



Prof. Dr. Rüdiger Kabst

Aufschwung mitgestalten

„Wir fahren auf Sicht.“ Dies gehört mittlerweile zu den am meisten strapazierten Aussagen, wenn Topmanager oder der oberste Personalverantwortliche auf ihre bevorstehenden Entscheidungen und Handlungen angesprochen werden. Es ist Ausdruck von Verunsicherung über die zukünftige Entwicklung, der zumeist damit begegnet wird, kurzfristige Manövrierfähigkeit als oberste Maxime auszugeben.

Natürlich gilt es, im Sturm die Konzentration auf die gegenwärtige Fahrtüchtigkeit zu lenken, um möglichst unbeschadet aus dem konjunkturellen Tief zu kommen. So sind die meisten Personalmanager noch unmittelbar mit Maßnahmen zur Bewältigung der Krise beschäftigt – vielerorts wahrlich keine einfache Aufgabe.

Hier bewahrheitet sich wieder einmal, dass – im Gegensatz zu manch anderer betrieblicher Funktion – die Personalarbeit auch in der Krise unter Volllast fährt. Denn die Personalarbeit ist gerade in der Krise gefragt, um den Spagat zwischen kurzfristigen Erfordernissen und perspektivischer Ausrichtung zu meistern. Bereits heute gilt es, über den Tellerrand hinauszuschauen und an die Aufstellung des Unternehmens nach der Krise zu denken.

Der Personaler bleibt nicht nur in der Krise am längsten an Bord, sondern ihm kommt auch perspektivisch eine entscheidende Rolle zu – nämlich die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit mit zu gestalten, das richtige Personal an Bord zu halten und deren Motivation und Zielorientie-

rung zu gewährleisten. Er ist somit nicht nur unentbehrlicher Lotse in der Krise sondern zugleich Mitgestalter des Aufschwungs. Diese Aufgabe gilt es entschlossen anzunehmen.

Sie gibt dem Personalverantwortlichen eine seltene Chance: als Business Partner wirklich gefordert zu werden, sich aktiv gegen den Sturm zu stellen und das Schiff auf Kurs zu halten. Es ist die Chance, die vielfach eher einer Worthülle gleichenden Business-Partner-Rolle mit greifbarem Leben zu füllen.

Spätestens wenn der Sturm sich allmählich verzieht, sollte nicht nur emotionale Erleichterung herrschen, das Jahrhunderttief überstanden zu haben und dabei nicht gekentert zu sein. Eine Handlungsmaxime, die sich in Erleichterung sonnt und ein weiter so wie bisher impliziert, greift zu kurz. Jeder sollte sich fragen: Was kann ich aus den vergangenen Monaten lernen? Wie kann ich das Personalmanagement in meinem Unternehmen verändern, um demnächst für konjunkturelle Schwankungen besser gewappnet zu sein? Wie ist die Personalarbeit zu gestalten, um den Aufschwung ohne Engpässe zu meistern und die Fundamente für ein nachhaltiges Wachstum zu legen?

Die Herausforderungen bleiben – die Personalarbeit nach der Krise hellt sich jedoch auf, gerade wenn der Personalverantwortliche als Business Partner aktiv und weitsichtig zur Krisenbewältigung beigetragen hat.

EDITORIAL *Aufschwung mitgestalten* **1**
Rüdiger Kabst

NAMEN UND NACHRICHTEN **4**

PERSONALKurzinterview: *Martin Hubschneider, Vorstandsvorsitzender der CAS Software AG in Karlsruhe, hat das Mittelstandsprogramm 2010 mit initiiert*

SCHWERPUNKT: PERSONALARBEIT NACH DER KRISE

Schwankungen ausgleichen: Innovative und flexible Personaleinsatzkonzepte können kleine und mittelständische Unternehmen auf dem Weg aus der Krise unterstützen **6**
Dieter Wagner/Sonja Schmicker/Matthias Großholz

Mitarbeiter ade: Für die Zeit nach der Krise müssen Unternehmen die Instrumente der Mitarbeiterbindung stärken – nicht erst, wenn Angestellte Abschied nehmen **10**
Sven Hennige

Führungsqualität verbessern: Topmanager zeigen sich nachdenklich, wenn sie ihre persönliche Verantwortung in der Krise betrachten **12**
Rolf E. Stokburger

Sicherheit zählt: Für die Beurteilung ihrer Arbeitgeber spielen bei Arbeitnehmern neben Gehalt und Nebenleistungen emotionale Faktoren eine erhebliche Rolle **14**
Martin Poreda

Zwei Klassen: Konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung birgt Chancen und Risiken **16**
Marcel Gröls/Thorsten Reichmuth

CeBIT 2010: Gespür für den Zeitgeist **18**
Ruth Kuntz-Brunner

LEHRSTUHLPorträt: Hochschule für Angewandte Wissenschaft FH Ingolstadt **20**
Ruth Lemmer

PERSONALKurzinterview: Prof. Dr. Alfred Quenzler rät Führungskräften und Personalern zu einem intensiven Beziehungsmanagement **21**

PERSONALMANAGEMENT

Macht und Machtmissbrauch: Unternehmen sind geprägt von sichtbaren und unsichtbaren Machtstrukturen **22**
Ulrike Reisach

Mitarbeiterbefragungen in Deutschland und den USA: Unterschiede kleiner als erwartet **26**
Andreas Helm

Vaillant Group: Verantwortliche wollen Human Resource besser kommunizieren **30**
Orhan Özkan

Bausparkasse Schwäbisch Hall: Leistungsträger mit dem KOMPASS-Programm stärker motivieren **32**
Katrin Schwarz/Hans Heusgen

Lenken und Lösen **34**

PERSONALENTWICKLUNG

Baxter Oncology: Die Führungskräfteentwicklung will die Fähigkeiten zum Changemanagement fördern 36
Jürgen Fleischer/Alexander Pauly/Arvid Rapp

Ehrenamtliches Engagement im Bewerbungsprozess: Was wirklich zählt 39
Ludwig Merker/Torsten M. Kühlmann

Treffen und Trainieren 42

Seminare 43

MITARBEITERFÜHRUNG

Älteren und gering qualifizierten Mitarbeitern fehlt nicht die Motivation zur Weiterbildung, sondern die Unterstützung durch ihre Vorgesetzten 44
Stefan Baron/Christian Stamov-Roßnagel

PROVOKATION des Monats: Trauer als Tabu 48
Petra Wagner

Fordern und Fördern 49

PERSONAL UND RECHT

Notbremse ziehen: Betriebsbedingte Kündigungen bei vorangegangener Kurzarbeit 50
Jan Tibor Lelley

Veröffentlichungspflicht bei Datenpannen: Klare Regeln formulieren 52
Hans Gliss/Philipp Kramer

Aus dem Gerichtssaal 54

BÜCHER 55

PERSONALpersönlich: Thomas Wessel, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor, Evonik Degussa, Essen 56

Vorschau 56

Impressum 47

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

PERSONALKurzinterview



Martin Hubschneider, Vorstandsvorsitzender der CAS Software AG, Karlsruhe, und Initiator des Mittelstandsprogramms, zur Chance, Mitarbeiter zu motivieren ohne Geld auszugeben.

Wird der Mittelstand besser durch das Mittelstandsprogramm?

Die Teilnehmer werden auf jeden Fall erfolgreicher, produktiver und behalten ihre Wettbewerbsfähigkeit. Das wichtigste ist aber: Sie verhindern in wirtschaftlich schwierigen Zeiten einen Investitionsstau, indem sie innovative Produkte und Dienstleistungen kostenfrei einführen und nutzen können. Denn Sponsoren stellen Förderpreise in Form von innovativen Produkten oder Dienstleistungen

Sprungbrett genutzt

kostenfrei bereit. Mittelständler bewerben sich darauf und werden von den Sponsoren als Preisträger ausgewählt. Wir befinden uns mittlerweile in der achten Runde der Förderinitiative und die zahlreichen Erfahrungen zeigen, dass die meisten Preisträger dieses risikofreie Sprungbrett zu ihrem Vorteil nutzen. Wir haben eine klassische Win-Win-Situation, denn die Sponsoren profitieren auch, nämlich von den neuen Geschäftskontakten.

Was haben die Mitarbeiter der Preisträger von dem Förderpreis?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter stolz sind, wenn ihr Unternehmen als Preisträger von einem Sponsor ausgewählt und ausgezeichnet wird. Das ist ein Beleg für die Innovationsbereitschaft und Zukunftsfähigkeit des Preisträgerunternehmens. Der Preis stärkt also die Mitarbeiterbindung. Im Arbeitsalltag profitieren die Mitarbeiter natürlich von der praktischen Wirkung der innovativen Produkte und freuen sich über einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb.

Inwieweit eignen sich die Preise für die Firmen, die das Potenzial der Mitarbeiter besser nutzen wollen?

Viele Förderpreise unterstützen die Mitarbeiter optimal bei ihrer täglichen Arbeit: Angefangen bei der Personalauswahl bis hin zur Optimierung der Zusammenarbeit im Team – beispielsweise durch Workshops oder der Beteiligung von Experten. Davon profitieren besonders kleine Unternehmen aus dem Mittelstand, die keine große Personalmannschaft aufbauen können.



Aktivitäten ausbauen

Ulrich Brode (Foto) ist Personalchef von Manpower

Deutschland mit Sitz in Frankfurt am Main und damit Mitglied der Geschäftsleitung. In das Ressort des 45-Jährigen fallen sowohl die Zuständigkeit für die Stammebelegschaft an mehr als 200 Standorten als auch die Verantwortung für mehrere Tausende Manpower-Mitarbeiter bei den Kundenunternehmen

der Zeitarbeitsfirma. Der gelernte Wirtschaftswissenschaftler Brode bringt Erfahrung aus verschiedenen Branchen mit. Nach Stationen in der Chemieindustrie zeichnete er zuletzt bei der deutschen Tochter der international tätigen Avis Autovermietung verantwortlich für den gesamten Personalbereich und gehörte Gremien auf europäischer Ebene an. Seine Erfahrung aus standortintensiven Branchen wird er bei Manpower unter anderem einbringen, um die

überregionalen Aktivitäten des Personaldienstleisters weiter auszubauen, betont die Unternehmensführung. Brode soll insbesondere dazu beitragen, die notwendigen Strukturen zu schaffen, um das von Manpower Deutschland angestrebte Wachstum zu steuern.

Stabübergabe

Beim Versicherungskonzern Gothaer in Köln vollzieht sich ein Generationswechsel: **Dr. Herbert Schmitz**, Chief Operating Officer und Personalvorstand, geht

Ende Februar in den Ruhestand. Das Personalressort übernimmt ab



dann **Michael Kurtenbach** (Foto) als Arbeitsdirektor.

Der 46-jährige Kurtenbach wird diese Aufgabe zusätzlich zu seiner Position als Vorstandsvorsitzender der Gothaer Krankenversicherung übernehmen. Der Diplom-Kaufmann ist seit 1999 im Gothaer Konzern tätig und war vor seiner Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender bis 2008 Generalbevollmächtigter für die Bereiche Controlling und Rechnungswesen im Konzern.

