2009 <http://statistik.arbeitsagentur.de>

Stress am Arbeitsplatz ist durchaus sozial erwünscht, die berufliche Unterforderung aber ist eines der letzten Tabus moderner Beschäftigungsverhältnisse.

Unterforderte Beschäftigte

In einer Online-Umfrage des Karriereportals Monster zur Work-Life-Balance stimmten im Jahr 2008 über 30 Prozent der Antwortenden (1.600 Personen) folgender Aussage zu: „Ich möchte größere Aufgaben übernehmen und fühle mich unterfordert.“ Das amerikanische Unternehmen Salary.com ermittelte 2007 in seinem Wasting Time Survey, dass der durchschnittliche Arbeitnehmer pro Arbeitstag etwa 1,7 Stunden seiner Arbeitszeit außerhalb der regulären Pausen für private Aktivitäten nutzt (Internet-Recherchen, Erledigungen, Kontaktpflege). Dort gaben 17,7 Prozent der 2.000 Befragten an, nicht genug zu tun zu haben, und 11,1 Prozent nannten als Grund für die persönlichen Nebentätigkeiten „a lack of challenging work“. In einer Online-Befragung von über 5.000 deutschen Fach- und Führungskräften durch das Unternehmen Stepstone (Juni 2009) beantworteten 39 Prozent die Frage „Fühlen Sie sich auf ihrer Arbeit manchmal unterbeschäftigt?“ mit „Ja, sehr.“ Wie kann das sein in Zeiten von Burnout, Erschöpfung und Überforderung?



Dr. Günther Vedder, Betriebswirtschaftslehre Arbeit-Personal-Organisation, Universität Trier

✉ vedder@uni-trier.de



Margit Vedder, Diplom-Psychologin Integrationsfachdienst Caritasverband Trier

✉ mevedder@web.de

Es gibt offensichtlich in der Arbeitswelt auch das genaue Gegenteil: die qualitative oder quantitative Unterforderung am Arbeitsplatz. Sie ist auf den ersten Blick attraktiv, denn das anfängliche Nichtstun kann Spaß machen und für alternative Ideen genutzt werden. Mittelfristig entstehen jedoch häufig Demotivation, Müdigkeit und berufliches Desinteresse, weil jede Selbstbestätigung am Arbeitsplatz ausbleibt. Aus der Stressforschung ist schon lange bekannt, dass auch die systematische Unterforderung zu einer echten Belastung werden und zu hohen Ausfallzeiten führen kann. Human oder gesundheitsförderlich

wäre eine Arbeit, die den Beschäftigten ausfüllt und Anforderungen stellt, welche fordernd aber bewältigbar sind und die man nicht bis ins letzte Detail vorgeschrieben bekommt.

Die möglichen Kombinationen einer qualitativen und quantitativen Über- oder Unterforderung existierten in verschiedenen Ausprägungen. Der erste Fall tritt zum Beispiel auf, wenn ein studierter Geisteswissenschaftler

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unterforderung
- Boreout
- Stress

im Beschwerdemanagement eines Unternehmens sehr viele Fälle nach dem immer gleichen Schema zu bearbeiten hat. Er hat reichlich zu tun, fühlt sich aber überhaupt nicht seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt. Fall 2 kennzeichnet die komplette Unterforderung am Arbeitsplatz. Insbesondere dann, wenn Bürotätigkeiten weder mengenmäßig noch geistig besonders fordernd gestaltet sind. Die Stelleninhaber verbringen den Arbeitstag entweder mit privaten Aktivitäten hinter verschlossenen Türen (Urlaubsplanung, Weiterbildung) oder sie fallen durch sehr häufige Rauchpausen oder lange Gespräche mit Kollegen auf. Der dritte Fall kann entstehen, wenn eine anspruchsvolle Tätigkeit (etwa Organisationsentwicklung) durch die Blockadehaltung von Mitarbeitern nur sehr schleppend voran geht. Es wäre so viel zu tun, aber die Möglichkeiten das Projekt zu beschleunigen, sind sehr gering. (Abb.)

Das Boreout-Phänomen

Die Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter Werder haben 2007 für eine bestimmte Konstellation der chronischen Unterforderung im Job den Begriff Boreout geprägt. Marketing-Experten würden diesen Vorgang als Themen-Branding bezeichnen, wenn komplizierte Inhalte mit einem eingängigen Schlagwort (hier: das Gegenteil von Burnout) leichter fassbar gemacht und schneller transportiert werden. Seitdem wird kritisiert, die beiden Autoren wären keine Arbeitspsychologen, für Boreout würde die wissenschaftliche Basis fehlen, faule Mitarbeiter hätte es schon immer gegeben oder die Unterforderung am Arbeitsplatz wäre ein Luxusproblem. Diese Kritik greift zu kurz – man kann allenfalls darüber streiten, wie verbreitet das Phänomen wirklich ist.

Eine Boreout-Situation entsteht, wenn die Elemente Unterforderung, Desinteresse und Langeweile mit Verhaltensweisen gekoppelt sind, die der Arbeitnehmer zeigt, um dennoch ausgelastet zu wirken. Die betroffenen Mitarbeiter sind in der Regel nicht von Hause aus faul, sondern

sie haben sich bei ihren Vorgesetzten bereits um mehr oder anspruchsvollere Aufgaben bemüht. Weil das nichts brachte, haben sie resigniert und eine erstaunliche Gleichgültigkeit gegenüber der Arbeit und dem Arbeitgeber entwickelt. Heute fließt ein wesentlicher Teil ihrer Energie in das Aufrechterhalten der Auslastungsfassade. Sie wollen gar nicht mehr arbeiten und sind als gelangweilte Beschäftigte nach Feierabend dennoch genauso erschöpft, als hätten sie den ganzen Tag viel zu tun gehabt.

ckelt, die dann doch nicht aufgegriffen werden, ist mit seinem Arbeitsplatz ebenfalls schnell unzufrieden.

Was zu tun ist

Aus Sicht der Unternehmen sind die direkten Vorgesetzten entscheidend für das Erkennen von Über- oder Unterforderung ihrer Untergebenen. Beide Aspekte können gleichzeitig und auf unterschiedlichen Ebenen zum Tragen kommen. (Tab.)

Belastende Konstellationen der Über- und Unterforderung

Fließbandarbeiter	Dimensionen der Über- und Unterforderung	Projektmanager
Überbelastung (körperlicher Verschleiß)	← physische Komponente →	Unterbelastung (körperliche Untätigkeit)
Unterforderung (Monotonie, Routine)	← psychische Komponente →	Überforderung (psychischer Stress)
Ohne Beziehungen (soziale Isolation)	← soziale Komponente →	Gestörte Beziehungen (sozialer Stress)

Besonders anfällig für Boreout sind Arbeitnehmer mit Schreibtischjobs und eigenem Büro. Sie können die Tür hinter sich schließen und berufliche Aktivitäten vortäuschen. Busfahrer, Altenpflegerinnen oder Fließbandarbeiter können hingegen ebenfalls unterfordert sein, stehen allerdings unter einer direkteren Kontrolle. Das Phänomen tritt auch im Management auf, wenn zum Beispiel hochqualifizierte Nachwuchskräfte durch Routinearbeiten, unklare Erwartungen und Langeweile demotiviert werden. Wer als Führungskraft immer wieder eigene Ideen und Vorschläge entwi-

Während der Fließbandmitarbeiter unter körperlicher Überbelastung, Monotonie und sozialer Isolation leiden kann, muss der Projektmanager mit körperlicher Untätigkeit, psychischem Stress und gestörten Teambeziehungen fertig werden. Erfahrene Führungskräfte erkennen diese Probleme und leiten unterschiedlichste Gegenmaßnahmen des job enrichments, der ergonomischen Entlastung oder des Konfliktmanagements ein. Als Anhaltspunkte für einen Boreout können eine geringe Beteiligung in Sitzungen, eine steigende Fehlerquote, viele Krankheitstage oder kein Interesse an Fortbildungen herangezogen werden.

Welche Reaktionsmöglichkeiten der Vorgesetzten kommen in Frage? Zunächst einmal muss die berufliche Unterforderung festgestellt und diskutiert werden. Dazu bieten sich die regelmäßigen Mitarbeitergespräche an. Wenn grundsätzlich in der Abteilung genug zu tun ist, die Arbeit bisher aber ungleichmäßig verteilt war, dann müssen die Arbeitspakete neu zugeordnet werden. Insbesondere die

Lese-Tipp

- Ralf Brinkmann, Kurt Stapf: **Innere Kündigung – Wenn der Job zur Fassade wird.** C.H. Beck-Verlag, München 2005, ISBN-10 3406528155, 16,90 Euro
- Philippe Rothlin, Peter Werder: **Die Boreout-Fälle.** Redline-Wirtschaftsverlag, München 2009, ISBN-13 9783636015938, 19,90 Euro

anspruchsvollen Aufgaben mit mehr Verantwortung und höherem Prestige dürfen nicht den immer gleichen Personen zugeteilt werden. Sollten die gelangweilten Beschäftigten auf Positionen sitzen, die nicht zu ihrer Ausbildung und ihren Zielsetzungen passen, dann ist über Stellenwechsel nachzudenken. Wenn unterforderte Mitarbeiter nicht über die notwendigen Qualifikationen für anspruchsvollere Aufgaben verfügen, dann können Weiterbildungsaktivitäten eingeleitet werden.

Neben den Vorgesetzten können vor allem die unterforderten Mitarbeiter selbst auf ihre Situation Einfluss nehmen. Als ersten Schritt bietet sich eine Dokumentation der beruflichen Tätigkeiten im Wochenverlauf mit der Kernfrage an: Womit verbringe ich eigentlich meine Arbeitstage? Werden dabei sehr viele private Aktivitäten oder einfache und repetitive Arbeiten erfasst, dann bietet es sich an, aus eigenem Antrieb aktiv zu werden. Im Idealfall verfügen die Betroffenen selbst über die Freiheitsgrade, die eigene Arbeit interessanter zu gestalten oder zumindest ihre Einstellung zur Arbeit zu ändern.

Es kann sehr hilfreich sein, den Sinn nicht nur in den eigenen reglementierten Tätigkeiten, sondern in der wichtigen Funktion der Organisation für das Gemeinwohl zu suchen. Ein gutes Betriebsklima lässt die unterfordernden Aufgaben zwar nicht interessanter, aber erträglicher erscheinen. So lassen sich unter Umständen auch der langweilige Bürojob in einem Krankenhaus oder der Schichtdienst eines U-Bahnfahrers besser ertragen.

Was passiert, wenn sich auch mit Hilfe der Vorgesetzten keine Veränderung herbeiführen lässt? Wer in einer Situation permanenter Unterforderung auf einer eigentlich attraktiven Stelle noch in der Lage ist sein Verhalten zu steuern, kann von seinem Arbeitgeber eine vertragsgemäße Beschäftigung verlangen und diesen Anspruch auch gerichtlich durchsetzen. Alle anderen Betroffenen müssen entweder mit dem daraus resultierenden Stress umgehen lernen oder die Konsequenzen ziehen.

Wer vor lauter Langeweile und Desinteresse nicht mehr weiter weiß, sollte

besser kündigen und sich eine sinnstiftende Arbeit suchen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine permanente berufsbezogene Unzufriedenheit krank macht und sich negativ auf andere Lebensbereiche auswirkt. Als Kompetenzen zur Stressvermeidung können auch bei Unterforderung die Kontrolle innerer Antreiber, die kognitive Umstrukturierung durch Neubewertung der Situation oder auch visuelles und auditives Abschalten herangezogen werden. Damit lässt sich in vielen Fällen eine echte Entlastung erreichen.

Ausblick

Das Problem der Unterforderung am Arbeitsplatz ist nicht neu und wird auch nicht künstlich durch die Boreout-Diskussion an die Oberfläche

gespült. Aus der Stressforschung und den Projekten zur Humanisierung der Arbeit ist vielmehr seit Jahren bekannt, dass es auch Unterforderung an Arbeitsplätzen gibt und sich diese sehr belastend auf die Stelleninhaber auswirkt. Rein zahlenmäßig überwiegt bei weitem die Burnout-Problematik, doch auch berufliche Langeweile kann zu persönlichem Stress führen. Chronisch unterforderte Mitarbeiter sind häufig gereizt, verärgert und unzufrieden oder ziehen sich schweigend mit der inneren Kündigung in ihr Büro zurück. Besonders negativ wirkt sich die Kombination aus einer inhaltlichen Unterforderung bei gleichzeitiger quantitativer Überforderung auf die Arbeitsleistung aus. Hier müssen die direkten Vorgesetzten eingreifen um hohe Fehlzeiten, eine schlechte Arbeitsqualität und Produktivitätseinbußen zu verhindern.



18. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

2. – 4. Februar 2010
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■
www.learntec.de

IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

Unternehmensübergreifendes Cross Mentoring bildet eine solide Basis, um Führungskräftenachwuchs zu qualifizieren, Netzwerke auf- und auszubauen sowie Gleichstellungsgebote zu realisieren. Durch unternehmensübergreifenden Know-how-Transfer profitieren Mentee, Mentor und Unternehmen gleichermaßen.

Führungskräfte im geschützten Raum

Mehr als 90 Prozent der Top-Unternehmen, so ein Ergebnis der vom Beratungsunternehmen Kienbaum Management Consultants GmbH in Gummersbach und der Universität Zürich erstellten „Kienbaum Studie 2008 Personalentwicklung“, schätzen den Stellenwert der Personalentwicklung als hoch oder eher hoch ein. Zwei Drittel aller Firmen leiten überdies die Ziele und Inhalte ihrer Personalentwicklung aus der Unternehmensstrategie ab. Dominierende Themen: Fach- und Führungskräfteentwicklung sowie die Weiterbildung der Mitarbeiter.

