



Prof. Dr. Dieter Wagner
Chefredakteur PERSONAL

Personalarbeit modernisieren

Seit einiger Zeit gibt es in unserer Zeitschrift neben einem wechselnden Schwerpunkt die Ressorts „Personalmanagement“, „Personalentwicklung“ und „Mitarbeiterführung“. In diesem Heft liegt der Schwerpunkt beim „Öffentlichen Dienst“.

Dabei ist aktuell leicht festzustellen, dass die oben genannten Funktionsbereiche des Personalmanagements auch im öffentlichen Dienst an Bedeutung gewinnen. Grundsätzlich sind viele Dinge nicht so individualisierbar wie in der Privatwirtschaft. Die Notwendigkeit zur Flexibilisierung besteht gleichwohl. Die Zeit der reinen Personaladministration ist auch in öffentlichen Institutionen ein für allemal passé.

Auch wenn viele Dinge sehr verrechtlicht sind, kommt man an modernen Diagnostik- und Auswahlmethoden nicht vorbei (S.10). Die oftmals vernachlässigte Personalführung

gewinnt ebenfalls an Stellenwert – da werden Leitbilder und Leistung kommuniziert (S.6). Personalmarketing und Personalentwicklung sind auch in der öffentlichen Verwaltung als integrierte Bestandteile eines professionellen Personalmanagements anzusehen (S.8).

Die Modernisierung wird vorangetrieben, und zwar trotz vieler Kostenzwänge – die die Verwaltungen weitaus mehr belasten als so manches Unternehmen. Dennoch werden sich die künftigen Anforderungen an die Personalarbeit in Privatunternehmen und der öffentlichen Hand angleichen: Mangelware Fach- und Führungskraft treibt diese Entwicklung voran. Das entscheidende Stichwort lautet Arbeitgeberattraktivität (S.22 und 29).

P.S.: Das Redaktionsteam wünscht Ihnen ein erfolgreiches und glückliches Neues Jahr!

Dieter Wagner

EDITORIAL Personalarbeit modernisieren	1
<i>Dieter Wagner</i>	
NAMEN UND NACHRICHTEN	4
PERSONALKurzinterview: <i>Knigge-Fachmann Rainer Wälde rät, manchmal Regeln zu brechen</i>	
SCHWERPUNKT: ÖFFENTLICHER DIENST	
Leistung kommunizieren	6
<i>Wenzel Matiaske</i>	
Personalarbeit optimieren	8
<i>Dieter Wagner</i>	
Diagnostik: Methoden-Potpourri anrichten	10
<i>Martin Kersting</i>	
LEHRSTUHL <i>Portrait: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin</i>	14
PERSONALKurzinterview: <i>Prof. Dr. Gernold P. Frank (links) und Dr. Jörg Ritter (rechts) setzen auf Selbstorganisation im Studium</i>	15
PERSONALMANAGEMENT	
Ethik für Manager	16
<i>Stephan Kaiser/Arjan Kozica</i>	
CRANET in the Netherlands: Telework on the HR agenda	19
<i>Eric Poutsma/Paul E. M. Ligthart</i>	
Authentische Arbeitgebermarke	22
<i>Karsten Müller/Thorsten Fauth/Tammo Straatmann</i>	
Zuwanderung: Kein Selbstläufer	25
<i>Markus-Oliver Schwaab/Wolfgang Schäfer</i>	
Personalauswahlverfahren: Gelassene Bewerber	29
<i>Annina Lilian Gall/Thomas Moldzio</i>	
Mergers and Acquisitions: Defizite bei der Personalauswahl	31
<i>Sikle Grosse-Hornke/Christoph Brast</i>	
Karriere: Beste Websites	34
<i>Wolfgang Jäger/Christian Meser</i>	
Lenken und Lösen	37
PERSONALENTWICKLUNG	
Hauptschulabschluss bei DB Services: Einsteigen bitte	38
<i>Matthias Afting/Viola Ritschel/Christoph Seese</i>	
Treffen und Trainieren	42
Seminare	43
MITARBEITERFÜHRUNG	
JA-Sager: Taktiker im Tagesgeschäft	44
<i>Jan Lies</i>	
PROVOKATION des Monats: Maschine Mensch	48
<i>Lutz Ockhardt</i>	
Fordern und Fördern	49
PERSONAL UND RECHT	
Arbeitsgesetze: Allzeit bereit	50
<i>Peer Kalmbach</i>	
Weiterbildung: Korrekt schulen	52
<i>Inken Hansen</i>	
Aus dem Gerichtssaal	54
BÜCHER	55
PERSONALpersönlich: <i>Klaus Bauer, PUMA</i>	56
Im nächsten Heft lesen Sie	56
Impressum	39

PERSONAL *Kurzinterview*

Lebendige Werte

Rainer Wälde, Herausgeber des Buchs „Der Große Knigge“, Berater und Gründer der Typ Akademie in Limburg, erklärt, warum es mitunter höflich ist, eine Umgangsregel zu brechen.

Wirkt sich Knigge im Business positiv auf die Unternehmenskultur aus?

Richtig verstanden auf jeden Fall. Schon Adolph Freiherr Knigge schrieb in seinem Werk nicht darüber, auf welche Art jemand die Serviette halten muss, sondern über den Umgang mit Menschen. So geht es auch hier um Werte und nicht um Etikette. Das gilt umso mehr, als heute bei den Umgangsformen im Business vieles, was wir früher für den guten Ton hielten, nicht mehr zeitgemäß ist und es oft keine klare Trennung zwischen richtig und falsch gibt.

Wertesystem statt Umgangsformen?

Nein – es geht vielmehr darum, durch Umgangsformen die eigenen Werte aktiv zu leben. Die erkennt man übrigens am sichersten an den – wie ich sie gerne nenne – Aufregern. Rege ich mich über Unpünktlichkeit auf, so ist Pünktlichkeit eben ein wichtiger Wert für mich. Regeln und das Wertesystem sollten in Einklang stehen. Unter Umständen muss ich dafür mitunter eine Regel brechen. Beispiel: Isst mein Gast im Biergarten ein Hähnchen mit Messer und Gabel, so verstößt das gegen die Regel. Obwohl ich das weiß, kann ich mich dem aber anschließen, weil mir Gastfreundschaft



ein wichtiger Wert ist, und ich möchte, dass er sich wohl fühlt.

Warum brauchen wir dann überhaupt Benimm-Kurse fürs Geschäftsleben?

Eine Führungskraft muss den sicheren Umgang mit Regeln kennen, das vereinfacht Geschäftsverhandlungen. Um das eigene Wertesystem authentisch zu leben, muss die Führungskraft aber in jeder Situation überprüfen können, ob die Regel gerade passt. Ein gutes Beispiel ist das Verhalten beim Grüßen. Hierarchisch Untergeordnete grüßen zuerst. Aber – ein guter Chef durchbricht diese Regel natürlich ganz selbstverständlich, wenn er durch das Werk geht und mit den Leuten spricht.



Lücken geschlossen

Im Januar hat die Deutsche Bahn Tochter DB Netzverkehr ihren Vorstand wieder komplett: **Hans-Otto Umlandt** (Foto) hat die Nachfolge von Berthold Huber als Personalvorstand angetreten. Huber war Anfang November Vorstandsvorsitzender bei der DB Fernverkehr AG geworden. Der Diplom-Volkswirt Umlandt kommt von der Versicherung DEVK, wo er seit 2003 im Vorstand saß. Der 53-jährige war vor seiner Tätigkeit für die Versiche-

rungsgesellschaft bereits bei der Deutschen Bahn. Von 1996 bis 1999 leitete er den Bereich Mitbestimmung und Arbeitsrecht. Von 2001 bis 2002 war er für den Bereich Tarifpolitik, Mitbestimmung und Beamte zuständig. Bis 1996 hatte er als Fachanwalt für Arbeitsrecht gearbeitet.

Stühlerücken bei VW

Volkswagen baut weiter sein Werk im russischen Kaluga aus – und das hat Auswirkungen bis nach Braunschweig. In Kaluga übernimmt **Henry Mehnert** (Foto) die Leitung Per-

sonal. Der 58-Jährige räumt dafür seine Position als Geschäftsführer Personal von Volkswagen Sachsen. Auf diese Position folgt ihm zum 1. Februar Arne Meiswinkel. Bisher ist der 42-Jährige Meiswinkel Personalleiter im VW-Werk Braunschweig. Sein Nachfolger in Braunschweig wird **Sebastian Patta**. Der 45-jährige Patta verantwortete bisher im Personalwesen der Marke Volkswagen unter anderem die Themen Gesundheit und Arbeitssi-



cherheit für alle deutschen Standorte.

Henry Mehnert studierte Betriebswirtschaft und kam 1992 zu Volkswagen Sachsen. Bis 1995 leitete er das Personalwesen im Werk Chemnitz. 1996 übernahm er am Standort Zwickau zunächst das Zentrale Personalwesen und 1999 die Leitung des gesamten Personalwesens. Seit Mai 2008 ist er Geschäftsführer Personal und Organisation sowie Arbeitsdirektor von Volkswagen Sachsen.

Mehr Diversity

Bei der Solar Millennium AG in Erlangen ist der Vorstand multikultureller geworden: Der Niederländer **Dr. Jan Withag** (Foto) hat das Ressort Personal, aber auch die Bereiche neue Märkte und neue Technologien übernommen. In dieser Zusammensetzung gab es das Ressort zuvor nicht. Vielmehr beerbt der 57-Jährige als Personalvorstand Thomas Mayer, der sich als Sprecher des Vorstands auch um Human Resources kümmerte. Mayer hat den Vorstand verlassen und ist nun externer Berater des Unternehmens. Den Vorstandsvorsitz hat **Dr. Christian Wulf** übernommen. In den beiden anderen Verantwortungsbereichen neue Märkte und neue Technologien tritt Withag die Nachfolge von **Dr. Henner Gladen** an, der nach Ablauf seines Vertrags ausscheidet.

Withag hat bereits Vorstands- und Geschäftsführungsfunktionen in den Niederlanden, Belgien, Deutschland, Dänemark, Großbritannien und Italien ausgeübt. Er hat nach dem



Studium des Maschinenbaus, Sozial- und Organisationspsychologie an den Universitäten Wageningen und Groningen studiert und in Psychologie promoviert. Er war 26 Jahre lang in verschiedenen leitenden Funktionen in den Bereichen Beschaffung, operativer Betrieb und Produktinnovationen tätig. Zuletzt war Withag bei British American Tobacco Mitglied des Executive Committee of Western Europe.

Karstadt im Umbau

Die Handelskette Karstadt führt ihr Sanierungskonzept mit einer weitgehend neuen Führungsmannschaft durch. Seit Anfang des Jahres ist **Andrew R. Jennings** (Foto) neuer CEO. Er hat die Aufgabe von Thomas Fox übernommen.



Fox war seit Oktober auch verantwortlich für den Personalbereich, nachdem Personalvorstand **Dr. Emmanuel Siregar** das Handelsunternehmen überraschend verlassen hatte. Damals beschloss der Aufsichtsrat, die Personalverantwortung für das Unternehmen künftig direkt beim Vorsitzenden der Geschäftsführung anzusiedeln. Ob der 62-Jährige Jennings nun auch das Ressort Personal und die Position des Arbeitsdirektors übernimmt, wird aber erst bei der nächsten Aufsichtsratsitzung entschieden. Der gebürtige Brite Jennings gilt als ein international ausgewiesener Handelsmanager mit über 35-jähriger Erfahrung im Management unter anderem bei Harrods und House of Fraser in

England, Brown Thomas in Irland, Holt Renfrew in Kanada und Saks Fifth Avenue in den USA. Bis Ende 2009 war Jennings Managing Director von Woolworth Südafrika, wo er die Restrukturierung des Unternehmens mit 400 Warenhäusern und einem Umsatz von 2,8 Milliarden US-Dollar verantwortete.

Ausgezeichnete Profs

Die Entscheidung ist gefallen: In diesem Jahr dürfen sich vier akademische Lehrkräfte aus Bochum, Dortmund, Frankfurt und Berlin über den Titel „Professor/in des Jahres 2010“ freuen, den die Zeitschrift UNICUM BERUF zum fünften Mal verliehen hat, um besonderes Engagement in Lehre und Wissenschaft zu würdigen. Insgesamt wurden dieses Mal knapp 600 Professorinnen und Professoren verschiedener Fachrichtungen aus ganz Deutschland nominiert, die Studenten, Kollegen und Arbeitgebern durch ihr besonderes Engagement als Wegbereiter für Karrieren aufgefallen sind. Fünf Juroren entschieden sich schließlich für folgende Kandidaten:

Professor Dr. Andreas Hackethal (Goethe-Universität Frankfurt am Main) in der Kategorie Wirtschaftswissenschaften/Jura, **Professor Dr. Metin Tolan** (Technische Universität Dortmund) in der Kategorie Naturwissenschaften/Medizin, **Professorin Dr. Angelika Banghard** (Beuth-Hochschule für Technik Berlin) in der Kategorie Ingenieurwissenschaften/Informatik sowie **Professor Dr. Marc Solga** (Ruhr-Universität Bochum) in der Kategorie Geistes-, Gesellschafts- und Kul-

turwissenschaften. Lehre und Forschungstätigkeit der Preisträger sind durch besondere Praxisnähe und effektives Job-Training gekennzeichnet.

International erfahren



Beate Bungartz (Foto) ist in die Führungsriege der Bilfinger Berger Gruppe gewechselt. Die 41-Jährige hat die Personalleitung für den Teilkonzern Bilfinger Berger Power Services in Oberhausen übernommen, der weltweit rund 8.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die Stelle ist im Zuge des Ausbaus der Holdingstruktur neu geschaffen worden. Die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin war zuletzt als Leiterin HR bei Cegelec German Business tätig. Ab 2003 war sie für Cegelec, einem Teilkonzern der französischen Vinci-Gruppe, die technische Dienstleistungen erbringt, in Brüssel und Paris tätig. Gestartet hat sie ihre berufliche Laufbahn 2001 bei der Deutschen Telekom.

Doppelt qualifiziert Dr. Harald Ring



(Foto) hat bei der Rütgers Holding Germany GmbH, Castrop-Rauxel die Position als neuer Personaldirektor (VP HR) übernommen. Damit ist er verantwortlich für rund 1.000 Mitarbeiter an sieben internationalen Standorten von Polen bis Kanada. Rütgers stellt Chemierohstoffe aus Steinkohleteer her. Ring wechselt von der Rudolf Wild Gruppe in Heidelberg, (Hersteller von CapriSonne) ins Ruhrgebiet. Der 49-Jährige ist für seine Aufgabe mehrfach qualifiziert: Er ist Diplom-Ingenieur und Diplom-Kaufmann. Nach seiner Promotion 1992 hat er als Berater bei Hay Management Consulting angefangen. Dann war er im Personalbereich von Hoechst (heute Sanofi) und Coca Cola sowie anschließend als Personalleiter bei der Gedas beschäftigt. 2004 wurde er Leiter Personalentwicklung bei der TUI AG und bevor er zu Wild wechselte Personaldirektor bei QVC in Düsseldorf.

Engagement gewürdigt



PERSONAL-Ehrenherausgeber **Professor Eduard Gaugler** (Foto) erhielt zusammen mit dem Freiburger Sozialethiker **Professor Lothar Roos** die Ehrendoktorwürde der Katholischen Universität im polnischen Lublin. Der feierliche Festakt fand im November anlässlich des 30. Jubiläums der Gründung der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Lublin

KUL statt. Der 82-jährige Personalwissenschaftler Gaugler, bis zu seiner Emeritierung Hochschullehrer an der Universität Mannheim, wird mit diesem Ehrentitel – seinem dritten – für sein besonderes Engagement bei der Entwicklung der freien sozialen Marktwirtschaft und sein Eintreten für die deutsch-polnische Freundschaft gewürdigt.



Personal ist der wichtigste Produktionsfaktor im öffentlichen Dienst. Dieser wird deshalb künftig nicht umhinkommen, Personalmanagement statt bloßer Personaladministration zu betreiben.

Leistung kommunizieren

Der öffentliche Dienst war und ist trotz seiner Bedeutsamkeit als Arbeitgeber – mit insgesamt rund 4,5 Millionen Mitarbeitern im mittelbaren und unmittelbaren Dienst von Bund, Ländern und Gemeinden und einem Anteil von 12,6 Prozent an allen abhängig Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) – kaum Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Personalforschung. Erst in jüngerer Zeit kann – im Gegensatz zum allgemeinen Trend in der Betriebswirtschaftslehre, die bedauerlicherweise die öffentliche Wirtschaft durch Umwidmung von Lehrstühlen dieser Denomination zunehmend vernachlässigt – ein stärkeres Interesse der Personalwirtschaftslehre an Fragen des Personalmanagements im öffentlichen Sektor

verzeichnet werden. Die vermehrte, gleichwohl mit Blick auf die Gesamtproduktion des Fachs bescheidene Aufmerksamkeit, welche sich in einer Reihe von Forschungsprojekten und entsprechenden Publikationen niedergeschlagen hat, korrespondiert mit einem verstärkten Eigeninteresse des öffentlichen Dienstes an seinen Mitarbeitern.

Leitbild: Engagierter Mitarbeiter

Im Mittelpunkt des „Neuen Steuerungsmodells“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) aus dem Jahr 1993, der deutschen Interpretation des „New Public Management“, steht das Leitbild des „engagierten Mitarbeiters“. Dieses Leitbild ist keineswegs Beiwerk, sondern integraler Bestandteil dieser Reformbewegung. Die KGSt und andere Akteure folgen damit implizit einer zentralen Annahme der zeitgenössischen Organisations- und Personalforschung: Flexible Organisation statt klassischer Bürokratie ist ohne engagierte Mit-

arbeiter, welche gewissermaßen die Lücken füllen, die der Rückzug der formalen Organisation hinterlässt, nicht zu haben.

Zur Absicherung dieser personellen Flexibilität setzt(t)en öffentliche Organisationen ebenso wie in anderen Themenfeldern auf die Adaption von Instrumenten aus privatwirtschaftlichen Unternehmen. Materielle Entgeltkomponenten sollen – genau so wie in der Privatwirtschaft – das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter hervorrufen. Dabei übersieht die Diskussion im Umfeld öffentlicher Organisationen, dass die in der privaten Wirtschaft vorwiegend eingesetzten materiellen Leistungsanreize in der begleitenden wissenschaftlichen Beobachtung seit längerer Zeit kritisch beurteilt werden (Thomas Breisig, 2003).



Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Institut für Personalwesen und Internationales Management, Helmut Schmidt Universität Hamburg

✉ matiaske@hsu-hh.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Leistungsentlohnung
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)
- Dienstrechtsreform
- Neues Steuerungsmodell

Internet-Tipp

KGSt: Das Neue Steuerungsmodell: Begründung – Konturen – Umsetzung. Bericht, Nr. 5, Köln 1993
www.kgst.de/themen/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot

KGSt: Das Neue Steuerungsmodell: Bilanz der Umsetzung. Bericht, Nr. 2, Köln 2007.
www.kgst.de/themen/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot

Leistungsabhängige Entlohnung in der Kritik

„Bezahlt Manager wie Beamte“ fordern beispielsweise der Volkswirt Bruno Frey und die Betriebswirtin Margit Osterloh im Journal of Management Inquiry (2005). Unter dieser provokanten Absage an die Leistungsentlohnung subsumieren sie Befunde der empirischen Organisations- und Personalforschung, dass leistungsabhängige Entlohnung einerseits die intrinsische Motivation der Manager – sich mit ihrer Arbeit für das nachhaltige Wohl des anvertrauten Unternehmens einzusetzen – dämpfen kann und andererseits Spielräume zur Entfaltung opportunistischer Eigeninteressen öffnet. Auch Unternehmen sind dieser Auffassung folgend letztlich Gemeinschaften von Organisationsmitgliedern, deren gemeinsame Leistungen nicht einzelnen Akteuren zugerechnet werden können. Daher lässt sich die problematische Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, dass nämlich der Agent, eigene Interessen jenseits des Auftrages durch den Prinzipal verfolgt, durch materielle Anreize nicht grundsätzlich lösen.

Gemeinwohlorientierung ist für öffentliche Organisationen *conditio sine qua non*. Es ist daher wenig überraschend, dass in der kritischen Kommentierung der Einführung von Leistungsentgeltkomponenten im öffentlichen Dienst auf den Verdrängungseffekt intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize hingewiesen wird. Auch wir fanden in einem Begleitforschungsprojekt zur Einführung von Leistungsentlohnungen im öffentlichen Dienst Hinweise auf diesen Verdrängungseffekt.

Darüber hinaus belegt diese Studie Gerechtigkeitsdefizite – hinsichtlich der Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionskomponente, also der Rückkopplung von Leistungsbeurteilungsergebnissen durch Vorgesetzte aus Perspektive der Mitarbeiter (Doris Holtmann, 2008). Dieser Befund verweist auf die grundsätzliche Problematik öffentlicher Organisationen, dass verstärkte Anstrengungen der Mitarbeiter – anders als in der Privatwirtschaft – nicht zu einer Erhöhung der finanziellen Ausstattung der Verwaltungen und damit der verteilbaren Leistungsentgelte führen. Arbeitsleistung verschwendende „Rattenrennen“, bereits beschrieben von George A. Akerlof im Quarterly Journal of Economics (1976), um durch die Anstrengungen des Wettkampfs nicht vermehrbare Prämien könnten letztlich die Folge sein.

In der Praxis der Dienstrechtsreform für die Beamten von 1997 (DRG), des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen von 2005 (TVöD) und des Tarifvertrags der Länder von 2006 (TV-L) sind es weniger solche grundsätzlich theoretische Erwägungen als vielmehr der mit Leistungsbeurteilungen und -entgelten verbundene praktische Aufwand, welcher den Reformeifer dämpft. In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes waren und sind zögerliches Abwarten und Zurückhaltung in der Umsetzung von Leistungsbeurteilungen und Entgelten zu verzeichnen (Wenzel Matiaske, Doris Holtmann 2007). Für den Bereich der Länder wurde das Leistungsentgelt 2009 sogar wieder aus dem Tarifvertrag herausgenommen und das dafür vorgesehene Finanzvolumen in Entgelttabellen eingerechnet.

Ausblick

Jenseits der generellen und praktischen Schwierigkeiten, lassen sich die Reformbemühungen bezüglich der Leistungsentgelte personalwirtschaftlich jedoch auch zukunftsweisend interpretieren. Eine mehr oder weniger offenkundige Intention, die sich mit der Einführung von Leistungsentgelten verbindet, ist sicherlich, dass die ob ihrer mangelnden Effizienzorientierung

in der Öffentlichkeit viel kritisierte Verwaltung nun mit einem personalwirtschaftlichen Standardinstrumentarium aufwarten kann, um Leistungsorientierung gegenüber ihrer Umwelt zu demonstrieren und gegenüber den Mitarbeitern zu thematisieren. Denn Leistungsentgelte sind keinesfalls nur Teil einer Legitimationsfassade, welche die Verfahrensweisen im Inneren der Behörde unberührt lassen. Vielmehr impliziert die damit verbundene Agenda auch eine Möglichkeit, das Thema der Leistungsorientierung personalpolitisch zu kommunizieren.

Die mit der Entgeltfindung notwendigen Beurteilungen und Rückkopplungen verpflichten Leitungen und Vorgesetzte auf die leistungsbezogene Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Die Entgeltproblematik könnte der Nukleus sein, aus dem heraus sich die Personalverwaltung im öffentlichen Dienst in Richtung eines zeitgenössischen Personalmanagements entfaltet. Sicherlich sind andere und möglicherweise besser geeignete Kristallisationspunkte denkbar.

Klar ersichtlich ist jedenfalls, dass der öffentliche Dienst, der wie kaum ein anderer Sektor auf sein Personal als Produktionsfaktor angewiesen ist, angesichts sich abzeichnender Probleme am Arbeitsmarkt und damit in der Personalgewinnung, -motivation und -bindung künftig nicht um ein Personalmanagement statt bloßer Personaladministration umhinkommt.

Lese-Tipp

- Thomas Breisig: **Entgelt nach Leistung und Erfolg – Grundlagen moderner Entlohnungssysteme**. Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2003, ISBN 9783766334312, 52 Euro
- Doris Holtmann: Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen: **Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen**. Hampp Verlag, Mering 2008, ISBN 9783866182240, 29,80 Euro
- Wenzel Matiaske, Doris Holtmann (Hrsg.): **Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst**. Hampp Verlag, Mering 2007, ISBN 9783866181236, 27,80 Euro

Der öffentliche Dienst steht vor einem Wandel. Den muss das Personalmanagement mitsteuern, um Einfluss auf die Chancen und Perspektiven zu haben. Die Folge: Auch das Personalmanagement wird einen Wandel erleben.

Personalarbeit optimieren

Für öffentliche Verwaltungen gelten die Standards einer modernen Personalpolitik. Professionell bedeutet in diesem Zusammenhang, dass unter Berücksichtigung externer Einflüsse, bestimmter Anspruchsgruppen und interner Gegebenheiten die Aktionsfelder des Personalmanagements so gestaltet werden, dass nachhaltiger Erfolg bei gleichzeitiger Arbeitszufriedenheit der Zielgruppen erreicht werden kann. Diverse Umfragen zeigen, dass folgende Trends das Personalmanagement der nächsten Jahre bestimmen werden. Genau diese werden auch den öffentlichen Dienst beeinflussen:

- strategische Ausrichtung des Personalmanagements
- Talent Management, denn gute Leute werden knapp
- Individualisierung der Personalarbeit
- Flexibilisierung der Personalarbeit
- Employer Branding
- Vermittlung von Wert und Sinn
- Messbarkeit der Personalarbeit
- effiziente Gestaltung der Personalarbeit
- zunehmende Bedeutung von Führungskräfte- und Personalentwicklung
- demografischer Wandel

Es ist fraglich, ob auch in der öffentlichen Verwaltung eine Diskussion um den Business Partner einsetzen wird – ähnlich der in der Privatwirtschaft. Wahrscheinlich wird dies nicht so intensiv der Fall sein. Gleichwohl ist evident, dass der bislang vorherrschende administrative Charakter vieler Personaldezernate so nicht bleiben kann. Dabei ist auch kritisch zu hinterfragen, ob und wann das nach wie vor bestehende Ju-

ristenmonopol in den Personalabteilungen aufgelockert werden wird. Schließlich gibt es am Arbeitsmarkt ein breites Angebot an Verwaltungs-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern, durch die durchaus ein innovativer Schwung entstehen könnte. Allerdings wird auf Tagungen, wo das „Personalmanagement im öffentlichen Dienst“ auf der Tagesordnung steht, die nach wie vor zunehmende Bürokratisierung bei den einschlägigen Bestimmungen im Arbeits-, Sozial- und Verwaltungsrecht beklagt – und vor allem der Kostendruck, der es nicht erlaubt, die Personalabteilungen konzeptionell zu verstärken.

Kann eine Verwaltung den äußeren Kontext nur bedingt beeinflussen, so kann sie dennoch ihre Struktur und Kultur und somit auch die Aktionsfelder des Personalmanagements professionell gestalten. Bezogen auf ihre Mitarbeiter bedeutet dies, die Funktionen Personalplanung, -organisation, -auswahl, -entwicklung, -führung und -vergütung so zu verknüpfen, dass ein optimales Management der Humanressourcen im Zentrum der Bemühungen steht.

Im Gegensatz zu einer bisher rein an den Kosten orientierten Personalplanung muss das Personalmanagement sich stärker auf den qualitativen Bedarf konzentrieren. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, sich ein zukunftsweisendes, aber trotzdem realistisches Leitbild zu schaffen. Hier ist die oberste Leitung gefragt: Gibt es Vorstellungen, welchem Wandel die jeweilige Organisation in den nächsten Jahren ausgesetzt ist? Wie kann man diesen Wandel gestalten? Wo möchte man stehen?

einerseits und anderen Verwaltungen andererseits um qualifizierte (Nachwuchs-)Kräfte: Bezogen auf harte Faktoren wie Entlohnung kann die öffentliche Hand häufig nicht mit der Wirtschaft konkurrieren. Dennoch muss sich eine Verwaltung langfristig als interessanter Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren, um ihre (strategischen) Ziele erfüllen zu können. Dazu gilt es, die Arbeitgebermarke zu definieren.

Mittlere und obere Positionen in öffentlichen Unternehmen und auch in der öffentlichen Verwaltung können durchaus attraktiv sein für Personen, welche die stärkeren Unwägbarkeiten in der Privatwirtschaft nicht mögen und an einer interessanten Arbeit interessiert sind, die dennoch vernünftig bezahlt wird. Es kommt hinzu, dass – bedingt durch den demografischen Wandel – bei bestimmten Berufen die Entgelte steigen müssen. Dies gilt sicherlich für die Pflege-, aber auch für die Erziehungsberufe. Hier wird es nicht zuletzt eine Aufgabe der Gewerkschaften sein, sich stärker auf das konzeptionelle Personalmanagement und auf moderne Vergütungssysteme zu konzentrieren.

Im Hinblick auf eine proaktive Personalauswahl gilt es, im Gegensatz zur bisherigen Praxis, aktiv in den Stellenanzeigen verschiedener Medien zu kommunizieren wie dies private Unternehmen schon längst tun. Öffentliche Organisationen haben ungenutzte Potenziale gerade im Bereich Arbeitszeitmanagement (Arbeitszeitflexibilisierung, dezentrale Arbeitsplätze, Sabbaticals, Work-Life-Balance) mit anziehender als auch bindender Wirkung für Mitarbeiter und potenzielle



Prof. Dr. Dieter Wagner, Organisation und Personalwesen, Universität Potsdam, Chefredaktion PERSONAL
✉ personal-redaktion@fachverlag.de

Personal gewinnen

(Hoch-)Qualifiziertes Personal wird umworben von öffentlichen und privaten Organisationen. Verwaltungen konkurrieren mit regionalen, nationalen und internationalen Unternehmen

Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalentwicklung
- Personalbindung
- Personaltransfer

Kandidaten. Insofern kann sogar Head-Hunting nützlich sein, wie es mittlerweile Universitäten praktizieren.

Erfüllt im Rekrutierungsprozess ein Bewerber die formalen Voraussetzungen (etwa durch Examensnote und einwandfreies polizeiliches Führungszeugnis), entscheidet in der Regel der Linienvorgesetzte über eine Einstellung. Die Stabsstelle – in der Regel das Personaldezernat – prüft Formalien und ist administrativ eingebunden. Strategische Überlegungen greifen dabei häufig zu kurz. Bürokratische Gleichbehandlung dominiert dann Flexibilität und Individualität.

Es gilt, das Auswahlverfahren transparent, einheitlich und für interne und externe Bewerber gleich offen zu gestalten, natürlich unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse des jeweiligen direkten Vorgesetzten. Dazu bedarf es in einem ersten Schritt der Entwicklung eines aktuellen Anforderungsprofils für die zu besetzenden Stellen. Neben den Kenntnissen im jeweiligen Fachgebiet sind extrafunktionale Qualifikationen zu definieren. Ist ein Anforderungsprofil erstellt, kann dieses zum einen zur Formulierung eines Ausschreibungstextes im Rahmen einer Stellenausschreibung verarbeitet werden. Darüber hinaus können vorformulierte Anforderungen für den weiteren Auswahlprozess, etwa bei der Gestaltung von Einstellungstests oder Assessment Centers, verwendet werden.