Mit Schmitz verlässt ein erfahrener Manager die Gothaer: Der promovierte Diplom-Kaufmann trat 1981 in das Unternehmen ein und ist seit 1987 Mitglied des Vorstands. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit lagen auf den Gebieten Personal, Organisation und Unternehmensentwicklung. Viele Veränderungen im Gothaer Konzern gehen auf seine Initiative zurück und wurden maßgebend von ihm mit gestaltet. Dazu gehören zum Beispiel die Fusion mit der Berlin-Kölnische Versicherung und die Zentralisierung der Gothaer Gesellschaften am Standort Köln-Zollstock.



Klingender Name

Die Fielmann AG in Hamburg hat einen Personaldirektor,

dessen Namen man sich einfach merken kann: **Wolfgang-Bertram von Bismarck** (Foto) zeichnet für die rund 12.600 Beschäftigten der Optikerkette verantwortlich. Der 43-Jährige kommt direkt von der

Puma AG, wo er seit 2006 arbeitete – ebenfalls als Personaldirektor. Der promovierte Psychologe startete nach dem Studium seine Karriere als Berater bei Miebach Logistik.

Nachfolge geregelt

Hermann Oecking (Foto) hat den Vorsitz der Geschäftsführung von RAG Bildung in Essen übernommen. Er tritt die Nach-



folge von **Thomas Wessel** an, der sein Mandat zum 31. Dezember 2009 niedergelegt hat und als Arbeitsdirektor zur Evonik Degussa gewechselt ist. Der gebürtige Dortmunder und studierte Diplom-Psychologe Oecking gehört seit fast 20 Jahren dem RAG-Konzern an und war zuvor unter anderem Mitglied der Geschäftsführung der DBT sowie Mitglied des Vorstandes der RAG Coal International.

Zusätzliche Verantwortung

Folker Ohle, Geschäftsführer der Armstrong DLW in Bietigheim, hat die Verantwortung fürs Personalressort übernommen. Der 41-Jährige war bisher schon für Finanzen zuständig und leitet als Vice President Operations Europa seit März 2009 Einkauf, Produktion, Logistik, Forschung & Entwicklung sowie Qualitätssicherung. Dies beinhaltet die Führung der vier europäischen Armstrong Produktionsstandorte in Bietigheim, Delmenhorst (beide Deutschland), Teesside (England) und Holmsund (Schweden). Armstrong ist ein US-amerikanischer Konzern, der zu den führenden Her-

stellern von Bodenbelägen gehört. Folker Ohle trat 2002 ins Unternehmen als Manager Planung & Logistik ein. 2007 übernahm er als Direktor die europäische Verantwortung für die Bereiche Logistik und Einkauf. Vor seiner Tätigkeit bei Armstrong war er beim US-amerikanischen Konsumgüterkonzern Gillette sowie am Fraunhofer-Institut tätig. Die neue Aufgabenverteilung war notwendig, weil Ohles Vorgänger in dieser Funktion, Ralph Spangenberg, zu Media Saturn wechselte.



Zwei Karrieren

Bei der Personalberatung Development Dimensions International, DDI, die auf Talentmanagement spezialisiert ist, und ihre Deutschland-Zentrale in Düsseldorf haben, gab es zwei Karrieresprünge: **Wolfgang Doerfler** (Foto) ist zum Geschäftsleiter ernannt worden. Grund: Seine Vorgängerin, die promovierte Geisteswissenschaftlerin und Organisationspsychologin **Martina Michel**, ist zur European Head of Executive Development aufgestiegen. Die 48-Jährige wird das Angebot von DDI im Bereich Führungskräfteentwicklung für das mittlere und gehobene Management auf europäischer Ebene weiter ausbauen. Der 40-Jährige Doerfler war zuvor als Country Manager für DDI in Russland und Polen tätig sowie als International Finance Director für die Regionen Europa, Asien und Australien verantwortlich. Der studierte Diplom-Kaufmann hat bei Procter & Gamble und Diageo gearbeitet. Wolf-

gang Doerfler ist Experte für Change-Management-Prozesse in internationalen Organisationen.

Von Stuttgart nach Frankfurt

Gregor Pottmeyer (Foto) hat das Personal- und das Finanzressort der Deutschen Börse in Frankfurt am Main übernommen. Der 47-Jährige kommt von Daimler Benz, wo er eine konzerninterne Karriere machte. Nach seinem Studium zum Diplomkauf-



mann begann der gebürtige Saarbrücker als Controller in der Konzernplanung von Daimler Benz. Später wurde er Leiter der Planungskoordination bei Debis und stieg 1993 zum Geschäftsführer Controlling/ Rechnungswesen der Mercedes-Benz-Finanzfirma auf. 2002 wurde er Chef für Finanzen und Risikomanagement bei der DaimlerChrysler Bank. Der bisherige Personalchef der Deutschen Börse, Sven Breipohl, hat das Unternehmen verlassen. Seine Funktion hat Sabine Sauer mann interimistisch inne.

Kooperation als Konzept



Einen runden Geburtstag feiert **PERSONAL-Herausgeber Professor Thomas R. Hummel**: Er wird dieser Tage **60 Jahre**. Hummel lehrt an der Fachhochschule Fulda Internationales Management. Im Baden-Württembergischen Göppingen geboren wurde Hummel zunächst Werkzeugmacher. Dann feilte er über den zweiten Bildungsweg an seinem Abschluss als Wirtschaftsingenieur. Schließlich polierte er seine Berufsbiografie mit einem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspädagogik auf. 1985 promovierte Hummel an der Freien Universität Berlin über Studienorganisation und Studienverhalten. Nach einigen Jahren als Manager in einer mittelständischen Firmengruppe ging der Praktiker 1998 als Professor an die Fachhochschule Fulda. Dort fordert der Hochschullehrer Hummel von den Studierenden den Blick über die eigenen Grenzen hinaus. Er engagiert sich beim internationalen Austausch für den Nachwuchs wie für die Kollegen, und er setzt auf Kooperationen mit Unternehmen der Region. Selbstverständlich behält Thomas R. Hummel sein Wissen nicht für sich: Er trägt mit zahlreichen Veröffentlichungen zur wissenschaftlichen Diskussion bei – etwa zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union oder Veränderungen in der internationalen Tarifpolitik. Um die Kopplung von Theorie und Praxis zu fördern, gibt er seit 2003 die Reihe „Schriften zum Internationalen Management“ im Rainer Hampp Verlag heraus und wurde Anfang 2009 Herausgeber von **PERSONAL**. Der Vater von drei erwachsenen Söhnen lebt mit seiner Frau in Hamburg.



Wenn man innovative und flexible Personaleinsatzkonzepte unter Einbeziehung interner und externer Flexibilisierungsstrategien zur Anwendung bringt, kann diese Flexibilität für kleine und mittlere Unternehmen ein Weg aus der Krise sein.

© forlita



Prof. Dr. Dieter Wagner, Lehrstuhl für Organisation und Personal, Universität Potsdam/Redaktion PERSONAL

✉ personal-redaktion@fachverlag.de



Dr. Sonja Schmicker, Geschäftsführende Gesellschafterin, METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

✉ sonja.schmicker@metop.de



Matthias Großholz, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Organisation und Personal, Universität Potsdam

✉ matthias.grossholz@uni-potsdam.de

Schwankungen ausgleichen

Nach Untersuchungen des Institutes für Wirtschaftsforschung Halle wird die Zahl der Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern im Jahr 2009 rund 20.000 unter dem Vorjahresniveau liegen. Die Unternehmen werden zwar 2010 bemüht sein, ihr Fachpersonal zu halten, sie werden aber auf die schlechte Auftragslage insbesondere mit der Kündigung von flexiblen Beschäftigungs- und Arbeitsformen wie Zeitarbeitsverträgen und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen reagieren. Im Großen und Ganzen deuten die vorliegenden arbeitsmarktpolitischen Befunde auf eine typische Entwicklung des Auf und Ab der Konjunktur hin. Flexible Personaleinsatz- und -entwicklungskonzepte für längerfristige Arbeitsmarktprojektionen, die sowohl wirtschaftliche als auch sozialgerechte Lösungen in den Mittelpunkt stellen, sind offensichtlich mehr denn je er-

forderlich. Der Europäische Flexicurity-Ansatz versucht, Konzepte für die erforderliche Flexibilität auf dem europäischen Arbeitsmarkt mit Beschäftigungssicherheit für den Menschen insbesondere im transnationalen Vergleich, auch aufgrund der immer noch bestehenden arbeitsmarktpolitischen Segmentierung, zu synchronisieren.

Aktuelle Relevanz

Beim Blick auf wichtige Arbeitsmarktindikatoren ist eines offenkundig: Fachkräfte sind besonders gefragt, aber auch teuer. Der Abstand

Stichwörter in diesem Beitrag

- Entgelt
- Zeit
- Zufriedenheit

zwischen den Arbeitslosenquoten von Qualifizierten zu Unqualifizierten Arbeitnehmern wächst. Die Unternehmen können diesen durch den demografischen Wandel bedingten Trend nur durch die Gestaltung attraktiver Arbeits- und Beschäftigungsformen aufhalten.

Ein gewichtiger Teil der Prozess- und Produktinnovationen kommt in Deutschland aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die die Mehrheit der Arbeitsplätze stellen. Kleinbetriebe sind aber nicht selten abhängig, etwa als Zulieferer großer Unternehmen. Sie besitzen außerdem in der Regel eine weniger mächtige Lobby und eine geringere Finanzkraft. Diese Bedingungen führen zur Selektion, zum Überleben nur der Unternehmen mit optimaler und insbesondere flexibler Betriebs- und Arbeitsorganisation. Man ist versucht zu behaupten, dass der Selektionsdruck die überlebenden KMU zu Musterstätten der Innovationskultur macht, von denen über Benchmarking zu lernen ist. So besitzen kleine und mittlere Unternehmen bereits einen breiten Fundus informeller flexibler Arbeits- und Beschäftigungsformen sowie ein bürokratieloses und schlankes Management.

Bisherige Entwicklungen

Seit den 70er-Jahren gibt es in der Arbeitswissenschaft und der Personalwirtschaftslehre eine Diskussion zur differenziellen Arbeitsgestaltung und Personalpolitik, welche sich in aktuellen Organisations- und Personalkonzepten wie etwa dem Diversity Management wiederfinden lassen. Dabei wird der demografische Wandel bestimmend und das Ausmaß an Internationalisierung und Globalisierung nimmt an Bedeutung zu.

Flexibilisierung und Individualisierung sind Personalkonzepte, die insbesondere in den 80er-Jahren entstanden sind. Vor allem die Lage und die Dauer der Arbeitszeit bildeten spätestens seit den Auseinandersetzungen um die 35-Stunden-Woche in der westdeutschen Metallindustrie den Ansatzpunkt für vielfältige Flexibilisierungskonzepte. Anfangs eher als exotisch und weltfremd verlacht,

hat die Bedeutung dieser Konzepte ständig zugenommen, auch wenn bestimmt noch nicht alle Spielräume ausgeschöpft werden.