Ein guter Fachmann ist jedoch nicht per se auch eine gute Führungskraft. Automatische Beförderung in Führungspositionen und eine Praxis nach dem Prinzip Learning by doing kann kontraproduktive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und -entwicklung haben. Führung muss vielmehr gewollt und erlernt werden. Führungskräfte müssen schrittweise in die Schuhe hineinwachsen, in denen sie künftig laufen sollen.

Als probates und kostengünstiges Instrument, Mitarbeiter mit geringem Aufwand strategisch weiterzuentwickeln, hat das Konzept des Mentorings Tradition. Das dialogorientierte Lernen in der zeitlich befristeten, persönlichen Patenschaft eines erfahrenen Mentors für einen noch unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) dient – insbesondere beim Neueinstieg in Institutionen oder bei Qualifizierungsprozessen – der Vorbereitung auf neue Aufgaben. Allerdings: Die bloße Vermittlung von Erfahrungen bewährter Mitarbeiter ist kein effizientes Mentoring. Der Mentor ist nicht nur Berater, Förderer und Kritiker.

Mentoring ist vielmehr ein gegenseitiges Geben und Nehmen – eine Win-win-Situation für das Tandem. Der Mentee profitiert von der Erfahrung. Doch auch dem Mentor bietet die besondere One-to-one-Beziehung in einem Tandem die Möglichkeit, das eigene Führungsverhalten zu spiegeln und zu kontrollieren.

Der zweite, entscheidende Aspekt für effizientes Mentoring, auch das lehrt die Erfahrung, ist Vertraulichkeit. Nur in einem geschützten Raum können Mentor und Mentee unvoreingenommen und ohne Bedenken miteinander umgehen und voneinander profitieren.

Unternehmensübergreifende Tandems

Vor dem Hintergrund dieser beiden Aspekte haben sich die Ergo Versicherungsgruppe und die Commerzbank gegen ein bereichsübergreifendes, aber konzerninternes und bewusst für ein unternehmensübergreifendes Mentoring entschieden. Für die entsprechenden Matching- und Organisationsprozesse ist als externer Operationspartner das Hamburger Personalentwicklungsunternehmen kontor 5 als Cross Mentoring-Spezialist eingebunden.

Im Cross Mentoring werden Tandems mit zwei Personen aus verschiedenen

Stichwörter in diesem Beitrag

- Win-win-Situation
- Matching
- Genderkompetenzen



Susanne Grell,
Mentorin, Leiterin
Schaden Ham-
burg, Ergo Versi-
cherungsgruppe,
Hamburg

✉ susanne.grell@victoria.de



Sabine Kalleja,
Mentee, Prokuris-
tin und Filialleite-
rin, Commerzbank
AG, Hamburg

✉ sabine.kalleja@commerzbank.com

Bereichen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen besetzt. Die Zusammenführung zu Tandems, die nach Persönlichkeit und Charakteristika harmonisieren, erfolgt durch die externen Berater – und zwar auf Basis intensiver Vorarbeiten in Form von Gesprächen, Interviews und eines Stärkenprofils aller Teilnehmer. Zwölf Monate begleiten die Mentoren dann ihre Mentees und stehen ihnen in Fragen wie Führungsverhalten, Kommunikation mit Mitarbeitern oder Verhalten in Konflikten und Krisen als Ansprechpartner zur Seite.

„Während firmeninternes Mentoring meist über konkret unternehmensbezogene Fragestellungen und Handlungsfolgen kaum hinaus reicht, stehen beim Cross Mentoring der Mentee und seine Förderung im Fokus.“

Die Besonderheit dieses Cross Mentoring liegt in dem unternehmensübergreifenden Ansatz. Weil die Tandems mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmen besetzt sind, werden nicht nur Netzwerke auf- und ausgebaut. Vielmehr können die Mentees sich gerade auch bei Fragen firmeninterner Konflikte mit ihren Mentoren wesentlich offener und weniger strategisch gelenkt austauschen, als dies vielfach mit Führungskräften des eigenen Unternehmens möglich wäre. Und: Während firmeninternes Mentoring meist über konkret unternehmensbezogene Fragestellungen und Handlungsfolgen kaum hinaus reicht, stehen beim Cross Mentoring der Mentee und seine Förderung im Fokus.

Der Mentee bestimmt das Programm – der Mentor stellt sich darauf ein. Das kann thematisch von Mitarbeitergesprächen bis zu alltäglichen Praxisthemen reichen und setzt sich inhaltlich etwa mit den eigenen Zielsetzungen, mit Begründungen und Eigenreflexionen auseinander. Dabei geht es weniger darum, Defizite zu beseitigen, sondern eher darum, Führungsaufgaben und -verhalten zu erlernen und zu verselbstständigen. Die beteiligten Unternehmen stellen

in der Regel sowohl Mentoren als auch Mentees. Unternehmen, Mentees und Mentoren profitieren beim Cross Mentoring in mehrfacher Hinsicht: Die Tandem-Mitglieder können ihre Vorstellungen ungeachtet der Hierarchieebene in einem herrschaftsfreien Dialog auf Augenhöhe abgleichen sowie Erkenntnisse und Verhaltensmuster infrage stellen – und zwar sowohl Mentee als auch Mentor. Die an den Mentor gerichteten Fragestellungen sind dabei oft dieselben – allerdings immer in einem anderen Gewand.

Die Konflikte, mit denen die Mentees befasst sind, sind meist identisch, die Inhalte und Lösungen immer individuell verschieden. Durch die Auseinandersetzung mit den Problemen und Optionen in anderen Unternehmen lösen sich beide Tandem-Mitglieder überdies aus der Routine ihres Alltagsgeschäftes und des alltäglichen Führungsverhaltens. Das Matching generiert zudem Tandems, die sich im Laufe der Zeit nicht nur mit rein sachlichen, sondern – zumindest mitschwingend – mit persönlichen Themen und der Gefühlswelt des Mentees auseinandersetzen.

„Die Heterogenität der Gruppen hinsichtlich Geschlecht, Alter, Vorerfahrungen oder Branche erzeugt meist eine deutlich motivierende Eigendynamik.“

Durchschnittlich einmal im Monat treffen sich Mentor und Mentee eines Tandems zu ihrem individuellen Informationsaustausch. Die inhaltliche Gestaltung der Mentoringbeziehung bleibt dabei den Tandems überlassen.

Die externen Personalentwickler veranstalten für die Tandems eines Jahrgangs eine Auftakt-, eine Halbjahres- und eine Abschlussveranstaltung. Vierteljährlich angebotene Seminare und Workshops für die Mentees sowie monatliche Gesprächsforen, bei denen mehrere Tandems zusammenkommen, dienen der weiteren Förderung und dem Diskurs über relevante Themen. Unterstützt durch Gastvorträge werden bei solchen Veranstaltungen thematische Anregungen an

die Tandems herangetragen und der übergreifende Informations- und Erfahrungsaustausch verschiedener Tandems untereinander wird gefördert. Die Heterogenität der Gruppen hinsichtlich Geschlecht, Alter, Vorerfahrungen oder Branche erzeugt dabei meist eine deutlich motivierende Eigendynamik.

Ausblick

Last but not least gehört zum Mentoring das Thema Genderkompetenzen. Unternehmensübergreifendes Cross Mentoring kann eine wirksame Personalentwicklungsmaßnahme zur Initiierung und Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen sein. Der Einfluss von Geschlechterrollen auf die Vergabe und Handhabung von Führungstätigkeiten oder die Förderung und Vorbereitung aufstiegsbereiter Frauen durch Mentoring-Programme können nicht nur zum Gegenstand konstruktiver Auseinandersetzungen werden, sondern durch das Cross Mentoring auch nachhaltig in die Praxis getragen und dort umgesetzt werden. Auch in diesem Sinne nehmen die Ergo Versicherungsgruppe und die Commerzbank eine Vorreiterrolle ein.

Unternehmensübergreifendes Cross Mentoring, so das Fazit, ist eine effiziente Methode der strategischen Personalentwicklung. Es bietet eine solide Basis, um den Führungskräftenachwuchs zu qualifizieren, Netzwerke auf- und auszubauen, Gleichstellungsgebote zu realisieren und so vor allem dem prognostizierten Führungskräfte-mangel entgegenzuwirken. Vom Verlauf professioneller Programme profitieren Mentee und Mentor gleichermaßen – und die Unternehmen, die sie stellen. Dies nicht nur durch den unternehmensübergreifenden Know-how-Transfer und die bedingungslose inhaltliche Förderung ihrer Mentees.

In dem Maße, wie Unternehmen im unternehmensübergreifenden Cross-Mentoring zugleich Mentees und Mentoren stellen, ist dies als imagebildende Maßnahme zu definieren. Ergo und Commerzbank werden ihr Projekt 2010 fortsetzen.

Nur die Besten bekommen einen Coach, zumindest bei MAN. Der Konzern fördert durch individuelles Coaching Führungskräfte sowie Mitarbeiter, denen ein Potenzial für leitende Aufgabe bescheinigt wird.

Coaching für die Besten

Vorbei sind die Zeiten, in denen Coaching ein Instrument war, um Mitarbeiter mit Leistungsdefizit fit für den Job zu machen. Bei MAN geht es darum, die individuellen Handlungsmöglichkeiten der Potenzialträger zu erweitern und sie auf ihrem Weg zu neuen Aufgaben zu unterstützen. „Coach your Future“ heißt das Programm und damit ist nicht nur die persönliche Zukunft der Teilnehmer gemeint – auch die Zukunft von MAN hängt vom Können der Mitarbeiter ab. Coaching ist deshalb ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung und dient dem Leadership Supply des Konzerns.

Kontinuierliche Führungskräfteentwicklung

Zusammen mit den Bereichen Strategie sowie Execution Excellence gehört Leadership Supply zu den drei wesentlichen strategischen Säulen des Unternehmens und stellt eine der wichtigsten Aufgaben der MAN SE, Corporate Center der MAN Gruppe, dar. Das integrierte Leadership Supply System soll gewährleisten, dass der MAN Gruppe jederzeit in erforderlichem Maße herausragende Führungskräfte zu Verfügung stehen.

Doch MAN geht noch einen Schritt weiter. Um effizient und wirksam, gerade auch im internationalen Kontext, zu führen, wurde die Führungskultur bei MAN neu ausgerichtet. Führungskräfte sollen nicht nur über die erforderlichen Fachkenntnisse und Führungsfähigkeiten verfügen, sie müssen auch in die Kultur des Unternehmens passen. Die in den vergangenen Jahren erfolgte Neuausrichtung

des Konzerns hin zu mehr Internationalität sowie die Fokussierung auf die Geschäftsbereiche Nutzfahrzeuge und Power Engineering haben die Vorstandsmitglieder gemeinsam mit Abteilung Human Resources zum Anlass genommen, die Führungskultur des Unternehmens noch einmal klar zu definieren.

Im Rahmen dieses zehnmonatigen Prozesses kristallisierten sich über fachliche und nationale Grenzen hinweg vier zentrale Kriterien der MAN Leadership Culture heraus:

- **Kompetenz.** Führungskräfte beherrschen das operative Geschäft und sind offen für neue Ideen. Sie stärken ihr Team, damit es die gesteckten Ziele erreicht. Darüber hinaus pflegen sie eine offene und ehrliche Kommunikationskultur.
- **Transparenz.** Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über die Entwicklung des Unternehmens. Sie geben und suchen offenes, direktes Feedback. Probleme und Schwächen werten sie als Chance zur Verbesserung.
- **Commitment.** Führungskräfte zeigen Verständnis, schaffen Akzeptanz und wecken Leidenschaft. Sie beziehen ihre Mitarbeiter mit ein und erklären Hintergründe. Sie zeigen Interesse für die Performance ihres Teams.
- **Verhalten.** Führungskräfte sind authentisch und konsequent. Sie behandeln jeden so, wie sie selbst behandelt werden wollen. Sie erkennen verschiedene Herangehensweisen an.



*Jörg Schwitalla,
Personalvorstand,
MAN SE,
München*

✉ tatjana.thiel@man.eu



*Dr. Karin von
Schumann,
Geschäftsführerin,
Von Schumann
Coaching & Con-
sulting, München*

✉ kschumann@von-schumann-consulting.de



*Tatjana Thiel,
Leiterin Manage-
ment Develop-
ment, MAN SE,
München*

✉ tatjana.thiel@man.eu

Stichwörter in diesem Beitrag

- Evaluation
- Leadership Supply
- 360-Grad-Feedback

Impressum

Gegründet im Jahre 1949 von
Prof. Dr. GUIDO FISCHER und
Prof. Dr. ALBRECHT WEISS

Herausgeber:

Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Fulda
Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen
Prof. Dr. DIETER WAGNER, Potsdam

Ehren-Herausgeber:

Prof. Dr. Dres. h. c. EDUARD GAUGLER, Mannheim
Prof. Dr. ERNST ZANDER, Hamburg

Redaktion Düsseldorf:

RUTH LEMMER (verantwortlich i.S.d.P.)
das medienbüro
Gerresheimer Str. 93, D-40233 Düsseldorf
Tel. 0211/3 85 86 14, Fax 0211/37 24 10
E-Mail: personal-redaktion@fachverlag.de

Redaktion Potsdam:

Prof. Dr. DIETER WAGNER (Universität Potsdam)
Hubertusdamm 13, D-14480 Potsdam
Tel. 0331/9 77 35 93, Fax 0331/9 77 34 04
E-Mail: personal-redaktion@fachverlag.de

Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur angenommen, wenn sie nicht einer anderen Zeitschrift zur Veröffentlichung angeboten wurden.