Sowohl hinsichtlich der Gestaltung attraktiver Anzeigen, des modernen E-Recruitings und moderner Personalauswahlmethoden gibt es viele Möglichkeiten. Dies setzt aber eine Änderung der Besetzungspolitik in den Personalverwaltungen voraus.

Personal binden

Maßnahmen der Integration in den Arbeitsalltag und damit auch der langfristigen Bindung des Mitarbeiters an die Verwaltung und der langfristigen Entwicklung des Mitarbeiters in der Organisation basieren insbesondere auf den Instrumenten der Personalentwicklung sowie der Personalführung. Hier bedarf es häufig noch stärker einer (individuellen) Personalentwicklung.

Zu Beginn jeder Tätigkeit sollte eine arbeitsplatzqualifizierende Einarbeitung des Mitarbeiters erfolgen. Darüber hinaus muss neben der arbeitsqualifizierenden Einarbeitung eine formalorganisatorische Einbindung und insbesondere das persönliche Einleben des Nachwuchses innerhalb der Organisation gestaltet werden. Letztlich können im Sinne eines Coachings oder Mentorings durch erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die erfolgskritischen Verhaltensweisen in einer neuen Arbeitsumgebung gefördert werden.

Letztlich bedeutet dies eine Änderung der Verwaltungskultur. Personalentwicklung und moderne Personalführung werden nur funktionieren, wenn deutlich wird, dass Leistung, Kreativität und Innovation materiell oder immateriell belohnt werden. Um Mitarbeiter zu halten, sind natürlich die Möglichkeiten einer Fach- und Führungslaufbahn realistisch auszuloten. Die dabei verbundenen Überlegungen sind in ein (individuelles) Personalentwicklungskonzept zu integrieren.

Als adäquates Instrument erscheint hier ein zu entwickelndes Zielvereinbarungssystem. Ziele müssen dabei akzeptabel, realistisch, operationalisierbar, mitteilbar und attraktiv vereinbart werden. Zielvereinbarungen können dabei als entwicklungsorientiertes und als entgeltorientiertes Führungsinstrument eingesetzt werden. Das neue Tarifrecht für den öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen ist zwar nun stärker an individueller Leistung und der tatsächlich wahrgenommenen Funktion orientiert und nicht mehr an Tatbeständen wie Alter oder Familienstand. Das Leistungsprinzip in der Entlohnung ist noch weiter zu stärken, indem Öffnungsklauseln und Bandbreiten konsequent ausgeschöpft werden. Den Verwaltungen sind jedoch bei dem Einsatz von Entgelt als materiellem Anreizfaktor enge Grenzen gesetzt. Hier muss Druck auf die Tarifparteien ausgeübt werden. Es ist sehr bedauerlich, dass die ersten Schritte hin zu einer stärkeren, leistungsorientierten Vergütung stecken geblieben sind. Hier ist der öffentliche Dienst in Deutschland im internationalen Vergleich als Entwicklungsland zu bezeichnen.

Eine attraktive, aber eher immaterielle Anreizgestaltung (Fortbildungsmög-

lichkeiten, Sabbaticals, Arbeitszeitkonten oder flexible Arbeitszeiten) ist daher umso wichtiger. Leistungs- und Potenzialbeurteilungen zur Messung der Zielerreichung sind das Bindeglied zwischen den einzelnen Bereichen des Personalmanagements. Hierbei wird „gute, alte“ Personalführung wieder wichtiger. Jährliche Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche – eingebettet in ein Beurteilungssystem – sind nicht nur Instrument der Personalentwicklung, sondern notwendiger Bestandteil der Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Diese müssen daher im Umgang mit Zielvereinbarungssystemen, aber auch mit anderen Instrumenten innerhalb eines professionellen Personalmanagements geschult werden.

Personal transferieren

Der Aufstieg des Nachwuchses zur Führungskraft ist nur für einen geringen Teil der Zielgruppe in der eigenen Verwaltung möglich oder auch nur von einem Teil gewünscht. Darauf folgt, dass die Personen auch auf eine anschließende Tätigkeit in einem Unternehmen oder in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes vorbereitet werden – von einer unternehmerischen Selbstständigkeit ganz zu schweigen. Zur Intensivierung des notwendigen Kontaktes zwischen Wissenschaft und Wirtschaft haben sich gemeinsame Seminare mit an der Praxis orientierten Fragestellungen am sinnvollsten erwiesen. Die Einrichtung eines Budgets zur Akquise gemeinsamer Projekte sowie zur Abdeckung entstehender Zusatzkosten, etwa Reisekosten, erleichtert deren Durchführung.

Die Implementierung eines modernen Personalmanagements in einer öffentlichen Verwaltung wie zum Beispiel an einer Universität, erfordert die (Neu-) Gestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen der Organisation, bezogen auf das Arbeitsfeld Personal. Dies bedeutet für die Organisationseinheiten, die sich mit Personalfragen beschäftigen, bestehende Zuständigkeiten kritisch zu überprüfen und den Optimierungsbedarf zu bestimmen, die es ermöglichen, den Funktionswandel von Personalverwaltern zu Personalmanagern zu etablieren.

Bei Personalgewinnung und Personalauswahl ist der öffentliche Dienst einer starken privatwirtschaftlichen Konkurrenz ausgesetzt – und sollte seine diagnostischen Verfahren überprüfen.

Potpourri der Methoden

Aufgrund der demografischen Entwicklung und einer misslungenen Bildungsplanung wird es für alle Organisationen schwieriger, gutes Personal zu finden. Der öffentliche Dienst ist diesbezüglich besonders herausgefordert. Ein Grund dafür ist die in vielen Bereichen vorherrschende Überalterung des Personals. Und: Während auf der einen Seite Mehrgenerations-Beamtenfamilien stehen, finden sich auf der anderen Seite Bevölkerungskreise, die eine Arbeit im öffentlichen Dienst grundsätzlich nicht in Betracht ziehen. Diese mangelhafte Diversity, die auch auf eine jahrzehntelange Personalauswahl nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ zurückzuführen ist, wirkt sich ungünstig auf die Personalgewinnung aus.

Der Qualität der Personalgewinnung und Personalauswahl – die im öffentlichen Dienst aufgrund der extremen Verweildauer der ausgewählten Bewerber schon immer bedeutsamer war als in der freien Wirtschaft – kommt angesichts dieser Ausgangssituation eine gesteigerte erfolgskritische Bedeutung zu. Die genannten Faktoren zwingen zahlreiche Verwaltungen dazu, die entsprechenden Prozesse unter die Lupe zu nehmen. Je nach Ausgangssituation ist ein grundsätzliches Redesign notwendig, um bei entscheidenden Erfolgskennziffern – wie Akzeptanz, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Effizienz und Kosten – sprunghafte Verbesserungen zu erzielen.



Prof. Dr. Martin Kersting, Leiter des Lehrbereichs „Führung und Steuerung“, Bildungs- und Wissenschaftszentrum, Bundesfinanzverwaltung, Münster

✉ martin@kersting-internet.de

Ein zentraler Ausgangspunkt der gesamten Personalarbeit ist das Anforderungsprofil oder Kompetenzmodell. Die entsprechenden Profile oder Modelle etlicher Organisationen sind häufig derart veraltet, uneindeutig oder ausufernd, dass sie für jegliche praktische Personalarbeit hinderlich sind. Zukunftssichere Kompetenzmodelle berücksichtigen die anhaltende Arbeitsverdichtung, die im Zuge des New Public Management geforderte Kundenorientierung, die im Kontext der Europäisierung zunehmende Internationalisierung, die verstärkte Arbeit in Teams und Projektgruppen sowie die Nutzung aktueller Informations- und Kommunikationstechnologien.

Demgegenüber müssen formale Zugangshürden (zweites juristisches Staatsexamen oder eine Programmiersprache) auf den Prüfstand gestellt werden: Sie ergeben sich häufig aus der Tradition, aber nicht aus den tatsächlichen Anforderungen der Stelle und betonieren möglicherweise die Homogenität der Belegschaft. Bei der Absenkung der Hürden auf das notwendige Maß hilft eine Reflexion darüber, welche Voraussetzungen und Kompetenzen notwendig und welche lediglich wünschenswert sind – und vor allem: welche Kompetenzen noch erlernbar sind. Dazu zählt auch die Frage, ob Schwächen in einem Bereich durch Stärken in einem anderen Bereich kompensiert werden können. Wenn man für jede normal verteilte Kompetenz eine hohe Mindestausprägung formuliert, kann rein statistisch nur noch eine kleine Zahl der Bewerber reüssieren.

Zielgruppen erweitern

In Zeiten des Personal Mangels sind nicht nur die Bewerber, sondern auch die potenziellen Bewerber interessant. Die Zielgruppe muss erweitert werden. Die Verbesserung der Wer-

bemittel (Anzeigen, Broschüren oder Webseiten) greift zu kurz, da die potenziellen Bewerber mit gut aufbereiteten Informationen aller möglichen Arbeitgeber überflutet werden. Verwaltungen müssen zusätzlich darüber nachdenken, welche Anreize sie für die Informationsnutzung setzen können. Interessant ist in diesem Kontext das Self-Assessment; bei diesen Verfahren können Interessenten auch ohne eine Bewerbung etwas über die eigenen Stärken und Schwächen erfahren. Das Recrutainment, eine Kombination aus webgestütztem Personalmarketing, Recruiting und Personalauswahl, bietet über das integrierte Self-Assessment hinaus einen spielerischen Ausblick auf das jeweilige Berufsbild.

Die Stadt Hamburg zum Beispiel gibt Interessenten die Möglichkeit, das Berufsbild der allgemeinen Verwaltung kennen zu lernen und mit den eigenen Fähigkeiten und Interessen abzugleichen. Dabei erleben die potenziellen Bewerber in der Rolle eines Auszubildenden virtuell einzelne Stationen der Ausbildung und lösen konkrete Aufgaben. Die Lösungen werden ausgewertet und die Kandidaten erhalten unter ihrem Pseudonym ein Feedback mit einer Empfehlung, ob sie sich bewerben sollen. Innerhalb von zwei Jahren haben sich rund 13.600 User registriert und etwa 3.400 das Programm vollständig durchlaufen. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung der Stadt Hamburg geht davon aus, dass das Programm zu einer Steigerung der Qualität der Bewerbungen beigetragen hat.

Das Beispiel zeigt, dass man den Bewerbern heutzutage möglichst wenige

Stichwörter in diesem Beitrag

- Diagnostik
- Personalauswahl
- Auswahlqualität

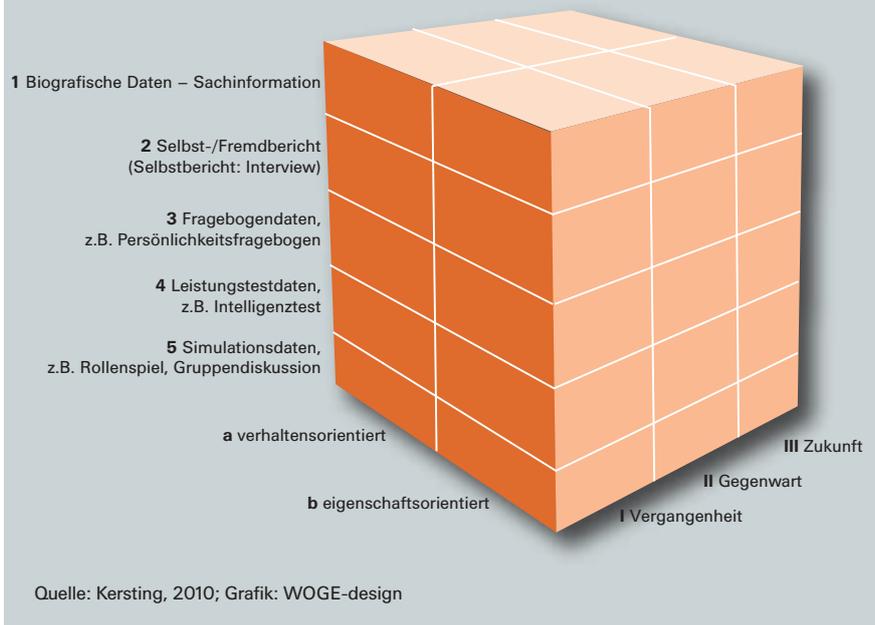
Hürden in den Weg zum potenziellen Arbeitgeber legen sollte und nicht immer gleich eine formale Bewerbung verlangen muss. Im Gegenteil: Eine Organisation unterstützt die berufliche Orientierung von Interessenten und bringt sich nebenbei als Arbeitgeber ins Spiel. Auf eine solch spielerische Weise nähern sich Jugendliche, die sich für einen Ausbildungsplatz bei der Deutsche Post DHL interessieren, dem Thema Beruflicher Werdegang mit dem „Azubi-Explorer“. Seit Projektbeginn haben sich rund 17.000 junge Menschen in den interaktiven Modulen einen Einblick in die angebotenen Ausbildungswege verschafft.

Geeignete Bewerber entdecken

Auch die Diagnostik erfolgt aktuell häufig online. Die Stadt Düsseldorf etwa nimmt ein erstes Online-Screening der Kompetenzen (Rechenfertigkeit, Multitasking-Fähigkeit oder Informationskompetenz) angehender Diplom-Verwaltungswirte (künftig Bachelor of Laws) vor. Bislang haben zirka 3.200 Bewerber die Tests komplett bearbeitet.

Interessant ist die Möglichkeit – wie bei allen bisher genannten Beispielen realisiert –, das Bewerbermanagement und

Der CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten



das eigentliche Testen zu integrieren, was enorme Effizienzsteigerungen mit sich bringt. Ein spannendes Bündel aus Bewerbermanagement und -auswahl offeriert da auch die Polizei Sachsen. Sofern die Online-Tests am heimischen PC bearbeitet werden, können die Bewerber bei der Testbearbeitung nicht vorgesehene Hilfsmittel einset-

zen oder sich Unterstützung sichern. Dies spricht nicht grundsätzlich gegen ungeschützte Tests. Denn in der Regel werden ungeschützte Online-Testungen als Vor-Screening genutzt: Die Kompetenzen derjenigen, die die erforderten Werte erzielen, werden später in einer geschützten Testung erneut überprüft.



Wachstumspotenzial Bildung.

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

Setzen Sie mit der **LEARNTEC 2011** auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARNTEC** treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARNTEC** – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!



1. – 3. Februar 2011
Messe Karlsruhe

LEARNTEC
www.learntec.de

Die Tatsache, dass jemand den zu Hause bearbeiteten Test besteht, ist also kein zuverlässiger Indikator für dessen Leistungsfähigkeit. Umgekehrt gilt aber: Wer den Test auch unter ungeschützten Testbedingungen nicht bewältigt, wird es auch im Ernstfall nicht schaffen. Das Vorgehen erlaubt es somit, eine Vielzahl von Personen zu identifizieren, die man – im Interesse der Organisation und in ihrem eigenen Interesse – vom weiteren Prozess ausschließen kann.

Die häufig, aber nicht zwangsweise mit einer Testung verbundenen elektronischen Bewerbermanagement-Systeme stellen eine enorme Arbeits- und somit Kostenersparnis für die Verwaltungen dar, und sie tragen zur Qualitätssteigerung bei. Trotz des Bewerbermangels werden nach wie vor zahlreiche Personen im Vorauswahlprozess aussortiert. Gerade dieser Prozess, den man als Flaschenhals der Personalauswahl ansehen kann, folgt bisher oft keinen eindeutigen Regeln. Die Umstellung auf den Computer erzwingt klare und überprüfbare Vorgaben für die Vorauswahl. Damit kann ein Fehler der zweiten Art vermindert werden. Dieser besteht darin, einen potenziell geeigneten Bewerber zu übersehen. Denn angesichts der eingangs beschriebenen Entwicklungen, kommt es verstärkt darauf an, möglichst viele gute Bewerber zu entdecken. Sofern der Vorauswahlprozess noch händisch gestaltet wird, empfiehlt es sich, die Entscheidung über die Vorauswahl von zwei unabhängig voneinander nach den gleichen Regeln arbeitenden Personen treffen zu lassen.

DIN-Norm erhöht Qualität der Personalauswahl

Allein dadurch, dass ein Teil der Diagnostik online-gestützt erfolgt, ergibt sich kein hinreichender Qualitätsvorteil. Ebenso wie der Markt für Papier-Bleistift-Verfahren ist auch der Online-Testmarkt intransparent und hält sowohl qualitativ mangelhafte wie hervorragende Angebote bereit. Eine Orientierung in Sachen Qualität der Personalauswahl liefert die DIN-Norm zur Personalauswahl: Mit der DIN 33430 ist es gelungen, Qualitätskriterien für Verfahren

(Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Wirtschaftlichkeit) sowie Anforderungen an die Qualifikation der Personen, welche die Verfahren durchführen, zu formulieren. Die Norm konkretisiert die im Beamtenrecht genutzten unbestimmten Rechtsbegriffe Eignung, Befähigung und fachliche Leistung und ist daher im behördlichen und rechtlichen Alltag trotz ihrer rechtlichen Nachrangigkeit den Verwaltungsvorschriften gleichgestellt.

Mit den Checklisten zur DIN 33430 lassen sich diese Erkenntnisse einfach für die Praxis nutzen. Mit den bearbeiteten Checklisten können Qualitätsmängel identifiziert und in der Folge beseitigt werden. Darüber hinaus gibt es für Personalverantwortliche die Möglichkeit, Fortbildungen zu besuchen und eine Personenlizenz für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430 zu erwerben (Manfred Wegener, Rechtliche Verbindlichkeit der DIN 33430, DGP Informationen, 2003).

Methodenvielfalt sichert Auswahlqualität

Als Königsweg der Diagnostik gilt eine anforderungsorientierte, theoriegeleitete Kombination unterschiedlicher diagnostischer Vorgehensweisen – al-

Lese-Tipp

Martin Kersting: **Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz.** Hogrefe, Göttingen 2008, ISBN 9783801721510, 29,95

so Methodenvielfalt. Beim Einsatz nur eines Verfahrens besteht die Gefahr, dass das Ergebnis maßgeblich durch das Verfahren statt durch die zu diagnostizierende Person bestimmt wird. Stereotype Beurteilungen im Sinne „Schmidt-sucht-Schmidtchen“ sind vor allem dann zu erwarten, wenn nur wenige Informationen vorliegen, wie etwa beim seichten Geplauder eines unstrukturierten Einstellungsinterviews. Empfehlenswert ist ein auf das Kompetenzprofil ausgerichteter Methoden-Potpourri: Je nach Stelle geht es um die Analyse biografischer Daten, sind standardisierte Interviews, berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen, Leistungstests (etwa zur kognitiven Kompetenz), Rollenspiele, Präsentationsübungen sowie Gruppendiskussionen einzusetzen. Die Qualität liegt in der strukturierten Beobachtung und Bewertung sowie in der Datenintegration. Der CUBE-Ansatz gibt einen Überblick über Verfahren und ihre mögliche Ausgestaltung. (Abb.)

Ein qualitativ hochwertiges, methodenvielfältiges Vorgehen eröffnet die Chance, bei einigen Bewerbern, die man bislang in die zweite Reihe gestellt hat, Qualitäten zu entdecken – ebenso bei Personen, von denen man dachte, dass sie eigentlich nicht passen. Die Kompetenzdiagnostik ist allerdings nicht das Ende, sondern der Anfang des Prozesses: Es bedarf darüber hinaus der kompetenzgerechten Personalentwicklung.

Wer aber die Arbeit auf sich nimmt, wird mit höherer Wahrscheinlichkeit eher belohnt als diejenigen Organisationen, die weiter darauf warten, dass es High Potentials vom Himmel regnet oder dass es auch ohne qualifizierten Nachwuchs funktioniert – getreu dem Motto: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand.“ Denn die Ämter, so geht das geflügelte Wort weiter, werden nicht von Gott vergeben.

Internet-Tipp

- Stadt Hamburg: Recruitment <http://cyou-startlearning.hamburg.de/zaf/index.php>
- DHL-Azubi-Explorer www.dp-dhl.com/de/karriere/bewerbung/tests.html
- Stadt Düsseldorf: Kompetenz-Screening (Login: Demo Duesseldorf) <http://duesseldorf.maptq.com>
- Polizei Sachsen www.polizei.sachsen.de/zentral/756.htm
- Martin Kersting: Personalauswahl – Methoden für erfolgreiche Unternehmen. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.): Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland. Deutscher Psychologen Verlag, Berlin 2010 www.kersting-internet.de

LEHRSTUHLPorträt



Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

An der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) lernen Bachelor-Studierende der Betriebswirtschaftslehre, wie man in interdisziplinären Teams überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen kann. Die stiftung neue verantwortung mit Sitz in Berlin hatte die HTW zu diesem Lernansatz inspiriert. Aufgrund der guten Erfahrungen wird das Konzept seit diesem Wintersemester auch im dreisemestrigen Masterstudiengang Arbeits- und Personalmanagement umgesetzt. Als Initiatoren des Lernmodells haben sich zwei agile Vorantreiber zusammengesetzt: HTW-Wirtschaftsprofessor Dr. Gernold P. Frank, neben seinen Aufgaben in der Lehre ist er Sprecher des konsekutiven Master-

studiengangs, und Dr. Jörg Ritter, Partner der Egon Zehnder International GmbH in Berlin und Mitgründer sowie Vizepräsident der stiftung neue verantwortung.

Hochschullehrer Frank, zu dessen aktuellen Forschungsprojekten „eKompetenz“ ebenso gehört wie „International Monitoring: Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln, Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“, steht für eine enge Kopplung von Theorie und Praxis. Seine Berufsbiografie zeigt, warum: Der 61-Jährige war vor seiner Lehrtätigkeit an der HTW bei der Dresdner Bank, baute dort von 1992 bis 1994 als Abteilungsleiter Strategische Personalentwicklung das Führungsnachwuchsprogramm und das Beurteilungs- und Potenzialeinschätzungssystem auf und aus. Seit 1995 lehrt Frank in Berlin. Er unterbrach die Hochschultätigkeit zur Jahrtausendwende für drei Jahre, um als Leiter des Bereiches Personalführungs- und Steuerungssysteme bei der Dresdner Bank das Thema „Neue Medien in der Personalarbeit“ zu steuern. 2003 kehrte er an die Hochschule zurück, auch um Blended Learning – den Mix aus traditioneller Lehre und Online-Lernen – in den Lehrbetrieb zu integrieren.

Sein Mitstreiter Jörg Ritter engagiert sich als Lehrbeauftragter im Bachelor- und als Beiratsmitglied im Masterstudiengang. Der 53-Jährige ist Global Practice Co-Leader Family Business bei Zehnder. Das Thema interdisziplinäre Teams hat ihn in der Forschung wie in der Berufspraxis latent begleitet. Ritter startete als Diplomwirtschaftler mit Schwerpunkt Außenhandel, promovierte an der Hochschule für Ökonomie Bruno Leuschner in Berlin-Karlshorst und besuchte mehrere Executive Development Trainings in USA, Großbritannien und Frankreich, unter anderem bei INSEAD. Er arbeitete in der Treuhandanstalt, im Ministerium für

Wirtschaft und bei McKinsey, bevor er zu Zehnder ging.

Die Erkenntnisse, die Frank und Ritter bewegten, eine andere Lernform zu erproben, waren drei Phänomene, die die Wirtschaftswelt prägen, in die die Studierenden entlassen werden: Die externen Anforderungen an Unternehmen verändern sich immer schneller, die Belegschaften werden diverser und die Komplexität der Wertschöpfung unter den Vorzeichen globaler Arbeitsteilung nimmt zu. Für Mitarbeiter bedeutet diese Entwicklung, dass sie in interdisziplinären Teams kurzfristig komplexe Herausforderungen lösen können müssen. Problemlösungskompetenz löst also reines Faktenwissen in der Rangfolge wichtiger Eigenschaften ab. Um diese Fähigkeiten zu trainieren und die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln, müssen sich die Bachelor-Studierenden der Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I der HTW Berlin in selbst organisierten Gruppenprojekten beweisen. Dafür wurde das Modul „Fallstudien und Employability“ geschaffen. Es ist eingebettet in das obligatorische, für das fünfte Semester eingeplante Praktikum und versteht sich als Brücke zum Praxissemester. Um für die Studierenden eine möglichst große Flexibilität vorzuhalten, bietet der Fachbereich jeweils eine geblockte Veranstaltung vor und nach dem Praxissemester in bisheriger Form an. Daneben können sich die Studenten für eine praktikumsbegleitende Variante entscheiden – einer Mischform von Präsenz- und virtueller Lehre.

Zu Beginn des Praxissemesters treffen sich jeweils rund 100 Studierende zu einem Kick-off-Meeting, dessen Inhalt zeitgleich in die Lernplattform eCampus der HTW eingestellt und damit für alle transparent wird. Die Dozenten stellen acht bis zehn Fragestellungen von gesellschaftlicher Relevanz vor – etwa: Welchen Transformationsbedarf gibt es bei der

Der Fachbereich in Zahlen

Mitarbeiter: 60 Professoren, 7 Angestellte, zwei Laboringenieure, 43 studentische Hilfskräfte

Studierende: 2.700

Diplom-Arbeiten: noch rund 30

Bachelor-Arbeiten: 208

Master-Arbeiten: 35 (SS 2010)

Abschlussarbeitsthemen (Auswahl): Zukunft der Lehrerbildung; Wohlstand ohne Wachstum; Generationengesellschaft D; Parteien mit Zukunft im Rahmen des Moduls „Fallstudien und Employability“; Kooperationen zwischen Unternehmen und Schulen zur Rekrutierung; AG-Attraktivität im Wandel

Kontakt:

Prof. Dr. Gernold P. Frank/

Dr. Jörg Ritter

**Bachelor International Business/
Masterstudiengang Arbeits- und
Personalmanagement**

**Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Personal & Organisation
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I**

Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW Berlin

Treskowallee 6-8, 10318 Berlin

Tel. 030/5019-2433

Fax 030/5019-482433

gernold.frank@htw-berlin.de

www.htw-berlin.de

Bundeswehr? Wie kann die deutsche Gesellschaft kreativer werden? Ist Wohlstand ohne Wachstum möglich und wünschenswert?

Die Studierenden müssen sich für ein Thema entscheiden und Arbeitsgruppen bilden. Die Dozenten achten darauf, dass die Mitglieder jeder Gruppe möglichst unterschiedliche Hintergründe und Lebensläufe haben. Nach einer kurzen Einführung über die Grundlagen interdisziplinärer Zusammenarbeit und der Selbstorganisation von Gruppen beginnt ein kollaborativer Prozess. Chats und themenspezifische Foren in eCampus gehören zu den bereitgestellten Arbeitsmitteln. Nach zwei Monaten präsentiert jede Gruppe ein umfangreiches Thesenpapier mit ersten konkreten Handlungsempfehlungen – und erhält Feedback. Das Team entscheidet weitgehend frei darüber, wie es diesen Prozess organisieren möchte. Allerdings muss sich jede Gruppe auf einen Projektleader einigen. Erschwert wird die Zusammenarbeit durch eine Rahmenbedingung: Das Projekt läuft, während die Studierenden in der Mehrzahl als Unternehmenspraktikanten in Deutschland, gar in ganz Europa verteilt sind. So wird für den Arbeitsprozess internationale Unternehmensrealität realistisch abgebildet.

Die Lernziele des Projektes orientieren sich praxisbezogen an den aktuellen Anforderungen von Unternehmen an Einsteiger: sich rasch in fachfremde Gebiete einarbeiten, sich in interkulturelle und interdisziplinäre Teams integrieren, effiziente Selbstorganisation beweisen, digitale Kollaborationswerkzeuge nutzen sowie die Ergebnisse effektiv präsentieren.

Bei der Bewertung der Projektergebnisse vor dem gesamten Jahrgang nimmt die Ergebnispräsentation ungewöhnlich viel Raum ein. Den Gruppen steht es frei, ob zwei oder drei Teammitglieder die gemeinsame Arbeit vorstellen oder das Team als Ganzes. Die Präsentationen verraten sehr viel über den Gruppenprozess der vergangenen Monate. In einer Gruppe zur „Transformation der Bundeswehr“ war



Prof. Dr. Gernold P. Frank (links) und Dr. Jörg Ritter (rechts) wollen die Selbstorganisation der Studierenden stärken.

Sie bilden moderne Führungskräfte und Mitarbeiter aus. Warum setzen Sie so stark auf Teamarbeit?

Neues Denken und innovative Lösungen brauchen viele Perspektiven. Gerade junge Mitarbeiter müssen die Fähigkeit besitzen, in strukturierten Teamprozessen Varianz zuzulassen. Dominanzverhalten von wenigen verkleinert das Ergebnis der Gruppe selbst dann, wenn die Dominanten inhaltlich überdurchschnittlich kompetent sein mögen. Dies in der geschützten Hochschulwelt zu erfahren, prägt fürs Berufsleben.

Wie verhindert man in studentischen Teams eine Friede-Freude-Eierkuchen-Atmosphäre?

beispielsweise durchgängig erkennbar, dass durch unterschiedliche Auffassungen viel konstruktive Reibungsenergie freigesetzt wurde. Das Thema wurde klug gegliedert. Jedes Mitglied im Team war für eine Fragestellung verantwortlich und gab mit großem Engagement Input. Damit sich jeder wiederfinden konnte, einigte sich die Gruppe schließlich auf eine prägnante Synopsis, die eben nicht der kleinste gemeinsame Nenner war. Die Gruppe hatte verstanden, dass in diversen Teams verschiedene Perspektiven zu einem exzellenten Gesamtergebnis beitragen können.

Das Lernmodell von „Fallstudien und Employability“ der HTW fußt auf den Erfahrungen der Berliner stiftung neue verantwortung: Im Beisheim Center am Potsdamer Platz bearbeiten zehn konsequent interdisziplinär besetzte Arbeitsgruppen mit jeweils acht Associates aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Non-Profit-Or-

PERSONALKurzinterview

Solch eine Atmosphäre verliert sich schnell, denn Vielfalt der Denkschulen und Offenheit im Diskurs sind in interdisziplinären Teams nur eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. Sind die Recherche- und Ideenfindungsphase abgeschlossen und ist das Thema gut strukturiert, müssen die Teammitglieder Arbeitsaufträge effizient abarbeiten. Plötzlich zählt die Ergebnisorientierung. Dem Teamleiter etwa fällt während des gesamten Prozesses eine Schlüsselrolle zu. Er muss unterschiedliche Auffassungen so moderieren, dass sich alle Gruppenmitglieder weiter mit vollem Engagement einbringen. Dominanzverhalten funktioniert nicht, sondern nur eine partizipative Führung.