Individualisierung bezieht sich insbesondere auf die Handlungssituation einzelner Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, etwa im Hinblick auf die individuelle Personalentwicklung oder auf das individuelle Entgelt. Insbesondere die Cafeteria-Modelle, nach denen innerhalb eines fixen Budgets bestimmte Sozialleistungen wählbar sind, haben gezeigt, dass hierdurch die Arbeitsplatzattraktivität und die Mitarbeiterbindung gesteigert werden kann. Allerdings existieren die bekannt gewordenen Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung und zur individuellen Personalentwicklung sowie zur Entgeltindividualisierung vornehmlich in Großunternehmen. Erkenntnisse über eine Übertragung dieser Konzepte auf Klein- und Mittelunternehmen liegen bislang kaum vor. Hinzu kommt, dass eine integrative Betrachtung von (flexiblem und stabilem) Beschäftigungsverhältnis, (variabler) Vergütung und (flexiblem) Arbeitsort so gut wie unerforscht ist. Im Bereich der externen Flexibilisierungsstrategien gewinnt die Nutzung von Zeitarbeit an Bedeutung. Insgesamt ist derzeit von über 400.000 Zeitarbeitern auszugehen. Zum Teil wird diese Beschäftigungsform als atypisches oder prekäres Beschäftigungsverhältnis diskutiert. Im Kontext der Reform der Arbeitsmarktverwaltung und der Liberalisierung der Arbeitnehmerüberlassung wurde in Deutschland inzwischen ein Instrument geschaffen, dass insbesondere die Kompetenzentwicklungspotenziale in der Zeitarbeit befördert und negative Auswirkungen

Flexibler Mittelstand

Für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte KMU-Projekt zum flexiblen Personaleinsatz sucht die Uni Potsdam noch Unternehmen, die sich an der empirischen Untersuchung beteiligen. Das Projekt wird an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät von Professor Dieter Wagner, BWL-Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen, betreut.

✉ wagner@uni-potsdam.de

wie Lohneinbußen, erhöhte Mobilitätsanforderungen und geringe soziale Integration im Kundenunternehmen zu reduzieren versucht. Adaptationen der klassischen Zeitarbeit sind in Poolkonzepten zu finden, die von regionalen oder branchenbezogenen Unternehmensnetzwerken gemeinsam für die flexible bedarfsgerechte Fachkräftebereitstellung vorgehalten werden. Erste Untersuchungen zeigen, dass diese Beschäftigungsform insbesondere für den Berufseinstieg von Hochschulabsolventen oder den Wiedereinstieg nach der Erziehungszeit geeignet ist (Sonja Schmicker/Silke Schröder 2008).

Konzepte für die Praxis

Flexibilisierungsformen besitzen mindestens zwei Dimensionen: eine organisations- oder unternehmensbezogene und eine individuelle. Aus diesen zwei Dimensionen ergeben sich bestimmte Ausgangsbedingungen (Einflussfaktoren), die die konkrete Gestaltungslösung unter räumlichen, zeitlichen, vertraglichen und entgeltdifferenzierenden Gestaltungsaspekten beeinflussen. Je nach Konfiguration der Ausgangsbedingungen ergeben sich spezifische Flexibilisierungsstrategien und Lösungsmuster. (Tab.)

Für die Implementierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen kommen bei näherer Betrachtung und unter Berücksichtigung eines gewissen Innovationsgrades vor allem folgende Konzepte in Betracht:

• Lernpools

Lernpools sind Teams, die zur bedarfsgerechten oder regional orientierten Fachkräftegewinnung in einem Qualifizierungsprojekt auf eine Tätigkeit im Rahmen von Neuansiedlungen, Erweiterungsinvestitionen oder im Rahmen der Entwicklung von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken vorbereitet werden. Die Vorbereitung erfolgt über Praxisexkurs, Training, Coaching, Mentoring sowie fachliche und überfachliche Schulungsmaßnahmen. Über die eingeleiteten Maßnahmen sollen die einzelnen Teammitglieder eine

Praxisbeispiele für Flexibilisierungsstrategien und Gestaltungslösungen

Dimensionen der personellen Flexibilisierung	Einflussfaktoren/Ausgangsbedingungen	Gestaltungsaspekte	Beispiele für konkrete Gestaltungslösungen der Flexibilisierung/Stabilisierung
Organisationsflexibilität in KMU	zum Beispiel		
	Standort	Vertragliche Regelungen	Unbefristeter Vertrag
	Finanzen		Sabbatical
	Branche		Befristeter Vertrag
	Humanressourcen		
	Größe		Werkvertrag
	Image	Zeitliche Regelungen	Arbeitszeitkonten
	Produkt		Gleitende vorzeitige Pensionierung
	Umfeld		Überstundenregelung
Wirtschaftssektor			
Individuelle Flexibilität	zum Beispiel	Örtliche Regelungen	
	Soziodemografische Faktoren		Hausarbeit Gleitzeit
	Sozioökonomische Faktoren	Entgeltregelungen	Leistungsabhängiges Entgelt Jahresarbeitszeit
	Persönlichkeitsprofil		Zeitarbeit
	Kompetenzprofil	Sonstige Anreize	Sonderzahlungen

Beschäftigung aufnehmen. Dabei werden den Teammitgliedern grundsätzlich zwei Wege eröffnet. Je nach Bedarf münden sie entweder in eine Vollbeschäftigung in dem jeweiligen Praxisunternehmen oder werden in einem regionalen Personalpool aufgenommen. Insgesamt haben sich Verweilzeiten von 6 bis 12 Monaten in einem Lernpool bewährt.

• **Regionaler Personalpool**

Regionale Personalpools stellen eine Alternative zur klassischen Erwerbsarbeit dar. Sie sind branchenbezogen regional ausgerichtet und als ein selbstorganisierendes Team im Sinne des angestellten Freiberuflers gestaltet. Mit einem regionalen Personalpool wird eine leistungs- und aufgabenorientierte Zusammenführung von Unternehmen und hochgradig spezialisierten Fachkräften angestrebt. Damit kann ein bedarfsgerechter flexibler Einsatz hochqualifizierter Fachkräfte erzielt werden. Die Arbeit in den jeweiligen Unternehmen ist über Arbeitnehmerüberlassung oder befristete Arbeitsverträge oder Teilzeitverträge geregelt. Über einen Arbeitgeberzusammenschluss findet die Poolorganisation statt. In Phasen

des Nichteinsatzes sind Personalentwicklungsmaßnahmen systematisch geplant. Hierzu werden entsprechende finanzielle Rückstellungen gebildet.

• **Cafeteria-Modell**

Dieses Modell ist ein betriebliches Anreizsystem, bei dem die Arbeitnehmer aus den vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen im Rahmen eines bestimmten Budgets ihren Bedürfnissen entsprechend auswählen können. Dazu gehören Leistungen wie Unfallversicherung, Direktversicherung, Pensionsplan, Arbeitgeberdarlehen, Sachleistungen wie Kinderbetreuung, Sportprogramme, Weiterbildung oder Zeitleistungen wie ein Sabbatical. Größter Vorteil des Systems ist die individuelle Anpassungsmöglichkeit an sich verändernde persönliche Bedürfnisse für den Arbeitnehmer, ein Nachteil sind Einschränkungen aus der Steuergesetzgebung (geldwerter Vorteil). Interessant dabei wäre auch die Verrechnung von Arbeitszeitguthaben mit Entgelt, was zur Bildung von Zeitwertkonten führen würde. Bisher sind kaum systematische Anwendungen in KMU bekannt.

• **Temporäres Arbeitszeitmodell**

Ein temporäres Arbeitszeitmodell wird individuell für einen Mitarbeiter in einem Unternehmen für die Dauer eines strategischen und gezielten Personalentwicklungsprogramms für simultanes Studieren und Arbeiten entwickelt. Es kombiniert eine Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung mit Freisetzungszeit. Die Merkmale eines temporären Arbeitszeitmodells sind die ausbildungsbegleitende Wirksamkeit, langfristige Planung, zeitliche Flexibilität und arbeitsvertragliche Regelung. Zusätzlich werden beispielsweise über Langzeitbeschäftigungskonten Entgelt und Zeit erfasst und ausgeglichen. Die Ziele eines solchen Ansatzes sind eine ausbildungsbegleitende und bedarfsgerechte Fach- und Führungskräfteentwicklung, die frühzeitige Bindung von Fachkräften an regionale Unternehmen, die Verknüpfung der theoretischen Grundlagenausbildung mit einer praxisbezogenen Tätigkeit im Unternehmen und vor allem die Sicherung der Zufriedenheit junger Mitarbeiter.

Ausblick

Im Rahmen aktueller Projekte werden innovative Fragestellungen und Lösungsansätze entwickelt, welche vor allem KMU in die Lage versetzen sollen, flexible und unternehmensspezifische Personaleinsatzstrategien unter Berücksichtigung erforderlicher Rahmenbedingungen, Umsetzungsstrategien und Controllingbausteine, zu implementieren, um damit auf ihr besonderes Flexibilisierungspotenzial und ihren Bedarf reagieren zu können.

Auf der betrieblichen Ebene sollen konsequent Unternehmens- und Mitarbeitersicht gleichrangig in die Gestaltungslösungen einfließen und somit eine Vereinbarkeit zwischen organisationalem und persönlichem, also individuellem Flexibilitätsbedarf gewährleistet werden. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der gleichrangigen Betrachtung von Flexibilität und Stabilität, da beide Sichtweisen Möglichkeiten und Grenzen aufweisen, welche in ihrer Wechselwirkung untersucht und danach lösungszuträglich im Sinne der Ausgangsproblematik miteinander verbunden werden sollen.



Noch ist die Finanzkrise mit ihren Nachwehen nicht Vergangenheit. Und doch müssen Unternehmen dringend an die Zeit danach denken: Die Instrumente der Mitarbeiterbindung müssen jetzt eingesetzt werden.

Mitarbeiter ade!

Schon in Boom-Zeiten ist Teamführung keine leichte Aufgabe, doch wirtschaftlich kritische Situationen verlangen ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl und große Führungskompetenz seitens der Führungskräfte. Diesen Kompetenzbeweis bleiben manche Manager gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten schuldig – und machen Fehler, die unter Umständen gravierende Folgen für die Fluktuation im Team haben. Personaldienstleister Robert Half International hat typische Managementfehler identifiziert. Wie die schwerwiegendsten Fehler vermieden werden können, wird hier vorgestellt.

Kommunizieren: nicht nur in guten Zeiten

Gerade in einer angespannten wirtschaftlichen Lage tendieren Vorgesetzte dazu, ihre Mitarbeiter nicht über die tatsächliche Unternehmenslage zu informieren. Bleiben die Türen der Führungskräfte auf einmal verschlossen und dringen keine oder nur sporadisch Informationen nach außen, wird die Gerüchteküche dadurch natürlich besonders angeheizt. Speziell Mit-

Internet-Tipp

Die kompletten Ergebnisse der Studien und das PDF „15 Managementfehler“ sind auf der Unternehmenswebsite oder auf Anfrage erhältlich.
www.roberthalf.de

arbeiter mit großem Potenzial sind dann meist die ersten, die sich nach einer neuen Aufgabe umsehen. Zwar befürchten, wie eine aktuelle Studie von Robert Half belegt, 41 Prozent der deutschen Personalverantwortlichen einen möglichen Weggang ihrer Topfachkräfte, trotzdem schweigen sie oftmals lieber als offen zu sein. (Abb.)