Leserservice:

KUNDENSERVICE INLAND:
Tel. 0800/0 00 16 37 (kostenfrei)
Fax 0800/0 00 29 59 (kostenfrei)

KUNDENSERVICE AUSLAND:
Tel. 00 49(0)211/8 87-36 70
Fax 00 49(0)211/8 87-36 71
E-Mail: kundenservice@fachverlag.de

ANSCHRIFT KUNDENSERVICE:

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice Fachverlag
Berner Str. 2, D-97084 Würzburg
Postfach 92 54, D-97092 Würzburg

Verlag:

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kasernenstr. 67, D-40213 Düsseldorf
Postfach 10 11 02, D-40002 Düsseldorf
Tel. 0211/8 87-14 52; Fax 0211/8 87-97-14 52

Geschäftsführung: JOHANNES HÖFER,
DR. MICHAEL STOLLARZ

Produktmanagement:

STEFANIE ANDRAE, Tel. 0211/8 87-10 38
E-Mail: s.andrae@fachverlag.de

Layout: SIGRID LESSING, CHRISTIAN VOIGT

Gesamtanzeigenleitung:

SANDRO CRISTOFOLI, Tel. 0211/8 87-14 80
E-Mail: s.cristofoli@fachverlag.de

Anzeigenleitung:

ANNE FORST, Tel. 0211/8 87-14 95
E-Mail: a.forst@fachverlag.de

Anzeigenverwaltung:

INGA WILDRAUT, Tel. 0211/8 87-14 98
E-Mail: i.wildraut@fachverlag.de

Crossmedia-Sales:

MARTINA KOSCH, Tel. 0211/8 87-14 72
E-Mail: m.kosch@fachverlag.de

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreise: Einzelheft 17 Euro zzgl. Versandkosten, Jahresvorzugspreis Inland 198 Euro inkl. 12,95 Euro MwSt. einschl. Versandkosten. Abo für Studenten gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung jährlich 99 Euro inkl. 6,48 Euro MwSt. Auslandsabonnement jährlich 180 Euro zzgl. 18 Euro Versandkosten.

Im Kombi-Abo mit der wöchentlich erscheinenden Fachzeitschrift DER BETRIEB im Inland 435 Euro, im Ausland jährl. 409 Euro zzgl. 81 Euro Versandkosten. Für EU-Länder zzgl. MwSt. Luftpostgebühren auf Anfrage.

Abonnementkündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines Bezugsjahres möglich.

Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.)

Titelbild: Fotolia

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

Bitte beachten Sie folgende Beilagen:
Vollbeilagen: Semigator

ISSN 0031-5605



Die Führungskräfte der MAN Gruppe sind Vorbilder für die MAN Leadership Culture und werden natürlich an dieser gemessen. Menschen mit entsprechenden Werten und Verhaltensweisen werden deshalb schon bei der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften an den Universitäten gesucht. Die Besetzung vakanter Führungspositionen erfolgt überwiegend intern, daher nehmen das Identifizieren potenzieller Führungskräfte innerhalb des Konzerns sowie die interne Entwicklung – gerade auch durch

„Obwohl es sich vor allem um weiche Kriterien sowie eine Einschätzung von erst künftig zu erbringenden Leistungen handelt, versucht MAN das Verfahren möglichst objektiv und vor allem für alle Mitarbeiter transparent durchzuführen.“

Coaching – Schlüsselfunktionen ein. Potenzial von Mitarbeitern erkennen „Aufstieg vor Neueinstieg“, so lautet das Credo bei MAN. Entscheidend ist es daher, geeignete Kandidaten für die spätere Übernahme von Führungspositionen frühzeitig zu identifizieren. Das wichtigste Instrument dafür ist alle zwei Jahre die Potenzialeinschätzung. Obwohl es sich vor allem um weiche Kriterien sowie eine Einschätzung von erst künftig zu erbringenden Leistungen handelt, versucht MAN das Verfahren möglichst objektiv und vor allem für alle Mitarbeiter transparent durchzuführen. Es gilt das Mehraugenprinzip, kein Vorgesetzter kann allein entscheiden. Standardisierte Fragebögen – die von allen Führungskräften für die von ihnen ausgewählten Potenzialträger auszufüllen sind – sorgen für konzernweit vergleichbare Ergebnisse.

Mitarbeiter, die das Potenzial zeigen, kurz- und mittelfristig eine höhere Führungsposition übernehmen zu können, durchlaufen ein Assessment Center, um die Qualität der Besetzungsentscheidung zu sichern. Mögliche Kandidaten für eine Position in der Führungsebene direkt unterhalb des Vorstands nehmen an einem

Management Development Audit teil. Dabei handelt es sich um Einzelaudits, die durch externe Berater durchgeführt werden.

Die Abteilung Human Resources gewinnt durch die Potenzialeinschätzungen einen genauen Überblick über die Personal- und Nachwuchs-Situation in der gesamten MAN Gruppe mit ihren weltweit rund 51.000 Mitarbeitern. So erhalten auch Kandidaten aus außereuropäischen Ländern gleiche Karriere-Chancen wie ihre europäischen Kollegen.

Für Führungskräfte gibt es seit 2007 außerdem als zusätzliches, freiwilliges Angebot, das 360-Grad-Feedback, um das Selbstbild mit den Einschätzungen der Menschen in der beruflichen Umgebung vergleichen zu können. Mit Hilfe eines Online-Systems werden dafür Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und teilweise auch Kunden befragt. Die Führungskraft erhält einen anonymisierten Feedbackbericht. Potenzialeinschätzung und 360-Grad-Feedback sind wichtige Quellen um Coaching-Ziele zu identifizieren.

Individuelle Weiterentwicklung

Sind Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben identifiziert, werden sie systematisch innerhalb der MAN Gruppe weiterentwickelt. Neben Programmen der MAN Executive Academy sowie konzernweiter Job-Rotation gibt es Mentoring- und Coaching-Programme. Beim Mentoring unterstützt eine hierarchisch höher gestellte Führungskraft – allerdings nicht der direkte Vorgesetzte – als Berater und Förderer einen Mitarbeiter bei seiner beruflichen Weiterbildung. Mentoring gibt es für verschiedene Zielgruppen: für Stipendiaten aus der Universität, für Trainees sowie für Potenzialträger in den Geschäftsbereichen.

Ein davon unabhängiges exklusives Coaching-Programm unter dem Motto „Coach your future“ soll helfen, Führungskompetenz auszubauen. Der Coach ist dabei immer ein externer Fachmann. Coaching ist eine professionelle, individuelle Begleitung einer Führungskraft. Das Coaching setzt an den vorhandenen Kompe-

tenzen und Stärken des Coachees an. Es geht darum, seine individuellen Handlungsoptionen zu erweitern.

Das Coaching-Programm

Für jedes Coaching werden bereits im Vorfeld individuelle Ziele sowie ein Zeitplan festgelegt. Die Zielsetzung ergibt sich vor allem aus den Ergebnissen der Potenzialeinschätzung, dem Mitarbeitergespräch und dem 360-Grad-Feedback. Wenn dabei ein Entwicklungsbedarf festgestellt wird und die Personalabteilung Coaching für ein geeignetes Instrument hält, werden nach Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sowie zwischen Mitarbeiter und Personalverantwortlichem die Ziele des Coachings bestimmt. Nach einem ersten Gespräch zwischen Coachee und Coach können diese Ziele dann – in Absprache mit Personalabteilung und Vorgesetztem – noch einmal verän-

„Die angestrebten Entwicklungsziele kommen bei MAN häufig aus den Themenfeldern Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Selbstvermarktung und Networking sowie Selbst- und Zeitmanagement.“

dert oder erweitert werden. Coachees, Vorgesetzte und Personalverantwortliche vereinbaren Entwicklungsziele für das Coaching. Transparenz und die Einbeziehung aller Beteiligten in die Planung sind Voraussetzung für den Erfolg. Die angestrebten Entwicklungsziele kommen bei MAN häufig aus den Themenfeldern Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Selbstvermarktung und Networking sowie Selbst- und Zeitmanagement. MAN setzt ausschließlich externe Coaches ein. Außenstehende bringen neben ihrer Fachkompetenz und ihren Erfahrungen auch eine gewisse Distanz zum Unternehmen mit. Diese externe Perspektive wird als Bereicherung des Coaching-Prozesses gesehen. Für die Auswahl der externen Coaches gibt es bei MAN einen formalisierten Prozess. Nach

der Bewerbung der Coaches findet eine Vorselektion statt. Dann folgen standardisierte Interviews durch zwei Mitarbeiter der Personalabteilung und schließlich erfolgt – bei Eignung – die Aufnahme in den MAN Coach Pool. Ein Coaching dauert im Regelfall zwischen sechs und zwölf Monaten, es finden gewöhnlich sechs Sitzungen statt. Vorneweg gibt es ein Setup-Meeting, in dem sich Coach und Coachee kennenlernen und über die angepeilten Ziele sprechen. Dieses Kennenlernen ist wichtig, denn ein professionelles Vertrauensverhältnis ist Voraussetzung für den Erfolg. Sowohl Coach als auch Coachee können die Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen ablehnen. In der Praxis geschieht dies jedoch äußerst selten.

Nach der Hälfte der Sitzungen findet zwischen dem Coachee und dem Personalverantwortlichen ein Zwischengespräch statt. Am Ende des Programms steht ein Abschlussgespräch zwischen Coachee, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen. Der gesamte Prozess läuft damit auf zwei Ebenen ab: zwischen Coachee und Coach sowie auf betrieblicher Ebene. Wichtig ist, dass persönliche Informationen aus den Gesprächen absolut vertraulich behandelt werden. Was der Coach von seinem Klienten erfährt, gelangt nicht an Dritte.

Im Coaching-Prozess gibt es bei MAN eine klar definierte Rollenverteilung:

- **Der Coachee.** Der Coachee verpflichtet sich für den Zeitraum des Coachings zur intensiven Arbeit an den Themen, die ihn bei der Erreichung der vorab definierten persönlichen Zielsetzung unterstützen.

- **Der Coach.** Der Coach bringt Wissen, Erfahrung und seine professionelle Kompetenz in das Coaching ein. Er stellt in der Zusammenarbeit mit dem Coachee sicher, dass die gemeinsam vereinbarten Coachingziele wirksam und nachhaltig erreicht werden.

- **Der Vorgesetzte.** Der Vorgesetzte wird zu Beginn und zum Abschluss des Coachingprozesses mit einbezogen. Bei der Definition der Entwicklungsziele und bei der persönlichen Standortbestimmung ist der Vorgesetzte wichtiger Impulsgeber für den Coachee.

- **Die Personalverantwortlichen.** Die Personalverantwortlichen unterstützen

und begleiten alle Beteiligten im gesamten Prozess. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten sind sie Auftraggeber für die Durchführung des Coachings. Die Verbindlichkeit des Coachingprozesses wird durch Vertragsgestaltung und Erfolgsmessung sichergestellt.

Um den Erfolg des Programms einschätzen zu können, ist eine Evaluation unerlässlich. Zum einen findet diese auf der Coach-/Coachee-Ebene statt. In der letzten Sitzung wird eine gemeinsame Einschätzung der Zielerreichung vorgenommen. Rund sechs Monate später

„Coaching-Programme haben sich in allen Geschäftsbereichen der MAN Gruppe in den vergangenen Jahren als effektives Mittel der internen Entwicklung von Führungskräften erwiesen.“

wird ein standardisierter Fragebogen an den Coachee geschickt, dem sich manchmal auch ein telefonisches oder persönliches Gespräch anschließt. Bei MAN wird die Zielerreichung ebenfalls überprüft. Da es sich normalerweise um weiche Ziele handelt, können keine harten Zahlen erhoben werden. Wichtigstes Mittel ist deshalb die Beobachtung des Vorgesetzten. Daneben können die Einschätzungen aus dem alle zwei Jahre stattfindenden 360-Grad-Feedback genutzt werden. Durch den Vergleich der Ergebnisse vor und nach dem Coaching kann man ablesen, inwieweit sich das Verhalten tatsächlich verändert hat.

Coaching-Programme haben sich in allen Geschäftsbereichen der MAN Gruppe in den vergangenen Jahren als effektives Mittel der internen Entwicklung von Führungskräften erwiesen. Dies liegt auch daran, dass Coaching nicht als isolierte Maßnahme betrachtet wird, sondern in den Prozess des Leadership Supply fest eingebunden ist. Bereits die Coaching-Ziele werden aus diesem Prozess heraus definiert. Die Teilnahme an einem Coaching-Programm wird von den MAN-Mitarbeitern als Mittel zur persönlichen Weiterentwicklung akzeptiert, da es allein Führungskräften und Potenzialträgern offen steht: Einen Coach haben eben nur die Besten.

Das Projekt PerspektivenWandel will Personalentwicklung durch soziales Engagement erreichen.

Impulse setzen

In wirtschaftlich instabilen Zeiten verlangen kritisch denkende Anspruchsgruppen wie unter ökonomisch sicheren Phasen faire Produktions- oder Geschäftsbedingungen von Unternehmen. Das unterstützt und fördert die Europäische Union im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Diese für viele Organisationen neue Herausforderung lässt sich nur mit flexiblen, motivierten und sozial kompetenten Mitarbeitern bestreiten. Langsam setzt sich im Zuge dieser Entwicklung eine Aufweichung der klassischen betrieblichen Weiterbildung durch. Corporate Volunteering als Unterordnung von Corporate Social Responsibility (CSR) – der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung – ist in diesem Kontext derzeit ein zentrales Schlagwort.

Beitrag leisten zum gesellschaftlichen Wohl

Die Unternehmen werden freiwillig im regionalen, nationalen und globalen Umfeld aktiv und leisten Beiträge zur Stärkung des gesellschaftlichen Wohls. Neben der Sicherung von

Arbeitsplätzen und Gewährleistung humaner Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette, gehört auch das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship) zum Konzept CSR.

Dieses unternehmerische Bürgertum kann sich sowohl in finanziellen oder Sachressourcen, aber auch in Form von Humanressourcen niederschlagen. Corporate Volunteering (CV) bezeichnet ein Element von Corporate Citizenship (CC), bei dem Unternehmen ihre Mitarbeitenden zum Engagement in gemeinnützigen Projekten motivieren und deren bürgerschaftliches Engagement durch Freistellungen unterstützen.