Sie legen viel Wert auf die Ergebnispräsentation. Warum diese Erziehung fürs Showbusiness?

Viele gute Studien verschwinden in Schubladen und Papierkörben, weil ihre Ergebnisse öffentlich nicht gut platziert werden. Wer mit wissenschaftlichen Analysen durchdringen will, muss effektiv präsentieren können.

organisationen und Kultur genau jene gesellschaftlichen Fragestellungen, zu denen auch die Bachelor-Studenten Lösungsansätze suchen. Ziel der Stiftungsarbeit ist es, mit innovativen Ideen politischen Entscheidungsträgern Denkanstöße zu geben. So wurde beispielsweise das Modell des Bildungskontos im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung im Beisheim Center erdacht.

Die Evaluationen an der HTW Berlin zeigen neben der inhaltlichen Begeisterung der Studierenden während der Durchdringung der Projektaufgaben den Spaß an den etwas anders strukturierten Lernprozessen. Damit kommen die Initiatoren dem Ziel näher, Human-Ressources-Manager auszubilden, die in Gesellschaft und Unternehmen mit besonderem Fingerspitzengefühl interdisziplinäre und interkulturelle Teams zusammenstellen können.

Ruth Lemmer

Personalmanager haben in den vergangenen Jahren ihre Business Partner-Kompetenz betont. Es ist wieder einmal an der Zeit, die Ethik aus ihrem Schattendasein zu holen.



© fotolia

Ethik für HR-Manager



Prof. Dr. Stephan Kaiser, Personalmanagement und Organisation, Universität der Bundeswehr München
✉ stephan.kaiser@unibw.de



Dr. Arjan Kozica, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Professur für Personalmanagement und Organisation, Universität der Bundeswehr München
✉ arjan.kozica@unibw.de

Eine Diskussion über Ethik wird von vielen HR-Managern als störend empfunden. Sie sind wohl der Meinung, die Debatte unterminiere das gerade neu gefundene Selbstverständnis als Macher, Wertschöpfer und Business Partner, das das Bild der Personalabteilung als „sozialromantischer Müll-eimer“ (Christian Scholz) ablösen soll. Und während in Unternehmen ethische Themen – Sustainability oder Corporate Social Responsibility (CSR) – immer wichtiger werden, stehen derartige Ansätze immer weniger auf der Agenda der HR-Manager. Seit einigen Jahren konzentriert sich die Diskussion vor allem auf die Professionalisierung: Rollenmodelle (Business Partner oder Change

Agent), Wertschöpfungsbeiträge und Kosteneffizienz sind die aktuellen Stichwörter. Unbenommen: Diese Fragen sind entscheidend für den Erfolg von HR-Managern und letztlich für die Bedeutung der gesamten Disziplin. Dennoch gilt auch und gerade für HR-Manager: Ethics matters! Ethik umfasst zwei Perspektiven: die instrumentelle und die normative. In der instrumentellen Perspektive stellt Ethik einen Wettbewerbsfaktor

Stichwörter in diesem Beitrag

- Ethik
- Personalmanager
- Handlungskompetenz

dar und ist Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von HR-Managern. Ethik wird dann gleichsam zu einem Business Case. Mit einem strategischen Einsatz von Ethik ist es allerdings nicht getan. Denn um aus Ethik tatsächlich einen Business Case zu machen, benötigen Personalmanager ein ethisches Hintergrundwissen, das einerseits über eine reine Instrumentalisierung von Ethik hinausgeht, andererseits aber sozialromantische Vorstellungen vermeidet. Letztlich geht es hierbei um die normative Beurteilung und Abwägung hochkomplexer ethischer Sachverhalte, zu denen erfolgreiche HR-Manager befähigt sein sollten.

Ethik als Business Case

Studien haben nachgewiesen, dass eine hohe Corporate Social Performance (CSP) – der ethische und soziale Charakter eines Unternehmens – einen positiven Einfluss auf die finanzielle Leistungsstärke hat (Ronald M. Roman, Sefa Hayibor und Bradley R. Agle, Business & Society 2001). Ethik – also die Beachtung ethisch legitimer Normen – generiert also im Unternehmen Werte.

Die CSP umfasst umwelt- und nachhaltigkeitsorientierte Maßnahmen, aber eben auch den Umgang mit den Mitarbeitern. Als Effekte, die ein fairer und gerechter Umgang mit den Mitarbeitern auf die finanzielle Leistungsstärke hat, können die Motivationssteigerung der Mitarbeiter, das Employer Branding und die Reputation des Unternehmens genannt werden.

Mitarbeiter, die ihre Arbeitsbedingungen als gerecht und fair empfinden, identifizieren sich stärker mit ihrem Unternehmen, sind bereit Verantwortung zu übernehmen und haben insgesamt eine höhere Arbeitszufriedenheit. Dadurch steigen Loyalität, Commitment und Motivation der Mitarbeiter, während die Gefahr des organisational misbehavior – also die aktive Schädigung des Unternehmens durch die Mitarbeiter – sinkt. Letztlich steigen durch die Beachtung von Ethik im Personalmanagement die Arbeitsproduktivität und damit

die Corporate Financial Performance des Unternehmens. Personalmanager sind daher gefordert die Vergütungssysteme fair zu gestalten, Führungskulturen zu etablieren, die den Mitarbeiter ernst nehmen, transparente Karriere- und Beförderungspolitik im Unternehmen zu etablieren und eine angemessene Trennungskultur bei Entlassungen zu entwickeln.

Insbesondere hochqualifizierte Arbeitskräfte legen Wert auf sinnvolle Tätigkeiten. Sie bewerten Unternehmen daher nicht nur nach Verdienst- und Karrieremöglichkeiten, sondern auch nach der Einhaltung moralischer Standards. Personalmanager haben daher ein originäres Interesse an einer moralisch glaubwürdigen Außendarstellung ihres Unternehmens. Dies umfasst den fairen Umgang mit Mitarbeitern, der sich unter anderem in Arbeitgeber Rankings ausdrückt.

„Die Gesellschaft und insbesondere die Kunden reagieren zunehmend kritisch und sensibel auf unmoralisches Verhalten von Unternehmen.“

Dies schließt allerdings auch die ökologische Gestaltung der Unternehmensprodukte, die Auswirkungen der Produktion auf die Umwelt oder das soziale Engagement des Unternehmens ein. In diesen Fragen gilt es für Personalmanager, ihre Kompetenzen in die Unternehmensführung einzubringen – und sich nicht nur auf unverbindliche Corporate Volunteering Programme zu beschränken. Vielmehr müssen sie über die Einmischung in die strategischen Fragen den Wert von Ethik für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verdeutlichen. Auch dies trägt dazu bei, dass HR-Manager Strategic Partner im Sinne des Vordenkers Dave Ulrich werden.

Die Gesellschaft und insbesondere die Kunden reagieren zunehmend kritisch und sensibel auf unmoralisches Verhalten von Unternehmen. Dadurch wird jede Kündigung – auch die betriebswirtschaftlich notwendige – zu einem potenziellen PR-Desaster. Das Beispiel von Nokia in Bochum verdeutlicht, dass eine sachliche Ar-

gumentation zwischen Unternehmen und Bevölkerung deutlich erschwert wird, wenn das Kind erst einmal in den medialen Brunnen gefallen ist. Personalmanager müssen daher stets die potenzielle Außenwirkung ihrer Maßnahmen berücksichtigen, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein wollen. Wer ein erfolgreicher Business Partner sein möchte, muss daher auch mit ethischen Themen umgehen können – allerdings ohne dabei zu einem nörgelnden „Sozialapostel“ (Christian Scholz) zu werden. Unter diesem Blickwinkel hört sich das Stichwort „Ethik als Business Case“ intuitiv gut an. Allerdings funktioniert es eben meistens nicht, wenn Personalmanager Ethik gezielt instrumentalisieren und aus Ethik einen Beitrag zur personalwirtschaftlichen Wertschöpfung machen möchten.

Glaubwürdigkeit sichern

Dies liegt zum einen daran, dass die Auswirkungen ethisch hochwertigen Verhaltens – ähnlich wie bei personalwirtschaftlichen Maßnahmen – schwierig nachzuweisen sind. Damit allerdings sollten Personalmanager (halbwegs) umgehen können, haben sie doch im eigentlichen Kernbereich ihrer Arbeit dieselben Probleme. Zum anderen aber leidet die Glaubwürdigkeit, wenn in Broschüren und Präsentationen im Rahmen des Employer Brandings die soziale Kompetenz beworben, in Internetforen aber die unethischen Praktiken des Unternehmens angeprangert werden.

Das ethische Verhalten der Personalmanager muss ehrlich gemeint und konsistent sein – und zwar auch dann, wenn Ethik (zunächst?) Kosten verursacht. Dafür benötigen Personalmanager nicht nur die Fähigkeit, ethische Fragen aktiv zu managen, sondern grundlegend eine ethische Handlungskompetenz – und zwar eine die über die Instrumentalisierung von Ethik hinausgeht, ohne dabei sozialromantischen Vorstellungen zu unterliegen. Erst eine solche ethische Handlungskompetenz schafft das Fundament für ein nachhaltig erfolgreiches und ethisch hochwertiges Personalmanagement.

Ethische Handlungskompetenz

Erfolgreiche HR-Manager müssen nicht nur fachliche Experten sein und ihre Kernaufgaben beherrschen, sondern zudem eine hohe Managementkompetenz besitzen, marktwirtschaftliches Denken verinnerlicht haben sowie neben den Grundrechenarten (zum Prüfen der Gehaltsabrechnung) auch komplexe Verfahren der Investitionsrechnung beherrschen. Allerdings benötigen Personalmanager darüber hinaus Kompetenzen im Umgang mit Ethik. Diese speist sich aus drei Quellen: eine grundlegende Empathie, ein Verständnis von normativer Ethik und eine hohe Diskurskompetenz.

„Mitleid – etwa bei Kündigungen oder Gehaltskürzungen – ist nicht der beste Ratgeber, wenn es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen substantziell zu erhalten.“

HR-Manager müssen nicht nur ein Gespür für die Folgen ihres Handelns auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sondern zudem eines dafür entwickeln, wie personalwirtschaftliche Maßnahmen das Gerechtigkeitsempfinden von denjenigen beeinflussen, die von den Maßnahmen betroffen sind. Kritik an personalwirtschaftlichen Maßnahmen und mit moralischem Ton vorgetragene Forderungen kann ein empathischer HR-Manager besser begegnen. Denn er kann Reaktionen auf personalwirtschaftliche Maßnahmen antizipieren und diese entsprechend moralensibel gestalten.

Auf Empathie alleine allerdings lässt sich ethisch und wirtschaftlich sinnvolles Personalmanagement nicht aufbauen. Mitleid – etwa bei Kündigungen oder Gehaltskürzungen – ist nicht der beste Ratgeber, wenn es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen substantziell zu erhalten.

HR-Manager benötigen daher ein genuines Verständnis über die Prin-

zipien normativer Ethik. Sie müssen erkennen, dass in einer „funktional differenzierten Gesellschaft“ (Jürgen Habermas) personalwirtschaftliche Maßnahmen sowohl ökonomisch als auch ethisch betrachtet werden können. Die ethische Bewertung folgt einer universalen Logik, in welcher anhand eines Moralkonzepts die normative Richtigkeit einer personalwirtschaftlichen Maßnahme beurteilt wird. Ethisch gerechtfertigt sind allein solche personalwirtschaftliche Praktiken, die keine ethisch legitimierte Ansprüche von Mitarbeitern verletzen. Bei unethischen personalwirtschaftlichen Praktiken hingegen ist von HR-Managern zu fordern, dass sie sich für die Sache der Gerechtigkeit einsetzen. Und zwar auch dann, wenn diese HR-Praktiken die Corporate Financial Performance erhöhen.

Normen konkretisieren

Die mit einem moralischen Duktus vorgetragene Forderungen von Mitarbeitern (oder Gewerkschaften) sind nicht immer Anzeichen dafür, dass tatsächlich legitime moralische Ansprüche verletzt werden. HR-Manager müssen neben dem berechtigten Einzelinteresse eines Mitarbeiters immer auch das Große und Ganze – also die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens – im Auge behalten. Empathisches Einfühlen in einen entlassenen Mitarbeiter, der sich ungerecht behandelt fühlt, ersetzt nicht die konkrete Auseinandersetzung über die tatsächliche ethische Richtigkeit einer personalwirtschaftlichen Maßnahme.

Um festzustellen, was unter einer ethischen Perspektive tatsächlich als moralisch richtig anzusehen ist, benötigen HR-Manager die Fähigkeit zur Konkretisierung von Normen. Da sich ethische Verbindlichkeit insbesondere durch die Inklusion verschiedener Interessen und deren moralisch fundiertem Ausgleich auszeichnet, benötigen HR-Manager eine hohe Diskurskompetenz. Dem Gedanken der Diskursethik im Sinne Jürgen Habermas folgend kann eine ethische Verbindlichkeit letztlich nur festgestellt

werden, wenn die Betroffenen selbst zu Wort kommen.

HR-Manager müssen daher in der Lage sein, mit Personalvertretungen, Nicht-Regierungsorganisationen und anderen Anspruchsgruppen im Diskurs das ethisch Richtige zu identifizieren. Hierbei müssen HR-Manager übrigens auch ihren ökonomischen Sachverstand einbringen.

Rollenmodell für Personalmanager

Ethics matters! Diese Einsicht führt dazu, für HR-Manager zweierlei zu fordern: Eine umfassende Managementkompetenz sowie eine hohe ethische Handlungskompetenz. Dies hat Auswirkungen auf das professionelle Selbstverständnis von HR-Managern. Letztlich werden HR-Manager im Unternehmen nur dann nachhaltig Erfolg haben, wenn es ihnen gelingt, unter Beachtung der sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen personalwirtschaftlichen Handelns einen Wertschöpfungsbeitrag zu generieren.

Damit stellt die Interpretation eines Strategic Partners, der knallhart die (vermeintlichen) Interessen des Unternehmens gegen jegliche Widerstände der Mitarbeiter durchsetzt, eine deutlich verkürzte dar. Zwar ist dies nicht die derzeit vorherrschende Interpretation. Allerdings könnten HR-Manager künftig durchaus – beispielsweise in Zeitschriften, auf Tagungen und Kongressen – wieder stärker über die ethischen Grundlagen der Profession streiten. Auch dies wäre ein wichtiger Beitrag zur Professionalisierung des Personalmanagements.

Lese-Tipp

Arjan Kozica: **Personalethik – Die ethische Dimension personalwissenschaftlicher Forschung**. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 2011, ISBN 9783631614105, 67,80 Euro



The Cranfield Project on International Human Resource Management in the Netherlands indicates, that there are more possibilities for flexible work patterns than normally used.

Telework on the HR agenda



Dr. Erik Poutsma, Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen, Netherlands
✉ e.poutsma@fm.ru.nl



Dr. Paul E. M. Ligthart, Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen, Netherlands
✉ p.ligthart@fm.ru.nl

Recently a campaign for The New Way of Working (Het Nieuwe Werken) was launched in the Netherlands. The new way of working is targeted towards more flexible arrangements in working, such as working from home or at different places using for instance telework arrangements. This campaign has also affected two parties in parliament – one opposition party (Green Party) together with one party supporting the government (Christian Democrats) – to propose a law covering the rights for employees to ask for flexible working times including teleworking from home. This in itself suggests that many people

from left to right support the idea. Of course this has had an impact on the agenda of HRM managers. A recent survey by the Human Capital Group among HRM managers revealed that this topic has gained top priority for the 2011 agenda next to talent management (53% of HRM managers put these two issues on the top of their list).

Keywords

- CRANET
- Telework
- Output-control

International Human Resource Management

Today the Cranfield Network on International HRM – CRANET compares 40 Countries. CRANET enables to study development in HR-practices from 1991 to now, because there are international studies every four years. The CRANET database provides an interesting opportunity for organizations to benchmark their HR-practices against relevant others. Till now the magazine PERSONAL wrote about Germany (3/2010), Switzerland (6/2010) and Austria (9/2010).

Five Questions to Netherlands HRM

A maximum of 3.000 characters including spaces for answering the following five questions.

Question 1: What are the major challenges for personnel/HRM in the Netherlands over the next three years?

Talent development and The New Way of Working – flexible work patterns and telework – are the topics for the next three years. 53% of HRM managers put these on top of their list. Next activity on the list is 'employability of employees' (45%) followed by 'reorganizations' (38%) and 'absenteeism' (32%); low score for 'outsourcing' (11%). Most HRM managers find themselves too much focused on operational issues and 57% want to profile themselves as strategic partner in the next years. 42% wants to improve the performance cycle and appraisal system.

Question 2: Which staffing practices or selection methods are most frequently applied in the Netherlands?

The use of internet for recruitment has boosted to the level that it is now the most used recruitment activity: 80% of larger companies use the company website and 51% use commercial websites for recruiting professionals. For clerical and manual personnel use of internet is significantly lower. Although Dutch organizations are said to be more external market oriented (like for instance UK) than internal recruitment oriented (like Germany), it appears that in 2009 more than 50% of organizations used internal recruitment for all categories, while recruitment via educational institutions is limited (15% to 28%, depending on category of personnel). Next to individual interviews, relative often Dutch organizations select personnel through interview panels (27-44%), in addition to a high usage of references checking (35-60%).

Question 3: Which additional incentive schemes to the internal compensation system are most frequently applied in the Netherlands?

The trend towards performance oriented pay is obvious in Dutch organizations. Especially management and professionals receive bonuses and other contingent rewards such as company shares, options and profit sharing. For reasons of new conventions following international book keeping standards, rewarding managers via stock options is decreased (12%) in favour of shares (16%) and profit sharing (30%). The use of bonuses based on individual targets is high for management (53%) and professionals (47%). The use of these incentive schemes is significantly lower for clerical and manual personnel. (Table 2)

Question 4: Which training and development practices are preferably applied in the Netherlands?

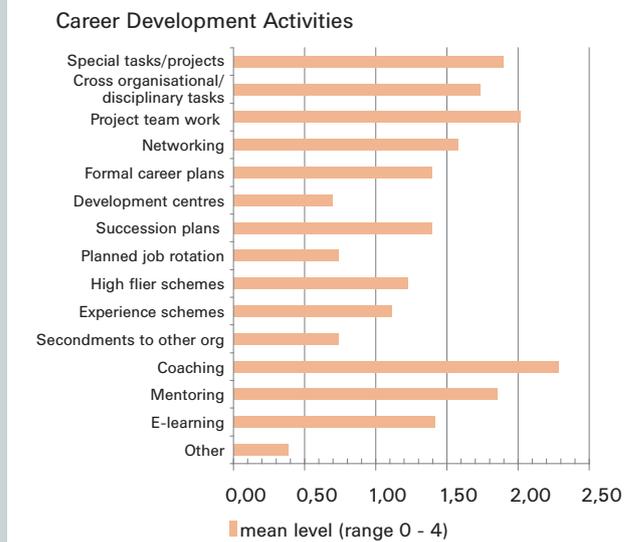
The amount invested in training is still substantial: 4% of annual payroll costs. The average days of formal training is also substantial, reflecting the use of updating competencies training in the Netherlands: on average manual personnel receive 4,6 days of training per year, clerical personnel 3,4 and professionals 5,6. The top three extent of usage of career development activities are: coaching, project team work, special tasks/projects. At the lower end: job rotation, development centers, secondments to other organizations. Interesting is that the use of E-learning for career development has now almost reached the top 5. (Figure 1)

Table 2: Proportion of organizations using incentive schemes per category of personnel (% of organizations)

HRM incentive schemes	management	professional	clerical	manual
Employee share schemes	16,4%	7,8%	6,0%	4,3%
Profit sharing	30,2%	27,6%	25,9%	18,1%
Stock options	12,1%	4,3%	3,4%	3,4%
Flexible benefits	15,5%	11,2%	6,9%	6,0%
Performance related pay	24,1%	22,4%	11,2%	10,3%
Bonus based on individual goals	53,4%	47,4%	30,2%	25,0%
Bonus based on team goals	29,3%	27,6%	18,1%	19,0%

* source: Dutch CRANET 2009

Figure 1: Extent of use of career development activities



Question 5: To what extent did the support intensity of the HRM change in the Netherlands over the last ten years?

The support intensity of HRM is clearly decreased in the Netherlands. The ratio HR personnel / total employment in 2009 is 1,8 coming from a high level of 2,5 in 1999. Next to the influence of the crisis, increased outsourcing and devolvement to line managers are some of the reasons for this. Pensions and payroll are frequently outsourced as well as training and development. In addition, HR information systems appear to be a target for outsourcing as well.

Several reasons are mentioned for the need of this new HR practice: better work life balance, higher productivity, less commuting and less office space needed. Of course, there are also downsides such as work home interference and monitoring and control problems, and of course certain forms of work and categories of personnel may not be in the situation to have flexible work patterns, such as work related to running equipment, usually shift work. However, in general it is assumed that currently there are more possibilities for flexible work patterns than it is used. Also, it would be made eligible for only a few in organizations while excluded others may benefit from it too. A look on the results from the Dutch CRANET survey of the adoption and eligibility pattern in larger organizations shows, there is substance of teleworking but it is mainly available for less than 10 to 20% of the workforce. (Table 1)

Control over the employment relationship

A key factor that influences the adoption of these practices is line management attitudes and behaviour. If HRM management would try to develop and implement flexible work arrangements including telework, most probably they have to convince line managers that it is a valuable source for productivity and commitment. There is not much known about line managers' view on teleworking. Recently a research by Pascale Peters, Laura den Dulk and Judith de Ruijter (2010) gave an overview and reported about their own research into the attitudes of line managers. They argue that the adoption and diffusion of telework policies and practices falls short of expectations. Their study amongst managers in financial service sector companies in the United Kingdom, Sweden and the Netherlands explains this situation by focussing on managers' arguments for or against home-based telework, and how these are weighed in the telework-attitude formation process. Managers want to hold control over the employment relationship. These

Table 1: Proportion of workforce eligible to work from home by teleworking (% organisations)

	Teleworking
Not used	58,6%
5% or less	12,1%
6-10%	7,8%
11-20%	6,9%
21-50%	6,9%
More than 50%	7,8%

Source: CRANET-NL 2009

control and coordination arguments against telework appear to be dominant, which mirrors managers to hold a traditional view of the employment relationship as a governance relationship. Apparently, most managers basically fear the loss of control over individual employees. However, the study also shows that managers are inclined to allow some employees, particularly highly valued and skilled workers, to work from home, for they fear a loss of commitment to the organization if they would not grant the individual workers' telework requests. Obviously, not all employees are trusted equally, which reveals that managers do not consider the employment relationship as a cooperation relationship. Strikingly, in this study, managers in governmental organizations hold more positive attitudes than managers in the private sector.

More job autonomy

The study showed also that managers' telework attitudes vary widely, ranging from very positive to extremely negative attitudes, regardless of the presence of a formal organizational telework policy. These finding shows that organizations have either not managed to impose their telework policies on their line managers, or that they themselves have not fundamentally shifted their view of the employment relationship towards a cooperational view instead of emphasizing the governance view. Moreover, the study shows that in most cases telework is rather considered an

'idiosyncratic deal' which may include some, but excludes others, as home-based telework has to be negotiated individually with managers.

In other words, managers' traditional view of the employment relationship leads to new inequalities in the workplace. To repair these inequalities spe-

“The need for a transformation of management styles seems to hold for all western industrialized countries: the future agenda for management development practices.”

cific management skills and competences are needed; namely flexibility, trust, and allowing employees more job autonomy. Peters and colleagues show in their international research that there is an increasing need for manager-employee relationships which are based on exchange and cooperation rather than coordination and control. The need for a transformation of management styles seems to hold for all western industrialized countries: the future agenda for management development practices. In addition, in order to implement telework arrangements successfully, there is a need of other supporting HR practices such as output-control management and information-and-communication technologies. If these are well developed, managers consider telework more easily as an institutionalized work practice in their departments.

Identitätsorientiertes Employer Branding verspricht Erfolge bei Mitarbeitern und Bewerbern.

Authentische Arbeitgebermarke

Angesichts der oft schwierigen Personalsituation ist es für Unternehmen heutzutage entscheidender denn je, eine profilierte Arbeitgebermarke zu besitzen. Die Arbeitgebermarke beschreibt die Vorteile, die ein Arbeitgeber gegenüber anderen Unternehmen bietet und die zur Attraktivität des Arbeitgebers beitragen. Ziel des Employer Brandings ist das aktive Aufbauen und Gestalten einer Arbeitgebermarke – mit der Absicht eine positive Wahrnehmung als Arbeitgeber zu erreichen.

Die Arbeitgebermarke richtet sich nicht nur an potenzielle Bewerber, sondern im Sinne einer Identifikationssteigerung auch an die Mitarbeiter

der Organisation. Diese Betrachtung unterstreicht, dass sich das Thema Arbeitgebermarkenbildung an einer Schnittstelle zwischen Marketing und Human Resource Management befindet. Ein umfassendes Verständnis der Arbeitgebermarkenbildung sollte beide Perspektiven sinnvoll miteinander verknüpfen, da beide Disziplinen einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke leisten können.

Markenidentität und Markenimage

Aus Sicht des Marketings ist es von Bedeutung zwischen der Identität und dem Image einer Marke zu unterscheiden. Während die Markenidentität sich auf das Selbstbild einer Marke bezieht, also ausdrückt, wofür eine Marke steht und wie sie im Auftritt nach außen positioniert werden soll, bezieht sich das Markenimage auf die tatsächliche Außenwahrnehmung der Marke. Übertragen auf den Bereich der Arbeitgebermarkenbildung bedeutet dies, dass eine Unterscheidung in die Arbeitgebermarkenidentität und das Arbeitgebermarkenimage sinnvoll ist.

Die Arbeitgebermarkenidentität drückt aus, worin in der Selbstwahrnehmung eines Unternehmens die besonderen Werte und Stärken als Arbeitgeber liegen. Das Arbeitgebermarkenimage ist spiegelbildlich die Außenwahrnehmung dieser Aspekte durch potenzielle Bewerber.

In den meisten Konzepten der Arbeitgebermarkenbildung wird die Differenzierung zwischen Selbstbild und Außenimage zu wenig beachtet. Die Übereinstimmung der Arbeitgeberidentität mit dem Arbeitgeberimage ist jedoch Voraussetzung für Authentizität, Glaubwürdigkeit und

Nachhaltigkeit des Unternehmens am Arbeitsmarkt und bedingt damit letztlich den Erfolg des Arbeitgebermarken-Konzepts.

Dagegen sind bei einem Branding-GAP, einer großen Diskrepanz zwischen Identität und Image eines Arbeitgebers, Enttäuschungen bei Mitarbeitern sowie bei rekrutierten Bewerbern praktisch programmiert. Desillusionierung und ein Verlassen des Unternehmens durch die neuen Mitarbeiter sind mögliche Folgen. Intern kann sich eine unglaubliche Arbeitgebermarke negativ auf die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter auswirken.

Entsprechend kann eine Arbeitgebermarke nur dann zum Erfolg führen und Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen binden, wenn sie tatsächliche Werte und Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber widerspiegelt. Somit setzt eine erfolgreiche Arbeitgebermarkenbildung in einem ersten Schritt ein klares Bewusstsein über die eigene Arbeitgebermarkenidentität voraus, welche auf Basis einer tatsächlichen Analyse der eigenen Werte, Stärken und potenziellen Schwächen als Arbeitgeber entwickelt werden sollte.

Identitätsorientierte Markenbildung

Neuere Überlegungen aus der identitätsorientierten Markenführung postulieren, dass der Ausgangspunkt der Markengestaltung nicht das Fremdbild, sondern das Selbstbild der Marke sein sollte. Ein Grundge-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitgebermarke
- Markenarchitektur
- Stärken- und Schwächenanalyse



Prof. Dr. Karsten Müller, Juniorprofessur Wirtschaftspsychologie, Universität Mannheim

✉ karsten.mueller@psychologie.uni-mannheim.de



Thorsten Fauth, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Wirtschaftspsychologie, Universität Mannheim

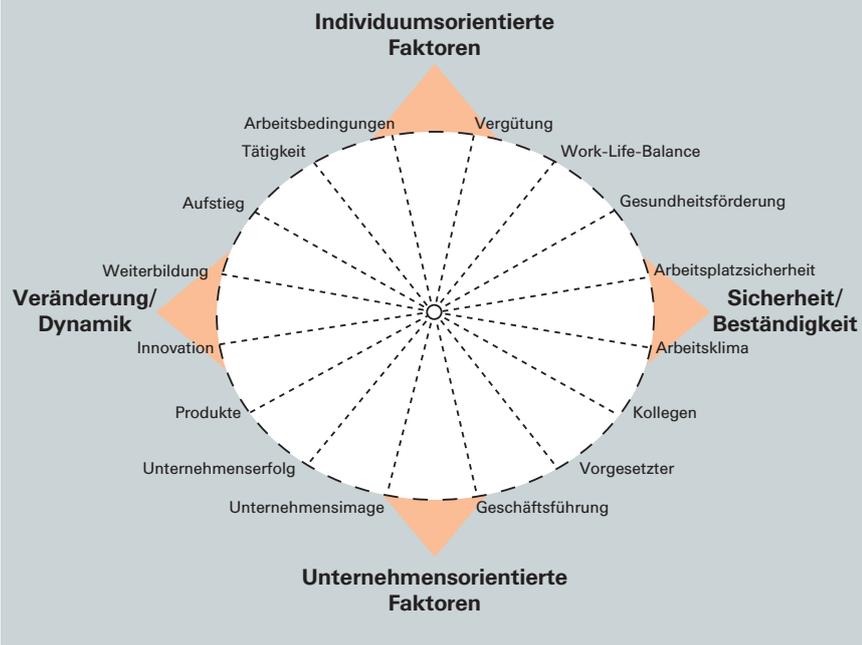
✉ tfauth@rumms.uni-mannheim.de



Tammo Straatmann, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Wirtschaftspsychologie, Universität Mannheim

✉ tammo.straatmann@psychologie.uni-mannheim.de

Abb. 1: Identitätsorientierte Arbeitgebermarkenbildung auf Basis der Unternehmenskultur



danke, der in gleicher Weise für die Arbeitgebermarkenbildung gilt: Eine Marke sollte nicht in erster Linie auf die Erzeugung eines Images, also die Kreierung einer im schlimmsten Falle artifiziellen Außenwahrnehmung abzielen, sondern sich im Kern zunächst auf die Entwicklung und tatsächliche Stärkung der eigenen Identität als Marke konzentrieren.

Dies setzt im Sinne der Identitätsbildung die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber voraus. Um eine solche Analyse durchführen zu können, bedarf es eines fundierten und in der Praxis einfach einsetzbaren Konzepts, welches über die einfache Auflistung von Einzelaspekten hinausgeht und eine Integration grundsätzlicher Dimensionen der Unternehmenskultur mit wichtigen personalpolitischen Aspekten erlaubt. Zusätzlich sollte das Konzept sinnvoll für eine Analyse des Arbeitgebermarkenimages aus Sicht potenzieller Bewerber eingesetzt werden können, um eventuelle Diskrepanzen zwischen Arbeitgebermarkenidentität und der Außenwahrnehmung zu erkennen oder um das Arbeitgeberprofil mit wichtigen Konkurrenten am Bewerbermarkt zu vergleichen.