In manchen Fällen verzichtet das Management auf die regelmäßige Kommunikation zur Unternehmensentwicklung, da es die Belegschaft nicht über Gebühr beunruhigen möchte oder annimmt, die Mitarbeiter interessieren sich nicht für die aktuellen Zahlen und Fakten. Jedoch wünschen sich Beschäftigte insbesondere in kritischen Situationen eine transparente Kommunikation. Fehlen die Informationen aber, haben die Mitarbeiter nicht die Möglichkeit, die Situation realistisch einzuschätzen. Dies kann dann wiederum Konflikte zwischen Chef und Mitarbeiter hervorrufen. So kann es passieren, dass beispielsweise eine Fachkraft nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt genau in dem Moment nach einer Gehaltserhöhung fragt, in dem der Vorstand über eine mögliche Kurzarbeit berät.

Eine Enttäuschung beim Mitarbeiter ist programmiert und hat sicherlich Auswirkungen auf sein weiteres Engagement.

Anerkennung zeigen

Der Kopf ist voll mit Bilanzen und Termindruck, und alle Aufmerksamkeit ist auf den Erfolg der aktuellen Projekte gerichtet: In dieser Situation begehen viele Führungskräfte den Fehler, die Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren – dabei ist die zwischenmenschliche Komponente momentan wichtiger als zuvor. Denn gerade wenn die Zukunft nach wie vor unsicher ist, ist es für den Erfolg entscheidend, Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Den Marktwert der Mitarbeiter zu unterschätzen, kann sich unter Umständen bitter rächen. Besonders in Zeiten des beginnenden Aufschwungs sind erfahrene Fach- und Führungskräfte auf dem Markt gefragt, und es ist kein Selbstläufer, dass sie dem Unternehmen erhalten bleiben. Allerdings müssen die Topkräfte auch spüren, dass sie wichtig für das Unternehmen sind – sei es durch regelmäßiges positives Feedback, Karrierepläne oder finanzielle Zuwendungen. Um die Loyalität und Motivation im Team aufrechtzuerhalten, sind Manager auch gefragt, typische Stress-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Fluktuation
- Leistungsträger
- Marktwert



faktoren zu erkennen und Strategien zu erlernen, wie sie durch ihr Verhalten und durch entsprechende Maßnahmen zu einem entspannteren Arbeitsklima beitragen können. Wie aktuell dieses Thema ist, zeigt eine von Robert Half in Auftrag gegebene Studie in 20 Ländern bei über 6.000 Fach- und Führungskräften.

Danach beklagt gut die Hälfte der deutschen Angestellten in diesem Jahr unter mehr Stress als noch im Vorjahr zu leiden. Durch krisenbedingte Entlassungen müssen Mitarbeiter noch mehr Arbeit in weniger Zeit leisten. Um diese belastende Situation aufzufangen, sollten Führungskräfte Aufgaben klar priorisieren und im Gespräch mit ihren Mitarbeitern die Arbeit bestmöglich verteilen. Denn nur so können sie das Engagement ihrer Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten aufrechterhalten und dafür sorgen, dass ihre Leistungsträger auch dann an Bord bleiben, wenn das Wirtschaftsbarometer wieder nach oben steigt und die Konkurrenz mit lukrativen Angeboten aufwartet.

Gehalt und Karrierechancen

Wer die Gründe kennt, aus denen Mitarbeiter aktuell ihren Arbeitgeber verlassen, kann aus diesem Wissen erfolgreiche Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung ableiten. Wechselten vor der Finanz- und Wirtschaftskrise noch 35 Prozent der Befragten aus Unzufriedenheit mit der Führungsebene ihren Job und ein weiteres Drittel kündigte, weil es in ihrem Unternehmen keine oder nur eine geringfügige Chance auf berufliche Weiterentwicklung sah, haben sich die Prioritäten inzwischen verschoben. Robert Half kommt zu dem Ergebnis, dass derzeit knapp ein Viertel der Beschäftigten im Finanz- und Rechnungswesen erwägt, dem aktuellen Arbeitgeber den Rücken zu kehren – und zwar vor allem für ein höheres Gehalt (28 Prozent) oder für einen neuen Karrierepfad (19 Prozent). Auf der dritten Position rangiert die Hoffnung auf einen wirtschaftlich stabileren Arbeitgeber. Erst auf dem gemeinsamen vierten Platz der Gründe für einen beruflichen Neustart finden sich bessere

Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Wunsch nach einer anderen Unternehmenskultur (jeweils elf Prozent). Damit spielen in den Tagen nach der Wirtschaftskrise finanzielle Aspekte eine wesentlich größere Rolle, als dies noch zuvor der Fall war, was auch in der Mitarbeiterbindung Eingang finden muss.




Da es nach der Krise in vielen Unternehmen noch keinen Spielraum für Gehaltserhöhungen gibt, sollten diese Firmen Entwicklungsmöglichkeiten sowie Karrierepläne für Leistungsträger offerieren. Die meisten Arbeitnehmer – und voraussichtlich viele Topkräfte – werden eher kündigen, als in einer beruflichen Sackgasse zu verweilen. Interne Beförderungen sind von daher ein gutes Mittel zur Mitarbeiterbindung. Ist die Hierarchie im Unternehmen sehr flach und die Aufstiegsmöglichkeiten sind limitiert, können unter Umständen neue Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter geschaffen werden, um ihnen das entgegengebrachte Vertrauen zu demonstrieren.

Aus Fehlern lernen











Sind sich Führungskräfte der typischen Managementfehler bewusst und kennen die Gründe, warum speziell Leistungsträger ihren Arbeitgeber verlassen, können sie diese in der täglichen Arbeit vermeiden und die Unternehmensbindung ihrer Mitarbeiter steigern. Dabei sollten sie auch nicht zögern, aus ihren eigenen Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Gerade für den Fall der Kündigung eines Mitarbeiters sollte unbedingt ein Abschiedsgespräch vereinbart werden, um die Gründe zu erfahren, die den Mitarbeiter zu diesem Schritt, seinen bisherigen Arbeitgeber zu verlassen, verleiteten.

Generell gilt: Auch wenn die Krise noch nicht vollkommen überwunden ist, ist eine gute Stimmung im Team immer noch eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, Mitarbeiter zu binden. Einen Arbeitsplatz, an dem Beschäftigte Spaß haben, werden sie nur ungern verlassen. Führungskräfte müssen dann keine Angst haben, ihren Beschäftigten bald Ade sagen zu müssen.

Dos des Mitarbeiterbindung

-  regelmäßig Anerkennung zeigen
-  Mitarbeitern Entscheidungs-freiräume und Vertrauen geben
-  eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen
-  Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten
-  leistungsbezogenes Gehalts- und Bonussystem einführen
-  Vorbildfunktion übernehmen und Unternehmenskultur leben
-  konstruktive Kritik üben, nicht Fehler abstrafen
-  Abschiedsgespräche mit Mitarbeitern führen und aus Fehlern lernen

Don'ts der Mitarbeiterbindung

-  den Marktwert der Mitarbeiter unterschätzen
-  Unternehmenssituation unzureichend kommunizieren
-  nicht genügend Anerkennung zeigen und keine Rückendeckung geben
-  gezielte Förderung der Topkräfte zugunsten einer gleichmäßigen Entwicklung aller Mitarbeiter vernachlässigen
-  Weiterbildungsmaßnahmen zurückschrauben
-  Überstunden mit Produktivität gleichsetzen
-  Arbeitspensum aufgrund einer reduzierten Belegschaft zur Mission Impossible werden lassen
-  bis zum endgültigen Aufschwung die Hände in den Schoß legen
-  Qualitätseinbußen in Kauf nehmen
-  Kompetenzen der Mitarbeiter beschneiden

Die Krise birgt die Chance, dass das Top-Management dazulernt – und sein Verhalten den Mitarbeitern gegenüber ändert. Jedenfalls zeigen sich Manager in einer Befragung nachdenklich.

Führungsqualität verbessern

Für die richtige Führung in wirtschaftlichen Krisensituationen gibt es kein Handbuch. Zu viele unterschiedliche Faktoren spielen in den verschiedenen Unternehmen und Branchen eine Rolle. Und neben diesen unternehmensinternen Parametern ist nicht zuletzt auch die individuelle Mentalität des Führungsmanagements dafür ausschlaggebend, wie Unternehmen und Mitarbeiter die Krisensituation meistern – ein Drahtseilakt, der für jeden Manager jeder Unternehmensgröße eine enorme Herausforderung darstellt.

Die Personalberatung Boyden Global Executive Search hat dazu inmitten des Krisenjahres 2009 knapp 400 Personen der oberen Führungsebenen zu ihrem Umgang mit dieser Herausforderung befragt. Manager, CEOs und Geschäftsführer, von der DAX-notierten AG bis zum Familienunternehmen, vom Automobilkonzern bis zum Sportartikelhersteller standen Rede und Antwort. Über ein Drittel der befragten Manager ist als Geschäftsführer tätig, knapp ein Drittel jeweils in der Position eines Vorstandsmitglieds beziehungsweise Bereichsleiters. 52 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen

mit über 2.000 Mitarbeitern, 23 Prozent in Betrieben mit über 10.000 Mitarbeitern.

Tragweite erkennen

Wie ändert sich das Verhalten des Top-Managements in einer Krisensituation? Zunächst einmal ist es wichtig die Krisensituation als solche überhaupt zu identifizieren und vor allem ihre Tragweite zu erkennen. 76 Prozent verschaffen sich daher zunächst einen detaillierten Überblick über die Situation und entscheiden gemeinsam mit ihrem Stab, welche Strategie zu verfolgen ist. Externe Berater werden in diesen Prozess weniger stark eingebunden, sondern vielmehr werden Lösungswege, nicht zuletzt aus Kostengründen, mit internen Ressourcen erarbeitet. Der Fokus liegt heute mehr als noch vor einigen Jahren auf den vorhandenen Stärken der Belegschaft. Das Credo lautet, externe wirtschaftliche Faktoren, die sich negativ auf das Unternehmen auswirken, vornehmlich aus eigener Kraft mit den vorhandenen Ressourcen des Betriebes zu bewältigen.

Von der oberen Führungsebene wird jedoch nicht jede Krisensituation als rein externer Einflussfaktor gesehen. Die Verantwortung für eine Krise des Unternehmens wird nicht per se auf eine gesamtwirtschaftliche Schlechtwetterlage geschoben. Hat die Krise das eigene Unternehmen erfasst, überdenken 68 Prozent der befragten Top-Manager ihr persönliches Führungsverhalten. 73 Prozent suchen

gar bei sich und in ihrer Führungspolitik die Ursachen und Gründe für eventuelle Fehlentscheidungen und die potenziell daraus entstandene Krisensituation. Je nach Ausgang dieser Analyse sind sie dann auch bereit die Konsequenzen dafür zu tragen. (Abb.)