Hintergrund dieses unternehmerischen Engagements ist oftmals ein Verständnis von sozialer Arbeit als Instrument der Personalentwicklung. Angemessene zeitgemäße Personal- und Managemententwicklung kann der Schlüssel zur Sicherung der Erneuerungs-, Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen sein. Neben den gängigen betrieblichen Bildungsangeboten zur Weiterentwicklung des Personalvermögens ist CV ein innovativer Weg die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, die Persönlichkeit zu entwickeln und Kompetenzen zu stärken ebenso wie die Mitarbeiter darauf vorzubereiten, sich auch auf ungewohnte Situationen einzustellen. Personalentwicklung durch ehrenamtlichen Einsatz wird erst seit kurzem diskutiert und steht in Deutschland noch relativ am Anfang. Dennoch finden sich bereits Konzepte, in denen sich Mitarbeiter mehrere Stunden pro Monat in einer karitativen Einrichtung engagieren.

Einsatz in der Behindertenwerkstatt

Ein Beispiel wie Führungskräfte ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen in einer sozialen Einrichtung nachhaltig erweitern, zeigt das

Programm PerspektivenWandel einer norddeutschen Einrichtung: Die Mürwiker Werkstätten GmbH (MW) sind ein gemeinnütziges Unternehmen für Menschen mit Behinderung in Flensburg, das zurzeit rund 700 Menschen mit Behinderung und 300 Mitarbeitende beschäftigt. Die MW betreibt Werk- und Wohnstätten sowie ambulant betreutes Wohnen für Menschen mit geistiger, psychischer und körperlicher Behinderung. Im Zuge einer unumgänglichen Reorganisation unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten wurde im Rahmen von Corporate Citizenship und im speziellen Corporate Volunteering das Konzept PerspektivenWandel entwickelt.

Führungskräfte und leitende Mitarbeitende verlassen für eine Arbeitswoche ihren gewohnten Arbeitsplatz und arbeiten in einer Einrichtung der Mürwiker Werkstätten GmbH direkt mit den behinderten Menschen zusammen. Der PerspektivenWandel wird eingeleitet mit einem Vorgespräch, in dem sich die Teilnehmenden und die Verantwortlichen der MW kennenlernen. Gemeinsam werden die Wünsche und Vorstellungen konkretisiert und schließlich Vereinbarungen über den Verlauf der Einsatzwoche geschlossen.

In der Einsatzwoche selbst arbeitet der Praktikant fünf Tage mit und übernimmt weitestgehend die Aufgaben des dort anleitenden Mitarbeiters, der dem freiwilligen Helfer fortwährend zur Seite steht. Am Ende jeden Tages arbeitet der Personalentwickler der Mürwiker Werkstätten, der den gesamten Prozess durchgängig begleitet, gemeinsam mit dem Freiwilligen dessen Erlebnisse und Eindrücke auf.

Am letzten Tag der Einsatzwoche findet eine Abschlussreflexion statt. Hier wird der Teilnehmer angeleitet, die Erlebnis-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmensverantwortung
- Sozialkompetenz
- Lernerfolg



Christine Gröneweg, MBA, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg

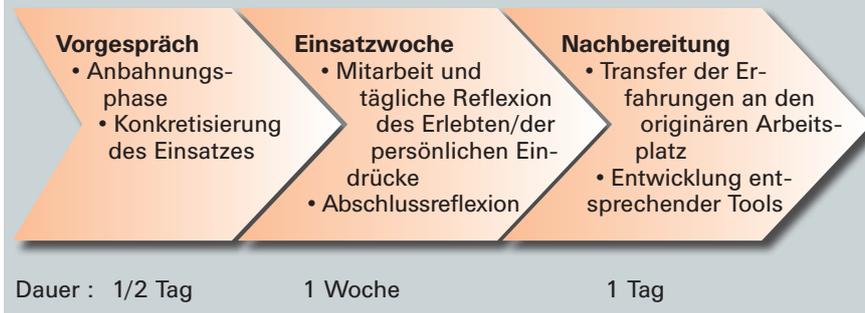
✉ groeneweg@hsu-hh.de



Kathrin Strötzel, MBA, Studiengang International Management, Internationales Institut für Management, Universität Flensburg

✉ k.stroetzel@web.de

Schematischer Ablauf des Programms PerspektivenWandel



se und das eigene Handeln der vergangenen Tage zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Dabei wird vor allem auf Situationen eingegangen, die den Praktikanten besonders beschäftigt oder beeinflusst und an die eigenen Grenzen gebracht haben. Die Reflexion und Auseinandersetzung mit dem Erlebten macht zwangsläufig eine Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und dem Verhalten notwendig, so dass der Teilnehmer individuell Erkenntnisse über sich selbst sowie seine Stärken und Schwächen gewinnen kann.

Ein Teilnehmer berichtete von einer Situation aus der Tagesförderstätte, in der Menschen mit schweren Mehrfachbehinderungen und entsprechendem Pflegebedarf betreut werden, die ihn einerseits emotional sehr stark berührte, in der er aber gleichzeitig seine eigene Ohnmacht spürte und sich von daher von dieser Situation distanzieren musste. „Meine anfänglichen Befürchtungen waren, nicht genau zu wissen, wie ich auf gewisse Situationen reagieren soll, wie etwa auf Auseinandersetzungen unter den Behinderten oder auch bei Körperkontakt, den viele suchen. Tatsächlich gab es Momente die mich zunächst stark verunsichern haben“, sagte der Teilnehmer, der an seine eigenen Grenzen gestoßen war.

Erlebnisse aufarbeiten

Diese persönlichen Erfahrungen nicht nur klar zu erkennen, sondern auch zu benennen und entsprechend zu handeln, das ist eine wichtige Kompetenz, die durch den PerspektivenWandel gefördert wird. „Ich konnte nach und nach immer besser damit umgehen. Das war ein gutes Gefühl“,

so der Teilnehmer zum Ende der Einsatzwoche. Die Aufarbeitung solcher Situationen und Erlebnisse erweitert den eigenen Horizont – und hilft, das eigene Verhalten im originären Arbeitsumfeld kritisch zu überprüfen. Ob der Transfer der entwickelten Fähigkeiten gelungen ist, wird während der Nachbereitung, einen Monat nach Beendigung der Einsatzwoche, geklärt. Durch die zeitliche Distanz erhält der Teilnehmer die Gelegenheit, seine Eindrücke und Erlebnisse zu verarbeiten und die daraus gewonnenen Erfahrungen an seinem Arbeitsplatz anzuwenden. Die dabei entstandenen Fragen und Unsicherheiten werden in der Nachbereitung gemeinsam mit dem Personalentwickler geklärt und es werden Werkzeuge entwickelt, mittels derer der freiwillige CV-Helfer seine Erfahrungen und das Gelernte leichter in seinen beruflichen Alltag transferieren kann. (Abb.)

Multiplikator werden

Über das Ziel der Förderung sozialer Kompetenzen wie Empathie, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Team- und Konfliktfähigkeit sowie die Fähigkeit zu Klarheit, Entschiedenheit und Gelassenheit hinaus wird mit dem PerspektivenWandel die Absicht verfolgt, beim Teilnehmenden ein tieferes Verständnis für die Aufgaben und Kompetenzen der Mürwiker Werkstätten GmbH zu entwickeln, welches er im Sinne eines Multiplikators innerhalb seines Unternehmens weitergibt. „Durch das Praktikum ist mir bewusst geworden, dass die Menschen mit einer Behinderung ein Leben in einer

Parallelgesellschaft führen. Sie werden von ihren normalen Mitmenschen kaum wahrgenommen. Die Institution verschafft den Menschen mit Behinderungen einen für sie normalen Tagesablauf, in dem sie ihnen jede Hilfestellung geben, die sie brauchen“, beschreibt einer der Teilnehmer.

In diesem Sinne wird Arbeit bei der MW als maßgebliches pädagogisches Medium gesellschaftlicher Integration verstanden. Arbeit ermöglicht den Menschen mit Behinderung nicht nur berufliche Teilhabe, sondern auch und vor allem die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Dies zu gewährleisten sieht die MW als eine ihrer Hauptaufgaben und -leistungen. Dabei bedarf es allerdings auch der nötigen Akzeptanz in der Gesellschaft, die die MW durch den PerspektivenWandel ein Stück weit zu finden sucht.

Nicht zuletzt möchte die MW durch die Praktikanten Impulse und Wissen für die eigene Organisation gewinnen. Langfristig sollen auf diese Weise soziale Partnerschaften mit den Unternehmen der Region Flensburg aufgebaut und mittels des gemeinsamen Wissens- und Kompetenzaustausches ein Mehrwert für die Region geschaffen werden.

Der Einsatz von Corporate Volunteering ist nicht unumstritten. Nicht immer sind Erfahrungen 1:1 in den betrieblichen Alltag transferierbar. Nach der Teilnahme an einem derartigen Projekt können keine Wunder erwartet werden, wie etwa, dass sich eingefahrene Verhaltensweisen ad hoc ändern lassen. Um den Lernerfolg zu generieren, bedarf es einer systematischen Nachlese der Erfahrungen und des informellen Lernprozesses aus der fremden (Um-)Welt.

Vor Schnellschüssen muss an dieser Stelle gewarnt werden. Dennoch beinhalten CC-Initiativen Potenziale, die Unternehmen nicht nur im Sinne eines positiven Images als attraktiver Arbeitgeber nutzen können, sondern die auch die genannten langfristigen, effizienten Kooperationen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Feld mit den Anspruchsgruppen ermöglichen können. Zu guter Letzt soll angefügt werden, dass in diesem Artikel bewusst auf eine ethisch-moralische Bewertung von CC und CV verzichtet wurde.



Strategisch weiterbilden

Lange Zeit galt die Gruppe der Verkäufer in den Unternehmen als diejenige, die sich über mangelhafte Weiterbildungszuwendungen nicht beschweren durfte. Kein Wunder – im Vertrieb werden die Gehälter verdient. Darum ist es richtig und zukunftsorientiert, wenn die Vertriebsmitarbeiter durch Seminare, Trainings und Coachings stets auf dem neuesten Stand der Kundenorientierungsdinge gehalten werden.

Doch etwas scheint schief zu laufen bei der Weiterbildung der Menschen in den Vertriebsabteilungen. Eine Befragung der Personalberatung Xenagos hat ergeben, dass die Verkäufer in den Unternehmen bei sich selbst einen hohen Trainingsbedarf erkennen. Das heißt: Sie sehen Lücken, Defizite und dringenden Handlungsbedarf.

Unterstützung erhalten sie in dieser Selbsteinschätzung von ihren Kunden. Diese bewerten das Verhalten ihrer Gesprächspartner mit dem niederschmetternden Urteil „dilettantisch und unprofessionell“.

So jedenfalls lautet das Ergebnis einer weiteren Befragung, dieses Mal durchgeführt von der Infoteam Sales Process Consulting AG in Zürich. Was bemängelt wird? Viele Verkäu-

fer werden den Anforderungen ihrer Geschäftskunden nicht gerecht. Die befragten Einkäufer sehen so gut wie überall Kompetenzlücken: schlechte Vorbereitung auf die Kundengespräche, ungenügende Zuhörkompetenz, unzureichendes Eingehen auf den Gesprächspartner, wenig Flexibilität bei der Reaktion auf Kundenwünsche – das sind nur einige Stichpunkte.

Rotstift regiert

Woran liegt es? Bestimmt nicht an einer Ursache allein, vielmehr an einem Ursachenbündel. Da ist zum einen die zuweilen kurzfristige Denkweise der Unternehmen und der Personalabteilungen. Es kann nicht verborgen bleiben, dass der Rotstift auch im Weiterbildungsbereich regiert. Doch der Kostensenkungswahn darf sich nicht auf das – wie zumindest in Ausführungen zur Unternehmensphilosophie betont wird – kostbarste Gut ausdehnen, über das die Firmen verfügen: die Köpfe ihrer Mitarbeiter. Zum anderen schätzen sich viele Verkäufer falsch ein: Während sie glauben, sie hätten die Bedürfnisse ihrer Kunden richtig verstanden, sind die Einkäufer viel seltener dieser Meinung. Hier gibt es konkreten Anlass, über Verbesserungen nachzudenken: Wie können Verkäufer die wahren Bedürfnisse ihrer Kunden besser einschätzen?

Hinzu kommt: Die Aus- und Weiterbildung läuft an den Erwartungen der Kunden vorbei. Wie sonst sind

die Beschwerden der Einkäufer zu verstehen, dass die Verkäufer ihre Entscheidungskriterien nicht berücksichtigen, mit wenig überzeugenden schriftlichen Angeboten und mündlichen Präsentationen agieren und den Nutzen der angebotenen Lösung nicht ausreichend quantifizieren?

Bildungsinhalte durchforsten

Was ist zu tun? Ein Kompletttausch der Verkaufsmannschaft ist nicht möglich. Die Verkäufer müssen aber endlich fit gemacht werden fürs B2B-Geschäft. Durch ehrliche Selbstreflexion, die dazu führt, dass Vertriebschefs und Verkäufer aus gemachten Fehlern lernen können. Durch Arbeit an der eigenen Einstellung, die dazu führt, dass sie aus gemachten Fehlern lernen wollen. Durch die Unterstützung der Geschäftsleitung und der Personalabteilung, die dafür sorgt, dass die Verkäufer aus gemachten Fehlern lernen dürfen. Das Management muss Weiterbildung wieder unter strategischen Gesichtspunkten betreiben und die kundenorientierte Weiterentwicklung der Verkäufer als Langfristprojekt verstehen.

Entscheidend ist die konsequente Durchforstung der Aus- und Weiterbildungsinhalte: Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeiter in den Vertriebsabteilungen, um im Gespräch mit den Kunden bestehen zu können? Diese Diskussion muss so schnell wie möglich und ergebnisorientiert geführt werden.