Analyse der Arbeitgeberidentität

Der hier vorgestellte Ansatz zur Analyse der Arbeitgeberidentität fokussiert in starkem Maße auf der Unternehmenskultur und deren Integration mit relevanten personalpolitischen Aspekten. Angelehnt an Überlegungen aus der Unternehmenskulturforschung lassen sich typische Aspekte der Arbeitgeberidentität anhand zweier Dimensionen in Form einer Circumplex-Anordnung darstellen. Die erste Dimension umfasst die Pole der individuumorientierten Faktoren (etwa Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance) versus die unternehmensorientierten Faktoren (darunter Unternehmens- und Produktimage, Innovationsfähigkeit). Die zweite Dimension stellt die Pole Veränderung/Dynamik (darunter Tätigkeiten sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten) versus Sicherheit/Beständigkeit (etwa Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsklima) gegenüber. (Abb.1)

Ein Vorteil der Anordnung in einer Kreisstruktur besteht in der Integration konkreter personalpolitischer Aspekte mit grundlegenden Dimensionen der Unternehmenskultur. Die Einordnung der verschiedenen Aspek-

te erfolgt dabei a priori und kann in der praktischen Anwendung situationsspezifisch ergänzt und erweitert werden. Die interne Analyse der Arbeitgebermarkenidentität kann im Rahmen von Mitarbeiter- oder Stichprobenbefragungen von Arbeitnehmern vorgenommen werden. Auf der Bewertungsgrundlage der einzelnen Aspekte kann so ein Arbeitgeberprofil ermittelt werden, welches Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter illustriert. Weiterhin kann das Modell eingesetzt werden, um potenzielle Bewerber nach ihren Präferenzen an einen Arbeitgeber zu befragen. Das so ermittelte externe Profil kann dann mit dem intern ermittelten Profil verglichen werden. Zudem besteht auch die Möglichkeit der Profilidentifikation von Wettbewerbern am Arbeitsmarkt, in dem potenzielle Bewerber diese Unternehmen bezüglich der einzelnen Aspekte beurteilen.

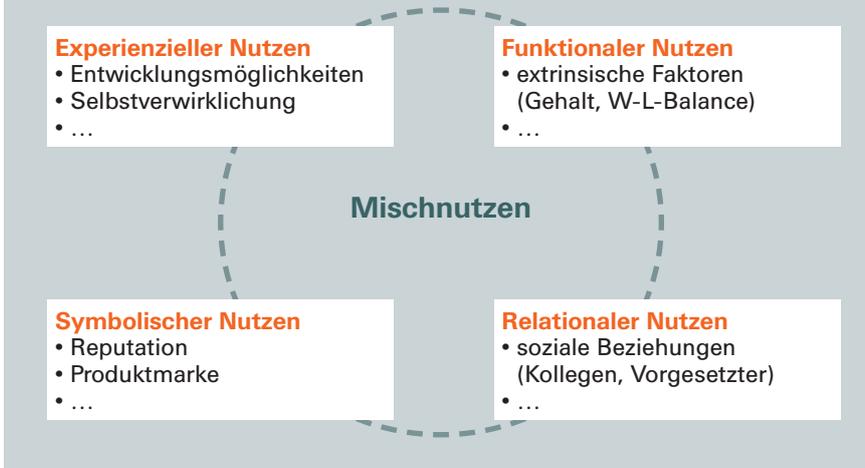
Nutzenbringende Arbeitgeberprofile

Neben der Möglichkeit personalpolitische Aspekte in Dimensionen der Unternehmenskultur zu integrieren, bieten solche Ansätze den Vorteil klassische Nutzenfunktionen von Marken den Modellquadranten des Circumplex-Modells zuzuordnen. Dadurch ist die Ableitung grundsätzlicher Strategieschwerpunkte für die Arbeitgebermarkenbildung und -steu-

Lese-Tipp

- Mladen Petkovic: **Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl.** Rainer Hampp Verlag, Mering 2008, ISBN 9783866182042, 29,80 Euro
- Arnd Florack, Martin Scarabis, Ernst Primosch (Hrsg.): **Psychologie der Markenführung.** Verlag Franz Vahlen, München 2007, ISBN 9783800633524, 69 Euro
- Armin Trost (Hrsg.): **Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren.** Luchterhand Verlag, Köln 2009, ISBN 9783472074854, 39 Euro

Abb. 2: Unterscheidung in vier Nutzenfunktionen von Marken als Basis von Markenarchitekturstrategien



erung möglich. Im Marketingbereich werden hierbei vier grundsätzliche Nutzenfunktionen von Marken unterschieden, die sich entsprechend auf die Arbeitgebermarkenbildung übertragen lassen: experienzieller, funktionaler, symbolischer und relationaler Nutzen. (Abb. 2)

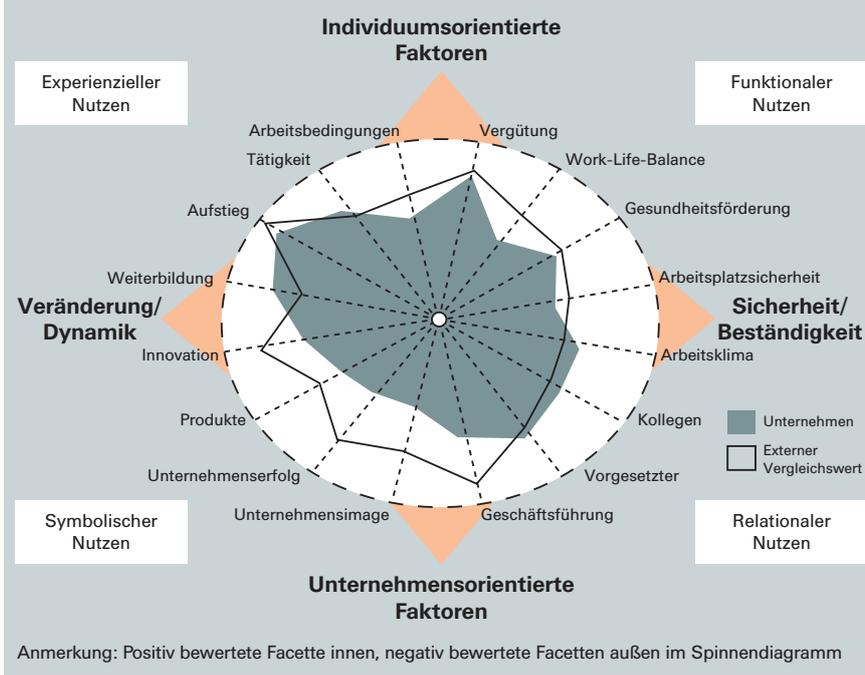
Eine Arbeitgebermarke kann beispielsweise einen hohen experienziellen Nutzen aufweisen, wenn sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

und Selbstverwirklichung in einer herausfordernden Tätigkeit bietet. Andererseits kann eine Arbeitgebermarke einen hohen funktionalen Nutzen besitzen, der sich insbesondere aus dem Angebot extrinsisch motivierender Faktoren (ein hohes Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit oder eine gute Work-Life-Balance) ableiten lässt. Symbolischer Nutzen ergibt sich aus der Reputation oder den Produktmarken eines Unternehmens. Relationa-

ler Nutzen schließlich entsteht insbesondere aus sozialen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten.

Diese verschiedenen Nutzenfunktionen lassen sich in einfacher Weise in das Analysemodell projizieren und entsprechend verschiedenen Arbeitgeberidentitäten zuordnen. (Abb. 3) Auf Basis der Analyse der eigenen Arbeitgeberidentität, können in Anlehnung an diese Nutzenfunktionen konkrete Kommunikationsstrategien und -maßnahmen abgeleitet werden, die bestimmte Einzelaspekte der Arbeitgeberidentität hervorheben. Bei Betrachtung des Arbeitgeberprofils fällt an diesem Beispiel auf, dass insbesondere der symbolische Nutzen der Arbeitgebermarke von den eigenen Mitarbeitern als positiv eingeschätzt wird. Folglich empfiehlt es sich für das Beispielunternehmen damit zusammenhängende Aspekte in den Mittelpunkt einer Arbeitgebermarkenbildungs-Strategie zu stellen. Ferner kann eine solche grundsätzliche Strategie durch Betonung spezifischer, positiv bewerteter Einzelaspekte aus den anderen Quadranten ergänzt werden (im Beispiel: Work-Life-Balance und Arbeitsbedingungen).

Abb. 3: Markenprofil und Nutzenfunktionen – ein Unternehmensbeispiel



Ausblick

Basierend auf Überlegungen des identitätsorientierten Ansatzes der Arbeitgebermarkenbildung ist es erfolgversprechend, die grundlegenden organisationalen Analysedimensionen mit klassischen Markenarchitekturstrategien zu erfassen. Zusätzlich erlaubt er die Ableitung schwerpunktmäßiger Nutzenstrategien der Markenbildung durch Stärke- und Schwächeanalysen der einzelnen Quadranten. So eröffnet sich den Unternehmen die Möglichkeit, auf Basis einer fundierten Analyse der Arbeitgebermarkenidentität mögliche negative Effekte einer ausschließlich imageorientierten Branding-Kampagne zu vermeiden. Auf der Basis einer authentischen Markenidentität können ein tatsächlich eigenständiges und glaubwürdiges Arbeitgeberprofil sowie grundsätzliche Strategieschwerpunkte bei der Etablierung und Kommunikation der Arbeitgebermarke entwickelt werden.

Ausländer schätzen die gute Infrastruktur in Deutschland – aber nicht die Mentalität der Deutschen. Um Arbeitskräfte anzuziehen, werden die Gesellschaft und die Unternehmen ihr Image aufpolieren müssen.

Zuwanderung: Kein Selbstläufer

Deutschland braucht in Zukunft noch mehr qualifizierte Zuwanderer. Die an Rhein und Ruhr ansässigen Unternehmen sind darauf angewiesen, wenn sie die Arbeitsplätze hier halten wollen. Denn selbst, wenn die Berufstätigkeit von Frauen sowie älteren Arbeitskräften gezielt gefördert wird, so reicht dies nicht, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Das gilt auch für verstärkte Bemühungen, bereits in der Bundesrepublik lebende Migranten besser zu integrieren. Deutschland kämpft inzwischen mit einer Nettoabwanderung. 2008 und 2009 haben mehr Menschen Deutschland verlassen als aus dem Ausland hinzukamen. Besorgnis erregend: Mehr Deutsche wanderten aus als in ihre Heimat zurückkehrten. Zuwanderung ist kein Selbstläufer, erst recht nicht, wenn es um die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräf-

te geht. Wo können die Unternehmen Mitarbeiter finden, für die gilt: Erstens, sie sind für deutsche Unternehmen attraktiv, zweitens, für sie ist ein Arbeitsplatz in Deutschland attraktiv. Im Rahmen einer europaweiten Untersuchung hat das Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim die Attraktivität des Standorts Deutschland bei potenziellen Zuwanderern unter die Lupe genommen. Den Ergebnissen der Online-Befragung liegen die Antworten von 2.028 europäischen Probanden unterschiedlicher Disziplinen zugrunde. Etwa drei Viertel der Befragten hatten sich bereits einmal im Bundesgebiet aufgehalten. 73,9 Prozent konnten sich vorstellen, später einmal in Deutschland beruflich tätig zu sein. Dabei wurde deutlich, dass bei der Entscheidung, später in einem Land zu arbeiten, die allgemeine Attraktivität eines Landes von großer Bedeutung ist: 26,6 Prozent ordneten auf einer siebenstufigen Skala (7 = sehr wichtig) dieses Kriterium als „sehr wichtig“ und 51,5 Prozent als „wichtig“ ein. Die Determinanten der allgemeinen Attraktivität eines Landes wurden recht unterschiedlich eingeschätzt. (Tab. 1)

Die Ergebnisse zeigen nicht nur, dass alle abgefragten Imagedimensionen relevant sind, sondern auch, dass der Eindruck, den die Einwohner eines Landes bei Ausländern hinterlassen, von außerordentlich großer Bedeutung ist. Auf den Punkt gebracht: Die infrastrukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit und die Sicherheit im Bundesgebiet wurden als

Tab. 1: Determinanten der allgemeinen Attraktivität eines Landes

Menschen	6,21
Arbeitsbedingungen	5,98
Sicherheit	5,83
Offenheit gegenüber anderen Kulturen	5,79
Gute Verkehrsanbindungen	5,79
Kulturelle und Freizeitmöglichkeiten	5,74
Wohnsituation	5,51
Allgemeine Infrastruktur	5,50
Landschaft	5,48
Integrationsaktivitäten für Ausländer	5,09
Klima	4,87
Essensgewohnheiten	4,81
Entfernung zur Heimat	3,98

Skalierung: 1 = völlig unwichtig, 7 = sehr wichtig

attraktiv eingeschätzt. Die Menschen und die Offenheit gegenüber anderen Kulturen wurden dagegen vergleichsweise niedrig bewertet. (Tab.2) Eine spezifische Auswertung wichtiger Attraktivitätsdeterminanten nach Herkunft der Befragten ergab, dass die Deutschen als Menschen von den Polen (4,30), Österreichern (4,33), Skandinaviern (4,37) nicht besonders

Stichwörter in diesem Beitrag

- Zuwanderung
- Personalmarketing
- Rekrutierung
- Demografie



Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab,
Human Resources Competence Center, Hochschule Pforzheim

✉ markus-oliver.schwaab@hs-pforzheim.de



Prof. Dr. Wolfgang Schäfer,
Quantitative Methoden, Hochschule Pforzheim

✉ wolfgang.schaefer@hs-pforzheim.de

Tab. 2: Einschätzung der Attraktivität Deutschlands durch ausländische Studierende

Allgemeine Infrastruktur	5,84
Sicherheit	5,75
Gute Verkehrsanbindungen	5,70
Entfernung zur Heimat	5,47
Wohnsituation	5,36
Arbeitsbedingungen	5,32
Kulturelle und Freizeitmöglichkeiten	5,19
Landschaft	4,89
Integrationsaktivitäten für Ausländer	4,76
Offenheit gegenüber anderen Kulturen	4,72
Menschen	4,72
Essensgewohnheiten	4,45
Klima	4,34

Skalierung: 1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch

anziehend eingestuft wurden. Auch die Studierenden aus der Schweiz (4,52) und den Beneluxstaaten (4,57) schätzten die Deutschen deutlich weniger als die Franzosen (5,24), Spanier (5,26) oder Briten/Iren (5,44).

Die deutschen Arbeitsbedingungen würdigten besonders die Polen (5,79), Slowenen (5,74) und Italiener (5,71), am wenigsten die Schweizer (4,31) und die Skandinavier (4,68). Während die Briten und Iren (5,28), Italiener (5,23) sowie die Franzosen (5,04) die Offenheit gegenüber anderen Kulturen in Deutschland überdurchschnittlich hoch bewerteten, lagen die Portugiesen (4,31), Skandinavier (4,34), Österreicher (4,37) und Polen (4,44) mit ihrer Einschätzung deutlich unter dem Schnitt.

Aus Erfahrung

Bemerkenswerte Ergebnisse lieferte die Analyse, die die Deutschland-erfahrung der Befragten berücksichtigte. Diejenigen, die bereits einmal in Deutschland gewesen waren, beurteilten die allgemeine Infrastruktur, die Verkehrsanbindungen, die Wohnsituation, die Sicherheit, das Kultur- und Freizeitangebot so-

wie das Klima signifikant besser. Die wichtigste Attraktivitätsdeterminante, die Menschen, wurde von den Befragten, die Deutschland genauer kannten, genauso eingeschätzt wie von den anderen Teilnehmern.

Dies spricht dafür, dass das Image der Deutschen bei den Ausländern durch Besuche im Bundesgebiet nicht positiv beeinflusst, sondern tendenziell bestätigt wird. Anders sieht es hinsichtlich zweier anderer Attraktivitätsfaktoren aus. Die Arbeitsbedingungen (5,28 gegenüber 5,43) und die Integrationsbemühungen für Ausländer (4,73/4,86) wurden von den Personen mit Deutschlenderfahrung signifikant niedriger eingestuft.

Die Attraktivität eines Arbeitsplatzes wird durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt, vor allem durch das Betriebsklima, interessante Tätigkeiten und Karrierechancen. Bei der Attraktivität einer Tätigkeit in Deutschland zeigt sich insgesamt ein recht positives Bild. (Tab. 3 und 4)

Land der Chancen

Im arithmetischen Mittel über alle Befragten wird das Vergütungsniveau in Deutschland besonders attraktiv bewertet. Auch die internationale

Ausrichtung und das Unternehmensimage stellen positive Anreize dar, genauso die interessanten Tätigkeiten und die existierenden Karrierechancen. Bedenklich ist jedoch, dass das Betriebsklima – die wichtigste Attraktivitätsdeterminante eines Arbeitsplatzes – recht niedrig eingestuft wurde. Außerdem wird offensichtlich angezweifelt, ob das Arbeiten in Deutschland mit einer Work-Life-Balance zu vereinbaren ist – vor allem von den Skandinavien (4,39).

Hinweise für Arbeitgeber

Während die Spanier (5,54), aber auch die Italiener (5,38), Briten/Iren (5,34), Slowenen (5,31) und Franzosen (5,24) das Betriebsklima in Deutschland relativ hoch einschätzten, sahen dies unsere Nachbarn aus der Schweiz (4,53) und den Beneluxstaaten (4,79), insbesondere aber auch die Skandinavier (4,49) anders.

Bemerkenswert sind die Ergebnisse zur Vergütung in deutschen Unternehmen. Die Schweizer konnten sich dafür nur wenig begeistern (3,64), was angesichts des Vergütungsniveaus im Heimatland nicht überrascht. Die Befragten aus Slowenien (6,06), Spanien (6,00), Portugal (5,91) und Polen (5,84)

Tab. 3: Determinanten der Attraktivität eines Arbeitsplatzes

Betriebsklima	6,41
Interessante Tätigkeit	6,16
Karrierechancen	6,09
Vergütung	6,04
Work-Life-Balance	5,99
Weiterbildungsmöglichkeiten	5,82
Arbeitsplatzsicherheit	5,78
Betriebliche Sozialleistungen	5,76
Managementqualität	5,67
Verantwortungsvolle Tätigkeit	5,60
Führungsstil	5,53
Arbeitszeit	5,49
Internationale Ausrichtung	5,41
Besteuerung Einkommen	5,20
Unternehmensimage	5,19

Skalierung: 1 = völlig unwichtig, 7 = sehr wichtig

Tab. 4: Attraktivität eines Arbeitsplatzes in Deutschland

Vergütung	5,36
Internationale Ausrichtung	5,34
Unternehmensimage	5,34
Karrierechancen	5,32
Interessante Tätigkeit	5,24
Managementqualität	5,23
Weiterbildungsmöglichkeiten	5,21
Verantwortungsvolle Tätigkeit	5,14
Betriebliche Sozialleistungen	5,13
Arbeitsplatzsicherheit	5,02
Betriebsklima	5,01
Führungsstil	4,95
Arbeitszeit	4,93
Work-Life-Balance	4,91
Besteuerung Einkommen	4,77

Skalierung: 1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch

waren da erwartungsgemäß ganz anderer Meinung. Auch die Italiener (5,72) und Franzosen (5,51) sowie die anderen befragten Osteuropäer (5,65) fanden den Gedanken, ein deutsches Gehalt zu beziehen, überdurchschnittlich attraktiv.

Berücksichtigt man die Deutschland-erfahrung der Befragten, so zeigt sich, dass diejenigen, die bereits einmal in der Bundesrepublik gewesen waren, die Vergütung (5,27/5,61), die Sozialleistungen (5,09/5,25), die Sicherheit des Arbeitsplatzes (4,98/5,15) und den Führungsstil (4,90/5,08) signifikant weniger attraktiv einschätzten.

In die andere Richtung wirkte sich der Deutschlandaufenthalt in zweierlei Hinsicht auf die Attraktivität eines Arbeitsplatzes aus: Die Tätigkeiten wurden deutlich interessanter (5,27/5,14) und die Ausrichtung internationaler (5,37/5,24) wahrgenommen.

Die Bereitschaft, nach dem Studium einmal längere Zeit in Deutschland zu arbeiten, war bei den ausländischen Nachwuchskräften ganz unterschiedlich ausgeprägt. Während etwa ein Viertel daran ein gesteigertes Interesse hatte, verspürte ein gutes Drittel der Befragten weniger oder keine Lust. Wertet man diese Bereitschaft nach den Herkunftsländern der Befragungsteilnehmer aus, so ergibt sich ein Bild, das deutschen Arbeitgebern wichtige Hinweise gibt, aber auch zu denken geben sollte.

Unsere Nachbarn aus den Benelux-Staaten, der Schweiz und Österreich, von denen viele mit unserer Kultur und Sprache sehr gut vertraut sind, fanden die Perspektive „Arbeiten in Deutschland“ nicht besonders attraktiv. Am größten war die Bereitschaft, später einmal für eine längere Zeit in Deutschland tätig zu sein, bei den Briten, Iren, Slowenen, Spaniern und Italienern.

Im Ländervergleich

Die Frage, die den europäischen Studierenden abschließend gestellt wurde, bezog sich auf die Attraktivität, in einem der verschiedenen EU-Staaten oder einer anderen führenden Nation zu arbeiten. Die Befragten wur-

den aufgefordert, zu insgesamt 35 Ländern ihre Einschätzung abzugeben. Danach geht die größte Anziehungskraft von Großbritannien aus. Auch die USA und Kanada stehen hoch im Kurs. Gründe hierfür dürften die langjährige Einwanderungspolitik sowie die englische Sprache sein. In Europa sind drei Länder ähnlich attraktiv: die Schweiz, Deutschland und Schweden.

Imageoffensive starten

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die deutschen Unternehmen einige Herausforderungen zu meistern haben, wenn sie erfolgreich ausländische Fachkräfte für einen Einsatz in der Bundesrepublik rekrutieren wollen. Ein spezielles Standortmarketing ist sicherlich notwendig, um Deutschland im Allgemeinen und den deutschen Arbeitsmarkt im Besonderen attraktiver zu machen. Gemeinsam sollten die deutschen Firmen eine Imageoffensive starten, um die deutsche Kultur zu vermitteln und deren Vorzüge zu unterstreichen.

Ergänzend sollten die einzelnen Unternehmen Initiativen ergreifen, um sich im Wettbewerb um internationale Talente zu positionieren. Was spricht beispielsweise dagegen, für ausländische Nachwuchskräfte noch mehr Praktika anzubieten? Die Arbeitgeber könnten zudem gezielte Maßnahmen ergreifen, die die Integration ausländischer Mitarbeiter unterstützen. Das kann bei Hilfestellungen bei Behördengängen beginnen, muss aber nicht bei speziellen Essensangeboten in der Kantine enden. Unternehmen könnten auch überlegen, im Betrieb Englisch als Zweitsprache einzuführen. Was in Großunternehmen schon häufig der Fall ist, kann auch an anderer Stelle funktionieren.

Außerdem könnten deutsche Unternehmen Auslandsstützpunkte dazu nutzen, neue Arbeitskräfte zu gewinnen, die nach einer betrieblichen Sozialisation nach Deutschland versetzt werden könnten. Grenznahe Kooperationen oder Ansiedlungen können ebenfalls eine Überlegung wert sein.

Nähe nutzen

So leiden das Elsass und Lothringen deutlich weniger unter dem demografischen Wandel als die deutschen Nachbarregionen. Diese Regionen könnten ein interessantes Rekrutierungspotenzial und/oder Sprungbrett für deutsche Betriebe darstellen – gerade aufgrund der kulturellen Nähe.

Mittelständische Unternehmen, die nur eingeschränkte Möglichkeiten internationaler Präsenz haben, müssen auf indirekte Strategien zurückgreifen. Sie können im Ausland Arbeitskräfte mithilfe spezialisierter Personaldienstleister anwerben, die den relevanten Arbeitsmarkt gut kennen und sich so einen privilegierten Zugang zu den talentierten Nachwuchskräften verschaffen können. Denkbar sind auch Kooperationen von Mittelständlern im Inland, die sich zusammen tun können, um Integrationszentren zu schaffen, die sich ein einzelner Betrieb nicht leisten kann.

Die im Inland schon oft anzutreffende Strategie „Mitarbeiter rekrutieren neue Mitarbeiter“ könnte aufs Ausland ausgedehnt werden. Migranten könnten so Freunde, Verwandte oder Bekannte ansprechen und diesen gezielt den Weg nach Deutschland und die Integration erleichtern. Verbunden mit den richtigen betrieblichen Anreizen, könnte so eine qualifizierte Zuwanderung erreicht werden. Dieses Vorgehen sollte insbesondere bei den Nationalitäten erwogen werden, die in Deutschland bereits stark vertreten sind. Türken, Griechen, Spanier, Italiener, Kroaten oder Serben dürften sich aufgrund existierender Netzwerke in Deutschland mit der Integration viel leichter tun.

Auf den Punkt gebracht: Die deutsche Gesellschaft als Ganzes ist gefordert, etwas für die Verbesserung des Images zu tun. Aber auch die deutschen Unternehmen und deren Personalmanagement sind gefragt. Wenn der Fachkräftemangel eingedämmt werden soll, dann gibt es für sie nicht nur in Deutschland zahlreiche Herausforderungen, sondern gerade auch im europäischen Ausland.

Bewerber mögen zwar keine Persönlichkeitstests, akzeptieren aber ansonsten die Personalauswahlverfahren. Eine Untersuchung zeigt, dass sie von Unternehmen dennoch Fairness erwarten.

Gelassene Bewerber

Das Auswahlverfahren ist in der Regel der erste Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber. Aus diesem generiert der Bewerber wichtige Informationen für seine spätere Entscheidung für oder gegen das Unternehmen als Arbeitgeber.

Allzu häufig wird jedoch der Umstand vernachlässigt, dass die Auswahl-situation kein einseitiger Prozess ist. Nicht nur das Unternehmen wählt den qualifiziertesten Bewerber aus, sondern ebenso entscheidet der Bewerber, welches Unternehmen am besten seine Ansprüche an einen Arbeitgeber erfüllen kann. Unter der Prämisse, dass der Bewerber aufgrund seiner Erfahrungen im Auswahlprozess Rückschlüsse auf das Unternehmen zieht, ist ein hochwertiges Bewerbungsmanagement Pflicht.

Hochwertig bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur, wissenschaftlich fundierte Eignungsdiagnostik zu betreiben, sondern auch die Reaktionen des Bewerbers auf den Auswahlprozess zu evaluieren und in die Gestaltung zukünftiger Prozesse mit

einzu beziehen. Gerade das Empfinden des Bewerbers ist ausschlaggebend für sein folgendes Handeln und seine Einstellungen. So kann ein negativ erlebtes Auswahlverfahren den Bewerber dazu veranlassen, ein Vertragsangebot abzulehnen oder zukünftig Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens nicht mehr zu kaufen oder in Anspruch zu nehmen (Martin Kersting, 1998).

Auf der Favoritenliste

Ein bewusster Umgang mit dem Bewerber ist also aus zwei Gründen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens immens wichtig. Zum einen stellt es die Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicher. Darüber hinaus präsentiert sich das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber innerhalb der Auswahl-situation. Somit ist das Bewerbermanagement zwingend als Instrument des Personalmarketings anzusehen. Zwar haben Bewerber in der Regel die Möglichkeit, sich ausführlich über Strukturen, Werte und Weiterbildungsangebote zu informieren – zum Beispiel auf der entsprechenden Firmenhomepage. Inwiefern die dort postulierten Werte und unternehmenspolitischen Prinzipien im Unternehmen aber tatsächlich gelebt werden, kann der Bewerber frühestens im Auswahlprozess einschätzen. Beispielsweise kann das Verhalten des Personalreferenten gegenüber dem Bewerber als Ausdruck der Mitarbeiterwertschätzung interpretiert werden.

Das Unternehmen vermittelt durch seinen Auswahlprozess – ob intendiert oder nicht – ein gewisses Image.

Stimmen Unternehmensziele und -politik nicht mit den eigenen Werten überein, kann ein Unternehmen schnell aus der Favoritenliste des Bewerbers gestrichen werden. Um Werbung in eigener Sache zu betreiben, muss sich ein Unternehmen somit dem Bewerber in adäquater Weise präsentieren. Gelingen kann dieses Vorhaben nur, wenn der Personalauswahlprozess attraktiv gestaltet ist und eine hohe Akzeptanz durch den Bewerber erfährt.

Attraktivität beeinflusst

In einer von Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl im Jahr 2009 durchgeführten Studie wurde der Auswahlprozess eines mittelständischen Unternehmens aus Sicht der Bewerber bewertet. Dieser Perspektivenwechsel zum Bewerber wurde vorgenommen, um Aufschluss über mögliche Einflussfaktoren und Konsequenzen der verschiedenen Phasen im Auswahlverfahren zu erhalten. Sowohl 98 ehemalige als auch 19 inzwischen eingestellte Bewerber des Unternehmens bewerteten den dort üblichen Auswahlprozess.

Allerdings zeigte sich überraschend, dass Bewerber nicht geneigt sind, aufgrund ihrer Erlebnisse im Auswahlprozess ein Angebot abzulehnen oder gar ihre Bewerbung zurückzuziehen. Ebenfalls wird die Attraktivität des Unternehmens nur marginal durch die Auswahl-situation beeinflusst.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bewerbung
- Personalauswahlverfahren
- Absage



*Annina Lilian Gall,
Diplom-Psychologin,
Kiel*

✉ anninalilian@gmx.de



*Thomas Moldzio,
Moldzio & Partner – Institut für
Personalauswahl,
Tremsbüttel*

✉ moldzio@moldzio.com

Entscheidender für positive oder negative Werte war die Tatsache, ob ein Bewerber ein Angebot erhalten hat oder nicht. Offensichtlich sind Erfahrungen im Auswahlprozess nicht relevant genug, um Einstellungen des Bewerbers grundlegend zu verändern. Besteht von vornherein eine große Affinität zum Unternehmen, wie in dieser Untersuchung bei vielen Bewerbern zu beobachten war, wirkt sich nur ein unterbreitetes Angebot deutlich auf die Bewertung des Auswahlprozesses aus. Die vielfach in der Theorie angenommenen negativen Auswirkungen eines unzureichenden Bewerbermanagements konnten zumindest in diesem Fall nicht nachgewiesen werden.