Von der Mehrheit der Studienteilnehmer wird eine Krise nicht durchweg negativ betrachtet. Jede Krise biete auch Chancen, die erkannt werden müssten. Man habe die Möglichkeit sein Unternehmen neu auszurichten sowie Marktanteile hinzuzugewinnen. Des Weiteren zwingt eine Krise oft nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch ganze Branchen zu einem Umdenken, was unternehmerisch zu einer verstärkten wirtschaftlichen Dynamik führen kann.

Auch für sich persönlich sehen die befragten Führungskräfte Entwicklungspotenzial, welches sich durch die Bewältigung schwieriger Situationen ergibt. So haben 69 Prozent der Befragten angegeben, eine Krise verschaffe vielen Managern mehr Weitblick bei der Lösung künftiger Probleme.

Mit Transparenz motivieren

Solche Probleme haben außerdem oft Auswirkungen für das gesamte Personal. Das Handeln des Managements

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mentalität
- Entwicklungspotenzial
- Erfolgsfaktoren

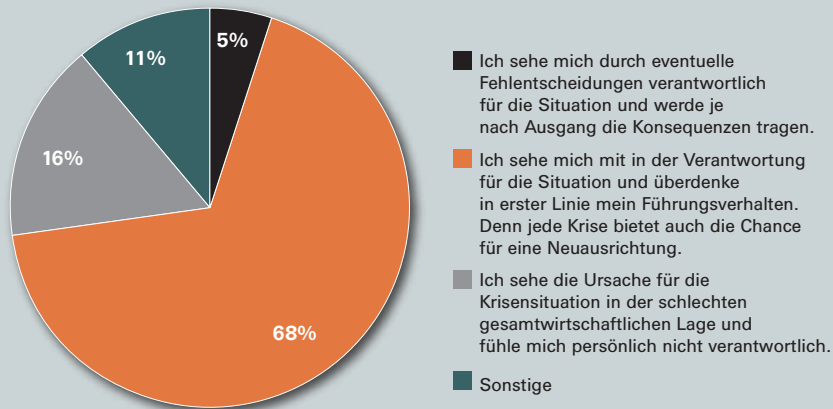


*Dr. Rolf E. Stokburger,
Managing Partner,
Boyden Global
Executive Search,
Bad Homburg*

✉ personal@boyden.de

Führungsverhalten überdenken

Was bedeutet eine Krisensituation für Sie persönlich?



in der Krise gegenüber den Mitarbeitern adäquat zu kommunizieren ist dabei eine der größten Aufgaben. Diesbezüglich ändern die Manager eher verhalten ihre interne Kommunikationspolitik. Auch schon vor Krisensituationen des Unternehmens geben 90 Prozent der Manager an, ein offenes Ohr für Fragen und Ängste des Personals zu haben. In einer Krise gehen die Befragten verstärkt von sich aus auf die Belegschaft zu und informieren über den Entwicklungsstand, was besonders in Krisenzeiten auch in einem persönlichen Gespräch erfolgen kann. Das Recht auf Informationen über die aktuelle Lage des Unternehmens führt nicht zuletzt auch zu mehr Transparenz und daraus folgend zu mehr Motivation. Sind die Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen gravierend, ist ein Abbau des Personals eine nahezu unumgängliche Maßnahme, um das Unternehmen nicht zu gefährden. 71 Prozent der befragten Top-Manager prüfen zunächst alle anderen Optionen und nehmen gegebenenfalls Gehaltskürzungen in Kauf. 40 Prozent der Manager nehmen eine Krise zum Anlass ihre Mitarbeiter auf eine Dürreperiode einzuschwören und somit von jedem Einzelnen höchsten Einsatz für den Erhalt der Arbeitsplätze zu fordern. Für weitere Motivation wird für das Erreichen der neuen Unternehmensziele auch ein Bonus in Aussicht gestellt.

Allerdings ist Personal immer ein kostenintensiver Faktor. Die Top-Manager nutzen daher Krisensituationen dazu, den Personalstand den mittelfristigen Marktgegebenheiten anzupassen. 19 Prozent gehen sogar einen Schritt weiter, da es in wirtschaftlich schlechten Zeiten einfacher sei die Spreu vom Weizen zu trennen. Gerade in Krisenzeiten sei zu erkennen, welche Mitarbeiter mit vollem Einsatz ihre Arbeit erfolgreich umsetzen und wer dem Unternehmen loyal gegenüberstehe.

Führungsstil reflektieren

Ihren eigenen Führungsstil charakterisieren 57 Prozent der Teilnehmer der Studie durchweg als vorausschauend und nachhaltig. Gerade gegenüber den Mitarbeitern möchte man Vertrauen schaffen und zugänglich sein. Doch obwohl in Krisensituationen auch häufig der Fehler zuerst in der eigenen Führung gesucht wird, sahen sich Manager in der Krise häufig mit Kritik und Vorwürfen über Maßlosigkeit und unzureichende Kompetenz konfrontiert. Die Führung von Unternehmen in Krisensituationen hat nicht zuletzt durch das große öffentliche Interesse und die mediale Aufmerksamkeit zu regen Debatten geführt. Die Meinung der Teilnehmer zu diesem Umstand ist zwiespaltig. Die Hälfte der Studienteilnehmer sieht

durch diese Diskussion über Einzelfälle ein ungerechtfertigtes Bild auf alle Manager in Deutschland geworfen, die nach bestem Wissen ihrer großen Verantwortung täglich gerecht werden. Die andere Hälfte sieht diese Debatte zwar ebenfalls nicht als Problem eines gesamten Berufsstandes, jedoch will dieser Teil bei massivem Fehlverhalten Konsequenzen für die Verantwortlichen sehen.

Ihrem Führungsstil bleibt die Hälfte der befragten Manager auch dann treu, wenn Sie ein Unternehmen durch die Krise führen müssen. 47 Prozent geben jedoch außerdem an, dass besondere Situationen eine Anpassung der Unternehmens- und Mitarbeiterführung erfordern.

Bei der Frage, ob andere Top-Manager ihr Verhalten in der Krise anpassen würden, ergibt sich eine ähnliche Diskrepanz unter den Studienteilnehmern: Während über die Hälfte der befragten Führungskräfte davon überzeugt ist, andere Manager würden ihr Führungsverhalten in der Krise ändern, sind 44 Prozent nur von den wenigsten Kollegen überzeugt. Eine Krise bringt Veränderungen. Seien es nun negative, wie Stellenabbau und einbrechende Gewinne, oder positive, wie die Konsolidierung einer Branche mit den Chancen, die sich daraus ergeben. Führungsqualitäten können sich letztendlich durch die gesammelten Erfahrungen in einer Krise verbessern.

Die Studie zeigt vor allem, dass es für manche Krisensituationen keinen eindeutigen Lösungsweg gibt, sondern viele Maßnahmen ineinander greifen müssen, um die Auswirkungen für das Unternehmen und die Belegschaft auf ein Minimum zu begrenzen. Langfristige Erfolgsfaktoren stehen dabei im Vordergrund. Immer schneller müssen sich Unternehmen und Manager an die von Krisen diktierten Marktgegebenheiten anpassen. Dies zwingt viele Führungskräfte alte Pfade zu verlassen und neue Wege einzuschlagen. Dabei zeigt sich, wie wichtig es ist die Mitarbeiter so gut es geht einzubinden. Maximale Leistungsbereitschaft lässt sich dann besonders gut generieren, wenn der Belegschaft die Lösungswege und Strategien aufgezeigt werden.

Wie sehen Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber? Für die Bewertung spielen nicht nur rationale Kriterien wie Gehalt, Arbeitszeiten und Nebenleistungen eine Rolle, sondern auch emotionale Faktoren.

Sicherheit zählt

Emotionen entscheiden über Bindung und Commitment von Mitarbeitern mit und wirken auf die Wahl eines Unternehmens als Arbeitgeber ein. Die Arbeitgeberbewertungs-Plattform kununu hat einige dieser Faktoren näher in den Blick genommen.

Wie sehen Arbeitnehmer ihre Chefs und Kollegen? Die Analyse der bislang bei kununu generierten Datensätze ergibt ein eindeutiges Bild: Auf der Bewertungs-Skala der Plattform von 1 (mangelhaft) bis 5 (super) erreichen die Chefs 2,7 Punkte. Damit schneiden sie wesentlich schlechter ab als die eigenen Kollegen (3,6 Punkte). Besonders negativ wird mit durchschnittlich 2,6 Punkten die Fähigkeit der Vorgesetzten bewertet, nachvollziehbare Entscheidungen zu fällen. „Die Entscheidungen der Chefs müssen Bestand haben und nicht täglich geändert werden“, bemängelt ein Nutzer das Verhalten seiner Vorgesetzten. Ein weiterer Arbeitnehmer empfiehlt seinem Arbeitgeber, „die Kommunikation von Abteilungsleitern mit den Mitarbeitern“ zu verbessern. Solche Kommentare sind recht häufig, ebenso wie der Vorschlag, Führung im Unternehmen zu professionalisieren und die Chefs entsprechend nachzuqualifizieren.

Der Blick auf die eigenen Kollegen fällt im Vergleich deutlich milder aus: Mit 3,6 Punkten wird die Zusammenarbeit der Kollegen deutlich positiver bewertet – von allen harten und weichen Faktoren ist das die durchschnittlich höchste Punktzahl. „Kolleginnen und Kollegen schwimmen meist auf einer Wellenlänge und

bieten eine gute Arbeitsatmosphäre“, schreibt einer der Bewerter. Natürlich gibt es in Unternehmen auch Probleme mit den eigenen Kollegen. Einen „besseren Umgangston“ untereinander fordert ein Arbeitnehmer, ein anderer verlangt, konsequent gegen offensichtliche Mobber vorzugehen.

Störungen in Atmosphäre und Kommunikation

Eng verbunden mit der Sicht auf die Menschen im Unternehmen ist der Blick auf das Thema Kommunikation. Herrscht Transparenz über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens? Bekommen die Arbeitnehmer alle Informationen, die sie brauchen, um einen guten Job machen zu können? Diese Fragen beantworten Arbeitnehmer auf kununu im Schnitt eher mit einem Jein (2,9 Punkte). Der Ruf nach besserer oder mehr Kommunikation ertönt mit gewisser Regelmäßigkeit in den Verbesserungsvorschlägen. Gleichwohl gibt es auf der Plattform für einige Arbeitgeber auch Lob zum Thema: „Kommunikation wird groß geschrieben. Wöchentliche Besprechungen aller Mitarbeiter. Gemeinsames Frühstück einmal im Monat“, heißt es in einer Unternehmensbewertung.