*Helmut Seßler,
Geschäftsführer,
INtem-Gruppe,
Mannheim*

✉ h.sessler@intem.de

Recruiting forcieren

Strategien für die Personalgewinnung im 21. Jahrhundert stehen im Mittelpunkt einer Veranstaltung der Reihe „Personal inform“ am 3. Februar 2010 in Magdeburg. War die Praxis der Personalgewinnung in der Vergangenheit eher durch passive Methoden wie Stellenanzeigen geprägt, zeigen sich für Unternehmen aktuell Trends, die zu einem Strategiewechsel führen sollten. Soziale Netzwerke und Web 2.0-Anwendungen wie Twitter oder Onlinestellenbörsen ermöglichen zielgerichtete, aktive Personalmarketingkampagnen mit niedrigeren Streuverlusten. Darüber referiert Professor Armin Trost (HR Management HFU Business School Furtwangen). Christine Keiner (Director Recruiting SAP) erläutert, wie sich SAP im Wettbewerb um die Talente verhält. Constanze Buchheim, Geschäftsführerin i-potentials, zeigt auf, was Unternehmen vom Recruiting der Startups lernen können.

www.personalinform.de

Führungsfaktor Gesundheit

Gute Manager kalkulieren scharf – manchmal auch bei ihrer eigenen Gesundheit und setzen damit die Arbeitsplätze ihres Unternehmens aufs Spiel. Denn wenn der Chef dauerhaft überlastet und ausgebrannt ist, krankt auch die Firma. Das „Forum protect“ der Bergbau- und Steinbruchs-Berufsgenossenschaft am 3. und 4. Februar 2010 in Bad Wildungen steht unter dem Leitgedanken „Fitter Chef – gesunde Mitarbeiter“. Führungskräfte berichten über Initiativen aus der Praxis für einen ganzheitlichen Umgang mit dem Thema Gesundheit. Wie Führungs-

Distance Learning hinter Schlossmauern

Am **1. Februar 2010** findet die diesjährige Marga **HR Convention** auf **Schloss Gracht in Erftstadt** bei Köln statt. Personalverantwortliche, die sich für den Einsatz der Methode Unternehmenssimulation in der Management-Entwicklung interessieren, sollten diesen Termin nicht verpassen. Denn es wird weder an Informationen noch an Wohlfühlfaktoren fehlen. Das gediegene Ambiente des Wasserschlosschens gibt den virtuellen Methoden einen bodenständigen Rahmen. Vorgestellt werden Lerninhalte und Einsatzmöglichkeiten des Unternehmensplanspiels Marga – ob als Fernplanspiel, Präsenzveranstaltung oder als Blended Learning Lösung. Die Schott AG präsentiert ihre Entscheidung, Marga als Format für internationale Führungskräfte einzusetzen. Firmenspezifische Varianten des Fernplanspiels sind möglich. Schon seit 1971 bietet Marga mit dem Fernplanspiel eine virtuelle betriebswirtschaftliche Weiterbildung an – als Partnerfirma der ESMT European School of Management and Technology, einer anerkannten privaten wissenschaftlichen Hochschule in Berlin, und mit dem Medienpartner Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt. Die Teilnahme ist kostenfrei. www.marga.de

kräfte und Mitarbeiter gesund bleiben, zeigt Anne Katrin Matyssek (Autorin und Diplom-Psychologin). Keine Zeit und trotzdem fit – wie das geht, erläutert der Gesundheitscoach Michael von Kunhardt. Gesundheitscoach-Workshops mit Gesundheits-Check-ups ergänzen das Angebot.

www.stbg.de

Die Chance der Personalmanager

Der HR Director durchläuft einen Wandel vom Verwalter hin zum Business Partner des CEO, der frühzeitig in Unternehmensentscheidungen einbezogen wird. Dafür muss die HR-Abteilung umstrukturiert und das Denken der Personalleiter verändert werden. Dem Thema „Die Krise als Chance für das Personalmanagement“ widmet sich der **7. CHRO Dialog** am 10. und 11. Februar 2010 in Berlin. Auch wenn momentan Stellenabbau und Kosteneinsparungen den Alltag der HR-Direktoren bestimmen, suchen Unternehmen geeignete Fach- und Führungskräfte. Aber wie findet man den idealen Bewerber? Können Internet-

Jobbörsen und Web 2.0 die Printanzeige ersetzen? Die Vorträge sollen zeigen, welche Recruiting-Instrumente zur Förderung von Talenten eingesetzt werden.

<http://summits.econique.com>

Herausforderungen bei HR Self Services

Das **7. Jahresforum HR Self Services** vom 25. bis 27. Januar 2010 in Berlin greift neue Herausforderungen auf: die Investition in HR Self Services in Krisenzeiten, die Integration von Self Services in ein Shared Service Center und Manager Self Services. Wie sich HR Self Services in eine Multi Channel Strategie integrieren lassen, berichtet Professor Wolfgang Jäger (Fachbereich Design, Informatik, Medien an der FH Wiesbaden). Benutzerfreundliches Design im Intranet stellt Gundekar Giebel, Leiter Elektronische Medien bei der Schweizerischen Post, vor. Jan-Christoph Schüler, HR-Manager bei ABB, erläutert, wie die wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen HR Shared Service Center und der Führungskraft aussehen kann.

www.hr-self-services.de

Depressionen am Arbeitsplatz

Der Tod des deutschen Nationaltorwarts Robert Enke und die Suizidserien bei France Telekom und Renault in Frankreich haben Diskussionen über den Umgang mit seelischen Erkrankungen ausgelöst. Das Centrum für Disease Management an der Technischen Universität München veranstaltet am 23. Februar 2010 eine Tagung zum Thema „**Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – Was können Unternehmen tun?**“. Experten stellen praxiserprobte Handlungsansätze vor und erläutern sie. Zusätzlich werden innovative Best-Practice-Beispiele vorgestellt.

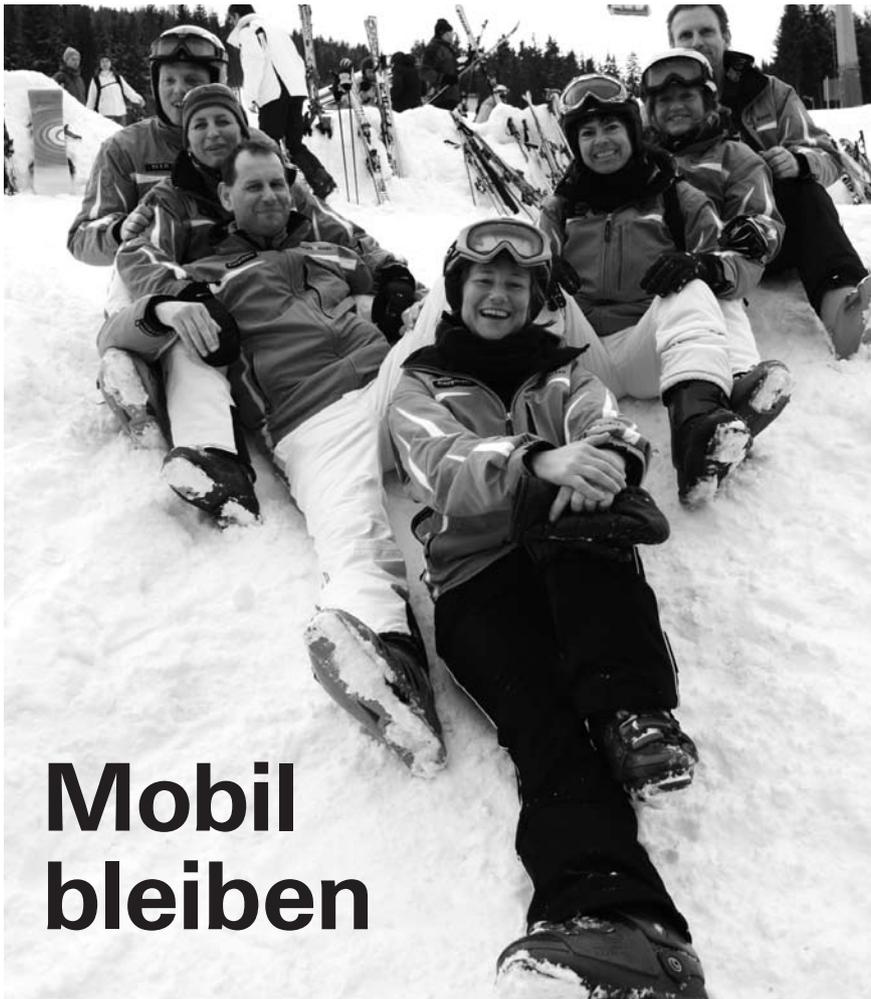
www.cfdm.de

Talente richtig ansprechen

Das deutsche Netzwerk der American Society for Training and Development (ASTD) veranstaltet vom 24. bis 26. Februar 2010 in Hannover die **6. Europäische Konferenz für Personal- und Organisationsentwickler**. In diesem Jahr steht das Treffen unter dem Motto „Werte, Wege, Wandel ... und wohin?“ Wohin entwickeln sich Visionen und Werte und wie muss das Talent-Management der Zukunft aussehen, damit Talente sich angesprochen fühlen? Was bedingt und fördert Unternehmens-Performance unter dem Einfluss der wirtschaftlichen und demografischen Faktoren? Wissenschaftler, Strategen und Berater diskutieren über Leadership und bewusste Werteentwicklung in Unternehmen und stellen Möglichkeiten vor, wie der Wandel gezielt gestaltet werden kann.

www.astd2010.de

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
3. Februar	Betriebsratswahlen 2010 für Arbeitgeber	Arbeitgeber informieren sich hier über den Ablauf der Wahl und ihre eigenen Einflussmöglichkeiten dabei.	Frankfurt/Main Creditreform Tel. 0 69/ 24 24 47 50 www.wirtschaftsseminare.de 895 Euro; 795 Euro (Mitglieder)
8. Februar	Mehr Zeit für das Wesentliche	Im Seminar werden Situation und Tätigkeiten analysiert, Zeitfresser und Störfaktoren benannt und Prioritäten gesetzt.	Heidelberg Team Connex AG Tel.0 70 31/27 03 -11 www.teamconnex.com 640 Euro
21. - 26. Februar	Persönlichkeit und Führungsstil	Die Teilnehmer analysieren und gestalten ihr persönliches Führungsprofil auf der Grundlage ihrer Stärken. Sie entwickeln Mut, zu ihrer Persönlichkeit zu stehen.	Seeon Janus Tel. 0 80 95/8 73 38-0 www.janusteam.de 890 Euro
22. - 23. Februar	Rhetorik und Präsentation	Die Teilnehmer entwickeln Sicherheit und Ausstrahlung für ihren persönlichen Auftritt.	Köln Forum - Institut für Management Tel. 0 62 21/5 00-5 00 www.forum-institut.de 1.390 Euro
23. Februar	Das Mitarbeiter-Jahresgespräch	Im Seminar wird erörtert, wie man messbare Zielvorgaben setzt. Außerdem wie Führungskräfte eine individuelle Standortbestimmung durch differenziertes Feedback ermöglichen.	München Management Forum Starnberg Tel.0 81 51/27 19-0 www.management-forum-starnberg.de 1.195 Euro
24. Februar	Emotionale Führung	In diesem Seminar werden einige der erstaunlichen Erkenntnisse zum Thema emotionale Intelligenz und emotionale Führung vorgestellt und praktische Übungen zur Verbesserung dieser Fähigkeiten durchgeführt.	Wuppertal TAW Technische Akademie Tel. 02 02/74 95-2 71 www.taw.de 570 Euro
24. - 26. Februar	Führen ohne Vorgesetztenfunktion	In diesem Seminar werden die Erfolgsfaktoren des Führens ohne disziplinarische Verantwortung vermittelt.	Bezaú/Österreich MCV Management- und Organisations-Entwicklung Tel. ++ 43 /55 77 83 9 70 www.mcv.at 2.060 Euro
1. - 2. März	Gesund und leistungsfähig im Job	Die Teilnehmer schärfen ihr Bewusstsein, um auf die positiven, gesundheitsschützenden Faktoren aktiv Einfluss zu nehmen.	Bad Honnef Telekom Training Tel. 08 00/ 8 22 02 20 www.telekom-training.de 980 Euro
9. - 10. März	Wie sehen mich die anderen?	Die Teilnehmer erfahren etwas über Fremdwahrnehmungen, die ein entscheidender Schritt zur weiteren Persönlichkeitsentwicklung sind.	Hamburg IME-Institut für Management-Entwicklung Tel. 05 21/9 42 0 60 www.ime-seminare.de 1.080 Euro
9. - 12. März	Grundlagen von Führung und Management	Im Seminar werden Themen wie Teamentwicklung sowie Mitarbeitergespräch, Motivation und Beziehungsgestaltung, Konfliktmanagement erörtert.	Wien Hernstein Institut Tel. + 43-1-5 14 50/66 11 www.hernstein.at 2.250 Euro
15. - 17. März	Führen ohne Chef zu sein – wie laterale Führung gelingt	Das Seminar bietet Führungskräften die Möglichkeit, die Vorteile und Bedingungen lateraler Führung kennen zu lernen.	Lautrach Management Centrum Schloss Lautrach Tel. 0 83 94/9 10 - 4 15 www.mcsl.de 1.400 Euro
16. - 17. März	Update Arbeitsrecht 2010	Die Teilnehmer werden über die aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht und gesetzliche Änderungen umfassend informiert.	Frankfurt am Main Euroforum Tel. 0 2 11/96 86 - 30 00 www.euroforum.de 1.799 Euro



Mobil bleiben

Geist und Körper sollen im Einklang sein, zumindest im Idealfall. Diese Gleichung geht allerdings seit einigen Jahrzehnten nicht mehr auf. In der modernen Veränderungswelt ist nur eher Geist gefragt, der Körper spielt nur mehr ein Schattendasein.