Eignungsdiagnostik implementieren

Unternehmen können demnach bei der Gestaltung ihres Auswahlprozesses mutiger werden. Insbesondere gilt dies für den Einsatz von bisher eher wenig genutzten eignungsdiagnostischen Verfahren wie Persönlichkeits- oder Intelligenztests. Nur 20 bis 30 Prozent der deutschen Unternehmen wenden diese Verfahren im Rahmen der Personalauswahl überhaupt an (Heinz Schuler/Benedict Hell/Sabrina Trapmann/Hagen Schaar/ Ilkay Boramir, 2007), obwohl sie eine sehr gute prognostische Validität besitzen. Die Vorauswahl könnte durch die Implementierung solcher Verfahren, die in den meisten Fällen auch bereits als Online-Version verfügbar sind, erheblich erleichtert werden. Darüber hinaus kann ein Einsatz solcher Instrumente den Gesamtprozess optimieren und somit zur Kostensenkung beitragen, da persönliche Gespräche nur noch mit potenziell geeigneten Kandidaten geführt werden müssten.

Dieses Vorgehen würde sich nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen in Kombination mit einem Telefoninterview in einem zweiten Schritt des Auswahlprozesses anbieten. Dem Personalreferenten stünden nicht nur mehr diagnostische Informationen zur Verfügung, um eine fundierte Entscheidung zu treffen, sondern

auch ein effektiveres und effizienteres Verfahren zur ökonomischen Vorselektion geeigneter Bewerber. Es könnte ein differenzierteres Profil des Bewerbers erarbeitet werden, welches den Entschluss für eine Einladung zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch erleichtern würde.

Bei Bewerbern sind die oben genannten Testverfahren jedoch weniger beliebt. Persönlichkeitstests gehören sogar zu den unbeliebtesten unter den Auswahlmethoden. Vor allem das Gefühl, durchleuchtet zu werden, wird von Bewerbern als unangenehm empfunden. Dem kann entgegen gewirkt werden: Durch den Einsatz von spezifischen Persönlichkeitstests (etwa arbeitsbezogene Gewissenhaftigkeitsskalen) wird ein guter Bezug zum Arbeitskontext hergestellt. In diesem Fall haben Bewerber weniger den Eindruck, es werde in ihre Privatsphäre eingegriffen. Aufgrund der Effizienz und der guten Vorhersagekraft von Persönlichkeitstests kann deren Anwendung daher nur empfohlen werden.

Eindruck machen

Die insgesamt festgestellte Langmütigkeit der Bewerber während des Auswahlverfahrens darf jedoch nicht als Freifahrtschein gelten, alles mit dem Bewerber veranstalten zu können, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Bewerber treten als Storyteller auf (Sara L. Rynes, 1993), sie berichten also anderen Personen von ihren Eindrücken und Erfahrungen, die sie im Rahmen des Auswahlprozesses gesammelt haben. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Intention von Bewerbern, das Unternehmen an andere Personen weiterzuempfehlen, insbesondere bei einem positiv erlebten Auswahlprozess groß ist. Selbst bei einem negativen Ergebnis für den Bewerber – also einer Absage – kann durchaus ein positiver Eindruck vom Unternehmen entstehen, der an andere Personen weitergegeben wird.

Diese Beobachtung ist auf den Fair Process Effect (Joel Brockner & Batia M. Wiesenfeld, 1996) zurückzuführen. Bei einem ungünstigen Ausgang wird

demzufolge eine Informations- und Erklärungssuche ausgelöst, die die Personen stärker auf die Interaktion mit dem Unternehmen achten lässt. Wurde diese als fair und transparent wahrgenommen, muss eine Absage den guten Eindruck nicht schmälern. Als problematisch zeigte sich in der vorliegenden Untersuchung jedoch die Unternehmensbewertung von denjenigen Personen, denen direkt nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen abgesagt wurde. In dieser Phase wurde der Auswahlprozess am negativsten erlebt. Üblicherweise scheiden hier jedoch die meisten Personen aus, so dass die Gefahr einer ungünstigen Imageverbreitung besonders groß ist.

In der Regel besteht in dieser Auswahlstufe ein reiner Schriftverkehr, so dass sich die Frage stellt, wie diese Interaktion unternehmensseits vorteilhafter gestaltet werden kann. Als zentrales Merkmal in der vorliegenden Studie hat sich vor allem ein angemessener Zeitrahmen von Bewerbungseingang bis Rückmeldung herausgestellt. Die Beurteilungen des Auswahlprozesses fielen umso schlechter aus, je mehr Zeit zwischen den einzelnen Kontakten vergangen war. Zusätzlich waren Bewerber bei längeren Verfahren tendenziell geneigt, ihre Bewerbung zurückzuziehen.

Ausblick

Trotz steigender Nachfrage von Fachkräften wird die Auswahlsituation niemals eine neutrale Situation sein, sondern – im Gegenteil – anspruchsvoll für den Kandidaten bleiben. Es zeigte sich in der vorliegenden Studie, dass eine zuvorkommende und faire Behandlung ein grundlegendes Bedürfnis von Bewerbern ist. Die Bewertung der Auswahlsituation innerhalb dieser Studie war unabhängig sowohl von Alter und Geschlecht als auch von vorheriger Bewerbungs- oder Berufserfahrung. Die Ergebnisse machen deutlich, dass eine Integration der Bewerberperspektive in die Gestaltung des Auswahlprozesses notwendig ist, damit ein Unternehmen langfristig seinen Personalbedarf decken kann.

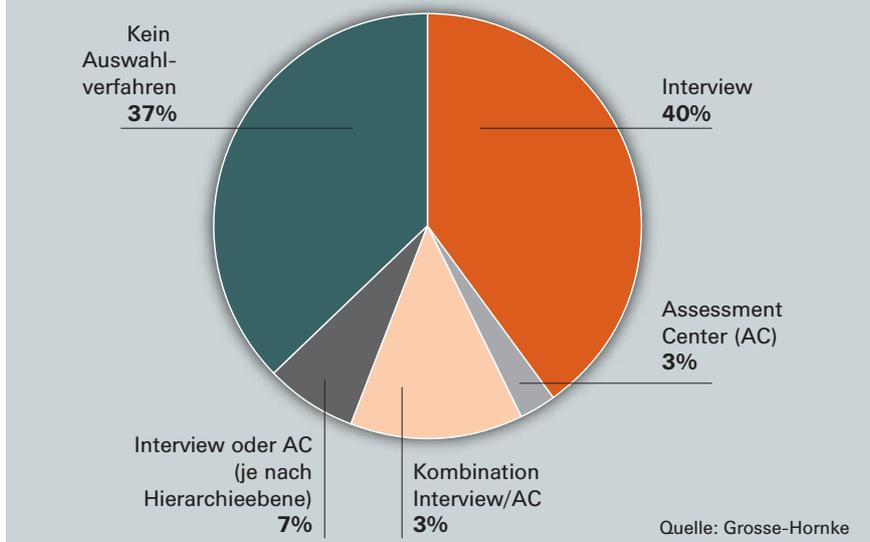
Nach dem Zusammenschluss zweier Unternehmen müssen Führungskräfte besonders hohe Anforderungen erfüllen. Methodisch fundierte Personalauswahlverfahren können Fehlbesetzungen verhindern. Eine deutschlandweite Studie zeigt, welche Auswahlmethoden sich bei Mergers and Acquisitions bewähren.

Defizite bei der Auswahl

Wachstumschancen nutzen – das wollen laut einer aktuellen McKinsey-Studie viele deutsche Konzerne, die für die nächsten 24 Monate vermehrt Aktivitäten bei Mergers and Acquisitions (M&A) planen. Ob die Rechnung aufgeht und ökonomische Potenziale tatsächlich in Wertschöpfung umgewandelt werden können, zeigt sich in der Post-Merger-Integration, also in der Integrationsphase nach dem Kauf. Sie ist die Schwachstelle vieler Zusammenschlüsse: Studien zufolge gelingt es mehr als 65 Prozent der Unternehmen nicht, durch M&A einen Mehrwert zu erzielen.

Für den Erfolg der Integration spielen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle. Sie müssen ihre Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereiten, sie in den Integrationsprozess einbinden und die Motivation aufrechterhalten. Das Management gestaltet die neue Identität und Kultur eines Unternehmens entscheidend mit und dient so den meist verunsicherten Mitarbeitern als Vorbild. Kurz: Die Aufgaben der Führungskräfte bei M&A übersteigen die Anforderungen im normalen Arbeitsalltag be-

Abb. 1: Häufigkeit verschiedener Auswahlverfahren



trächtlich. Wer in dieser Situation die Führungsmannschaft falsch besetzt hat, mindert langfristig den Erfolg der Integration – verbunden mit hohen Kosten.

Klug handeln unter Zeitdruck

Die Verantwortlichen stehen bei Zusammenschlüssen vor einem Dilemma. Zielgerichtete Personalentscheidungen sind in dieser Situation extrem wichtig, doch gleichzeitig sind die Rahmenbedingungen dafür besonders schwierig. Ein Hauptproblem ist der Zeitdruck. Um Stabilität und Orientierung für die Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten Personalentscheidungen möglichst schnell fallen. Doch in der Regel steht die endgültige Organisationsstruktur zunächst nicht fest: Führungskräfte, die über Stellenbesetzungen entscheiden, sind zum Teil selbst von Umstrukturierungen betroffen.

Dies hat zur Folge, dass das Management zunächst mit sich selbst und seiner eigenen Positionierung im neuen gemeinsamen Unternehmen beschäf-

tigt ist. Bei sämtlichen Personalentscheidungen ist zu beachten: Es geht dabei nicht nur um die Vergabe von Posten nach objektiven und pragmatischen Kriterien, sondern auch um Politik. Aus der Art und Weise, wie Führungspositionen besetzt werden, ziehen Mitarbeiter Schlüsse über die Machtverhältnisse im Unternehmen. Die Personalauswahl bei M&A verlangt daher größtmögliche Objektivität, Professionalität und Transparenz.

Wie wählen Unternehmen nach einem Zusammenschluss ihre Führungskräfte aus? Und wie bewerten Personalverantwortliche die bisherige Vorgehensweise? Diesen Fragen ist die Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult gemeinsam mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in einer deutschlandweiten Studie nachgegan-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mergers and Acquisitions (M&A)
- Post-Merger-Integration
- Führungskräfteauswahl



Silke Grosse-Hornke, Grosse-Hornke Private Consult, Münster

✉ s.grosse@grosse-hornke.de



Dr. Christoph Brast, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Wirtschaftswissenschaften, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

✉ christoph.brast@wiwi.uni-muenster.de

gen. Das Team hat im März und April 2010 dafür 30 teilstrukturierte Interviews mit M&A-erfahrenen Personalexperten deutscher und internationaler Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen geführt.

Internet-Tipp

Die vollständigen Studienergebnisse können kostenlos heruntergeladen werden.
www.grosse-hornke.de

Anforderungsprofile kaum genutzt

Welches Personalauswahlverfahren sich im Einzelfall anbietet, hängt von den jeweiligen Anforderungen der Position ab. Ist die neue Unternehmensstruktur festgelegt, sollten zunächst die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile daran angepasst werden. Die Studie zeigt, dass Unternehmen hier Nachholbedarf haben. Ein Viertel der teilnehmenden Firmen setzte weder Stellenbeschreibungen noch Anforderungsprofile ein. Die übrigen 75 Prozent nutzten meist vorhandene Stellenbeschreibungen und passten sie an die neuen Führungsaufgaben an. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen nutzte zusätzlich spezielle Anforderungsprofile. Die Zusammensetzung des Auswahlteams entscheidet mit darüber, wie effektiv das Verfahren abläuft. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich in der Praxis eine gemischte Gruppe bewährt: Fach- und Führungskräfte

wurden mit 96 Prozent am häufigsten in die Entscheidung einbezogen, insbesondere die zukünftigen direkten Vorgesetzten. HR-Mitarbeiter waren in 83 Prozent der Fälle beteiligt. Auf externe Berater setzte knapp ein Drittel der Unternehmen, überwiegend bei komplexeren Auswahlverfahren wie Assessment Centern. Je nach Ebene wurden auch Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsratsmitglieder oder Arbeitnehmervertreter einbezogen. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer hob hervor, dass die HR-Mitarbeiter entscheidend unterstützten. Nicht nur die Besetzung der Führungspositionen, sondern auch die Zusammensetzung des Auswahlkomitees (paritätisch oder einseitig) sendet Signale an die Mitarbeiter in Bezug auf die künftigen Machtverhältnisse im Unternehmen und sollte daher sehr bewusst gewählt werden. Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen besetzten das mittlere Management vorwiegend in einem kaska-

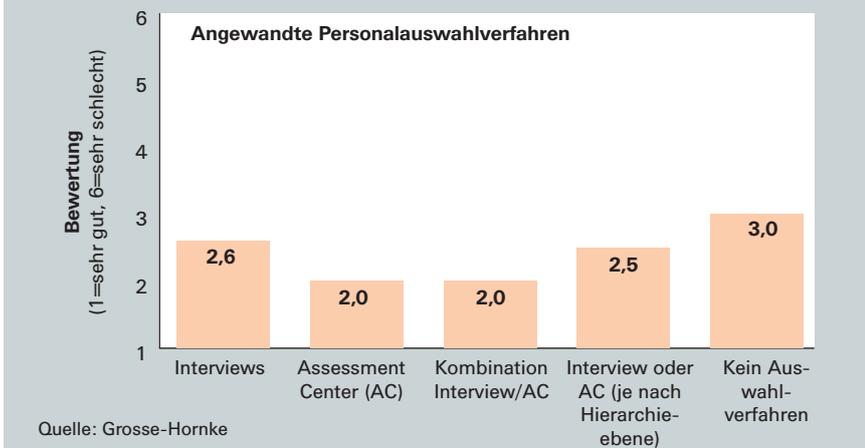
dierenden Verfahren: Ebene für Ebene wurde jeweils der zuvor bestimmte direkte Vorgesetzte einbezogen. Bei einem Drittel entschied immer die gleiche Gruppe des Managements über alle Positionen, meist ohne ein fundiertes Auswahlverfahren. Beide Vorgehensweisen, die Kaskade und das gleich bleibende Auswahlteam, haben Vor- und Nachteile. Der kaskadierende Ansatz nimmt die jeweiligen Führungskräfte stärker in die Verantwortung. Die Kandidaten und der zukünftige Vorgesetzte lernen sich kennen, was die spätere Zusammenarbeit erleichtert. Demgegenüber ist die Personalauswahl durch eine gleich bleibende Gruppe deutlich schneller. Entscheidender ist jedoch, mit welchem Auswahlverfahren das jeweilige Vorgehen verbunden ist. Erfolgt die Besetzung ohne Auswahlverfahren, ist die Herstellung von Transparenz und Objektivität und damit Akzeptanz sehr viel schwieriger. Die Studienergebnisse zeigen, dass mehr als ein Drittel der Unternehmen überhaupt kein Auswahlverfahren anwandte. (Abb. 1) Die Entscheider besetzten die Stellen, ohne die Kandidaten direkt einzubeziehen. Bei einigen Unternehmen waren dabei soziale oder politische Kriterien ausschlaggebend, bei anderen wurde konsequent die neue Führungsmann-

Tab.: Vergleich verschiedener Besetzungsverfahren

Bewertung der verwendeten Personalauswahlverfahren			
	Interview	Kombination Interview/Assessment Center	Kein Auswahlverfahren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelles, trotzdem fundiertes Verfahren • Guter Kompromiss zwischen Aufwand (Zeit/Kosten) und Validität • Hohe Akzeptanz, da einfaches und gängiges Verfahren (auch außerhalb von M&A) • Standardisierung möglich • Situative Elemente lassen sich integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung • Ermöglicht guten Überblick über Führungsqualitäten • Hoher Mehrwert durch Information über Mitarbeiter • Stärkere Objektivierung und Vergleichbarkeit möglich • Höhere Validität 	<ul style="list-style-type: none"> • Unangenehme Entscheidungen schnell getroffen, schnell Klarheit und Orientierung für Mitarbeiter • Alles bleibt wie es ist • Mitarbeiterfreundlich
Lernerfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Mischung der Interviewer (aus beiden Unternehmen) für mehr Objektivität • Information stärker nutzen auch im Hinblick auf Entwicklung • Nicht fundiert genug („Blender“, „Verkäufer“ setzen sich durch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Aufwand/Mehrbelastung • Klare Kommunikation notwendig, um Vertrauen zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von Fehleinschätzung bei mangelnder Kenntnis der Kandidaten • Bei einseitiger Besetzung Verlust der Potenziale des übernommenen Unternehmens • Doppelbesetzung von Positionen funktioniert nicht • Politische anstatt kompetenzgetriebene Entscheidungen • Keine bzw. Verschiebung der Entscheidung vergrößert Unsicherheit • Schnelligkeit auf Kosten der Validität • Motivations-/Know-how-Verlust

Quelle: Grosse-Hornke

Abb. 2: Benotung der Auswahlverfahren



schaft aus dem übernehmenden Unternehmen besetzt, oder es wurden alle potenziellen Kandidaten übernommen. Damit wurde gegebenenfalls die Selektion auf den Arbeitsalltag verschoben. Die befragten Personalexperten haben die unterschiedlichen Vorgehensweisen beurteilt. Methodisch fundierte

Verfahren schneiden am besten ab. Ein Assessment Center als alleinige Methode wurde zwar nur in wenigen Fällen eingesetzt, aber von den Anwendern mit der Note 2 bewertet – ebenso gut wie die Kombination aus Interview und Assessment Center. Interviews als einzige Methode liegen mit 2,6 im

Mittelfeld. Der Verzicht auf fundierte Personalauswahlverfahren schneidet mit 3,2 am schlechtesten ab. (Abb. 2)

Ausblick

In der Situation von M&A befinden sich Personaler in einem Spannungsfeld: Oft gibt man einer schnellen, kostengünstigen Lösung den Vorzug gegenüber methodischen Auswahlverfahren. Die Personalexperten beurteilen diesen Weg im Nachhinein jedoch eher negativ. Er führt häufiger zu Fehlentscheidungen, die mit hohen Folgekosten verbunden sind. (Tab.)

Wesentlich zufriedener zeigen sich Personaler, die sich für Assessment Center oder deren Kombination mit Interviews entschieden haben. Ein objektivierendes Auswahlverfahren ist die beste Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter eine neue Führungsmannschaft akzeptieren.



Fürstenberg Institut

Gesundheitsmanagement für Unternehmen

Wir sind ein expandierendes Unternehmen im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit den Schwerpunkten Externe Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program/EAP), Familienservice und Akademie.

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen/eine

Leiter/Leiterin Externe Mitarbeiterberatung

mit Sitz in Hamburg und vorhandener Reisebereitschaft (bundesweite Tätigkeit).

Ihre Aufgaben:

- Leitung der Externen Mitarbeiterberatung und des Beraterteams
- Verantwortlicher Ausbau der Dienstleistung im Bundesgebiet
- Kundenpflege/Customer-Relationship-Management
- Informationsveranstaltungen und Präsentationen vor Mitarbeitern und Führungskräften von Unternehmen

Ihr Profil:

- Abgeschlossenes Studium im Bereich Medizin, Pädagogik, Betriebswirtschaft oder in angrenzenden Bereichen
- Einschlägige und mehrjährige Berufserfahrung in verantwortlicher Tätigkeit, z. B. als leitender Arzt/leitende Ärztin einer Klinik für Psychosomatik oder im Personalmanagement (als Personalleitung)
- Erfahrung in Unternehmen der freien Wirtschaft
- Ausgezeichnete kommunikative Kompetenzen
- Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu begeistern
- Verantwortliche und ergebnisorientierte Arbeitsweise
- Systemische Ausbildung wünschenswert

Sven Mardfeldt freut sich auf Ihre aussagekräftige Bewerbung an bewerbung@fuerstenberg-institut.de.

www.fuerstenberg-institut.de

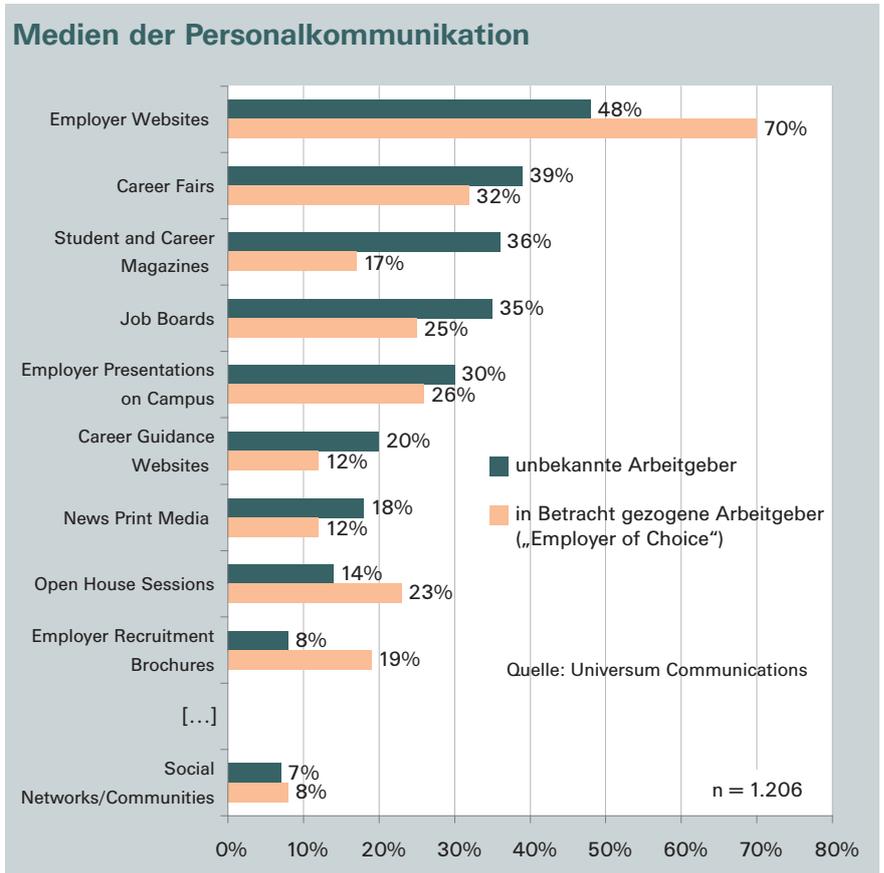
Beim Wettbewerb um die besten Talente werden vor allem die Unternehmen gewinnen, denen es gelingt Employer of Communication zu werden.

Karriere: Beste Websites

Nach Untersuchungen des Marktforschungsinstituts Universum Communications sind die Karriere-Websites von Unternehmen auch 2010 wieder das wichtigste Medium in der Personalkommunikation bei der Bewerberansprache. (Abb.)

Es ist deshalb nur folgerichtig, die Karriere-Websites immer wieder einer Bewertung zu unterziehen, ob sie den gestiegenen Anforderungen an die Personalkommunikation gerecht werden. Diese rühren nicht zuletzt daher, dass sich ein erheblicher Teil der Kommunikation mit bestimmten Zielgruppen mittlerweile in sozialen Netzwerken wie Xing, Facebook, LinkedIn & Co. stattfindet. Neben dem stationären Internet und zunehmend dem mobilen Internet müssen die Kommunikationsangebote von Unternehmen auch in die Web 2.0-Welt hineinreichen.

Überschätzt werden darf der Einfluss von Social Media jedoch nicht: Social Media Aktivitäten im Rahmen des Personalmarketings sind heute für viele Unternehmen zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine gute Website und die Präsentation als attraktiver Arbeitgeber. Dazu bedarf es vielmehr einer



informativen, ansprechenden und leicht zu bedienenden Karriere-Website mit einem zeitgemäßen Online-Bewerbungsmodul.

In der aktuellen Studie des Studiengangs Media Management der Hochschule RheinMain wurden bereits zum siebten Mal die Karriere-Websites der größten und attraktivsten deutschen Arbeitgeber hinsichtlich der Kriterien Zugang (Gewichtung: 5 Prozent), Information (35 Prozent), Design (5 Prozent), Navigation & Usability (15 Prozent) sowie Interaktivität (40 Prozent) verglichen und bewertet, um anschließend ein Ranking zu erstellen. (Tab.)

Wie in den Vorjahren erfolgte die Bewertung vollständig durch ein neutrales Studierenden-Team. Die Basis bildet ein von den Herausgebern ent-

wickelter Kriterienkatalog, der über 300 einzelne Messwerte enthält.

Zentrale Erkenntnisse

Im Wesentlichen gibt es drei zentrale Erkenntnisse, die aus der Studie hervorgehen.

- Erstens: 20 Prozent der untersuchten Karriere-Websites können als Best-in-Class bezeichnet werden. Sie überzeugen durch ein überdurchschnittliches Informationsan-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Karrierewebsite
- Social Media
- Mobiles Internet



Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Studiengang Media Management, Hochschule RheinMain, Wiesbaden
✉ wolfgang.jaeger@hs-rm.de



Christian Meser, Diplom-Medienwirt, DJM Consulting GmbH, Königstein/Taunus
✉ c.meser@djm.de

gebot, sind in der Regel sehr benutzerfreundlich, verfügen über ein ausgereiftes Online-Bewerbungsmodul und bieten ihren Zielgruppen zudem einen Mehrwert durch interaktive Elemente wie Self-Assessments, Karriere-Spiele oder Social Media Aktivitäten. Das solide Mittelfeld, das 30 Prozent der untersuchten Websites ausmacht, umfasst Karriere-Seiten, die nicht schlecht sind, die allerdings an der einen oder anderen Stelle noch Defizite aufweisen – es fehlen Informationen

oder das Online-Bewerbungsmodul ist unausgereift. Für die restlichen 50 Prozent ist ein größerer Misfit zu konstatieren.

- Zweitens: Social Media Tools werden nach wie vor nur von einer Minderheit auf der Karriere-Website eingebunden. Zwar hat sich im Vergleich zu unserer Untersuchung vor zwei Jahren schon einiges getan, allerdings betrifft dies weniger die Integration von Social Media auf der eigenen Karriere-Website, sondern in erster Linie die Nut-

zung externer Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter und Youtube. Hier zeigt sich ein klarer Trend, wenngleich von einer flächendeckenden Umsetzung (noch) keine Rede sein kann.

- Drittens: Die Zahl der Unternehmen, die eine Bewerbung per Online-Formular anbieten, ist mit 86 Prozent so hoch wie nie zuvor. Allerdings: Qualität und Funktionalität sind bei einem nicht unerheblichen Teil der Unternehmen (noch) stark verbesserungswürdig.

Abb. 2: Die TOP 30 der Karriere-Websites bedeutender deutscher Arbeitgeber

Rang	Unternehmen	Zugang (5%)	Information (35%)	Design (5%)	Navigation (15%)	Interaktivität (40%)	Total*
1	Bayer	88,9%	76,5%	84,4%	93,3%	65,4%	75,6%
2	BMW	77,8%	71,4%	87,5%	100,0%	60,6%	72,5%
3	Deutsche Telekom	66,7%	64,8%	93,4%	83,3%	71,3%	71,7%
4	Bertelsmann	88,9%	64,5%	84,4%	91,5%	62,9%	70,1%
5	ABB	61,1%	69,1%	95,0%	94,4%	59,1%	69,8%
6	Daimler	88,9%	54,0%	84,4%	83,3%	73,8%	69,6%
7	Deutsche Post DHL	88,9%	76,3%	98,4%	86,7%	50,5%	69,3%
8	Deutsche Lufthansa	94,4%	56,9%	86,9%	93,3%	64,9%	68,9%
9	Volkswagen	88,9%	70,4%	87,5%	93,3%	52,9%	68,6%
10	IBM Deutschland	88,9%	71,7%	100,0%	83,3%	54,0%	68,6%
11	Otto Group	83,3%	74,0%	84,4%	76,7%	56,9%	68,5%
12	ThyssenKrupp	100,0%	68,4%	87,5%	93,3%	52,1%	68,2%
13	RWE	83,3%	72,5%	87,5%	100,0%	47,6%	68,0%
14	PricewaterhouseCoopers	77,8%	68,6%	85,7%	89,6%	55,1%	67,7%
15	AUDI	83,3%	58,1%	87,8%	88,1%	61,1%	66,6%
16	Commerzbank	66,7%	59,9%	83,9%	81,5%	63,7%	66,2%
17	SAP	83,3%	58,5%	92,5%	88,1%	58,8%	66,0%
18	E.ON	83,3%	73,6%	92,5%	94,0%	43,2%	65,9%
19	Henkel	66,7%	61,2%	87,5%	90,0%	57,7%	65,7%
20	Siemens	83,3%	71,9%	78,3%	87,3%	47,9%	65,5%
21	Vodafone	66,7%	63,4%	87,5%	100,0%	50,3%	65,0%
22	Philips	72,2%	66,3%	82,6%	90,0%	45,2%	62,5%
23	Deutsche Bahn	72,2%	58,2%	81,3%	83,3%	54,5%	62,3%
24	Fraport	72,2%	62,0%	84,4%	90,0%	45,9%	61,4%
25	BASF	72,2%	58,0%	81,0%	83,3%	51,4%	61,0%
26	Boehringer Ingelheim	66,7%	65,6%	84,4%	83,3%	45,0%	61,0%
27	EADS	72,2%	63,4%	84,4%	76,7%	47,8%	60,7%
28	Robert Bosch	88,9%	61,8%	81,3%	83,3%	44,1%	60,3%
29	Beiersdorf	88,9%	52,0%	87,5%	86,7%	49,8%	59,9%
30	Accenture	72,2%	55,8%	87,5%	73,6%	46,9%	59,8%

* Der jeweilige erreichte Prozentwert gibt Auskunft darüber, zu welchem Grad das bewertete Unternehmen die Qualität einer fiktiven, idealen Karriere-Website (100%) erreicht hat.

Quelle: Jäger, W./Meser, C. (Hrsg.): Human Resources im Internet 2010 – Bewertung der HR-Websites bedeutender deutscher Arbeitgeber, Wiesbaden/Norderstedt 2010

Fit für die Zukunft

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, sollten Unternehmen vier Schlagwörter verinnerlichen: Individualisierung, Emotionalisierung, Dialogorientierung und Mobilisierung.

Individualisierung heißt, dass potenziellen Kandidaten die Möglichkeit geboten wird, die Seite so individuell wie möglich zu nutzen und auch zu gestalten. Dazu gehört die Einrichtung eines persönlichen Benutzerkontos, wie man es von Online-Shops kennt. Dort kann er dann für ihn relevante Inhalte abspeichern, etwa Jobangebote, seinen Lebenslauf oder Bewerbungen. Für die Zukunft ist darüber hinaus eine Personalisierung der kompletten Seite denkbar, wo der Nutzer selbst bestimmen kann, welche Inhalte er sehen möchte und an welcher Stelle er sie sehen möchte.

Emotionalisierung heißt, dass man die Besucher einer Karriere-Website auf der Gefühlsebene erreichen muss, um sie für sich zu gewinnen. Gerade bei der Arbeitgebermarkenbildung spielt Emotionalität eine wichtige Rolle. Was im Unternehmens- und Produktmarketing schon lange gang und gäbe ist, ist nun auch in den HR-Bereichen deutscher Unternehmen angekommen. Wobei heute natürlich auch andere Voraussetzungen als noch vor einigen Jahren herrschen. Bevor es das Internet gab, konnten Unternehmen im Prinzip nur Stellen- oder Imageanzeigen in Printmedien schalten und Broschüren auf Messen verteilen. Als es dann die ersten Websites gab, wurden zunächst alle freien Stellen aufgelistet. Einige Unternehmen hatten auch schon ein mehr oder weniger umfangreiches Informationsangebot.