Kommunikation und Arbeitsatmosphäre gehören zusammen. Kein Wunder also, dass die Bewertung dieses Kriteriums für die Arbeitgeber ähnlich verhalten ausfällt. Herrscht eine Kultur, in der gute Leistungen anerkannt werden, sowie ein faires und vertrauensvolles Klima? Hier geben Arbeitnehmer im Durchschnitt 2,9 Punkte. Die Atmosphäre rangiert in der Hierarchie der am besten bewerteten Kriterien an viertletzter Stelle. Selbst beim kritischen Punkt „Gehalt und Sozialleistungen“ liegt die durchschnittliche Bewertung noch bei 3,0 Punkten. Es dürfte ebenfalls nicht zur Aufhellung des Blicks auf die Ar-

beitsatmosphäre beitragen, dass die meisten Arbeitnehmer im deutschsprachigen Raum ihren Arbeitgebern nur eine geringe Familienkompatibilität zusprechen: Die Aussage „es wird auf die Familie Rücksicht genommen“ landet ebenfalls bei 2,8 Punkten.

Wie nehmen Arbeitnehmer das Image des Unternehmens wahr, für das sie tätig sind? Der Sicht auf diesen Faktor unterliegt zum einen ein rationales Kalkül, da ein guter Ruf des Arbeitgebers den eigenen Marktwert als Mitarbeiter erhöht. Zum anderen ist dieses Bewertungskriterium stark emotional getrieben: Die professionelle Dimension von Stolz und Selbstwertgefühl hängt mit dem Image des Unternehmens zusammen. Das Image des Arbeitgebers stiftet potenziell also gleichzeitig einen pragmatischen wie auch einen emotionalen Nutzen.

Die Betonung liegt hier auf dem Potenzial, denn dieser Faktor wird im Durchschnitt mit nur 3,0 Punkten bewertet. Im Hinblick auf das Image kritisieren Arbeitnehmer auf der Plattform häufiger Diskrepanzen zwischen dem öffentlich gepflegten Erscheinungsbild des Arbeitgebers und dem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern: „Was hilft Imagepflege, wenn Sie intern nicht geliebt wird“, schreibt ein Nutzer.

Auf den Zusammenhang zwischen Arbeitgeber-Attraktivität und sozialer Verantwortung des Unternehmens ist schon wiederholt hingewiesen worden. Bei Umwelt, Klimaschutz und sozialem Handeln geben die Nutzer der Plattform ihren Arbeitgebern im Durchschnitt 2,9 Punkte. Der konkrete Umweltschutz im Kleinen (Recycling 3,0 Punkte) liegt dabei knapp vor abstrakteren Themen wie Klimaschutz (2,9) und fairem Handel (2,8).



*Martin Poreda,
Geschäftsführer,
kununu GmbH,
Wien*

✉ martin.poreda@kununu.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitsatmosphäre
- Transparenz
- Kommunikation

Auswirkungen der Krise

Wie wirkt sich die Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Bewertung emotionaler Faktoren aus? Dazu hat kununu die bei der Bewertung generierten Datensätze nach Zeiträumen näher analysiert. Stichtag war der Beginn der Wirtschaftskrise (Zusammenbruch von Lehman Brothers) am 15. September 2008. Das überraschende Ergebnis: Emotionale Faktoren wurden vor der Wirtschaftskrise nicht anders bewertet als nachher. Messbar hat sich die Krise im Durchschnitt der Branchen und Unternehmensgrößen nicht ausgewirkt – die Bewertungen haben sich im Vergleich höchstens in der zweiten Stelle hinter dem Komma verändert. Plus- und Minuspunkte bei emotionalen Faktoren sind bei Arbeitgebern daher als strukturell, nicht als konjunkturell bedingt zu betrachten. Das gilt übrigens auch für harte Faktoren.

Allerdings kommt die Krise in den Kommentaren der Nutzer durchaus vor. Hier schreiben Arbeitnehmer vor allem über das Thema Sicherheit. Solidität gilt nicht mehr als selbstverständlich und fällt in der Krise positiv auf: „Ich habe das Gefühl in einem finanzstarken Unternehmen zu arbeiten. Das ist in der heutigen Zeit, wo viele mit der Wirtschaftskrise zu tun haben, besonders wichtig,“ schreibt

Arbeitgeber anonym bewerten

Seit Juni 2007 können Arbeitnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ihre Arbeitgeber anonym bewerten – und die Bewertungen anderer lesen, um sich so über mögliche Arbeitgeber zu informieren. Mittlerweile hat die Plattform über 40.000 Bewertungen veröffentlicht.

Das Bewertungsraster orientiert sich methodisch an der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) und ihrem europäischen Standard für die ganzheitliche Betrachtung von Organisationen. Dieses Modell zur qualitativen Bewertung von Unternehmen deckt die wesentlichen Themen ab, die zum Beispiel auch in Mitarbeiterbefragungen im Interesse stehen. Die Nutzer können Noten auf einer Skala von 1 (mangelhaft) bis 5 (super) vergeben. www.kununu.com

ein Arbeitnehmer. Auch der Umgang der Führungskräfte mit den Auswirkungen der Krise ist Thema: „Die Wirtschaftskrise führt zu hektischen Entscheidungen in der Führungsebene. Leider gibt es keine Ruhe, die jetzt aber wichtig wäre.“ Es werde bei seinem Unternehmen „alles schön geredet“, heißt es in einem Kommentar, ein Arbeitnehmer empfiehlt eine „offene und zeitnahe Kommunikation gerade in Krisenzeiten“.

Ausblick

Die Untersuchung zeigt freilich lediglich Durchschnittswerte. Unternehmen, die ihre eigene Attraktivität steigern möchten, müssen genauer auf ihre konkreten Bewertungsergebnisse bei den emotionalen Faktoren schauen. Nur so können sie ihre individuellen Verbesserungspotenziale aufspüren und Anregungen für ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhalten.

Dennoch gibt es einige Punkte, die für sehr viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum relevant erscheinen: Erstens sind die eigenen Mitarbeiter in vielen Unternehmen aus der Sicht der Mitarbeiter ein Plus bei der Arbeitgeberattraktivität. Ein positives Kollegenumfeld dürfte daher ein wichtiges emotionales Argument in der Kommunikation von Arbeitgebern sein. Bislang wird dieses Argument zum Beispiel im Personalmarketing aber nur selten berücksichtigt. Zweitens bietet die Führungskultur des Unternehmens für viele Arbeitgeber einen guten Hebel, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Drittens hat sich die Finanz- und Wirtschaftskrise bislang nur wenig auf die Sicht von Arbeitnehmern auf ihre Arbeitgeber in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewirkt. Gestiegen ist dem Anschein nach allerdings die Bedeutung des konservativen Werts Sicherheit.

PREMIERE!

Training trifft PE

EXPERTA BDVT-TAGUNG

Datum: 01. und 02. März 2010

Ort: Hotel Residenzschloss Bamberg

Preis: € 490,- netto (€ 583,10 inkl. MwSt.)

Veranstaltet vom BDVT e.V. –
Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches:

Mit der experta initiiert der BDVT als Verband den Dialog mit
Personalentwicklern: **Training trifft Personalentwicklung.**

Veranstaltung jetzt buchen und Platz sichern!
0800 50 60 44 46
E-Mail: buchung@semigator.de
Direktbuchung: www.semigator.de/bdvt-experta

Veranstaltungspartner:

semigator.de

Das Seminar- und Weiterbildungsportal



Auszug Programm:

- **Prof. Dr. Jutta Rump:** Megatrends der Wirtschaft/Ableitungen für die PE
- **Schreiner Group GmbH & Co KG:** Innovationserfolge gezielt herbeiführen - Best Practice Beispiel
- **Sabine Asgodom:** Erfolgsfaktor Persönlichkeit - warum der Mensch vor der Matrix kommt

mehr als 30 Vorträge und Workshops

Competence Center

- Live Coaching
- Trainer-Casting
- Coach-Pool-Meeting

Praxisgerecht, wissenschaftlich fundiert und operativ durchsetzbar!
Ausführliches Programm unter www.bdvt-experta.de

Konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung ist ein noch neues Phänomen. Eine Kurzstudie der Universität Hamburg wägt Chancen und Risiken ab.

Zwei Klassen

Welches Vorgehen empfiehlt sich, wenn neue Mitarbeiter zugleich untertariflich bezahlt und doch motivierter sein sollen als Leiharbeiter? Wenn Commitment genauso wichtig ist wie das knappe Budget? Auf diese Fragen haben in jüngster Zeit einige Firmen eine neue Antwort gefunden: konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung. Mit diesem Instrument bauen sich die Unternehmen gewissermaßen Schattenstammebelegschaften auf, mit sorgfältig und passgenau ausgewählten Beschäftigten.

Den Beschäftigten mag das nützen, entkommen sie doch der oftmals als perspektivlos empfundenen Kurzfristigkeit konventioneller Leiharbeitsverhältnisse. Der Arbeitgeber andererseits profitiert von nachhaltigeren Tarifbedingungen. Doch was nach einer gelungenen Quadratur des Kreises klingt, ist nicht ohne Risiken. Während einige Firmen im Ergebnis zufrieden sind, sind andere spektakulär gescheitert mit diesem Flexibilisierungsinstrument. Personalverantwortliche sollten die Vor- und Nachteile kennen und mit den spezifischen Gegebenheiten ihres Unternehmens abgleichen, bevor

sie über den Einsatz konzerninterner Leiharbeiter entscheiden.

Das Phänomen „Konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung“ ist beinahe gänzlich unerforscht. Die wenigen Veröffentlichungen beschäftigen sich hauptsächlich mit Fragen der rechtlichen Zulässigkeit. Was fehlt, sind gesicherte Aussagen darüber, unter welchen Bedingungen sich die konzerninterne Variante der Leiharbeit personalwirtschaftlich rechnet.

„Wenn Sie konzerninterne Leiharbeit betreiben, dann nehmen Sie keinen Leiharbeiter von der Stange, sondern Sie suchen den richtig mit der Einzelsuche, wie Sie das auch sonst machen würden.“
(*Personalleiter eines norddeutschen Großkonzerns*)

Die hier wiedergegebenen Erkenntnisse und Überlegungen beruhen insbesondere auf einer empirischen Kurzstudie, die im Frühsommer 2009 an der Universität Hamburg durchgeführt wurde. Mittels halbstandardisierter Interviews wurden Erfahrungen von Konzernen und Verbänden, die mit dem Thema direkt befasst sind, sondiert. Die so gewonnenen Daten wurden mit den Annahmen der Institutionenökonomik verglichen – und so in einen größeren Bezugsrahmen gesetzt.

Das Konstrukt

Konzerninterne Leiharbeit ist zunächst von der gleichnamigen Version abzugrenzen, die das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) – die Rechtsgrundlage der Leiharbeit – anbietet. Demnach können Beschäftigte unter bestimmten Bedingungen innerhalb des Konzerns zwischen den einzelnen Betrieben verliehen werden. Das Gehalt muss freilich unverändert fortgezahlt werden, dem

Arbeitnehmer die Rückkehr auf seinen Arbeitsplatz in Aussicht gestellt werden.