Im Berufsleben werden immer höhere Anforderungen gestellt – um im Job erfolgreich zu sein, braucht es immer mehr an Zeit und Energie. Nach getaner Arbeit ruft die Couch. Ein Trugschluss lässt sich schwer aus der Welt schaffen: dass man sich vor dem TV erholen kann.



*Bernd Ratzke,
Vorstands-
vorsitzender,
HVB CLUB,
München*

✉ bernd.ratzke@unicreditgroup.de

Doch der Stress beginnt schon in der Schule. Hartmut Nienaber, Trainer im HVB Club und bis heute Inhaber des Weltrekords im militärischen Fünfkampf, ist ein profunder Kenner der Sportszene: „Noch vor 30 oder 35 Jahren ging es nachmittags raus auf den Bolzplatz, um Fußball zu spielen oder sich sonst irgendwie sportlich zu betätigen. Bewegung gehörte zum Leben dazu. An den Schulen wurde die Leibeserziehung groß geschrieben – und war ein fester, integraler Bestandteil des Unterrichts.“

Heute sitzen Kinder bis nachmittags in der Schule – ohne zwischendurch Bewegungsunterricht zu haben. In ihrer Freizeit sitzen sie dann – manche mit den ebenfalls geschafften Eltern – zu Hause. An Freizeitangeboten herrscht kein Mangel: im Internet surfen, vor der Glotze hocken, mit Freunden in Social Networks kontaktieren. Alles möglichst bewegungsarm. Die Eltern sind in der Regel kein Vor-

Sport ist ein Teil der modernen Personalentwicklung und der Identitätsbildung. Die UniCredit-Group in München fördert den Betriebssport im HVB Club.

bild, wenn es um sportliche Aktivitäten geht. Immer mehr Kinder und Jugendliche haben in punkto Motorik große Probleme und sind nicht in der Lage, einfachste Aufgaben zu bewältigen – zu diesem Ergebnis kommt der Abschlussbericht einer vom Bundesfamilienministerium in Auftrag gegebenen Motorik-Modul-Studie des Instituts für Sport und Sportwissenschaft der Uni Karlsruhe. Die Fähigkeit, körperliche Kraft zu entwickeln, hat sich in den vergangenen 30 Jahren um 14 Prozent verringert. Mehr als ein Drittel der Kinder und Jugendlichen im Alter von 4 bis 17 Jahren waren außerstande, mehr als zwei Schritte rückwärts auf einem drei Zentimeter breiten Balken zu gehen. Diese Kinder kommen als Auszubildende oder Trainees in die Unternehmen – und müssen dort auf die Kopplung von Leistung und körperlicher wie geistiger Fitness erst einmal gebracht werden. Etwa durch ein offensives Werben für den Betriebssport.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Working Family
- Ski-Meeting
- Informelle Gespräche

Der HVB Club, der Sportclub der HypoVereinsbank, erhielt schon mehrere Anfragen von Schulen. Eine Privatschule ist seit zwei Jahren im Club und absolviert hier ihr komplettes Unterrichtsprogramm in Sachen Sport.

Betriebssport fördern

Ein weiteres Sorgenkind sind die von Nachwuchsproblemen geplagten Vereine. Früher war jeder Sportler mehr oder weniger automatisch Mitglied im örtlichen Fußball-, Tennis- oder Handballverein. Diese Zeiten sind vorbei. Die Mitgliedszahlen gehen zurück. Erwachsene wie Jugendliche möchten sich nicht verpflichten regelmäßig in einen Verein zu gehen, man mietet einen Platz im Fitnessstudio, scheut aber sich enger zu binden. Auch wird es zunehmend schwieriger, ehrenamtliche Helfer zu finden, die sich engagieren.

Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für den Betriebssport? Oliver Maassen, als Head of HR Germany auch für den Sport im Club der HypoVereinsbank zuständig, bezieht klar Position: „Um im Wettbewerb bestehen zu können und unsere Kunden von unseren Angeboten zu überzeugen, brauchen wir gut ausgebildete Mitarbeiter, die mitdenken und fit sind. Wir legen dementsprechend jede Menge Wert auf die Ausbildung und Qualifizierung unserer Mitarbeiter. Die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt lassen sich aber nur bewältigen, wenn ich neben dem nötigen Fachwissen auch körperlich auf der Höhe bin. Deshalb ist es der falsche Weg, wenn einige Unternehmen hergehen und ihre Angebote im Betriebssport zurückfahren. Wer dafür sorgt, dass seine Mitarbeiter geistig und körperlich mobil bleiben, sichert langfristig seinen unternehmerischen Erfolg.“

Doch es ist nicht nur die körperliche Fitness, die der Betriebssport fördert. Dazu Maassen: „Sport ist ideal, um sich nach der Arbeit auf einem neutralen Terrain zu treffen, sich auszutauschen und Gemeinschaftsgefühle zu entwickeln. Wie in einer Familie verbringt man Zeit miteinander und hilft sich, wo immer es geht. So ein

Wir-Gefühl in der Working-Family ist unbezahlbar. Wir als gesamteuropäische Bank sehen in internationalen Sport-Events wie dem Uni Credit Ski-Meeting mit über 4.000 Teilnehmern starke Triebfedern der Identifikation und Integration.“

Wie ist der HVB Club strukturiert, und welches Aktivprogramm fährt er? Der Club wurde wie die Vereinsbank 1926 gegründet und ist seit 1957 ein eingetragener Verein – die Bank gewährt einen Zuschuss, um einen Großteil der Miet- und Betriebskosten abzudecken. Zum Clubgelände in München gehören ein Fußballplatz, acht Tenniscourts, eine Sporthalle, ein Hallenbad sowie ein Fitness-Studio. Insgesamt hat der Club 8.000 Mitglieder in 39 Clubbereichen in ganz Deutschland, die meisten davon, 4.300, in München.

Außerhalb Münchens werden Hallen für sportliche Aktivitäten angemietet, Veranstaltungen wie Wasserski, Cartrennen oder Kulturturen organisiert. Eine große Anzahl von Club-Mannschaften kämpfen in den jeweiligen Betriebssportarten – im Tennis, Tischtennis, Fußball, Volleyball, Basketball und Badminton – um Punkte und Platzierungen.

Angebote für Individualisten

Der Club hat vor einigen Jahren mit großem Erfolg das Allroundangebot „Fit4ever“ eingeführt. Eine breite Programmpalette von Step-Aerobic über Bodystyling bis hin zu Pilates ist die ideale Alternative für Individualisten, die nichts mit Mannschaftssport am Hut haben. Viele Teilnehmer entwickeln hier ein regelrechtes Suchtpotenzial – sie kommen vorbei, um zu schnuppern und bleiben dann forever hängen. Das Fitnesscenter wird gut besucht: „Dort wird unter Anleitung fachkundiger Trainer an den Geräten gearbeitet, um einen Kontrapunkt zu den einseitigen Belastungen des Bürolebens zu setzen.“

Gut angenommen werden auch die Präventionskurse – die zum Teil während der Mittagspause stattfinden. Die Betriebskrankenkasse HVB-BKK bezuschusst Kurse, etwa Wirbelsäulengymnastik, und erhöht so den Anreiz. Viele

Kursteilnehmer sind positiv überrascht, wie leicht die Arbeit danach von der Hand geht. Denn das kurze Abschalten während der Pause, die Konzentration auf den eigenen Körper macht automatisch den Kopf frei.

Eine hohe Beteiligung verzeichnet die Trendsportart Laufen. Der Club bereitet die Jogger und Walker auf Firmenläufe vor, wie sie in München, Nürnberg, Regensburg oder Berlin jährlich stattfinden. In München gibt es Lauftreffs. Und die Mitarbeiter nutzen das Angebot sehr intensiv. Zu den Wettkämpfen treffen sich die Mitarbeiter an markierten Treffpunkten oder am Firmenstand, tauschen sich aus und einige laufen dann auch als Gruppe.

Wesentlich für die Entwicklung des HVB Clubs ist der Beitrag, den er zur Integration innerhalb der UniCredit Group leistet: Der Club hat von Anfang an aktiv die Organisation von Veranstaltungen auf internationaler Ebene auf die Beine gestellt. Beim Ski-Meeting treffen sich jedes Jahr im Frühjahr um die 4.000 Mitarbeiter aus 20 Ländern, um über ein langes Wochenende Ski zu fahren, sich im fairen Wettbewerb zu messen und miteinander zu feiern. 2008 fanden die Skirennen in Garmisch-Partenkirchen statt, 2009 in Schladming und 2010 wird es das Ski-Meeting in Madonna di Campiglio sein. Das Feedback der Teilnehmer ist rundum positiv, eben ein intensives emotionales Erlebnis – auch für die Nichtskiläufer am Rande. „Hier spürt man, dass wir als UniCreditGroup nicht nur eine große europäische Bank, sondern Teil einer Familie sind“, hieß es zum Beispiel.

„Neben der Piste lassen sich prima informelle Gespräche führen, schnelle und unbürokratische Entscheidungen treffen.“ Oliver Maassen, den es selbst in den sportlich-warmen Skianzug, aber nicht auf die Rennstrecke zieht, nutzt dies intensiv. Der Personaler hält Betriebssport für ein Instrument der Mitarbeiterführung. Und ist offensichtlich einer Meinung mit CEO Alessandro Profumo. Denn der fungiert als Schirmherr des Sport-Meetings und geht wie die meisten seiner Vorstandskollegen mit vollem Elan auf die Piste.“

Personalentwicklung dominiert

Die Personalentwicklung wird in den kommenden drei Jahren in vielen mittelständischen Unternehmen die Personalarbeit dominieren: Laut einer Umfrage der Personalmanagement-Beratung Hewitt Associates für die Studie „HR-Trends und Themen im Mittelstand“ ist das bei 62 Prozent des befragten Mittelstands das Zukunftsthema Nummer eins. 52 Prozent sind der Meinung, dass die Arbeitgeberattraktivität einen hohen Stellenwert einnehmen wird und jeweils 48 Prozent geben an, dass die Themen Führungskräfteentwicklung, Talent Management und Mitarbeiterbindung an Bedeutung gewinnen. 79 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihr geringer Bekanntheitsgrad der größte Wettbewerbsnachteil ist, um Top Talente für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

www.hewitt.com

Polizei hoch im Kurs

Die Schüler in Deutschland wollen später bei ProSiebenSat.1 Media arbeiten – oder bei der Polizei. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage des trendence Instituts. Zum vierten Mal hat das Institut Schüler zu deren beruflichen Plänen befragt. Dem Vorjahressieger ProSiebenSat.1 Media ist es gelungen, seine Attraktivität nochmals zu steigern. Gleiches gilt für die Polizei, den zweitbeliebtesten Arbeitgeber unter Schülern. Auffällig sind die vielen Neueinsteiger: Apple als höchster Neuzugang schafft es auf Platz drei, Puma auf Platz 15 und der Carlsen Verlag auf Platz 19. Weiterer Neuling unter den Top 30 ist Hugo Boss (Platz 29). „Unsere Ver-

Initiativpreis ausgeschrieben

Die Bewerbungsfrist für den „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2010“ läuft. Die Otto Wolff-Stiftung und die Wirtschaftswoche verleihen den Preis zum 18. Mal. Prämiert werden vorbildliche Initiativen, die die Qualität und Attraktivität der betrieblichen Aus- und Weiterbildung steigern. Bewerben können sich Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und Einzelpersonen wie Personalleiter. Informationen zur Ausschreibung gibt es bei jeder IHK. Einsendeschluss ist der 28. Februar 2010.

www.dihk.de/initiativpreis



mutung hat sich bestätigt, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Produktmarke bei der Arbeitgeberwahl eine große Rolle spielt. Medienunternehmen, Apple, Adidas & Co. umgeben die Jugendlichen in ihrem Alltag“, so Jörn Klick, Berater beim Berliner trendence Institut.

www.trendence.com

Meister oder Master

Das Verbände Forum Supervision am 6. Februar 2010 in Bonn richtet sich an diejenigen, die die Weiterbildung von Beratern und Supervisoren verantworten. Infolge des Bologna-Prozesses werden die traditionell von privaten Weiterbildungsinstituten getragenen Beratungs- und Supervisionsausbildungen zunehmend von Hochschulen im Rahmen von Masterstudiengängen oder allgemeinen Weiterbildungsangeboten übernommen. Was bedeutet diese Konkurrenz? Wie können sich Kooperationen bilden, die die Vorteile der privaten Trägerschaft mit denen der Hochschule verbinden? Lassen sich die Weiterbildungsangebote den Strukturen der Bologna-Vorgaben anpassen? Vier Impulsvorträge zu wichtigen Aspekten des Tagungsthemas werden anschließend in Workshops vertieft.

www.supervisionstagung-2010.de

Jobmesse in Mannheim

Auf der „Jobs for Future“, einer Messe für Arbeit, Aus- und Weiterbildung vom 25. bis 27. Februar 2010 in Mannheim, informieren Fachberater aus Wirtschaft, Forschung und Lehre, aus Kammern, Verbänden und von der Agentur für Arbeit über aktuelle Anforderungen und Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Mehr als 180 Aussteller bieten Beschäftigungsmöglichkeiten an – ob als Ausbildung oder einem festen Arbeitsplatz. Zudem wird über Studiengänge, berufliche Neuorientierung, Weiterbildungsmaßnahmen und Zusatzqualifizierungen informiert. Die Teilnahme an der Messe ist kostenlos.

www.jobsforfuture-mannheim.de

Bewerbung um HR-Nachwuchspreis

Die von Studnitz Management Consultants und die Nordakademie, Hochschule der Wirtschaft, verleihen in diesem Jahr wieder den Human Resource Nachwuchspreis. Damit erhalten Studienabsolventen und Berufseinsteiger im Umfeld des betrieblichen Personalmanagements die Chance, neue Konzepte der Personalführung vorzustellen. Interessenten können sich bis zum 15. Februar 2010

mit ihrem Projekt, Konzept oder ihrer Abschlussarbeit bewerben. Schirmherrin des HR-Nachwuchspreises ist Silvana Koch-Mehrin, Vizepräsidentin des Europäischen Parlaments.

www.hr-nachwuchs.de

Gehaltsumfrage gestartet

Die Online-Umfrage für die Gehaltsstudie 2010 „Einstiegsgehälter für Hochschulabsolventen und Praktikanten“ der Personalvermittlung und Karriereberatung alma mater hat begonnen. Der Online-Fragebogen richtet sich an Personalverantwortliche von Unternehmen und öffentlichen Körperschaften. Teilnehmer erhalten auf Wunsch den Ergebnisbericht kostenfrei zugeschickt.

www.alma-mater.de/gehaltsstudie.html

Rekordzahlen bei Studienanfänger

In Deutschland gibt es so viele Studienanfänger wie nie: Im Jahr 2009 haben insgesamt 423.600 junge Menschen ein Hochschulstudium aufgenommen. Das sind gut 26.800 oder sieben Prozent mehr als im Jahr zuvor. Nach vorläufigen Angaben des Statistischen Bundesamtes ist die Studienanfängerquote, also der Anteil der Studierenden an einem Altersjahrgang, von 40,3 Prozent (2008) auf 43,3 Prozent gestiegen. Im Bereich Bauingenieurwesen liegt die Steigerungsrate mit 15 Prozent sogar im zweistelligen Bereich. Auch andere MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) wie Maschinenbau/Verfahrenstechnik (+6 Prozent), Informatik (+4 Prozent) und Elektrotechnik (+3 Prozent) zeigen deutliche Steigerungen.

www.destatis.de

Wenn ein Mann seine Chefin liebt

Compliance ist kein Hobby sondern existenziell für Unternehmen. Denn Gesetzesverstöße können Firmen in den Ruin führen. Deshalb muss das Management für eine klare und eindeutige Aufbau- und Ablauforganisation sorgen sowie Verantwortlichkeiten präzise zuweisen.