Durch Web 2.0 und Social Media bieten sich heute natürlich wesentlich vielfältigere Möglichkeiten der Bewerberansprache. Es können Videos, Animationen, interaktive Spiele und Tests auf der Website eingebunden werden, so dass die Ansprache viel facettenreicher und auch emotionaler gestaltet werden kann als es früher möglich war. Wichtig ist dabei vor allem, authentisch zu sein und einheitlich nach außen und innen aufzutreten. So sollten in jedem Fall

Internet-Tipp

Die komplette Studie „Human Resources im Internet 2010“ kostet 128 Euro. Ein Bestellformular kann heruntergeladen oder per E-Mail angefordert werden.

www.hs-rm.de/desm
wolfgang.jaeger@hs-rm.de

auch die eigenen Mitarbeiter in die Bewerberkommunikation einbezogen werden, und zwar nicht nur passiv, sondern auch aktiv.

Zukünftig wird es nämlich mehr denn je auch darauf ankommen, mit den Bewerberzielgruppen einen offenen Dialog zu führen. Das kann auf der eigenen Karriere-Website in Form von Blogs sein oder auf externen Plattformen wie Xing, Facebook & Co. Was Unternehmen hier vor allem lernen müssen, ist ein offener Umgang mit dem Social Web. Dieses Öffnen fällt vielen Unternehmen noch sehr schwer, auch deshalb, weil Social Media-Aktivitäten – zumindest dann wenn man sie mit der nötigen Ernsthaftigkeit betreiben möchte – mit hohem zeitlichem Aufwand verbunden sind.

Manchmal wird ganz klar Potenzial verschenkt: Einige Unternehmen, die auf Facebook oder Youtube präsent sind, weisen auf ihrer Karriere-Website überhaupt nicht darauf hin. Für Unternehmen, die in Social Media sehr aktiv sind, empfiehlt sich die Einrichtung eines Social Media Newsrooms, eine separate Seite, auf der alle Social Media Aktivitäten zentral gebündelt werden.

Karriere-Website bleibt unverzichtbar

Die Tatsache, dass sich immer mehr Unternehmen HR-Präsenzen auf Social Media-Plattformen errichten, sei es auf Facebook mit einer Karriere-Fanpage, auf Twitter mit einem Karriere-Account oder auf Youtube mit einem eigenen HR-Channel, führt bereits zu Diskussionen, ob denn in Zukunft überhaupt noch eine Karriere-Website notwendig sein wird.

Die Antwort auf diese Frage ist eindeutig: An der Karriere-Website wird auch zukünftig kein Weg vorbeiführen. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Plattformen wie Facebook, Twitter, Youtube & Co. sind zusätzliche Kanäle, um potenzielle Interessenten auf sich aufmerksam zu machen. Aber nicht alle spannenden Kandidaten haben ein Facebook-Profil.
- Aus sämtlichen Studien geht hervor, dass die Unternehmenskarriere-Website bei nahezu allen Zielgruppen die Informationsquelle Nummer eins ist.
- Die meisten User nutzen Social Media Plattformen wie Facebook vorwiegend im privaten, nicht im beruflichen Kontext. So lange hier kein Umdenken stattfindet, wäre es fatal, die Karriere-Website zu vernachlässigen.
- Social Media-Plattformen eignen sich gut dazu, Aufmerksamkeit zu generieren und Neugierde zu wecken. Für weiterführende Informationen ist und bleibt die Karriere-Website unverzichtbar.

Mobiles Internet auf dem Vormarsch

Schließlich müssen sich Unternehmen bereit machen für die Post-PC-Devices. Darunter fallen alle mobilen Endgeräte wie Handys, Smartphones und Tablet PCs. Hier gilt es zukünftig ebenfalls präsent zu sein, um potenzielle Kandidaten auch über das mobile Internet und entsprechende Applikationen zu erreichen.

Hierzu genügt es nicht, die Karriere-Websites 1:1 auf die Mobile Devices zu übertragen. Jedes Medium erfordert entsprechend seiner Größe und seines Nutzungskontexts eine Anpassung der Seiten. So muss entschieden werden, welche Inhalte auf einem kleinen Handy-Display sinnvollerweise dargestellt werden sollen, ob es sich lohnt, eine spezielle Job-Applikation zu entwickeln und wie man Inhalte für Tablet PCs möglichst ansprechend aufbereiten kann, so dass sie dem Nutzer auch einen erlebbaren Mehrwert bieten.

Griff nach den Sternen

Bis April können interessierte Unternehmer sich um einen AGP-Stern bewerben. Die Arbeitsgemeinschaft Partner in der Wirtschaft zeichnet damit gelebte betriebliche Partnerschaft aus. Unternehmen können sich mit der Auszeichnung beim Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte als interessanter Arbeitgeber abheben von der Konkurrenz. Außerdem stärken sie damit die Mitarbeiterbindung, denn die AGP Sterne fördern erfahrungsgemäß das Bewusstsein und den Stolz der eigenen Mitarbeiter auf die im Unternehmen gelebte Arbeitskultur. Wer sich um die Auszeichnung bewirbt, durchläuft ein mehrstufiges Verfahren. Dabei füllen die Bewerber einen ausführlichen Fragebogen aus, der ihnen Klarheit über die eigene Situation verschafft. Zum Prozedere gehört auch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durch externe Berater. Die AGP Sterne werden dann auf der Jahreshauptversammlung der AGP im Frühling 2011 verliehen.

www.agpev.de

Gesucht: Gute Betriebsräte

Für den „Deutschen Betriebsräte-Preis 2011“ werden Kandidaten gesucht. Bis zum 30. April können sich Arbeitnehmervertreter mit ihren Projekten um die von der Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ verliehene Auszeichnung bewerben. Vorgestellt werden können Initiativen und Projekte aus den Jahren 2009 bis 2011, die zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, zum Erhalt oder zur Schaffung von Arbeitsplätzen, zur Bewältigung von Krisen

im Betrieb führen oder geführt haben. Das Einreichen mehrerer Arbeiten ist möglich. Die Bewerbung soll ein vollständiges Bild des Projektes vermitteln und die besonderen Qualitäten und Eigenschaften aufzeigen. Die Würdigung der Projekte und die Überreichung der Auszeichnungen und Urkunden finden auf einer festlichen Abendveranstaltung im Rahmen des „BetriebsräteTages“ vom 19. bis 20. Oktober in Bonn statt.

www.deutscherbetriebsraete-preis.de

Unternehmensziel Gesundheit

Bereits zum vierten Mal wurde in Köln der „Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit“ verliehen. Im Rahmen der BKK Tagung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit – Gesunde Arbeit – die Arbeitswelt von morgen aktiv gestalten“ wurden sieben Unternehmen für ihre vorbildliche betriebliche Gesundheitsförderung ausgezeichnet. Der Schwerpunkt der Auszeichnung liegt auf den Themenfeldern gesunde Ernährung, körperliche Aktivitäten und psychische Gesundheit von Arbeitnehmern. Carsten Stephan und Hanka Knoche, Vorstand der Bahn BKK, verliehen die Urkunden an BASF SE in der Kategorie Industrie, die Deutsche Post DHL in der Kategorie Handel/Transport/Verkehr, die Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover in der Kategorie Öffentlicher Dienst, die Energiedienstleister MVV Energie AG aus Mannheim in der Kategorie sonstige Dienstleistungen sowie die Laufer Mühle in der Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen. Außerdem vergab die Jury drei Son-

Positive Prognose

Arbeitgeber in Deutschland wollen im ersten Quartal 2011 verstärkt einstellen – zum fünften Mal in Folge. Diese positive Einschätzung lässt das Manpower Arbeitsmarktbarometer zu, das vierteljährlich die Erwartungshaltung von Arbeitgebern zur Beschäftigungslage misst. Für das erste Quartal 2011 planen 13 Prozent der Unternehmen Neueinstellungen, sechs Prozent Entlassungen. Der um saisonale Schwankungen bereinigte Netto-Beschäftigungsausblick erreicht respektable plus elf Prozent. Laut Arbeitsmarktbarometer verbuchen acht von neun erfassten Wirtschaftszweigen für die Monate Januar bis März 2011 positive Werte. Mit 17 Prozent liegen Arbeitgeber im Bereich Finanzen und Dienstleistungen an der Spitze derer die Personal einstellen wollen. Es folgen die Arbeitgeber im Bereich öffentliche Hand und Soziales (+15 Prozent).

www.manpower.de/arbeitsmarktbarometer

Manpower Arbeitsmarktbarometer 1. Quartal 2011		
Vergleich nach Regionen		
	Saisonal bereinigte Werte in Prozent	Saisonal nicht bereinigte Werte in Prozent
Gesamtdeutschland		
Nord	8	10
Ost	0	4
Süd	9	8
West	6	4
Wirtschaftszentren		
Berlin	6	7
Frankfurt	15	22
München	10	7
Ruhrgebiet	10	9

derpreise: Der Sonderpreis „Psychische Gesundheit“ ging an die Deutsche Post DHL, den Sonderpreis „Familienorientiertes Unternehmen“ erhielt die E.ON Energie AG und den Sonderpreis „Fit in die Zukunft“ nahmen Vertreter der BMW Group in Empfang.

www.bkk.de

Wegweiser fürs Web

Mit einem „Leitfaden Social Media“ will der High-tech-Verband BITKOM Unternehmen helfen, sich im Web 2.0 zu engagieren. Soziale Medien wie Xing, Facebook, Youtube, Twitter oder verschiedene Blogs und Internet-Foren bieten Chancen, bringen aber gleichzeitig neue Aufgaben und Qualifikationsanforderungen mit. Der gute Ruf als

Arbeitgeber, der Verkaufstart eines neuen Produkts – soziale Medien entscheiden häufig über Erfolg oder Misserfolg. Der Leitfaden zeigt Schritt für Schritt, was auf dem Weg in die sozialen Medien zu beachten ist. Zahlreiche Beispiele aus verschiedenen Branchen und eine Checkliste unterstützen die Manager bei einem professionellen Vorgehen von der Ist- und Potenzialanalyse über die Zielplanung, Strategieentwicklung, Implementierung und Evaluation. Der Leitfaden informiert zudem über Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter in sozialen Netzwerken. Der „Leitfaden Social Media“ steht zum kostenlosen Download auf der Website bereit.

www.bitkom.org



Die wirkliche Zukunftsfrage unseres Sozialsystems lautet nicht: Wie finanzieren wir Sozialfälle? Vielmehr heißt die drängende Frage: Wie verhindern wir sie?



Dr. Matthias Afting, Geschäftsführer HR, DB Services, Berlin

✉ matthias.afting@deutschebahn.com



Viola Ritschel, Personalleiterin, DB Services der Region Nordost, operative Leiterin Berliner Initiative, Berlin

✉ viola.ritschel@deutschebahn.com



Christoph Seese, Geschäftsführer von ZukunftPlus e.V., Berlin

✉ christoph.seese@zukunftplus.org

Einsteigen bitte

Angesichts geburtenschwacher Jahrgänge und zunehmendem Facharbeiterbedarf müssen wir eine Bildungsdiskussion für Geringqualifizierte führen, die den Großteil der Sozialleistungsempfänger ausmachen. Alle müssen in dieser gesellschaftlichen Zukunftsfrage eine Antwort geben: Wirtschaft, Politik und Sozialleistungsträger.

Ansätze gibt es viele. Auch die Deutsche Bahn und ihre Töchter übernehmen auf diesem Sektor gesellschaftliche Verantwortung: beispielsweise mit dem Projekt „Einsteigen!“ – einer Kooperation von DB Services, des Vereins Zukunft Plus und des Berliner Senats. Junge Menschen ohne Hauptschulabschluss gehen in ein einjähriges Programm mit Berufspraktikum und sozialpädagogischer Betreuung und bereiten sich auf das Arbeitsleben vor.

Hauptschulabschluss erlangen

Parallel absolvieren die Teilnehmer den Hauptschulabschluss. Zukunft Plus e.V. übernimmt die sozialpädagogische Betreuung, die August-Sander-Schule – eigentlich eine Berufsschule – hat extra eine Hauptschulklasse aufgebaut. DB Services bietet das Berufspraktikum an und garantiert jedem erfolgreichen Absolventen dieses Programms einen Arbeits- oder einen Ausbildungsplatz. Im Sommer 2009 hat die erste Klasse das Programm „Einsteigen!“ begonnen. Unsere Er-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Hauptschulabschluss
- Arbeitsplatz
- Zukunftssicherung

fahrungen waren und sind Beides: ernüchternd und ermutigend. Ernüchternd war die Tatsache, dass es schwierig ist, Teilnehmer für ein solches Programm zu finden. Nicht alle Behörden und Institutionen ziehen an einem Strang zur bestmöglichen Weiterentwicklung ihrer Schützlinge. Manche denken eher kameralistisch als im Sinne der jungen Menschen. Wir waren froh, mit dem Senat und den Jugendämtern in Berlin Partner gefunden zu haben, die das Vorhaben mit dem grenzüberschreitenden Ansatz zwischen Unternehmen, Verein und staatlicher Institution finanzierten. In Frankfurt am Main setzt die Stadt mit der „Frankfurter Vision“ ähnliches um. Aber dieser Ansatz wird nicht in allen Bundesländern gleichermaßen nachhaltig verfolgt und unterstützt.

Ermutigende Erfahrungen

Ernüchternd ist auch, dass von mehreren hundert Kandidaten nur ein kleiner Teil Interesse und Durchhaltevermögen für ein einjähriges Programm hat – offenbar haben sich viele bereits mit ihrer Situation abgefunden oder arrangiert oder sie haben sich schon aufgegeben. Viele Kandidaten konnten wir erst gar nicht motivieren, für ein Praktikumsgeld ein solches Programm zu absolvieren. Das mag auch daran liegen, dass sie auf Kosten des Sozialsystems ohne Schule und Arbeit auskommen können. Die Ausgangslage war mehr als schwierig. Fast alle Teilnehmer waren in der Vergangenheit Schulverweigerer und mussten erst einmal einen zweiwöchigen Praxistest absolvieren, in dem wir die grundsätzliche Eignung, die Motivation und das Durchhaltevermögen der Bewerber überprüften. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer bestanden diesen Praxistest nicht, weil sie keine ausreichende Zuverlässigkeit und Engagement zeigten. Von 40 Teilnehmern eines Vorpraktikums blieben dann nur 19 übrig, die das Programm begannen. Zudem nutzen nicht alle Teilnehmer die Chance des Projekts. Selbst die Kandidaten, die den Praxistest erfolgreich absolvierten, mussten im

Nachgang erheblich an ihrer Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit arbeiten. Beispielweise wurde jeden Morgen hinter Teilnehmern her telefoniert, die nicht zur Arbeit erschienen sind, manche wurden sogar allmorgendlich durch Anrufe von den Sozialpädagogen geweckt. Auch wurden die Familien in den Weck- und Aufstehprozess einbezogen, damit sich die Teilnehmer an Aufstehen und Pünktlichkeit gewöhnten.

Von den 19 Teilnehmern, die das Programm begannen, haben trotz dieser intensiven Betreuung schließlich nicht alle das ganze Jahr durchgehalten. Manche brachen das Programm schon früh ab, von anderen mussten wir uns aktiv trennen, weil sie wieder begannen die Schule oder das Betriebspraktikum zu schwänzen oder ein Verhalten zeigten, das wir nicht tolerieren konnten.

Doch unsere Erfahrungen waren aber auch sehr ermutigend. Da war das große persönliche Engagement viele Mitarbeiter von DB Services, von Zukunft Plus und vom Berliner Senat, die dieses Programm vorantreiben – denn der Erfolg eines Konzeptes und seiner Umsetzung hängt immer an Personen. Viele Beteiligte an diesem Programm haben hier nicht nur ihren Job gemacht, sie haben Herzblut investiert.

Hürden nehmen

Und es gab und gibt junge Menschen, die das Programm als Chance begreifen, die sie auch ohne kurzfristige finanzielle Anreize nutzen wollen. Die Praktikanten des ersten Berliner Durchgangs waren an den Bahnhöfen Grünau, Schöneweide, Lichtenberg, Hauptbahnhof und im ICE-Werk in Rummelsburg eingesetzt, wo sie in Aufgaben wie Fahrzeugreinigung, Glasreinigung, Bodenreinigung und Winterdienst geschult wurden. Das Lernen in der Praxis umfasste auch die Themen Pünktlichkeit, Ausdauer, Umgang mit den Kollegen, unliebsame Arbeitsaufgaben bewältigen, Kritikfähigkeit und Arbeitsgüte. Die Hürden, die die Jugendlichen nehmen mussten, waren anfangs wahrnehmbar, legten sich aber, nachdem

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. Dr. h.c. mult. 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)
Reuterstraße 19, D-14482 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
Grafenberger Allee 293, D-40237 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

Gesamtleitung Media Marketing:

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

Anzeigenleitung:

RALF PÖTZSCH, Tel. 0211/8 87-14 90
E-Mail: r.poetzsch@fachverlag.de

Anzeigenverwaltung:

SIMONE HERRMANN, Tel. 0211/8 87-15 11
E-Mail: s.herrmanns@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.

Abonnementskündigungen 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

ISSN 0031-5605



die Teilnehmer merkten, dass sie durch gute Arbeit und Engagement ein positives Feedback und persönliches Lob erhielten. Und das war für manche Praktikanten das erste Mal, dass sie das erlebten.

Schließlich ist es ermutigend zu sehen, wie sich junge Menschen bei allen Startschwierigkeiten mit ein wenig Unterstützung entwickeln, wie sie Fähigkeiten und Selbstvertrauen erleben und erlernen. In unseren Programmen haben nach einem Jahr 80 Prozent der Absolventen das versprochene Arbeitsplatzangebot bei der DB erhalten und angenommen. 60 Prozent der Absolventen – die zuvor alle in der Hauptschule gescheitert waren – haben einen Hauptschulabschluss erreicht. Die meisten von ihnen sogar den erweiterten Hauptschulabschluss.

Engagement lohnt sich

Einer der Absolventen sagte: „Das Programm ‚Einsteigen‘ ist viel Arbeit, aber mir hat gefallen, was ich tue. Am Anfang war ich natürlich gar nicht begeistert, aber am Schluss war es richtig gut. Und so kann ich mein Hobby selber finanzieren, ich fahre BMX, das ist teuer. Das Programm hat mich verändert, ich bin pünktlicher und zuverlässiger geworden. Jetzt möchte ich meine Ausbildung bei DB Services machen.“ Seine Eltern bestätigen: „Unser Sohn hatte die Schule aufgegeben, er stand quasi auf der Straße, das JobCenter hatte nichts. Das Programm ‚Einsteigen!‘ hat ihn völlig geändert. Am Anfang war es richtig schwer, dann hat er begonnen, seine Zukunft zu sehen. Er hat verstanden, was Arbeit ist, und ist dadurch motivierter und selbständiger geworden. Vor allem ist er toleranter und freundlicher. Das Programm hat ihm den Start ins Leben ermöglicht.“

Doch auch der Schritt vom betreuten Programm ins unbetreute Arbeitsleben stellte eine erhebliche Hürde dar. Viele Teilnehmer hatten auch nach Antritt der normalen Arbeitsstelle weiter Betreuungsbedarf durch die Sozialpädagogen, um den neuen und gesteigerten Anforderungen des Alltags gerecht zu werden. Wir konn-

ten die sozialpädagogische Betreuung für einige Absolventen im ersten Jahr der Berufstätigkeit durch eine Anschlussfinanzierung von den Berliner Jugendämtern beibehalten.

Insgesamt hat die erste Runde gezeigt: Das Einstieg-Programm ist kein Selbstläufer sondern ein hartes Stück Arbeit – sowohl für die Teilnehmer als auch für die Betreuer. Doch es ist ein Engagement, das sich lohnt. Mit

„Die Erfahrungen und Entwicklungen der jetzigen Teilnehmer sind ähnlich positiv wie in der ersten Runde. Die Fehlzeiten sind tendenziell niedriger, die Motivation ist tendenziell sogar höher als im ersten Kurs.“

jedem vereinbarten anschließenden Arbeitsverhältnis verlieren die Sozialsysteme einen Leistungsempfänger – und DB Services bekommt einen jungen Menschen, der dem Unternehmen hohes Engagement und Loyalität entgegenbringt. Das rechnet sich betriebswirtschaftlich für das Unternehmen Bahn und volkswirtschaftlich für die Gesellschaft.

Ausblick

Im August 2010 sind wir in der zweiten Runde mit 20 neuen Praktikanten gestartet. Von den 20 Praktikanten sind derzeit noch 19 Teilnehmer dabei – mehr als im selben Zeitraum im ersten Kurs. Von einem mussten wir uns leider trennen, da es ihm an der nötigen Motivation fehlte. Die anderen Praktikanten sind wieder in der Fahrzeugreinigung, im Infrastrukturellen Facility Management an den Bahnhöfen Alexanderplatz, Ostbahnhof, Friedrichstraße, Zoologischer Garten, Südkreuz und am Hauptbahnhof eingesetzt. Die Erfahrungen und Entwicklungen der Teilnehmer sind ähnlich positiv wie in der ersten Runde. Die Fehlzeiten sind tendenziell niedriger, die Motivation ist tendenziell höher als im ersten Kurs. Nach ihren Zielen gefragt, hört

man Aussagen wie „Ich schaffe den Hauptschulabschluss.“ oder „Ich werde pünktlich sein.“ und „Ich komme aus dem Hartz IV raus.“ Ganz konkret auch: „Ich möchte bei der Deutschen Bahn arbeiten und deswegen will ich einen Arbeitsvertrag.“

Trotz dem Engagement auf allen Seiten ist das Bisherige viel zu wenig: Denn trotz der tollen Entwicklung sind diese Absolventen längst nicht fertig und damit fit für die Anforderungen der Arbeitswelt. Die jungen Menschen brauchen noch weitere Unterstützung auf dem Weg in ein gesichertes Berufsleben und wir in der Wirtschaft brauchen Programme, die diese dabei weiter unterstützen.

Es gibt auch viel zu wenige Programme dieser Art, um allen Menschen mit solchen Schwierigkeiten eine Chance zu geben – denn es gibt tausende Schüler ohne Abschluss, jedes Jahr. Und: Wir erreichen mit solchen Programmen nur die Willigen. Viele haben jedoch weder Einsicht noch Anreiz, aus ihrer Zukunftslosigkeit herauszukommen – genau da liegt das eigentliche Problem. Wenn wir für diese Menschen nicht vermehrt Leistungsanreize zur (Aus-)Bildung statt der Finanzierungsmodelle für das Verharren schaffen, werden sich große Teile dieser Gruppe in ihrer vermeintlichen Zukunftslosigkeit einrichten.

Das ist doppelt fatal: Auf der Kostenseite schaffen wir dauerhaft Sozialempfänger, die wir durch fehlende Fachkräfte auf der Leistungsseite nicht mehr finanzieren können. Den Schaden tragen sowohl die Leistungsträger als auch die Menschen, die wirklich keine Perspektive haben und auf staatliche Hilfe angewiesen sind. Insofern ist ein Umschichten von Sozialleistungen zugunsten von Bildungsanreizen nicht nur richtig. Es könnte eine entscheidende Maßnahme zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft werden.

Internet-Tipp

Informationen zur Qualifizierungskooperation „Einsteigen!“ gibt es als Download.

www.zukunftplus.org

Talente finden

Ins spanische Barcelona hat der britische Konferenzveranstalter Marcus Evans die internationale Personalkonferenz „Talent Management & Leadership Development 2011“ verlegt. Zwischen dem 31. Januar und 1. Februar diskutieren Personalexperten und Unternehmenslenker, wie Talente gefunden, ans Unternehmen gebunden und so gefördert werden, dass die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt wichtige Aufgaben übernimmt. Vertreter etwa von Procter & Gamble, EDF, Orange, Lloyds Banking Group, Novartis und Airbus geben den Teilnehmern anhand von Beispielen aus der Praxis wichtige Anregung in Sachen Talentmanagement.

www.marcusevans.com

Mit Frauen in Führung

Die historische Speicherstadt in Hamburg ist am 10. Februar Treffpunkt für Businessfrauen aus Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Ziel ist die „1. Mixed Leadership Conference in Deutschland“. Die Konferenzteilnehmerinnen und auch die Teilnehmer diskutieren Entwicklung und Realisierung von Strategien zur Etablierung eines Gender Diversity Ecosystems. Der Zeitpunkt ist günstig, denn Frauen steigern nachweislich den Unternehmenserfolg. Deutschlands Top-Manager haben deshalb ambitionierte Ziele für eine Gender Diversity Quote in ihrer Führungsmannschaft definiert. Avivah Wittenberg-Cox, CEO des auf Genderthemen spezialisierten Beratungsunternehmens 20-first, wird die Konferenz mit ihrem Beitrag „Building Gender Balance

Lösungen vermitteln

Vom 31. März bis 1. April findet die **5. Fachkonferenz für Personalmanagement** im öffentlichen Dienst in Berlin statt. Die Konferenz bietet eine Plattform, auf der sich Personalverantwortliche der Verwaltungsebenen aus Bund, Ländern und Kommunen, Behördenleitungen und Vertretungen der Beschäftigten intensiv über Anforderungen, Konzepte und Erfolge austauschen können. Der Schwerpunkt liegt in der Vermittlung von Lösungsansätzen für die Personalpraxis. Das Forum sucht nach konkretisierten Konzepten und Erfolgsbeispielen für das Personalwesen im öffentlichen Dienst. So beschäftigen sich die Teilnehmer in den Workshops beispielsweise mit den Auswirkungen von Web 2.0 auf Arbeits-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen. Auch die Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung im Vergleich zur Privatwirtschaft werden diskutiert. Ebenfalls auf der Tagesordnung steht das Thema „Leistungsfähigkeit bei knappen Budgets: Der Beitrag des Personalmanagements“. Als Referentin wird Cornelia Rogall-Grothe, Staatssekretärin im Bundesinnenministerium, erwartet.

www.praxisforum-personal.de

Businesses“ eröffnen. Darin berichtet sie über Erfahrungen, die sie bei der Etablierung von Gender Diversity Strategien in führenden Unternehmen gewonnen hat. Als Referenten aus der Wirtschaft werden Managerinnen und Manager von Unternehmen wie Allianz, CocaCola, Microsoft, REWE und TARGOBANK auftreten. Die wissenschaftliche Perspektive werden Professorin Astrid Szebel-Habig, Mitherausgeberin des Fachbuchs „Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!“, und Professor Carsten Wippermann mit Erläuterungen zur aktuellen Studie „Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen“ erläutern.

<http://leadingwomen.de/contact/conference>

Fluch oder Segen

Vom 18. bis 19. März findet in der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg der in Englisch gehaltene Workshop „Increasing Labor Market Flexibility – Boon or Bane?“ statt. Die Teilnehmer werden die Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle diskutieren. Im Mittelpunkt

steht die Frage, ob Vorteile wie höhere Zufriedenheit mit dem Job, Work-Life-Balance oder ein einfacherer Zugang zum Arbeitsmarkt die Nachteile überwiegen. Hauptrednerin wird Katharine G. Abraham, University of Maryland, sein.

www.iab.de

Marktplatz in Halle 7

Vom 22. bis 26. Februar treffen sich Trainer, Berater und Coaches auf der didacta in Stuttgart. Unter dem vielfältigen Angebot dürfte für Weiterbildner Halle 7 ein Highlight sein. Dort findet der Marktplatz Training, Beratung, Coaching statt. Neu in diesem Jahr ist die Trainer-Lounge im Trainer-Café. Die Lounge ist Treffpunkt für Gespräche zwischen Ausstellern und Fachbesuchern. Wer sich auf www.trainer-cafe.de akkreditiert und einen Eintrittsausweis ausdrückt, kann die Trainer-Lounge inklusive kostenloser Bewirtung nutzen. Auf der Bühne des Trainer-Cafés finden im halbstündigen Rhythmus Workshops, Vorträge, Präsentationen und Aktionen statt.

www.didacta.de

Aktuelles Arbeitsrecht

Am 22. und 23. Februar veranstalten die GDA Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeber mbH und die Zeitschrift „Arbeit und Arbeitsrecht“ (AuA) den „6. Kongress Arbeitsrecht“ in Berlin. Der Kongress bietet Geschäftsführern, Personalleitern und Verbandsjuristen einen Überblick über die Änderungen in Gesetzgebung, Rechtsprechung und Personalmanagement sowie eine Fülle von Praxistipps. So wird Rechtsanwalt Jobst-Hubertus Bauer über aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht referieren. Michael Fritz, Leiter Arbeitsrecht der deutschen Bahn, erläutert neueste Entwicklungen zum Arbeitnehmer-Datenschutz und der Bonner Jura-Professor Gregor Thüsing thematisiert das Problemfeld Mindestlöhne und Zeitarbeit.

www.kongress-arbeitsrecht-2011.de

Perspektive wechseln

Aus der Zukunft betrachtet Lösungen für Probleme der Gegenwart finden – das üben die Teilnehmer des „Systemischen Labors mit Claus Otto Scharmer“. Am 8. und 9. März überprüfen sie in Berlin die „Theorie U“, mit der MIT-Forscher Claus Otto Scharmer vor einigen Jahren für weltweites Aufsehen sorgte. Bei dieser Führungsmethode lässt vor allem die Umkehr des Blickwinkels aufhorchen: Erst von der Zukunft her betrachtet werden Lösungsmöglichkeiten für gegenwärtige Herausforderungen sichtbar, die über eine bloße Variation der bestehenden Muster hinausgehen. Der Workshop wird von der Carl-Auer Akademie mit Sitz in Heidelberg veranstaltet.

www.carl-auer-akademie.de

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
8. Februar	Zeit- und Selbstmanagement	Auf der Tagesordnung stehen unter anderem die Analyse der persönlichen Zeitbalance und die Definition klarer Ziele.	Stuttgart COWIMO-Konfliktlösungen Tel. 07 11/440 94 10 www.cowimo.de 395 Euro
18. - 19. Februar	Potenzialanalyse für Führungskräfte	Dieses Seminar hilft, die eigenen Stärken auszuloten und das volle Potenzial zu entdecken	Köln Büro für Berufsstrategie Tel. 0 30/28 88 57-0 www.berufsstrategie.de 390 Euro
21. - 23. Februar	Eigendynamik	Im Seminar wird das individuelle Verhaltensprofil reflektiert und weiterentwickelt.	Nettetal WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH Tel. 0 21 53/9 17-50 96 www.krickenbeck.de 1.385 Euro
24. Februar	Emotionale Führung	Vorgestellt werden Erkenntnisse zur emotionalen Intelligenz und emotionalen Führung. Dabei werden praktische Übungen durchgeführt.	Wuppertal TAW- Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95-0 www.taw.de 950 Euro
28. Februar - 1. März	Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements	Grundlagen, Strategien und Methoden des Gesundheitsmanagements werden vorgestellt.	Bonn concada GmbH Tel. 0 40/41 33 21-0 www.concada.de 869 Euro
28. Februar - 2. März	Argumentations- training	Ziel ist es, die Teilnehmer mit den Grundlagen überzeugender Argumentation vertraut zu machen.	Schloss Hernstein (Österreich) Hernstein Institut für Management und Leadership Tel. +43/1/(0) 5 14 50-66 11 www.hernstein.at 2.200 Euro
3. März	Führen in Konfliktsituationen	Die Teilnehmer erarbeiten Lösungen für anstehende Problemsituationen im unternehmerischen Umfeld.	Ismaning bei München Telekom Training Tel. 08 00/8 22 02 20 www.training.telekom.de 1.080 Euro
4. März	Selbstsicher auftreten	Die Teilnehmer lernen, ihre persönliche Wirkung zielgerichtet einzusetzen.	Würzburg Peter Buchenau Tel. 08 00/1 30 80 30 30 www.semigator.de 97 Euro
11. März	Präventives Ausdauertraining: Richtig beraten, richtig organisieren	Die Teilnehmer erlernen Strategien für eine effektive und sachliche Beratung zu Ausdauersport.	Hannover IAS Stiftung Tel. 05 11/2 86- 42 33 www.ias-stiftung.de 200 Euro
22. - 23. März	Stimmtraining, Rhetorik und Körpersprache	Das Seminar vermittelt, wie man mit der richtigen Stimme auf Gesprächspartner noch besser wirkt, diese überzeugen und für sich gewinnen kann.	München management forum starnberg Tel. 0 81 51/27 19 – 0 www.management-forum.de 1.795 Euro
29. März	Interim Management: Das innovative Führungsinstrument. Erfolgskritische Fragen – Praxisfälle – Juristische Aspekte	Diskutiert werden Fragen, die sich beim Thema Interim Management stellen, etwa ob es Hürden gibt, oder welche Situationen geeignet sind.	Frankfurt/Main Creditreform/WSF Tel. 069/33 00 200 www.wirtschaftsseminare.de 895 Euro 795 Euro (Mitglieder)



JA-Sager: Hofiertes Management wird in Unternehmen zur Führungsfalle und behindert den Unternehmenserfolg. Das zeigt eine Untersuchung der Macromedia Hochschule in Hamburg.