Bei der konzerninternen Arbeitnehmerüberlassung, die Gegenstand der Untersuchung war, gründet der Konzern eine Tochter für Personaldienstleistungen. Diese Tochter übernimmt es von da an, für den Gesamtkonzern und seine Töchter – oder Teilbereiche – das Personal einzustellen. Es wird ein Dauerleihverhältnis vereinbart. Den Beschäftigten wird eine langfristige Perspektive geboten, freilich mit niedrigerem Tarifniveau. Abgesehen vom Tarifniveau jedoch sollen keine Unterschiede zu den sonstigen Belegschaftsmitgliedern gemacht werden. Ob Weiterbildungsangebote, Aufstiegsmöglichkeiten oder Ideenmanagement, die konzerninternen Leiharbeiter – die sich nicht als solche fühlen sollen – werden in personalpolitische Strukturen einbezogen.

Obwohl bestehende Arbeitsverhältnisse nicht auf die neue Tochter übertragen werden können, erwarten die Konzerne im Zeitverlauf signifikante Einsparungen: Wenn die normale Fluktuation genutzt wird und neue Beschäftigte stets über die Personalservicetochter eingestellt werden, sinkt auf Dauer das durchschnittliche Lohnniveau.

Abwägung der Vor- und Nachteile

Soweit das Modell in Reinkultur. Den Vorteilen wie oben beschrieben, können noch einige hinzugefügt werden. (Tab.) So ist die Schattenstammebelegschaft prinzipiell für all jene weichen Faktoren ansprechbar, die kaum messbar sind

Stichwörter in diesem Beitrag

- Durchschnittsverleihdauer
- Gerechtigkeit
- Gewerkschaftliche Organisation



Marcel Gröls,
studentische Hilfskraft, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Hamburg
✉ marcel.groels@googlemail.de



Thorsten Reichmuth,
studentische Hilfskraft, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Hamburg

✉ thorsten.reichmuth@wiso.uni-hamburg.de

Gegenüberstellung möglicher Vor- und Nachteile aus Unternehmenssicht

Mögliche Vorteile	Mögliche Nachteile
Schont das Image gegenüber der Anwendung klassischer Leiharbeit	Friktionen für die Betriebskultur, ausgelöst durch unterschiedliche Entlohnungsniveaus
Verringertes Lohnniveau	Lohnabwärtsspirale durch gleichziehende Wettbewerber
Volle Verfügbarkeit der Beschäftigten	(Handhabbare) rechtliche Risiken
Langfristige Arbeitsbeziehung führt zu <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensaufbau • Commitment • verringerten Fluktuationskosten 	Motivationale Probleme, wenn der Eindruck ungerechtfertigter Ungleichbehandlung entsteht
Zugänglich für Maßnahmen der Personalentwicklung	
Passgenaue Personalauswahl	

und doch nach allgemeiner Auffassung von hoher Bedeutung sind: Es können Vertrauen und Commitment zur Firma aufgebaut werden. Diese beiden Aspekte, die in der Wissenschaft insbesondere durch die Principal-Agent-Theorie und das Konzept des Psychologischen Vertrages aufgegriffen werden, verlangen zwingend nach einer langfristigen Perspektive. Im Rahmen normaler Leiharbeitsverhältnisse mit einer Durchschnittsverleihdauer von etwa drei Monaten ist derlei nicht zu erwarten. Commitment wiederum, im Verbund mit Arbeitszufriedenheit führt potenziell zu einer Reihe weiterer erwünschter Effekte: von einer verringerten Fluktuation über niedrigere Krankenstände bis hin zum Extrarollenverhalten. Auch aus Sicht des Personalmarketings wird eine Deluxe-Version der Leiharbeit besser kommunizierbar sein, als die Anwendung konventioneller Leiharbeit im großen Stil.

Nicht zu unterschätzen sind auf der anderen Seite die Nachteile, die prinzipiell mit konzerninterner Arbeitnehmerüberlassung Hand in Hand gehen können. Aus der Rechtsprechung sind Fälle bekannt, in denen der Versuch unternommen wurde, schlicht den Lohn auf das geringstmögliche Maß zu drücken. Analog stellt sich bei solchen Firmen auch die ganze Vorgehensweise als schlichte Umgehungskonstruktion rechtlicher Bestimmungen dar – mit schmerzlichen finanziellen Folgen. Die Drogeriemarktkette Schlegel steht deshalb gerade selbst in der Bundespolitik in der Kritik.

Rechtliche Belange stellen aber nur das offensichtlichste Risiko dar. Es

ist durch eine angemessene juristische Begleitung letztlich handhabbar. Insbesondere ist aus juristischer Sicht von Belang, dass die Servicetochter nicht lediglich als leere Hülle ausgestaltet ist (Strohmannkonstruktion), sondern tatsächlich gewisse Kompetenzen erhält und dementsprechend auftritt. Es gibt typische Anhaltspunkte, die – insgesamt und im Wechselspiel – zur Bewertung der Frage herangezogen werden können, ob eine rechtlich valide Konstruktion vorliegt. So wird im Idealfall eine Personalunion im Management vermieden. Auch muss es sich nicht um eine 100-prozentige Tochter handeln, sondern mehrere Konzerne können die Firma gemeinsam betreiben. Eigene Entscheidungsstrukturen und eine örtliche Trennung wirken sich ebenfalls günstig aus.

Neben rechtliche Risiken treten personalwirtschaftliche und organisationale Risiken. Die Betriebskultur eines Unternehmens lässt sich kaum messen, zudem unterscheidet sie sich von der Kultur eines jeden anderen Unternehmens. Somit sind generalisierende Aussagen hier kaum möglich. Entscheidungsträger, die sich mit dem Für und Wider der konzerninternen Arbeitnehmerüberlassung auseinandersetzen, sollten die spezifische Betriebskultur jedoch berücksichtigen. Immerhin entstehen im Zweifel gemischte Abteilungen. Neben Mitarbeiter mit altem, in der Regel komfortablerem Arbeitsvertrag treten Beschäftigte, die über die Verleihtochter eingestellt wurden. Hier zeigt die Gerechtigkeitsforschung, dass es un-

ter Umständen als Problem angesehen werden kann, wenn unterschiedliche Entlohnungsniveaus praktiziert werden. Auch unsere Gesprächspartner berichteten von gewissen Friktionen unter den Beschäftigten, die etwa dann entstehen, wenn die unterschiedlich lange Wochenarbeitszeit evident wird. Es wären dann motivationale Probleme zu erwarten, die im Schlepptau beispielsweise erhöhte Fluktuations- und Krankenstandsraten mit sich führen mögen.

Ein Großkonzern der Verlagsbranche ging wie folgt vor: Obwohl im Ganzen neue Mitarbeiter nur noch über die Verleihtochter eingestellt wurden, erhielten doch einige strategisch bedeutsame und abgrenzbare Bereiche die Möglichkeit, weiterhin direkt Einstellungen vorzunehmen. Zuvor kamen die handelnden Akteure zu dem Schluss, dass aus jenen Bereichen mit grundsätzlichen Akzeptanzproblemen zu rechnen sei. Strategische Überlegungen, die dahin gehen, auf Dauer den gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Konzern zu verringern, sind nicht aussichtsreich. Gerade die Langfristigkeit der hier besprochenen Arbeitsverhältnisse, so ein Ergebnis der Gewerkschaftsforschung, ist Ausgangspunkt erfolgreicher gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung.

Ausblick

Im Ergebnis stellt sich die konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung ambivalent dar. Für den Arbeitnehmer mag sie einerseits – je nach Ausgestaltung – günstiger sein als die konventionelle Leiharbeit, andererseits ist sie natürlich weniger erstrebenswert als das Normalarbeitsverhältnis. Arbeitgeber haben die Möglichkeit, eine passgenaue Schattenstammebelegschaft mit verringertem Tarifniveau aufzubauen. Allerdings sinken die relativen Kostenvorteile, wenn Wettbewerber die Strategie nachahmen (müssen). Auch sind eventuelle motivationale und betriebskulturelle Friktionen zu erwarten. In unseren Interviews hat sich gezeigt, dass es nicht immer leicht fällt, den Eindruck einer Zweiklassen-Belegschaft zu zerstreuen, selbst wenn immer noch respektable Vergütungen gewährt werden.

Auf der diesjährigen CeBIT vom 2. bis 6. März 2010 hat die Wissensgesellschaft ihren großen Auftritt.

Gespür für den Zeitgeist



Webciety heißt eine der jüngsten CeBIT-Kreationen: Ein in Waben aufgeteilter Ausstellungsbereich, der das Internet symbolisieren soll. In den sechseckigen, digital bespielbaren Homebases inszenieren Unternehmen live ihre neuen Web-Anwendungen und -Geschäftsmodelle. Und mittendrin die Webciety-Bühne, auf der Experten die wichtigsten Internet-Trends diskutieren. In dieser Web-Welt werden CeBIT-Besucher hautnah Zukunft erleben, verspricht Messe-Vorstand Ernst Raue. Ort des futuristischen Geschehens ist Halle 6, in der die Wissensgesellschaft ihren großen Auftritt hat. Hauptthemen sind E-Learning und Wissensmanagement, die mittlerweile deutsche Unternehmen erobert haben.

Heute setzen mehr als die Hälfte der 500 deutschen Top-Firmen in der Personalentwicklung auf E-Learning, stellt BITKOM fest. 2008 lag der Gesamtumsatz für digitale Medien und Lernplattformen zur Aus- und Weiterbildung in Unternehmen bereits bei 237 Millionen Euro. 2009 stieg die Nachfrage weiter; und 63 Prozent der befragten Unternehmen wollen den digitalen Einsatz noch erweitern. Da-

bei geht der Trend zu selbst erstellten Lerninhalten, weil die sich jeweils am eigenen Bedarf orientieren können. Offensichtlich wird Wissen in der Krise als Wettbewerbsvorteil erkannt. Entsprechend groß ist die Nachfrage nach E-Tutoren, E-Trainern und Autorensystemen für digitale Lernprogramme. Das haben nicht nur private Anbieter erkannt, sondern auch Hochschulen wie die Pädagogische Hochschule Heidelberg, die einen neuen Master-Studiengang für E-Learning-Fachleute auf den Weg gebracht hat.

Lernen in Halle 6

Wen wundert's, dass CeBIT-Vizepräsident Marius Felzmann die Wissenshalle 6 als „einen der wichtigsten Anziehungspunkte der CeBIT“ würdigt. Hier finden Personalverantwortliche neue Lern-Systeme, die mehr als Wissen vermitteln: Aktuelle Learning-Management-Systeme (LMS) bieten neben interaktiven Lernprogrammen die Möglichkeit, Kursteilnahme und -leistung jedes Teilnehmers besser zu überprüfen oder Lernende zu effizienten Learner Communities zu vernetzen. Gemeinsam mit Knowledge-Management legen sie außerdem das Fundament für Change-Management-Projekte.

Auf der CeBIT 2010 gibt es kein Human-Resource-Forum. Ersetzt wird es durch das Forum Learning & Knowledge Solutions. Das Programm dieses Forums, das während der CeBIT täglich in Halle 6 stattfindet, ist zielgruppenspezifisch gegliedert; ein Panel richtet sich an Personalverantwortliche. Diskutiert werden verschiedene Anwendungsfelder und Konzepte des digitalen Lernens – vom Blended Learning über neue Ansätze des Social- und Game-Based-Learnings bis zu Kompetenz- und Talent-Management. Ebenfalls auf dem Programm

stehen Themen wie Lern-Engineering und E-Assessment.