© imagesource

Spätestens seit Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern und Leitern von Rechtsabteilungen für ungesetzliches Verhalten in ihren Unternehmen persönlich zur Verantwortung gezogen werden, wird die Bedeutung von Compliance im Unternehmen jedermann ersichtlich: Haftungsvermeidung durch Gesetzestreue. Da die zivilrechtlichen wie strafrechtlichen Anforderungen steigen, muss die Einhaltung der Regeln professionell organisiert und müssen Rechtsverstöße konsequent verfolgt werden. Verfolgung setzt Informationsgewinnung voraus. Diese ist aber nicht unbegrenzt zulässig. Daher muss hier die Grenze zwischen zulässiger und unzulässiger Überwachung gezogen werden.

Das Arbeitsrecht wirkt sich in verschiedener Weise auf Compliance-relevante Regelungen aus und bestimmt deren Inhalt mit. Das gilt etwa für spezifische Arbeitnehmerschutzrechte. Dazu zählen die Anforderungen des Allgemeinen Gleichbe-

handlungsgesetzes (AGG), aber auch Anforderungen zum Arbeitsschutz und zur Arbeitszeit. Schließlich sind auch die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zur Mitbestimmung des Betriebsrats hier einzuordnen.

Das Arbeitsrecht wirkt weiterhin auf die Umsetzung von Compliance-Regelungen und deren Effektivität ein. Das betrifft die Frage, wie Compliance-Regelungen mit bindender Wirkung für die Mitarbeiter eingeführt und welche inhaltlichen Grenzen bei der Einführung beziehungsweise Änderung von Verhaltensregeln gelten. Schließlich gehören zu einem funktionierenden System die Definition von Melderechten und -pflichten der Mitarbeiter (Whistleblowing) und die Sanktionierung von Verhaltensverstößen.

Effektive Compliance setzt also voraus, dass die Verhaltensregelungen arbeitsrechtlich wirksam eingeführt und konsequent umgesetzt werden. Soweit die Anforderungen in einem Code of Conduct oder Code of Ethics geregelt sind, hat der Arbeitgeber vor der Einführung die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Zwar hat das Bundesarbeitsgericht zu Recht festgestellt, dass ein Mitbestimmungsrecht nur dort besteht, wo der Arbeitgeber die betriebliche Ordnung und das Verhalten der Beschäftigten regeln will.

Der Mitbestimmung entzogen sind aber Vorgaben, mit denen lediglich die geschuldete Arbeitsleistung konkretisiert werden soll oder die gesetzlich abschließend geregelt sind. Eine solche abschließende gesetzliche Regelung liegt allerdings nicht schon dann vor, wenn ausländische Vorschriften für börsennotierte Unternehmen die Einführung von Ethik-Richtlinien vorsehen. Da sich allerdings die einzelnen Regelungen üblicherweise kaum auseinanderdividieren lassen, wird es allein sinnvoll sein, das ganze Regelwerk mit dem Betriebsrat zu erörtern und zu verabschieden. Das erhöht auch die Akzeptanz in der Belegschaft.

Regeln aufstellen

Typischerweise regeln solche Codices zum einen den Umgang des Unternehmens mit den Mitarbeitern. Dazu gehören Diskriminierungsverbote bei Einstellung und Beförderung sowie die Einhaltung der Arbeitnehmerschutzvorschriften. Des Weiteren gehören dazu Regeln zum Umgang der Mitarbeiter untereinander, also zum

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitnehmerschutzrechte
- Whistleblowing
- Ethik-Richtlinien



Dr. Hans-Peter Löw, Rechtsanwalt und Partner, Lovells LLP, Frankfurt

✉ hans-peter.loew@lovells.com

Beispiel das Verbot von Diskriminierung, Belästigung oder Mobbing. Das Verbot von Liebesbeziehungen im Unternehmen hat allerdings das Landesarbeitsgericht Düsseldorf zu Recht als zu weitgehend erachtet. Dieses Verbot verstößt gegen die Menschenwürde und ist damit verfassungswidrig.

Regeln zum Verhalten am Arbeitsplatz behandeln üblicherweise Alkohol- und Drogenverbot, Datenschutz und IT-Sicherheit sowie die Nutzung von Telekommunikationseinrichtungen. Im weiteren Sinne gehören dazu auch Regeln zum Umgang mit Behörden und Medien wie das Verhalten bei Durchsuchungen sowie die Abstimmung und Freigabe von Presseerklärungen und anderen offiziellen Verlautbarungen. Ganz wesentlicher Teil eines Codes sind die Regeln im geschäftlichen Verkehr. Dazu gehören Angebot und Annahme von Geschenken und Zuwendungen, Umgang mit vertraulichen Informationen, Datenschutz, Vermeidung von Interessenkonflikten und Verbot von Preisabsprachen, Bestechung und ähnliches.

Die Regeln zur Anwendung und Umsetzung des Kodex beschäftigen sich üblicherweise mit Kommunikationswegen (Open Door Policy, Whistleblowing-Systemen) sowie mit Sanktionen bei Verstößen gegen den Kodex.

Das Whistleblowing – Whistleblower bedeutet sinngemäß Hinweisgeber – ist ein Verfahren zur Meldung von Compliance-Verstößen. Eine generelle gesetzliche Verpflichtung zur Meldung von Compliance-Verstößen existiert nicht. Allerdings sehen einige Regelwerke für börsennotierte Unternehmen vor, dass Verfahren zur Meldung von Gesetzesverstößen bestehen müssen, ohne inhaltliche Anforderungen an solche Systeme zu stellen.

Die geplante Einführung einer Regelung zum Schutz des Whistleblowers vor Sanktionen ist nicht Gesetz geworden. Vereinzelt sind Anzeigerechte des Mitarbeiters geregelt, so etwa nach §§ 13, 27 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) für Verstöße gegen die Diskriminierungsverbote, nach § 84 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) oder nach § 17 Absatz 2 Arbeitsschutzgesetz.

In welcher Form ein Whistleblowing-System eingeführt werden soll, ist für jedes Unternehmen individuell zu entscheiden. Für die Einführung eines solchen Systems sprechen die effektive Sicherung und Umsetzung von Compliance, die Ahndung von Gesetzes- und Regelverstößen sowie die Prävention durch Verhinderung künftiger Verstöße. Außerdem kann ein internes Anzeigesystem zur internen Lösung von Problemen beitragen und so negative Presse vermeiden helfen. Und schließlich wird den Leitungsorganen des Unternehmens eine Entlastung von offiziellen Vorwürfen leichter gelingen, wenn ein internes System zur Meldung von Verstößen etabliert ist.

Auf der anderen Seite kann das interne Meldesystem durchaus zu Interessenkollisionen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Öffentlichkeit führen. Der Umgang mit anonymen Hinweisen ist in der Regel problematisch („Der größte Lump im ganzen Land, das ist und bleibt der Denunziant“). In jedem Fall sind die Datenschutzvorschriften einzuhalten und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten.

Führungskräfte tragen Verantwortung

Unter dem Blickwinkel einer möglichen Pflicht zur Meldung von Gesetzesverstößen ist eine aktuelle Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom 17. Juli 2009 zu beachten. Dort hat der BGH die strafrechtliche Verurteilung des Leiters einer Rechtsabteilung eines kommunalen Unternehmens bestätigt, der Kenntnis von einer fehlerhaften Gebührenabrechnungspraxis gegenüber Bürgern hatte und nicht gegen die Erhebung von überhöhten Gebühren eingeschritten ist. In dem Urteil verweist der BGH darauf, dass der Rechtsabteilung in einem Unternehmen eine besondere Funktion auch bei der Verhinderung von Straftaten aus dem Unternehmen heraus zukomme.

Dem Angeklagten wurden in seiner besonderen Verantwortungsposition Obhutspflichten für bestimmte Gefahrenquellen übertragen. Hieraus folge

eine Sonderverantwortlichkeit für die Integrität des von ihm übernommenen Verantwortungsbereichs. Als Leiter der Rechtsabteilung und der Innenrevision obliege es der Führungskraft dafür Sorge zu tragen, dass aus dem von ihm überwachten Bereich des Unternehmens heraus keine Gefahren für Rechtsgüter Dritter entstehen.

Dabei stellt der BGH weiter fest, dass grundsätzlich auch der Aufgabenbereich eines Compliance Officers für diesen eine besondere Überwachungspflicht bezüglich der Gefahren begründe, die aus dem Unternehmen für Rechtsgüter Dritter entstehen. Die tatsächliche Übernahme des Pflichtenkreises eines Compliance Officers lasse nach Auffassung des BGH für diese Funktion eine Sonderverantwortlichkeit und damit verbunden eine strafrechtliche Garantienpflicht entstehen.

Aus dem Urteil ergibt sich die dringende Notwendigkeit zur klaren Bestimmung und Abgrenzung des Aufgabenbereichs eines Compliance Officers. Je konkreter der Verantwortungsbereich und der Zweck der Tätigkeit gefasst werden, desto besser kann das Risiko einer strafrechtlichen Verantwortlichkeit beherrscht werden. Zusätzlich sollte auch für den Compliance Officer eine D & O (Directors-and-Officers-Versicherung) und Rechtsschutzversicherung abgeschlossen werden, um ihm auch bei einer Inanspruchnahme ausreichenden Schutz zu sichern.

Gesetzeskonformes Verhalten ist eine essenzielle Anforderung an jede Unternehmensführung. Gesetzesverstöße im Unternehmen können existenzbedrohende Folgen haben. Das gilt wegen der gesetzlichen und finanziellen Folgen, ebenso wie wegen des Verhaltens anderer Marktteilnehmer.

Eine klare und eindeutige Aufbau- und Ablauforganisation sowie die präzise Zuweisung von Verantwortlichkeiten sind dafür von herausragender Bedeutung. Die entsprechende Policy im Unternehmen ist von den Führungskräften vorbildhaft gegenüber allen Mitarbeitern vorzuleben und zu beachten. Für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist auch der konstruktive Dialog mit den Belegschaftsvertretungen förderlich.

Vorsorgeuntersuchungen

Freiwillige Untersuchungen sind kein Arbeitslohn.

Bietet ein Arbeitgeber seinen leitenden Mitarbeitern unentgeltlich freiwillige Vorsorgeuntersuchungen an, handelt es sich dabei nicht um lohnsteuerpflichtigen Arbeitslohn. Dies entschied das Finanzgericht Düsseldorf und führte dazu aus, dass eine Erfassung als Arbeitslohn hier nicht gegeben sei, weil schon die Beschränkung des Vorsorgeangebots auf die Führungskräfte ein überwiegend eigenbetriebliches Interesse des Arbeitgebers erkennen lasse. Ein Unternehmen bot seit einigen Jahren seinen etwa 180 leitenden Mitarbeitern im Zwei-Jahres-Turnus die kostenlose Teilnahme an ärztlichen Vorsorgeuntersuchungen an.

Diese fanden bei einem niedergelassenen Facharzt, den der Arbeitgeber bestimmte, statt. Zweck der Untersuchung war die Krebsvorsorge sowie die Früherkennung insbesondere von Herz-, Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen.

Bei einer Lohnsteueraußenprüfung sahen die Prüfer des Finanzamtes darin Aufwendungen, die als geldwerter Vorteil der individuellen Lohnsteuer zu unterwerfen seien und begründeten dies damit, dass den Mitarbeitern die Teilnahme an den Untersuchungen freigestellt sei. Deshalb sei ein überwiegend eigenbetriebliches Interesse des Arbeitgebers nicht erkennbar. Dagegen erhob das Unterneh-

men erfolgreich Klage. Es sei, so nun das Finanzgericht Düsseldorf, hier kein Arbeitslohn anzunehmen. Die Vorsorgeuntersuchungen seien keine Gegenleistung für erbrachte Arbeitsleistung, sondern lägen vielmehr überwiegend im betrieblichen Interesse. Merkmal dafür sei die Beschränkung des unentgeltlichen Vorsorgeprogramms auf leitende Mitarbeiter, deren Ausfall den Betrieb nachhaltiger beeinträchtige als der von Arbeitnehmern mit weniger herausgehobenen Tätigkeiten. Ferner bestimme der Arbeitgeber den gesamten Ablauf einschließlich des behandelnden Arztes. Nur bei anderen Auswahlkriterien wie Betriebszugehörigkeit oder Arbeitserfolg wäre eine Belohnung mit lohnsteuerpflichtiger

Wirkung anzunehmen. In der Freiwilligkeit der Teilnahme sah das Gericht keinen Widerspruch zum betrieblichen Interesse und verwies zudem darauf, dass den leitenden Mitarbeitern die Kosten vergleichbarer Vorsorgeuntersuchungen bei privater Inanspruchnahme durch ihre Krankenversicherungen ersetzt worden wären.