© PhotoDisc

Taktiker im Tagesgeschäft

Haben Sie Ihrem Chef schon mal widersprochen? Ist es an Ihrem Arbeitsplatz üblich, klar Position zu beziehen? Oder ist es klüger, gegenüber Vorgesetzten und Kollegen besser den Mund zu halten? Vor allem, wer in Konzernen arbeitet, stellt fest, dass in Meetings zwar viel gesprochen wird, aber klare Positionen und echter Dia-

log im Sinne von Meinungs austausch, Konfliktmanagement mit Zielanpassung und Konsensfindung nicht immer auf der Tagesordnung stehen. Inwieweit prägt taktisches Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften das Tagesgeschäft? Welche Folgen hat es?

sind für Personalverantwortliche genauso maßgeblich wie für Kommunikationsstrategen.

80 Kommunikationsabteilungen von Unternehmen aller Größen haben im Sommer 2010 daran teilgenommen. Um sich dem Thema zu nähern, hat die Umfrage zunächst das Arbeitsklima betrachtet und damit einen Blick in den Spiegel des Verhaltens einer Organisation geworfen. Dieser erste Teil der Befragung lieferte ein auf den ersten Blick positives Ergebnis: Mehr als 90 Prozent der befragten



Prof. Dr. Jan Lies, PR- und Kommunikationsmanagement, Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (MHMK), Hamburg

✉ jan.lies@jan-lies.de

Harmonie und Produktivität

Ein Forschungsprojekt der Macromedia Hochschule der Medien in Hamburg erkundete die Bedeutung persönlicher Taktiken genauer: Die Studie gehört in den Bereich der mikropolitischen Forschung, also die Analyse machttaktischen Verhaltens. Die Erkenntnisse solcher Studien

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmenskultur
- Arbeitsklima
- Unternehmenserfolg

Abb. 1: Wie würden Sie das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen kennzeichnen?

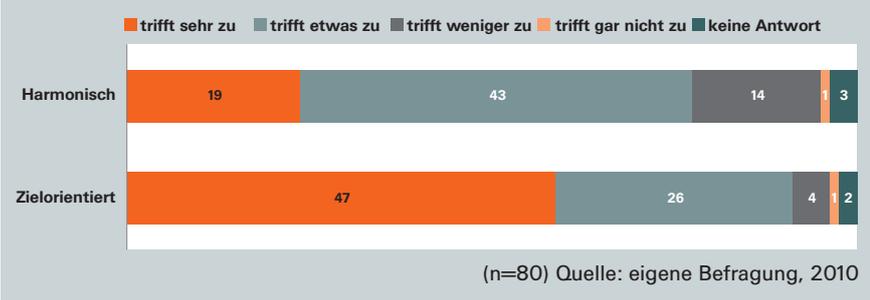
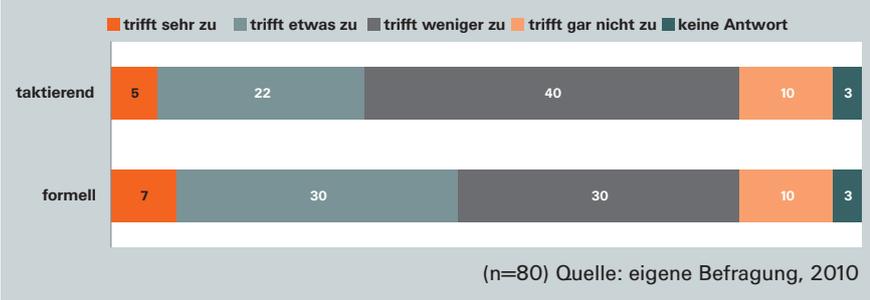


Abb. 2: Wie würden Sie das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen kennzeichnen?



Kommunikationsabteilungen halten das Arbeitsklima ihres Unternehmens für produktiv und rund 75 Prozent für harmonisch. (Abb. 1)

Aber ist das harmonische Arbeitsklima tatsächlich Ausdruck eines zielorientierten Miteinanders im Unternehmen? Auf den ersten Blick fällt nämlich auf: Nicht einmal die Hälfte der Befragten hält das Arbeitsklima auch für zielorientiert. Das macht aufmerksam.

Der zweite Teil der Studie hinterfragte daher das Arbeitsklima. Es wurden Fragen zum formellen Charakter und zum taktierenden Verhalten gestellt: Plötzlich erwies sich Unternehmenskultur zu rund 45 Prozent als formell und immerhin bei einem guten Drittel der befragten Unternehmen als taktierend. (Abb. 2)

Ist das ein Widerspruch zu der Harmonie, die die gleiche Abfrage liefert? Keineswegs. Die Abfrage zielte auf JA-Sager ab – also auf Mitarbeiter und Führungskräfte, die ihr Verhalten nach dem richten, was andere wünschen. Sie sind freundlich und stimmen anderen zu. Sie reduzieren Konflikte, indem sie Widerspruch

vermeiden, auch wenn sie fachlich gegebenenfalls anderer Meinung sind. Im Unternehmen bedeutet das: JA-Sager sind Taktiker. Sie richten ihr Verhalten nicht zuerst nach fach-

lichen Aspekten aus, sondern an dem, was ihre Führungskräfte oder Kollegen hören wollen. Auch wenn diese Verhaltensweisen im Curriculum der betriebswirtschaftlichen Ausbildung nicht oder nur am Rande existieren – in den befragten Unternehmen sind sie zu einem guten Drittel auf allen Ebenen unterwegs. (Abb. 3)

JA-Sager verhalten sich nicht (nur) aus Harmoniesucht so, sondern auch, weil sie eigene Ziele verfolgen. Diese bestehen je nach Persönlichkeit zum Beispiel darin, sich den Weg auf der Karriereleiter zu ebnen oder auch einfach nur darin, sich maximale Ruhezeiten im Unternehmen zu erarbeiten. Das heißt, das Verhalten von JA-Sagern kann das Ziel ihrer Organisation unterstützen – oder auch nicht.

Erfolgskritische Themen weglächeln

Wie wirken sich JA-Sager auf den Unternehmenserfolg aus? Rund ein Drittel der Befragten gab an, dass ihr Unternehmen erfolgreicher wäre, wenn nicht das JA-Sagen, sondern die fachliche Expertise das Profil bestimmter Führungskräfte prägen würde. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie schwierig die mikropolitische For-

Abb. 3: Gibt es in Ihrem Unternehmen viele Ja-Sager?

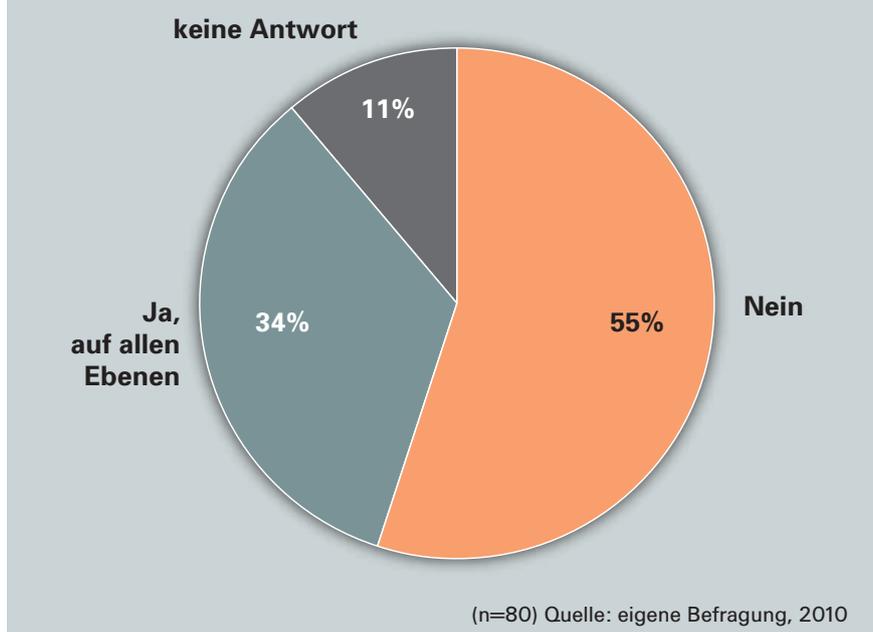
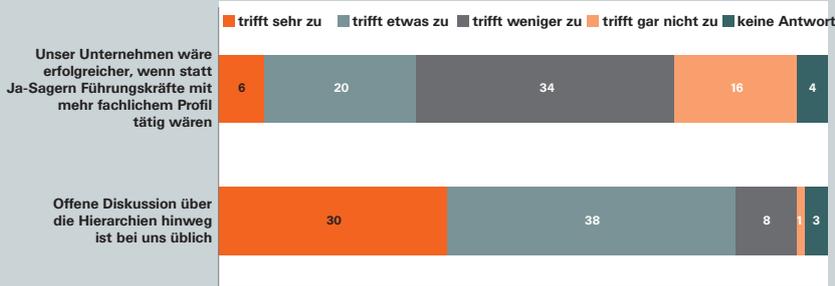


Abb. 4: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen, die das Arbeiten in Ihrem Unternehmen beschreiben



Befragung von Unternehmenskommunikationsabteilungen
Quelle: eigene Befragung, 2010, rund 80 Antworten

schung ist. Wenn über 80 Prozent der Befragten angaben, dass eine offene Diskussion über die Hierarchien hinweg üblich ist, mag man sich fragen, ob diese Offenheit zum Teil nicht mit der lächelnden Fassade von JA-Sagern verwechselt wird. (Abb. 4) Wenn in Unternehmen die JA-Sagerei gefördert wird, wirkt sich dies auf die Entwicklung des Unternehmens aus.

Und zwar zum einen auf sachlicher Ebene: Politisches Talent wird über fachliches Talent gestellt. Und zum anderen auf kultureller Ebene: Das Gesprächsklima ist nur vordergründig positiv, denn es ist in Wirklichkeit undurchsichtig. Die JA-Sagerei hat damit unmittelbare Konsequenzen auf die Führung: Es entwickelt sich eine entscheidungs- und damit führungs-

Tab. 1: Zentrale Vor- und Nachteile für Führungskräfte, wenn ihre Mitarbeiter Ja-Sager sind.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbestätigung • Keine Diskussionen, keine Widersprüche • Gutes Teamklima • Stets positive Multiplikatoren des Verantwortungsbereiches 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr, Fehlentwicklungen nicht zu erkennen • Ungenutztes Fachpotenzial • Verkümmern einer produktiven Fehler- und Konfliktkultur • Authentizität als Basis von Vertrauen geht verloren

Tab. 2: Zentrale Vor- und Nachteile für Ja-Sager auf ihrem Karriereweg

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Verbindlich-unverbindliches Auftreten • Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen • Vereinfachtes soziales Networking • Kein Anecken durch Widerspruch oder fachliche Opposition • Verringerung der Wahrscheinlichkeit möglicher Fachfehler • Einfachere und schnellere Meetings bzw. Abstimmungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine oder verringerte Profilierung durch Fachexpertise • Schauspieltalent ist anlassweise gefordert • Erhöhte Toleranz, sich selbst zu verbiegen

schwache Managementebene. Für das Unternehmensergebnis bedeutet das: Die Gefahr der Fehlsteuerungsgefahr wächst. (Tab. 1 und Tab. 2) Bekanntermaßen gibt es eine Reihe von gegensteuernden Maßnahmen, die nur allzu selten genutzt werden – nicht zuletzt, weil sie unbequem sind:

- **Fehlerkultur fördern:** Wenn JA-Sager erfolgreich sind, weil sie Fehlern und Konflikten ausweichen, gilt es das Erfolgspotenzial von (vermiedenen) Fehlern mit Anreizen attraktiv zu machen.
- **Mystery Management:** Mitarbeiter werden zu Silent Employees analog zu Silent Shoppers. Mit der so gewonnenen Transparenz steigt der Anreiz für Führungskräfte und Mitarbeiter, JA-Sager-Beispiele abzustellen – etwa mit dem Floskel-Bingo-Sparschwein.
- **Konflikt-Clearing-Stelle:** Konflikte sollen allparteilich gelöst werden. Nicht gemeldete Konflikte und dadurch verursachte Bremsspuren werden sanktioniert (Malus-Systeme). Es wird eine verpflichtende Mediationsinstanz eingerichtet.
- **Konflikttraining** wird zur verpflichtenden Institution für den offenen Umgang mit allparteilicher Konfliktlösung. Es werden Anreize gesetzt für Erfolge durch offen gelöste Konflikte.
- **Symbole und damit Symbolik** als Fehlanreize werden eingrenzt oder abgeschafft. Es gibt keine Sonder-symbole für Mitglieder des Top-Managements.

Ausblick

JA-Sager-Kulturen entstehen aus für Einzelne nachvollziehbaren Verhaltenstaktiken, die für die Unternehmensführung gefährlich werden können. Sie können zur Fehlsteuerung der Organisation führen. Dies ist aber kein unvermeidbares Schicksal. Eine produktive Konflikt- und Fehlerkultur lässt sich gezielt entwickeln. Voraussetzung ist, dass das Management auch an sich selbst arbeitet – mit Anreizen und Sanktionierungen. Denn das Management selbst ist der zentrale Kulturtreiber.

PROVOKATION des Monats

Maschine Mensch



Die Schlagwörter Krankenstand, Stress, Burnout, innere Kündigung, aber auch Salutogenese, betriebliche Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance halten in den vergangenen Jahren verstärkt Einzug ins öffentliche Bewusstsein – und in die Wirtschaft. Dort werden in großer Breite Belastungen der Menschen, vor allem der Leistungsträger und Führungskräfte gefordert und erreicht, die die Biologie zum limitierenden Faktor machen. Denn es zeigt sich, dass durch soziale und psychische Überforderung das bio-psycho-soziale Gleichgewicht bei immer mehr Menschen aus der Balance gerät. Der Mensch wird krank und seine Leistungsfähigkeit und Lebensqualität sinken.

Diesen Zustand beobachtete man bereits in den Siebzigerjahren im Sport: Sportler trainierten immer mehr und immer härter, und ihre persönlichen Leistungen wurden immer schlechter oder sie erlitten Verletzungen und Schäden. Hier gibt es inzwischen die klare Erkenntnis, dass die menschliche Leistungsfähigkeit endlich ist und der letzte Zentimeter, die letzte hundertstel Sekunde einen überproportional hohen Aufwand erfordern, den biologisch bedingt nicht jeder erbringen kann. Wer ihn treibt, lebt an seinem

biologischen Limit und zahlt oft einen hohen persönlichen Preis. Zugespitzt stehen wir in der Wirtschaft vor der Frage: Kann ein (ökonomisches) System leistungsfähig bleiben, wenn es seine einzelnen Zellen, die Leistungsträger, systematisch und in kurzer Zeit verschleißt oder gar vernichtet? Ist es noch vertretbar oder ist es inzwischen wirtschaftlicher Unsinn und existenzbedrohend für Firmen wie Mitarbeiter geworden, an der Spirale der Intensivierung der Arbeitsleistung noch weiter zu drehen?

Grenzen respektieren

Diese Frage führt unmittelbar zur nächsten: Wo ist das notwendige FACHwissen in der Wissenschaft und vor allem in den Humanwissenschaften zu finden, das dazu beiträgt, mit dieser Situation professionell und zukunftsweisend umzugehen und die weiteren Reserven für die Produktivitätssteigerung im Wettbewerb zu finden?

In der Wirtschaft ist die Ausbildung für wirtschaftlich relevante soziale (Führungs-)Prozesse und auch für (Führungs- und Team-, sprich ABO-)Psychologie verbreitet und anerkannt. Nach dem Motto „Motivation ist alles“ wird dabei gern von den unbegrenzten Möglichkeiten des Menschen gesprochen. Meist wird das als unbegrenzte Möglichkeiten jedes einzelnen Menschen interpretiert, die nur entdeckt und freigelegt werden müssen.

Für unsere Gedanken und die gesamte Menschheit – langfristig betrachtet – mag das Fehlen von Grenzen gelten.

Für den Bereich Humanbiologie sind Ausbildungen und selbst einfachstes FACHwissen in der Wirtschaft vergleichsweise wenig oder nicht vertreten. Es wird meist einfach vorausgesetzt, dass dieser Bereich funktioniert. Wenn nicht, werden medizinische oder therapeutische Dienstleistungen in Anspruch genommen. Wer weiß schon, wie er oder andere Menschen funktionieren? Über einen PC oder ihr Auto wissen die meisten besser Bescheid.

Im Leben und auch in ökonomischen Prozessen zeigt sich immer deutlicher, dass in der Physis, in der Gesundheit des einzelnen Menschen und den sich daraus ergebenden Leistungsmöglichkeiten noch enorme Möglichkeiten liegen, aber dass sie endlich sind. Wer kennt und respektiert seine und die Grenzen anderer, vor allem, wenn sie von den eigenen sehr abweichen? Was, wenn ich nur 4 Stunden Schlaf pro Tag benötige, mein Mitarbeiter aber 9 Stunden benötigt? Das ist biologisch (genetisch) bedingt. Genauso, wie nicht jeder mit 1,75 Meter Körpergröße Schuhgröße 42 hat.

Das Negieren solcher Grenzen wird zum Störfaktor für ökonomische Prozesse. Es verursacht Kosten, gefährdet die Leistung, die Stabilität, den Gewinn und damit die Existenz von Unternehmen.

Um ihren ökonomischen Erfolg sicher zu stellen sind Unternehmen gefordert, neben sozialen und psychischen auch biologische Faktoren professionell zu berücksichtigen und sie ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Denn es nutzt nichts, wenn nur der Betriebsarzt weiß, wie man gesund und leistungsfähig bleibt.



*Dr. Lutz Ockhardt,
Biologe, Coaching
& Consulting,
Berlin*

✉ info@ockhardt-berlin.de

Girls' Day 2011

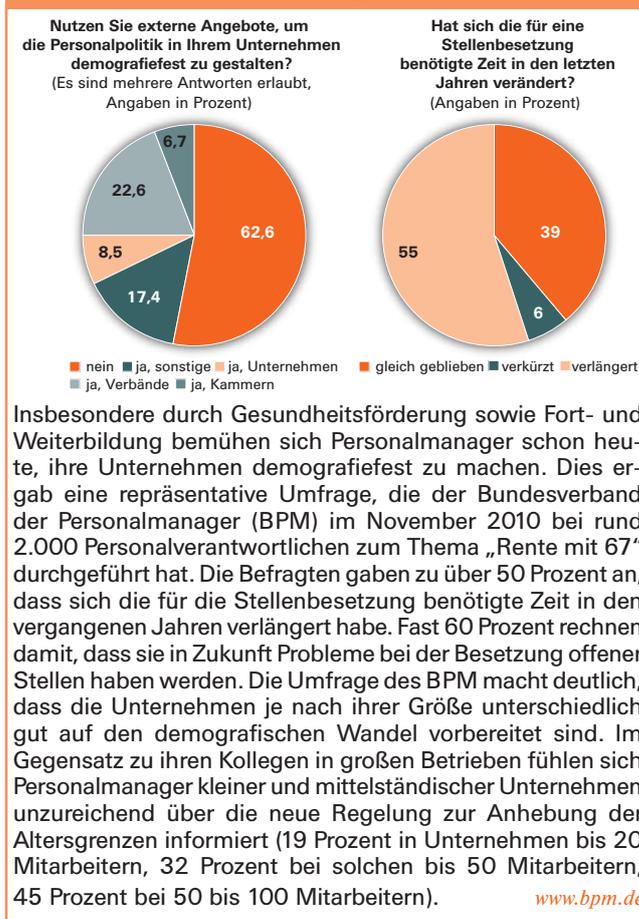
Die Internetseite ist neu, der Tag hat Tradition: Ab sofort können Unternehmen, Organisationen und Schulen ihre Beteiligung am Girls' Day veröffentlichen. Die Aktionslandkarte ermöglicht es den Unternehmen ihre Veranstaltung für den Aktionstag am 14. April 2011 an zentraler Stelle anzubieten. Gleichzeitig bietet das Internetportal jungen Frauen eine Aktionssuche, über die sie sich ihre Wunschveranstaltung aussuchen und sich für einen Girls' Day-Platz anmelden können. Die Internetseite bietet außerdem Tipps und Hilfestellungen. Für die Zielgruppen der Mädchen, Eltern, Schulen und Unternehmen stehen jeweils gesondert gebündelte Informationen zur Verfügung. Auch die regionalen Ansprechpartner vor Ort sind über die Arbeitskreiskarte zu finden. Alle Aktionsmaterialien zum Girls' Day können kostenlos online bestellt werden. Die Bundesweite Koordinierungsstelle des Girls' Day - Mädchen-Zukunftstags wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sowie aus Mitteln des Sozialfonds der Europäischen Union.

www.girls-day.de

Hohe Investition

Unternehmen in Deutschland haben im vergangenen Jahr mindestens 2,2 Milliarden Euro in die Hochschulbildung investiert. Damit wendeten die Unternehmen doppelt so viel Geld für die akademische Bildung auf wie für Forschungsprojekte an Hochschulen. Zu diesem Ergeb-

Zeitintensives Recruiting



nis kommt eine gemeinsame Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) und des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, die erstmals den Beitrag der Wirtschaft zu Studium und Lehre ermittelt haben. Am stärksten unterstützen die Unternehmen Studierende: Für sie gaben die Betriebe 2009 insgesamt rund 1,5 Milliarden Euro aus. Das Geld floss in die Übernahme von Studiengebühren, die Betreuung von Studenten, Praktikumsplätze, Freistellungen von studierenden Mitarbeitern und in Stipendien. Für die Ausstattung der Universitäten und Fachhochschulen wurden 2009 fast 642 Millionen Euro – also ein gutes Viertel der gesamten Förderung –

aufgewendet, wobei allein 485 Millionen Euro für Stiftungsprofessuren, den Bau neuer Gebäude oder unspezifische Spenden vorgesehen waren. Sachspenden machten immerhin 157 Millionen Euro aus.

www.iwkoeln.de

Personalleiter werden

Das Management Forum in Heidelberg startet am 15. Februar einen zertifizierten Lehrgang zum geprüften Personalleiter – in Mannheim. Die Weiterbildung, die in Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim stattfindet, ist in drei Module gegliedert. Dabei werden die Themen HR-Strategie, Performance Management sowie Kündigung und Trennung behandelt. Der Lehrgang richtet sich an Perso-

nalleiter, Personalreferenten und Personalmanager. Unter Leitung von Professor Walter Oechsler von der Uni Mannheim treffen sich die Teilnehmer an jeweils vier aufeinander folgenden Tagen im Februar, März und Mai. Am Ende jeder Lehrgangseinheit findet eine freiwillige Leistungs- und Lernkontrolle statt. Wer die besteht, erhält ein qualifiziertes Abschlusszertifikat. Die Gebühr beträgt 5.650 Euro.

www.forum-insitut.de

Startchance verbessern

BDA-Vizepräsident Gerhard F. Braun, Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, und Ulrich Weber, Personalvorstand der Deutschen Bahn AG, haben im Rahmen des Deutschen Arbeitgebertages in Berlin 2010 Leuchttürme der Bildungslandschaft prämiert. Die mit je 10.000 Euro dotierten Preise wurden in den Kategorien Frühkindliche Bildung, Schule, Berufsschule und Hochschule vergeben. Der Wettbewerb stand unter dem Motto „Startchancen verbessern – individuell fördern“. Ausgezeichnet wurden beispielhafte Konzepte der individuellen Förderung von Kindern, Schülern, Auszubildenden und Studierenden mit dem Ziel der Verbesserung ihrer Startchancen und der Entfaltung ihrer Potenziale. Die Preisträger sind: Evangelische Kindertageseinrichtung Melsbach (Rheinland-Pfalz) in der Kategorie „Frühkindliche Bildung“, Hessenwaldschule Weiterstadt (Kategorie „Schule“), Berufsbildende Förderschule „Robert Blum“ in Leipzig (Kategorie „Berufsschule“) sowie die Fachhochschule Gelsenkirchen (Kategorie „Hochschule“).

www.arbeitgeber.de



Bereitschaftszeiten werden arbeits(zeit)rechtlich äußerst unterschiedlich gehandhabt. Branchenüblichkeiten sind ebenso zu beachten wie die Arbeitsgesetze.

Allzeit bereit

Nicht nur in den klassischen Sektoren wie den Krankenhäusern und anderen Einrichtungen zur Behandlung, Pflege und Betreuung oder den Feuerwehren, Not- und Rettungsdiensten leisten Mitarbeiter Bereitschaftszeiten. Auch in der IT- und Telekommunikationsbranche oder in Versorgungsunternehmen werden Bereitschaftszeiten eingerichtet, um den Kunden rund um die Uhr für den nötigen Support zur Verfügung zu stehen. Dazu muss das

entsprechende Personal – auch nach Feierabend und am Wochenende – vorgehalten werden.

Das Arbeitszeitrecht gliedert sich in ein öffentliches sowie ein privates Arbeitszeitrecht. Normiert im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) bezweckt das öffentliche Arbeitszeitrecht die Sicherheit und den Gesundheitsschutz von Arbeitnehmern.

In persönlicher Hinsicht gilt es für Angestellte, Arbeitnehmer und Auszubildende. Leitende Angestellte, Chefärzte, Dienststellenleiter und Personalleiter im öffentlichen Dienst fallen nicht unter den Schutz des ArbZG. Jugendliche unter 18 Jahren unterstehen dem strengeren Jugendarbeitsschutzgesetz. Das ArbZG gilt räumlich im Bereich der Bundesrepublik Deutschland, bei ins Ausland entsandten Arbeitnehmern findet das ArbZG also keine Anwendung.



*Peer Kalmbach,
Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Un-
ternehmensver-
band Ratingen*

✉ kalmbach@unternehmensverband.com

Das Gesetz regelt die höchstzulässige Arbeitszeit sowie einzuhaltende Ruhepausen. Merken sollte man sich, dass die Arbeitszeit bei einer Sechs-Tage-Woche höchstens 48 Stunden betragen darf (der Samstag gilt arbeitszeitrechtlich als Werktag). Pro Arbeitstag darf grundsätzlich also nicht länger als acht Stunden gearbeitet werden, § 3 ArbZG. In Ausnahmefällen sind 10 Stunden, also 60 Wochenstunden zulässig. Diese müssen dann aber innerhalb eines Zeitraums von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen durch Freizeit ausgeglichen werden, sodass im Durchschnitt acht Stunden arbeits-tätig nicht überschritten werden.

In Notfällen, also ungewöhnlichen, nicht vorhersehbaren Ereignissen, welche die Gefahr erheblicher Schäden mit sich bringen, darf auch länger als zehn Stunden gearbeitet werden. Übrigens, Wegezeiten, also die Strecke des Arbeitnehmers von der Wohnung zum Betrieb, aber auch die Wegezeit bei Dienstreisezeiten außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit sind in der Regel nicht als Arbeitszeit zu werten – und folglich auch nicht zu vergüten.

Pause und Ruhe müssen sein

Arbeitnehmer müssen die Möglichkeit haben, ab einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden mindestens 30 Minuten Pause zu machen, darüber hinaus muss die Pausenzeit mindestens 45 Minuten betragen. Pausen können zusammenhängend gewährt oder in Blöcke von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden (§ 4 ArbZG). Nach Beendigung des Arbeitstages haben Arbeitnehmer eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden einzuhalten. Ausnahmen zu den oben genannten Regelungen sind vielfach in Tarifverträgen festgeschrieben.

An Sonn- und Feiertagen herrscht ein grundsätzliches Beschäftigungsverbot. Auch hier gibt es im Gesetz einen Katalog an Ausnahmetatbeständen,

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitszeitgesetz
- Bereitschaftsdienst
- Höchstarbeitszeit

so zum Beispiel in Krankenhäusern, Gaststätten oder Transportbetrieben. Verstöße gegen das Arbeitszeitrecht sind keine Bagatelle. Sie können mit Bußgeldern geahndet werden, in schweren Fällen auch mit Geld- und Freiheitsstrafen.

Das private Arbeitszeitrecht hingegen betrifft die arbeitsvertragliche Ausgestaltung, regelt also die Arbeitspflicht des Arbeitnehmers für eine bestimmte Anzahl von Stunden in der Woche, im Monat oder im Jahr und die daraus resultierende Pflicht des Arbeitgebers, die Arbeitszeit zu vergüten. Hierbei handelt es sich um die wesentlichen Hauptverpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag. Soll der Arbeitnehmer im Bedarfsfall Mehrarbeit über die regelmäßige vertragliche Arbeitszeit hinaus leisten, so ist dies gesondert zu vereinbaren.

Das Recht, die Lage der Arbeitszeit festzusetzen, hat der Arbeitgeber unter Beachtung bestehender Mitbestimmungsrechte bei Vorhandensein eines Betriebsrats. Unter das private Arbeitszeitrecht fällt auch die Verpflichtung zur Teilnahme an Bereitschaftszeiten. Diese kann sich aus der Übung der Branche ergeben (etwa bei Ärzten), bedarf aber ansonsten im Grundsatz einer (tarif-)vertraglichen Abrede.

Bereitschaftszeiten bestimmen

Der Gesetzgeber hat erkannt, dass von den starren Regelungen Abweichungen möglich sein müssen, um Arbeitnehmer in bestimmten Branchen flexibel einsetzen zu können. Daher lässt das ArbZG Ausnahmen von der werktäglich geltenden Zehn-Stunden-Grenze zu. In Tarifverträgen oder Betriebs- oder Dienstvereinbarungen können Verlängerungen geregelt werden, wenn „in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst fällt“ (ArbZG § 7 Absatz 1 Nr. 1). Ferner können die Ruhezeiten bei Rufbereitschaften den Besonderheiten des Dienstes angepasst werden (ArbZG § 7 Absatz 2 Nr. 1).

Das Gesetz unterscheidet zwischen den Begriffen Arbeitsbereitschaft, Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft. Die Definition überlässt das

Gesetz der Praxis. Die Abgrenzung der verschiedenen Begrifflichkeiten ist in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen nicht immer ganz einheitlich und erfolgt deshalb hier anhand einiger praktischer Beispiele. Ein Stationsarzt im Krankenhaus arbeitet während der Visite, also beim Gang von Patient zu Patient oder bei deren Untersuchung. Ein Taxifahrer, der einen Kunden von der Messe zu einem Lokal fährt, arbeitet ebenso. Soweit, so unproblematisch.

Arbeitsbereitschaft liegt vor, wenn der Arzt nach der morgendlichen Visite im Dienstzimmer einen Kaffee trinkt und wartet, bis er zum nächsten Patienten gerufen wird oder der Taxifahrer, der am Taxistand auf die nächste Fahrt wartet. Die Arbeitsbereitschaft unterscheidet sich folglich von der Arbeit darin, dass gegenüber der Vollarbeit eine geringere Inanspruchnahme vorliegt, die zu einer gewissen Entspannung des Arbeitnehmers führt. Bereitschaftsdienst leistet der Arzt aus dem obigen Beispiel, wenn er sich außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit auf Anweisung seines Arbeitgebers im Krankenhaus aufhalten muss, um im Notfall auf Abruf sofort einsatzbereit zu sein. Der Arbeitgeber ordnet also im Falle des Bereitschaftsdienstes den Ort an, an dem sich der Arbeitnehmer aufzuhalten hat, außer in Einsatzzeiten hat er jedoch Ruhe. Erheblich ist der Anteil von Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst an der Arbeitszeit, wenn Beides ein Drittel und mehr beträgt.

Im Falle der Rufbereitschaft ist weniger an einen Arzt als beispielsweise an einen Heizungsmonteur zu denken, der sich am Wochenende zu Hause aufhalten kann und im Falle, dass eine Heizung einfriert und nicht funktioniert, zum Kunden fährt und diese repariert. Der Monteur kann seine Freizeit und seinen Aufenthaltsort grundsätzlich frei gestalten, er hat nur seine Erreichbarkeit sicherzustellen, muss arbeitsfähig sein und darf sich natürlich nicht, so es denn auf seine körperliche Anwesenheit ankommt, für einen Kurzurlaub im Ausland aufhalten.

Während bis 31.12.2003 nur die Vollarbeit und die Arbeitsbereitschaft für die Arbeitszeit Bedeutung hatten und

Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft als Nichtarbeit im Sinne des ArbZG galten, ist seit dem 01.01.2004 aufgrund einer europäischen Richtlinie und der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes nun im Arbeitszeitgesetz geregelt, dass auch der Bereitschaftsdienst Arbeitszeit ist und nur noch die Rufbereitschaft als Nichtarbeit gilt. Erst wenn der Arbeitnehmer zu einem Einsatz gerufen wird, zählt dieses als Arbeitszeit.

Geringere Vergütung zulässig

Wie sind nun die Bereitschaftszeiten zu vergüten? Dem Arbeitnehmer steht für die Bereitschaftszeiten ein Anspruch auf Vergütung zu. Die Ausgestaltung erfolgt aufgrund des Arbeitsvertrags, einschlägiger Tarifnormen oder Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Obwohl Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst Arbeitszeit sind, ist eine geringere Entlohnung gegenüber der Vollarbeit zulässig, da der Grad der Beanspruchung im Gegensatz zur Vollarbeit geringer ist. Zeiten der Rufbereitschaft (ohne Einsatz) werden meist mit einer Pauschale entlohnt.

Zu beachten ist auch bei der Einteilung der Bereitschaftszeiten in jedem Fall die weiterhin im Durchschnitt geltende wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden. Dauert der Einsatz länger, muss der Arbeitgeber für einen Freizeitausgleich sorgen, sonst kann es ihm wie der Stadt Halle ergehen, die verpflichtet wurde, einem klagenden Feuerwehrmann Schadensersatz wegen andauernder erheblicher Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit zu zahlen (EuGH, Urteil, 25.11.2010, C-429/09). Daneben drohen noch die bereits erwähnten Bußgelder oder gar ein Strafverfahren.

Die Anordnung von Bereitschaftszeiten geschieht nicht par ordre du mufti, es bestehen umfangreiche Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitervertretungen bei Einführung und Gestaltung der Bereitschaftszeiten, nicht aber hinsichtlich der im Betrieb geltenden Höchstarbeitszeit sowie der arbeitszeitrechtlichen Zuordnung von Bereitschaftszeiten. Diese gibt das Arbeitszeitgesetz zwingend vor.

Da die Weiterbildung von Mitarbeitern den Arbeitgeber Zeit und Geld kostet, sollte er juristisch einwandfrei festlegen, ob und welche Fortbildungen verpflichtend sind oder gefördert werden – am besten schon im Arbeitsvertrag.

Korrekt schulen

Lebenslanges Lernen ist gerade im beruflichen Umfeld wichtig: Anpassung an technische Veränderungen, Sprachen lernen vor dem Einstieg in neue Märkte, interne Qualifizierung als Mittel gegen den Fachkräftemangel, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber oder die Verbesserung von Karriereaussichten sind nur einige Beispiele, die verdeutlichen wie wichtig Fortbildungen sind. Diese sehr unterschiedlichen Motive führen in der betrieblichen Praxis indes zu vielfältigen Fortbildungsmodellen, bei deren Umsetzung arbeitsrechtliche Anforderungen zu beachten sind.

Qualifizierung veranlassen

Geht der Anstoß zu einer Fortbildungsmaßnahme vom Arbeitgeber aus, dann stellt sich die Frage, ob der Mitarbeiter zur Teilnahme verpflichtet ist. Es kann eine vertragliche Nebenpflicht bestehen, dass er seine Kenntnisse an sich wandelnde Bedingungen anzupassen hat, um die vertraglichen Aufgaben erfüllen zu können. Da das in Einzelfällen streitig werden kann, ist es oft sinnvoll, schon im Arbeitsvertrag eine Pflicht zur Fortbildung zu vereinbaren, wenn

diese zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlich ist.

Der Mitarbeiter kann sogar unter Erfolgszwang geraten, wenn er durch die Fortbildungen in die Lage versetzt werden soll, neue Anforderungen seines Arbeitsumfeldes zu erfüllen. Denn ansonsten droht unter Umständen eine Kündigung.

So hat das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil vom 28. Januar 2010 die Kündigung eines 59-jährigen spanischen Produktionshelfers für gerechtfertigt erklärt, der erfolglos an Deutschkursen teilgenommen und weitere Kurse abgelehnt hatte (2 AZR 764/08). Der Arbeitgeber musste nämlich im Rahmen einer Zertifizierung nachweisen, dass seine Arbeiter Arbeits- und Prüfanweisungen in deutscher Sprache lesen konnten. Da der Arbeitgeber ihn nicht mehr in der Produktion einsetzen konnte, ohne die Zertifizierung zu gefährden, hielt das Gericht die Kündigung für gerechtfertigt.

Umgekehrt bedeutet das auch für den Arbeitgeber eine Fortbildungspflicht. Nämlich dann, wenn er den Mitarbeiter anders nicht einsetzen kann und durch eine zumutbare Fortbildung – vor allem interne Qualifizierung am Arbeitsplatz – Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten bestehen.

Maßnahmen zur Förderung des Arbeitnehmers lassen sich dagegen gegen seinen Willen nicht erzwingen, wenn er sich nicht schon im Arbeitsvertrag dazu verpflichtet hat. Hier wirkt aber meist der soziale Druck – auch wenn der Erfolg solcher erzwungenen Schulungen zweifelhaft ist. Beiderseitige Überzeugung von den Vorteilen führt in Bildungsfragen am weitesten.

Betriebsrat entscheidet mit

Der Betriebsrat hat in Weiterbildungsfragen vielfältige Beteiligungsrechte. So kann er einer Kündigung widersprechen, wenn durch zumutbare Fortbildung der Arbeitsplatz erhalten werden könnte. Bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen kann er inhaltlich mitbestimmen. Wenn aufgrund der Planung von neuen technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen die Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung der Aufgaben nicht mehr ausreichen, muss der Arbeitgeber mit dem Mitarbeiter und dem Betriebsrat erörtern, wie sich die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten des Betroffenen im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten an die künftigen Anforderungen anpassen lassen.

Weiterbildung zahlen

Häufig stellt sich die Frage, ob die Fortbildungszeit bezahlt wird, und was geschieht, wenn die Fortbildung außerhalb der regulären Arbeitszeit, beispielsweise in den Abendstunden oder am Wochenende, erfolgen soll. Grundsätzlich gilt: Schulungszeit ist keine Arbeitszeit. Wenn der Arbeitgeber die Schulung anweist, wird er die Zeit, die der Mitarbeiter wegen der Schulung nicht am Arbeitsplatz ist, bezahlen müssen.



*Inken Hansen,
Fachanwältin
für Arbeitsrecht,
AULINGER
Rechtsanwälte,
Bochum*

✉ inken.hansen@aulinger.eu

Stichwörter in diesem Beitrag

- Qualifizierung
- Mitbestimmung
- Kosten

Bei einvernehmlichen oder freiwilligen Schulungen kann das jedoch anders sein. Auch bei Fortbildungen, die Unternehmen zur Vermeidung einer Kündigung realisieren, ist umstritten, ob und in welchem Umfang ein Vergütungsanspruch besteht – bei längeren Umschulungen kann das Arbeitsverhältnis ruhen.

Klare Vereinbarungen im Vorfeld sind daher sinnvoll. Wenn aufgrund der Arbeitsaufgabe absehbar ist, dass regelmäßige Fortbildungen erforderlich sind, werden die Bedingungen für diese Fortbildungen am Geschicktesten bereits im Arbeitsvertrag vereinbart.

Recht auf Qualifizierung

Immer wieder taucht die Frage nach einem Recht auf Fortbildung auf. Doch über den gesetzlichen Bildungsurlaub hinaus gibt es nur selten einen Anspruch auf Freistellung oder gar Kostenübernahme. Meist ergeben sie sich aus betrieblichen Programmen, die Unternehmen oft gemeinsam mit dem Betriebsrat vereinbaren – auch wenn der Betriebsrat hinsichtlich der Kostentragung kein Mitbestimmungsrecht hat.

Selbst wenn diese Programme keinen unmittelbaren Anspruch auf Fortbildungsmaßnahmen gewähren, kann ein Mitarbeiter zumindest eine Gleichbehandlung mit vergleichbaren Mitarbeitern geltend machen. Ein Beispiel dafür ist eine interne Fortbildung einer Fluggesellschaft für erste Offiziere zum Flugkapitän. Ein Mitarbeiter klagte auf Teilnahme. Das Landesarbeitsgericht München entschied am 20. April 2004 (8 Sa 1273/03), dass ein solcher Anspruch zwar im Falle des Klägers nicht bestand, weil er den entsprechenden Test nicht bestanden hatte. Das Gericht stellte aber zugleich fest, dass der Mitarbeiter aus dem arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz ein Recht auf Einhaltung der selbstgesetzten Bedingungen und dann einen Anspruch auf Teilnahme hat – wenn er deren Voraussetzungen erfüllt.

Eine Verpflichtung zur Förderung von Fortbildungsmaßnahmen kann ebenfalls bestehen, wenn die Ar-

beitsaufgabe selbst entsprechende laufende Fortbildungen verlangt, so wie das beispielsweise bei der Fachkraft für Arbeitssicherheit der Fall ist. Hier empfiehlt sich schon im Anstellungsvertrag zu regeln, auf wessen Kosten die Fortbildungen durchgeführt werden.

Mitarbeiter gleich behandeln

Vorbehalte des Arbeitgebers gegen Weiterbildungen – trotz der längst ausgerufenen Wissensgesellschaft – können daher rühren, dass er Erwartungen oder gar tariflich begründete Ansprüche des Mitarbeiters auf Höhergruppierung oder Beförderung voraussetzt. Ein Rechtsanspruch auf Beförderung besteht allerdings grundsätzlich allenfalls im Rahmen des Gleichbehandlungsgrundsatzes oder einer Selbstbindung des Arbeitgebers. Und Höhergruppierungen erfordern Bildungsmaßnahmen, die schon aufgrund ihres Umfangs nicht ohne Zustimmung des Arbeitgebers möglich sind.

Um Erwartungen nicht zu enttäuschen, empfiehlt sich vor jeder größeren Fortbildungsmaßnahme eine Vereinbarung darüber, ob der Mitarbeiter bei erfolgreichem Absolvieren einen Anspruch auf einen adäquaten Arbeitsplatz hat, ob er im Fall anstehender Beförderungen bevorzugt wird – oder auch, inwieweit der Arbeitgeber solche Vorteile nicht versprechen will und kann.

Absicherung nicht vergessen

Gerade wenn der Arbeitgeber viel Zeit und Geld investiert, möchte er sicherstellen, dass er von dem erlernten Wissen profitiert und der Mitarbeiter ihn nicht gleich nach der Qualifikation verlässt. Aus diesem Grunde sind Bindungsklauseln, die bei Eigenkündigungen oder verhaltensbedingten Kündigungen zur Rückzahlung von Fortbildungskosten verpflichten, nicht selten.

Grundsätzlich sind sie nach der Rechtsprechung auch zulässig. Der Arbeitgeber kann die Kosten einer beruflichen Aus- oder Fortbildung, die

die Arbeitsmarktchancen des Arbeitnehmers deutlich erhöhen, in angemessener Weise auf diesen abwälzen. Solche Rückzahlungsvereinbarungen müssen vor Beginn der Ausbildung getroffen werden. Wirksam sind sie jedoch nur innerhalb gewisser Grenzen, weil sonst das Grundrecht des Arbeitnehmers, seinen Arbeitsplatz frei zu wählen, übermäßig beeinträchtigt wird. Voraussetzung ist daher, dass der Arbeitnehmer durch die Aus- oder Fortbildung einen geldwerten Vorteil erlangt, etwa eine höhere Tarifgruppe oder bessere Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.

Bindungsdauer filieren

Wenn der Mitarbeiter hingegen nur vorhandene Kenntnisse auffrischt oder aktualisiert, sind Rückzahlungsklauseln unwirksam. Wichtig ist außerdem ein angemessenes Verhältnis zwischen Fortbildungs- und Bindungsdauer – bei einer Lehrgangsdauer von einem Monat kann ein Mitarbeiter nicht ein volles Jahr gebunden werden.

Da auch die Kosten und die Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu berücksichtigen sind, ist eine genaue juristische Prüfung vor Abschluss einer Vereinbarung sinnvoll. Denn sonst kann die gesamte Rückzahlungsvereinbarung unwirksam werden.

Problematisch sind Rückzahlungsverpflichtungen für den Fall, dass eine Prüfung nicht bestanden wird. Wenn der Arbeitgeber sich vor der Finanzierung über die Fähigkeiten des Arbeitnehmers ein Bild machen konnte, übernimmt er auch das Risiko des Nichtbestehens – es sei denn, der Arbeitnehmer selbst verschuldet sein Prüfungsversagen. Anders ist das sicherlich beim Abbruch der Ausbildung zu bewerten.

Gerade bei längeren Ausbildungen sollte der Arbeitnehmer außerdem die Möglichkeit erhalten, nach einer Kündigung zu entscheiden, ob er die Ausbildung auf eigene Kosten fortsetzen will. Unter Umständen kann eine kostspielige Fortbildungsmaßnahme ein Anlass sein, über ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot nachzudenken.

Vertretungsbefristung

Das Bundesarbeitsgericht ersucht den Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaft (EuGH) um Vorabentscheidung zur wiederholten Befristung von Arbeitsverhältnissen.

Die Befristung von Arbeitsverträgen bedarf eines sachlichen Grundes. Entsprechend der Bestimmung des § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) liegt ein solcher sachlicher Grund vor, wenn der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt wird. Die bisherige Rechtsprechung des Siebten Senats ermöglicht einem Arbeitgeber, sich auch dann auf die Vertretungsbeurteilung als Sachgrund zu berufen, wenn bei ihm ständig Arbeitskräfte ausfallen und

sich dieser Vertretungsbedarf genau so gut durch unbefristet beschäftigte Arbeitnehmer ausgleichen ließe. Deshalb bewertete die Rechtsprechung des Senats auch eine größere Anzahl von mit einem Arbeitnehmer befristet geschlossenen Verträgen als zulässig. Notwendig war dabei ausschließlich, dass es sich bei dem vorausgegangenem Vertrag um einen Vertretungsfall handelte.

Die EGB-UNICE-CEEP-Rahmenvereinbarung über befristete Arbeitsverträge (Anhang der Richtlinie 1999/70/EG

des Rates vom 28. Juni 1999) verpflichtet jedoch die EU-Mitgliedstaaten Maßnahmen zu ergreifen, die geeignet sind Missbrauch durch aufeinanderfolgende befristete Arbeitsverträge zu vermeiden. Deshalb hat der Siebte Senat jetzt den EuGH um Vorabentscheidung zur Frage der wiederholten Befristung als rechtmäßigen Sachgrund bei regelmäßigem Vertretungsbedarf gebeten. Die Frage sei bisher weder vom EuGH abschließend geklärt, noch sei ihre Beantwortung offenkundig. Im Ausgangsfall hat sich eine Justizangestellte gegen die Befristung ihres Arbeitsverhältnisses gewehrt. Von 1996 bis 2007 arbeitete sie im Geschäftsstellenbereich eines Amtsgerichts

und dies aufgrund von insgesamt dreizehn befristeten Arbeitsverträgen. Ihre befristete Beschäftigung begründete sich jeweils aus der Vertretung von Justizangestellten, die sich in Elternzeit oder Sonderurlaub befanden. Die Umstände lassen vermuten, dass hier ein ständiger Vertretungsbedarf an Justizangestellten vorhanden war.

(BAG-Beschluss vom 17.11.2010 – 7 AZR 443/09 (A))

■ *Bei einem derart langfristigen und nachhaltigen Vertretungsbedarf lässt sich die Vermutung eines Missbrauchs der Befristungsmöglichkeit kaum verdrängen. Im Interesse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist eine Rechtssicherheit gebende Entscheidung äußerst wünschenswert.*

Personalakte

Auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist Arbeitnehmern Einsicht in die Personalakte zu gewähren.

Nach dem Ausscheiden eines bei einem Versicherungsunternehmen tätigen Schadensbüroleiters führte der Arbeitgeber dessen Personalakte weiter. Im Zusammenhang mit einer Auseinandersetzung über das Arbeitszeugnis erfuhr er von der Personalsachbearbeiterin, dass es Gründe gäbe, die an seiner Loyalität während des Arbeitsverhältnisses zweifeln ließen. Daraufhin verlangte der Mitarbeiter erfolglos Einsicht in seine Personalakte. Begründet wurde die Verweigerung mit dem nicht mehr bestehenden Arbeitsverhältnis.

Anders als die Vorinstanzen entschieden die Richter des Bundesarbeitsgerichts für den Kläger und verurteilten das Unternehmen dazu, die Einsicht zu gewähren. Ein Arbeitnehmer habe auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein berechtigtes Interesse daran, den Inhalt seiner fortgeführten Personalakte auf ihren Wahrheitsgehalt zu

überprüfen. Das aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers resultierende Recht auf informationelle Selbstbestimmung habe der Arbeitgeber im Rahmen seiner vertraglichen Rücksichtnahmepflicht (§ 241 Abs. 2 BGB) zu beachten.

Der Anspruch folge jedoch nicht aus dem Bundesdatenschutzgesetz (§ 34). Alle dort geregelten Ansprüche auf Auskunft und Einsicht gelten bislang noch nicht für nur in Papierform dokumentierte personenbezogene Daten. Eine Gesetzesänderung ist jedoch auch hierzu in der parlamentarischen Beratung.

(BAG-Urteil vom 16.11.2010 – 9 AZR 573/09)

■ *Ein nachvollziehbarer Grund für die Weigerung des Arbeitgebers ist nicht erkennbar. Wenn die Personalakte sachgerecht geführt ist und keine Spekulationsdossiers enthält, gibt es keinen Grund sie dem, über den sie berichtet, zu irgendeinem Zeitpunkt vorzuenthalten.*

Betriebsrente

Die anteilige Anrechnung der ungekürzten gesetzlichen Rente auf die Betriebsrente ist zulässig.

Mit Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung nach der Versorgungsordnung schied der Kläger des verhandelten Falls nach Vollendung des 55. Lebensjahres aus dem beklagten Unternehmen aus. Nach Vollendung des 60. Lebensjahres erhielt er aufgrund vorangegangener Arbeitslosigkeit eine vorgezogene gesetzliche Altersrente in Höhe von 1.218,88 Euro monatlich, die bei einem Rentenbeginn mit Vollendung des 65. Lebensjahres 1.486,44 Euro betragen hätte. Die Hälfte des ungekürzten Betrages rechnete der Arbeitgeber auf die Betriebsrente des Klägers an.

Die zugrunde liegende Versorgungsordnung bestimmt zwar, dass die Anrechnung der Hälfte der gesetzlichen Rente auf das betriebliche Ruhegeld erfolgt, aber sie beinhaltet auch, dass eine Kürzung der Sozialversicherungsrente des Mitarbeiters um Abschläge, die auf Grund vorzeitigen Eintritts in den Ruhestand wegen der längeren Bezugsdauer der gesetzlichen

Rente erfolgen, durch das Unternehmen nicht auszugleichen sind und somit voll zu Lasten des Mitarbeiters gehen.

Anders als die Vorinstanz bestätigte das Bundesarbeitsgericht die Richtigkeit der vom Arbeitgeber vorgenommenen Berechnung der Betriebsrente. Diese könne nach der Versorgungsordnung die abschlagsfreie gesetzliche Rente zugrunde legen, die der Arbeitnehmer erhalten hätte, wenn er die Rente erst bei Erreichen der Regelaltersgrenze in Anspruch genommen hätte.

(BAG-Urteil vom 30.11.2010 – 3 AZR 747/08)

■ *Als ergänzende Versorgungsleistung kann eine betriebliche Altersversorgung nicht Kürzungen bei der gesetzlichen Rente ausgleichen, die durch eine vorzeitige Inanspruchnahme entstehen. Personalmanager sollten frühzeitig darauf hinweisen.*

*Ausgewählt und bearbeitet von
Carl Werner Wendland
und Martin Eßer*



Wilhelm Schmeisser, Dieter Krimphove: Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht. Oldenbourg, München 2010, ISBN 9783486592184, 39,80 Euro

Der technische und ökonomische Wandel der vergangenen Jahre ist unmittelbar mit der Globalisierung verbunden. Durch die zunehmende Internationalisierung versprechen sich Unternehmen höhere Gewinnchancen, größere Absatzchancen auf den ausländischen Märkten sowie die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Immer mehr Mitarbeiter werden ins Ausland entsandt, um die interne Steuerung des Konzerns zu gestalten und den Zusammenhalt des Unternehmens zu erhöhen. Das Erlernen der Landessprache und Kenntnisse von Geschichte, Wirtschaft, Kultur sowie dem politischen System und der Gesetzgebung des jeweiligen Landes sind wichtige Grundlagen für einen Auslandseinsatz. Doch darüber hinaus müssen sich Personaler im administrativen, internationalen Bereich eines Konzerns mehreren finanzorientierten und rechtlichen Aufgaben stellen. Die Autoren Wilhelm Schmeisser und Dieter Krimphove, Experten für Finanzierung und Wirtschaftsrecht, zeigen in ihrem empfehlenswerten und praxisnahen Buch ausführlich, anschaulich und nachvollziehbar, auf was es dabei ankommt.



Matthias Hirzel, Ingo W. Gaida (Hrsg.): Performance-Management in der Praxis. Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufbauen und sichern. Gabler, Wiesbaden 2011, ISBN 9783834924858, 49,95 Euro

Verstärkter Wettbewerb und knappe Mittel stellen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen vor Herausforderungen. Performance Management, das Steuern der Leistung von Mitarbeitern, wird zur zentralen Größe, um sich auf dem Markt zu behaupten. Denn es geht für jede Organisation nicht nur darum, die eigene Leistung zu erfassen, sondern darüber hinaus um die zentrale Frage, wie sie diese steigern kann. Anhand von zahlreichen Praxisbeispielen vermitteln die Autoren des vorliegenden Buches, allesamt Unternehmenspraktiker oder Berater, wie Organisationen und deren interne Bereiche erfolgreich gesteuert werden können. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren, der Entwicklung von Messgrößen, dem Setzen von Zielen sowie der Ausrichtung der Handlungs- und Arbeitsweise auf die gewünschte Leistung. Strukturiert und schlüssig stellen die Autoren bestimmte Performance-Ansätze vor, beschreiben spezifische Steuerungsmethoden und erklären deren praktische Anwendung. Ihnen ist ein guter und anwendbarer Leitfaden für Führungskräfte gelungen.

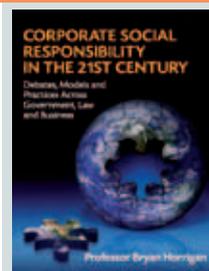


Ralf R. Strupat: Der Eiertanz. MitarbeiterBegeisterung als entscheidender Führungsfaktor. Orell Füssli, Zürich 2011, ISBN 9783280053942, 24,90 Euro

Dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie motivierte Mitarbeiter haben, die sich für das eigene Unternehmen begeistern, ist kein Geheimnis. Doch vor dem Hintergrund von steigendem Fachkräftemangel und hartem Wettbewerb ist es für Unternehmen schon schwierig genug, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Begeisterte Mitarbeiter sind da ein Joker. Sowohl

Führungskräfte als auch deren Mitarbeiter stehen unter Druck. Ralf R. Strupat, ehemaliger Personal- und Vertriebsleiter einer Bau-firma und heute Inhaber einer Full-Service-Agentur für Kundenbegeisterung beschreibt seine Lösung für dieses Problem: Führungskräfte, die für die Begeisterung ihrer Mitarbeiter sorgen und sie mitreißen. Was auf den ersten Blick unglaublich klingt, erscheint nach wenigen Buchseiten logisch, nachvollziehbar und konkret. Praxisnah und unterhaltsam führt Ralf R. Strupat auf seiner spannenden und lesenswerten Reise Führungskräften vor Augen, wie sie die eigene Rolle annehmen, ihre Mitarbeiter auf Begeisterungskurs bringen und sie selbst in schwierigen Zeiten begeistern. Ein etwas anderes, aber umso nützlicheres Buch für Führungskräfte und Personaler.

PERSONALBuchTipp



Bryan Horrigan: Corporate Social Responsibility in the 21st Century. Edward Elgar Publishing Cheltenham, UK 2010, ISBN 9781845421, 95 Britische Pfund

Corporate Social Responsibility (CSR) hat Konjunktur. In Wirtschaft und Verwaltung werden entsprechende Konzepte lebhaft diskutiert. Ist es mehr als eine Mode oder als ein Mythos? Bryan Horrigan von der Monash University in Australien leitet ein Social Responsibility Research Network. Ihm ist es gelungen, die relevanten Ansätze eines schillernden Komplexes zusammenzutragen und theoretisch zu positionieren. Hinzu kom-

men praktische Beispiele aus verschiedenen Ländern. Das Buch ist sehr aktuell. Es versachlicht die aktuelle Diskussion, weil es den praktischen Nutzen erfolgreicher Konzepte aufzeigt. Hinzu kommt, dass es nicht ideologisch überfrachtet ist und von einem neutralen Standpunkt die Dinge beleuchtet. Ein interessantes Buch für alle in Wissenschaft und Personal-Praxis, die mehr wissen wollen über CSR.

PERSONALpersönlich



Seit dem 1. August 2009 sitzt **Klaus Bauer** im PUMA-Vorstand. Der 53-Jährige ist als Chief Operating Officer (COO) verantwortlich für Personal, Finanzen, Controlling, Recht, Operations, Logistik und IT. Der Betriebswirt arbeitet seit über zwanzig Jahren in verschiedenen Funktionen für PUMA – unter anderem als Senior Executive Vice President für IT, Operations, Logistik.

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

Profisportler.

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

Notorische Miesmacher und Mitarbeiter, die nicht zum Punkt kommen.

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

Ich betreibe aktiv Sport und fahre gerne Ski, frühstücke lange mit meiner Frau, genieße Musik oder gehe raus in die Natur.

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

Eine Veranstaltung im Studium, weil ich einen Skiurlaub verlängert hatte.

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

Am liebsten für die Ausbildung unserer Kinder, für Sport und für Reisen.

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

Blackberry.

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

Arroganz und vermeintliche Alles-Köner.

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

SAP Supply Chain Tools im vergangenen Quartal.

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

Die Weiterbildung des mittleren Managements.

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

Generell, mich von geliebten Aufgaben zu trennen.

■ **Braucht PUMA ein eigenes Personalmarketing oder wirkt die Markenstrategie bis ins Recruiting?**

Image und Personalmarketing stehen in engem Zusammenhang. Je besser unser Image, umso einfacher ist es, die richtigen Talente für PUMA zu begeistern. Ein fokussiertes Personalmarketing wirkt dabei unterstützend.

■ **Gibt es im Zuge des demografischen Wandels für ältere Mitarbeiter spezifische Angebote, etwa altersgerechte Weiterbildungsprogramme oder Arbeitszeitmodelle?**

Erfahrung und Seniorität sind integrative Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Wir sind mit einem Durchschnittsalter von knapp über 30 Jahren ein junges Unternehmen. Als einer der „älteren“ Mitarbeiter bin ich davon überzeugt, dass PUMA jung, flexibel und dynamisch hält. Außerdem haben wir Arbeitszeitmodelle integriert, die individuellen Wünschen gerecht werden.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: Tarifpolitik im Betrieb

■ SE-Betriebsräte

■ Arbeitsbeziehungen im Mittelstand

Weitere Themen:

■ Zuwanderung

■ Qualifizierungscontrolling

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