(Finanzgericht Düsseldorf; Urteil vom 30.09.2009 – 15 K 2727/08 L)

■ *Bei Arbeitgeberleistungen ein überwiegend betriebliches Interesse von dem eines geldwerten Vorteils für Arbeitnehmer abzugrenzen, wird in der Praxis – wie auch diese Entscheidung belegt – oftmals nicht einfach zu leisten sein. Insbesondere bei vorgesehenen wiederkehrenden Leistungen empfiehlt sich daher, fachkundige Beratung einzuholen.*

Kündigung

Die Beschimpfung und Bedrohung von Kollegen kann seitens des Arbeitgebers mit einer fristlosen Kündigung geahndet werden.

Gegenseitige Beschimpfungen und Drohungen von Mitarbeitern muss kein Arbeitgeber dulden. Nicht zuletzt wegen der ihm obliegenden Fürsorgepflicht für alle seine Arbeitnehmer, kann er bei einem solchen, den Betriebsfrieden erheblich beeinträchtigenden Verhalten, den Störer fristlos entlassen. Mit „Wenn du mich noch einmal beim Chef anscheißt, gehe ich dir an den Hals!“ drohte eine Bäckereifachverkäuferin einer Auszubildenden. Damit eskalierte ein schon länger schwelender Streit. Beschimpfungen gab es sowohl vor Kunden wie auch vor der Filialleiterin. Eine vorausgehende ultimative Warnung des von der Auszubildenden informierten Chefs mit der nachdrücklichen Forderung, die Beschimpfungen zu unterlassen und sich um ein entspannteres Verhältnis zu bemühen, war ohne Wirkung geblieben. Nach Fortsetzung des rüpelhaften Benehmens und nach Hand-

greiflichkeiten kündigte der Arbeitgeber die Verkäuferin trotz langjähriger Betriebszugehörigkeit fristlos. Die Zulässigkeit der Maßnahme bestätigte nun das Landesarbeitsgericht wie zuvor schon die Vorinstanz, weil grobe Beleidigungen und tätliche Auseinandersetzungen im Betrieb grundsätzlich eine außerordentliche Kündigung rechtfertigten. Ein Arbeitgeber habe zudem alle Arbeitnehmer seines Betriebs vor tätlichen Angriffen zu schützen.

(Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein; Urteil vom 21.10.2009 – 3 Sa 224/09)

■ *Eine Abmahnung hätte dem Arbeitgeber wahrscheinlich den Gang zum Gericht erspart. Denn trotz der hier einvernehmlichen Entscheidungen beider Gerichtsstufen bleibt bei einer fristlosen Kündigung ein Restrisiko, dem sich Unternehmen nur im Ausnahmefall – wie hier Handgreiflichkeiten im Betrieb – aussetzen sollten.*

Erholungsanspruch

Nicht jede Tätigkeit während des Urlaubs verstößt gegen den Erholungsanspruch des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitern.

Das Landesarbeitsgericht Köln entschied, dass eine Tätigkeit, die der maximalen finanziellen Ausnutzung der Arbeitskraft dient, nicht gegen den in § 8 des Bundesurlaubsgesetzes (BUrlG) bestimmten Anspruch auf körperliche Erholung verstößt. Tätigkeiten im Betrieb des Ehemannes während eines genehmigtenurlaubes seien zudem regelmäßig als Familienhilfe zu qualifizieren und widersprechen somit nicht dem Urlaubszweck.

Während ihres Urlaubs hatte eine Bürokauffrau ihrem Ehemann beim Verkauf der von ihm hergestellten Waren auf dem Weihnachtsmarkt geholfen. Die Richter sahen darin keine unzulässige Erwerbstätigkeit während des Erholungsurlaubs. Zum einen handele es sich im vorliegenden Fall um eine Tätigkeit im Rahmen der Familienhilfe und zum anderen sei durch

die Arbeitszeit der Frau bei ihrem Arbeitgeber der Rahmen der zulässigen Erwerbstätigkeit ohnehin noch nicht ausgeschöpft. Gemäß § 3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) hätte die mit 37 Stunden angestellte Mitarbeiterin weitere elf Stunden je Woche ihre Arbeitskraft erwerbsmäßig nutzen dürfen.

(Landesarbeitsgericht Köln; Urteil vom 21.09.2009 – 2 Sa 674/09)

■ *Das Gericht ließ gegen das Urteil wegen fehlender allgemeiner Bedeutung keine Revision zu. Dennoch: Sich zu vergewissern, ob Arbeitnehmer tatsächlich ihrer Verpflichtung nachkommen, den Urlaub zur Erholung zu nutzen, dürfte schwer möglich sein. Umso wichtiger ist es deshalb zu wissen, was ihnen während ihrer Erholungszeit nach dem Gesetz auf jeden Fall erlaubt ist.*

Ausgewählt und bearbeitet von Carl Werner Wendland



Thomas Langhoff: Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Springer-Verlag, Heidelberg 2009, ISBN-13 9783642012419, 59,95 Euro

In Deutschland wird die Erwerbsbevölkerung in den kommenden 20 Jahren von 35 Millionen auf knapp 20 Millionen sinken. Die stärkste Kraft der Erwerbstätigen wird bereits ab 2013 die der über 50-Jährigen sein. So unveränderbar der demografische Wandel auch ist, birgt er gleichwohl Möglichkeiten zur erfolgreichen Gestaltung in sich. Das ist der Punkt, an dem Thomas Langhoff mit seiner Zwischenbilanz ansetzt. Mithilfe des von ihm entwickelten Instruments zur Altersstrukturanalyse Astra beschreibt er, wie sich Unternehmen erfolgreich der komplexen Thematik in betrieblichen Demografieprojekten stellen können und zeigt, welche betrieblichen Analysen für die Entwicklung evidenzbasierter betriebspezifischer Strategien notwendig sind. Langhoffs umfassende Zwischenbilanz des demografischen Wandels stellt die operativen und strategischen Handlungsfelder im Unternehmen sowie nützliche Praxisbeispiele, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und wichtige betriebliche Erfahrungen und Probleme anschaulich dar. Ein Buch, das die Lücke zwischen arbeitswissenschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis schließt.



Thomas Lünendonk, Jörg Hossenfelder (Hrsg.): Dienstleistungen: Vision 2020. Herkunft und Zukunft wichtiger Service-Branchen in Deutschland. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2009, ISBN 9783899811971, 39,90 Euro

Kaum ein Sektor erfreut sich in Deutschland und Europa ähnlich guter Zukunftsprognosen wie die Dienstleistungsbranche. Dabei ist die Bandbreite enorm und reicht von Dienstleistungen von Unternehmen für Konsumenten bis hin zu Dienstleistungen von Unternehmen für Unternehmen. Um den notwendigen Qualitätsanspruch auch in Zukunft halten zu können, ist es unabdingbar, dass die Dienstleistungsunternehmen weitsichtig die zukünftigen Entwicklungen der jeweiligen Branchen betrachten. Das vorliegende Buch konzentriert sich auf Business-to-Business-Dienstleistungen wie Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Personaldienstleistung und Facility Management. Zahlreiche Experten aus diesen verschiedenen Sektoren geben einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Service-Branchen in Deutschland, deren Eigenheiten und Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten sowie ihre Bedeutung in der Zukunft. Ausführlich und fundiert stellen die Autoren die einzelnen Branchen vor, belegen diese mit Zahlen und prognostizieren das jeweilige Marktpotenzial.



Heike Bruch, Florian Kunze, Stephan Böhm: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, ISBN-13 9783834910424, 39,90 Euro

Der Umgang mit einer älter werdenden Belegschaft ist ein Erfolgsfaktor. Schon heute stehen die Verantwortlichen vor der Frage, ob und wie Personalmanagementpraktiken und

Führungsverhalten den Bedürfnissen sich verändernder Generationen angepasst werden müssen. Wie diese Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance begriffen werden, arbeiten die Autoren in diesem Buch anschaulich und nachvollziehbar heraus. Basierend auf Analysen, empirischen Untersuchungen sowie daraus abgeleiteten Entwicklungen und Anforderungen beschreiben sie nicht nur die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen. Darüber hinaus liefern sie Best-Practice-Beispiele aus deutschen und schweizerischen Unternehmen – und damit praktische und konkrete Anwendungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte.



PERSONALBuchTipp

John J. Sosik: Full Range Leadership Development. Routledge Group, East Sussex 2009, ISBN-13 9781848724059, 27,99 Britische Pfund

Leadership ist unstrittig zu einem Schlüsselthema avanciert. Dabei wird häufig zwischen den transaktionalen und den transformationalen Formen der Führung unterschieden. John Sosik von der Pennsylvania State University legt nun ein Buch vor, das diese Formen in unterschiedlichen Situationen darstellt und vergleicht und dabei auf das jeweilige Führungsverhalten eingeht. Natürlich spielt dabei die Beziehung zu den Geführten eine wichtige Rolle. Sosik breitet seine Analysen und Thesen in sieben Kapiteln aus: Zunächst erklärt er den Begriff „Full Range Leadership Development“ – ein interessanter Ansatz, der die Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung mit umfasst. Insofern handelt es sich um ein integriertes System mit Einflüssen auf das Verhalten und die Führungseigenschaften. Insbesondere der transformationale Führungsstil

beeinflusst sehr stark die Motivation und die intellektuelle Inspiration. Emotionale und sach-rationale Aspekte stehen in einem engen Zusammenhang. Zu diesem ganzheitlichen Ansatz zählen sowohl individuelle Aspekte als auch die Konsequenzen für das Anreiz- und Belohnungs-System und das Management-by-Exception. Teamorientierte Aspekte werden mit einbezogen. Das Buch schließt mit einem ganzheitlichen Ausblick auf den strategischen, den sozialen und den kontextbezogenen Zusammenhang. Interessant ist die Vorstellung eines damit zusammenhängenden „Master of Leadership Development“-Programms. Das Buch wird die Diskussion in Theorie und Praxis sicherlich befruchten. Es ist sowohl für Studierende als auch für Professoren ein anregendes und lehrreiches Buch. Eine weite Verbreitung ist ihm zu wünschen.

PERSONALpersönlich

Hans Jürgen Petersen ist Personalchef bei der Unister in Leipzig, einem Betreiber und Vermarkter von Internetportalen. Der 56-Jährige verantwortet über 500 Angestellte – bis jetzt. Denn in den nächsten Monaten soll die Zahl auf über 600 ansteigen. Erfahrung bringt der Personalprofi dafür genug mit. Denn auch vor seinem aktuellen Job war er in einer Wachstumsbranche aktiv – als stellvertretender Director HR Europe bei First Solar Manufacturing in Frankfurt an der Oder. Vor seinem Eintritt bei First Solar und in den ersten Monaten dort arbeitete Petersen selbstständig als Personalberater und Interim-Manager HR.



- **Von welchem Beruf haben Sie als Kind geträumt?**
Fußballprofi
- **Was kann Ihnen so richtig den Tag verderben?**
Schlechte Laune von Kollegen.
- **Sie haben einen Tag frei – was machen Sie?**
Spazieren gehen, Theater- oder Kinobesuch.
- **Wann und was haben Sie zum letzten Mal geschwänzt?**
Lange her! Fußballtraining oder Sprachunterricht.
- **Wofür geben Sie privat gerne Geld aus?**
Reisen, Kleidung, gutes Essen, Kultur.
- **Auf welche der sozialen Errungenschaften könnten Sie gut verzichten?**
Minusgeschäft der gesetzlichen Rentenversicherung.
- **Sie führen ein Bewerbungsgespräch – welches Verhalten des Kandidaten kann Sie so richtig aufregen?**
Arroganz, Selbstüberschätzung, fehlende Selbstreflektion
- **Wann und worin haben Sie sich zuletzt weitergebildet?**
2008 Zertifizierung zum Führungstrainer.
- **Angenommen, Ihr Personal-Budget ließe sich verdoppeln – was würden Sie mit dem zusätzlichen Geld zuerst umsetzen wollen?**
Mitarbeiterbefragungen und Konzepte zur Führungskräfte-Aus- und Weiterbildung.
- **Welche berufliche Entscheidung war für Sie bisher die schwierigste?**
Aufgabe der Selbstständigkeit.
- **Zuvor waren Sie in der Solarbranche tätig, jetzt in einem Internetunternehmen. Was macht für Sie den Reiz von modernen Wachstumsunternehmen aus?**
Vielfältigkeit der täglich wechselnden Herausforderungen; Mitgestaltung des Unternehmenswachstums und der -kultur; Know-how-Transfer.
- **Sie besetzen in den nächsten Monaten über 130 Stellen. Eigentlich müsste das in diesen Zeiten ein leichter Job sein.**
Leider nein! Spezielle Profile können wir nur schwer – insbesondere in der Region Leipzig – besetzen.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: **Personalarbeit nach der Krise**

- **Ausländische Nachwuchskräfte**
- **Führungsfehler und Emotionen**
- **Konzerninterne Leiharbeit**

Weitere Themen:

- **Mitarbeiterbefragung**
- **Personaldaten**
- **Weiterbildungsverhalten**

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