Ein besonderes Highlight sind die ebenfalls täglichen Keynote-Panels mit Experten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Themen sind beispielsweise die Lernende Organisation ebenso wie Enterprise 2.0. Noch werden die Anwendungsfelder von Web 2.0 ausgelotet. Doch wer heute nicht dabei ist, riskiert ein Image-Problem, das morgen einen Mangel an qualifiziertem Personal bringen könnte. Denn nur ein überzeugender Auftritt findet bei Hochqualifizierten auch die erwünschte Aufmerksamkeit. Und die CeBIT zeigt Lösungen.

Allein das lohnt eine Reise nach Hannover. Denn die IT-Messe atmet unternehmerischen Zeitgeist, vermittelt ein Gespür für neueste Entwicklungen. Und sie weitet den Blick auf Konzepte von morgen. Zum Beispiel durch die Global Conferences, Sonderveranstaltungen mit internationalen Koryphäen zu „Herausforderungen einer sich ändernden Welt – ICT for better lives and better business“. Daneben bleibt auch ganz konkret der Bereich Human-Resource-Management wichtiges CeBIT-Thema, selbst wenn er nicht Megatrend in Hannover ist. „Wir präsentieren auf der CeBIT neueste Personal-Informationssysteme“, berichtet Ingo Wolff von adata Software GmbH. „Vom Standardprogramm bis zu komplexen Systemen oder gar exotischen Wünschen können wir alles maßschneidern.“ Fast identisch äußert sich Wolfgang Strahl von Datev. Auch die diesjährige CeBIT verlangt vor allem eins: Sich inspirieren, aber von der riesigen Angebotspalette nicht verwirren lassen.

Ruth Kuntz-Brunner, freie Journalistin, Hannover
✉ ruth.kuntz@wissj-buero.h.shuttle.de

Internet-Tipp

www.cebit.de

LEHRSTUHLPorträt



Ingolstadt ist eine Stadt der Gegensätze: An den Ufern der Donau begrüßt die romantische Altstadt mit ihren mittelalterlichen Eingangstoren die Touristen. Und wenige Straßen entfernt ragt das wenig spektakuläre Verwaltungsgebäude des Autobauers Audi in die Höhe, des mit rund 30.000 Mitarbeitern größten Arbeitgebers der oberbayerischen Stadt. Dazwischen ist Kleingewerbe angesiedelt, haben sich Autozulieferer niedergelassen – und 1994 die Hochschule Ingolstadt.

Die Fachhochschule für Angewandte Wissenschaft hat ihren Schwerpunkt im technischen Bereich. Sie bietet derzeit zwölf Bachelorstudiengänge, fünf Masterstudiengänge und fünf berufsbegleitende Masterstudiengänge an. Den Bachelor können energiereiche Studierende dort auch

im dualen System erlangen – mit einem Abschluss im kaufmännischen oder gewerblichen Sektor. Unter den fast 2.800 Studierenden sind etwa 700 Betriebswirtschaftler.

Die Qualifizierung von Berufstätigen wurde 2008 im Institut für akademische Weiterbildung (IAW) gebündelt. Und in einem zweiten hochschulinternen Institut versammeln sich die Nachwuchsforscher. Derzeit werden 40 wissenschaftliche Mitarbeiter im Institut für Angewandte Forschung (IAF) von Professoren als Projektleiter betreut. Zu den fünf Kompetenzfeldern gehören erneuerbare Energien sowie Werkstoff- und Oberflächentechnik. Öffentlich geförderte Forschungsprojekte stehen neben industrieller Auftragsforschung. Die jungen Wissenschaftler können mit ihren Schriften promovieren,

denn die Hochschule Ingolstadt, die mit anderen Fachhochschulen in Bayern für das selbstständige Promotionsrecht kämpft, kooperiert mit deutschen und ausländischen Universitäten.

Mitglied in der Schar der über 80 Hochschullehrer ist Professor Dr. Alfred Quenzler. Er übernahm im September 2009 das Fach Internationales Personal- und Organisationsmanagement. Umziehen musste der Hochschullehrer nicht, denn der Vater eines dreijährigen Sohnes lebt mit seiner Familie bereits etliche Jahre in der oberbayerischen Stadt.

Marketing fürs Personal

Der gebürtige Ingolstädter studierte nach Abitur und Banklehre an der Universität Regensburg, seine erste Anstellung erhielt der Diplom-Kaufmann 1993 bei Audi in seiner Heimatstadt. Als Communication Consultant im internationalen Marketing war er in Skandinavien, Osteuropa und Südamerika unterwegs – mit zeitweise über 100 Auslandstagen im Jahr. „Damals vollzog Audi gerade den Wandel vom Fahrer mit Hut zum Premiumhersteller“, berichtet Quenzler von einer spannenden Marketing-Zeit.

Berufsbegleitend machte Alfred Quenzler parallel eine Ausbildung zum Sprecherzieher und Kommunikationstrainer – und setzte seine Erfahrungen auch gleich um: Er verantwortete als Managementtrainer das internationale Unternehmer-nachfolgerprogramm des Automobilherstellers.

Ab 2002 brachte der Betriebswirt seine Marketingkenntnisse ins Personalressort ein, ab 2003 als Leiter

Das Institut in Zahlen

Mitarbeiter: 40 (im Institut für Angewandte Forschung)

Studierende: 700 (in der Betriebswirtschaft)

Betreuung Bachelor-Arbeiten: 2 (seit September 2009)

Abschlussarbeitsthemen (Auswahl): Auswirkungen der Umstellung von Diplom auf Bachelor – was bedeutet das für die Praktikanten in Unternehmen; Internationales Personalmanagement in der neuen Dekade: Trends bewerten; HR-Personalmarketing-Controlling

Dissertationen: Professionalisierung eines integrierten Forschungsmarketings an der Hochschule Ingolstadt im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft, Weiterbildung, Gesellschaft und Markt; Internationales Talent Relation

Management: Trends, Tendenzen und Herausforderungen bei der Implementierung eines innovativen Personalinstruments (in Ingolstadt sind kooperative Promotionen möglich)

Kontakt:
Prof. Dr. Alfred Quenzler
Internationales Personal- und Organisationsmanagement
Wirtschaftswissenschaften
Hochschule für Angewandte Wissenschaft FH Ingolstadt
Postanschrift:
Postfach 21 04 54, 85019 Ingolstadt

Besucheranschrift:
Esplanade 10
85049 Ingolstadt
Tel.: 0841/9348-746
Fax 0841/9348-339 (Dekanat)
alfred.quenzler@haw-ingolstadt.de
www.haw-ingolstadt.de

Internationales Personalmarketing für die deutschen Standorte Ingolstadt und Neckarsulm. In dieser Rolle begleitete der Praktiker Studierende und Promovierende – und ließ sich anstecken. „Als Spätberufener“, so Quenzler über sich, promovierte der damals 43-Jährige berufsbegleitend an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt. Das bildungsökonomische Thema: Der Nutzen betrieblicher Weiterbildung für Großunternehmen am Beispiel der Führungskräfteentwicklung der Audi AG.

Mit der Dissertation blieb der Wissenschaftler Quenzler bei seinem Credo, dass Hochschulen praxisrelevant arbeiten sollten: Er forschte bei Audi. Und nahm seine dortigen Schwerpunkte schließlich als Hochschullehrer mit zu den Ingolstädter Studierenden: Talent Relationship Management, Personalentwicklung, HR-Controlling, Employer Branding, Recruiting und Diversity Management.

Zusätzlich zu seinen Lehrverpflichtungen ist Quenzler stellvertretender Leiter des Instituts für angewandte Forschung (IAF) und fungiert dort als Bindeglied zwischen Ingenieuren und Betriebswirten. Er betreut die Mitarbeiter: Topabsolventen, die in Forschungsprojekten der Industrie und Wirtschaft tätig sind oder im kooperativen Promotionsverfahren promovieren. Quenzler selbst widmet sich wissenschaftlich dem Forschungsmarketing und dem strategischen Personalmanagement.

Der Wechsel aus der Industrie in die Lehre hatte sich über Jahre angebahnt. Der Manager übernahm Lehraufträge in Regensburg, Ingolstadt und Nürnberg-Erlangen. „Schon seit 1998 treibt es mich um mit jungen Menschen zu arbeiten“, erinnert sich Professor Quenzler. „Diese Weitergabe von Wissen und Erfahrung und das gleichzeitige Lernen von den Studierenden hält einen einfach young in mind.“ Im Herbst erlebte Alfred Quenzler dann einen Kulturschock: Er konnte weitaus weniger



Prof. Dr. Alfred Quenzler rät Führungskräften und Personalern zu einem intensiven Beziehungsmanagement.

Welches Feld muss ein Unternehmen gerade jetzt beackern?

Wenn es – wie momentan durch die Krise oder durch scheinbar plötzliche Abgänge – hektisch wird, dann wird für die reibungslose Organisation der Nachfolge eine irrsinnige Kapazität gebunden. Unternehmen müssen es also unbedingt schaffen, ein gesamtunternehmerisches Denken zu etablieren. Bisher gibt es da zwei Knackpunkte. Zum einen kleben die verantwortlichen Manager an den Mitarbeitern in ihren Abteilungen; erst wenn sich das Erlebnis herumspricht, dass wer entwicklungsfähige Leute abgibt, tatsächlich auch wieder gute Mitarbeiter bekommt, kann der weit verbreitete Abteilungsegoismus gebrochen werden. Zum anderen werden oft nicht die guten Kräfte ins Ausland geschickt, sondern die, die man loswerden möchte; das ist für das Geschäft im Ausland so schlecht wie für die langfristige Personalplanung. Eine vernünftige Nachfolgeplanung aber ist erfolgsrelevant – und wird es in Zukunft noch mehr sein.

Wie findet man gute Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt, wenn die eigenen Leute eine Lücke nicht füllen können?

delegieren als zuvor, dafür gewann er Zeit- und Themensouveränität: „Erfolg und Misserfolg hängen jetzt viel stärker als bei Audi von mir allein ab.“

Die Studierenden treffen den praxisorientierten Personalwissenschaftler auf ihrem Weg zum Bachelor-Abschluss erstmals im dritten Semester – mit den Grundlagen der Personalarbeit. Und wer das Fach Personal vertieft, kann wieder mit dem arbeits- und diskussionsfreudigen Professor rechnen. Dessen besondere Vorliebe gehört den Projektarbeiten, in denen

PERSONALKurzinterview

Die Arbeitgebermarke spielt natürlich eine Rolle. Da haben es namhafte Unternehmen naturgemäß leichter als vermeintliche No-Name-Produzenten. Talente schauen auf Namen, fragen nicht tiefer nach, ob die Arbeitsbedingungen so toll sind wie das Produkt schick ist. Auch Rankings spielen da eine Rolle. Die weniger prominenten Unternehmen müssen genau überlegen, wie sie die richtigen Leute kriegen. Es muss sich herumsprechen, dass die Hierarchien flach und die Wege zu Entscheidungen kurz sind.

Sollen Unternehmen also die ganze Palette der modischen Medien nutzen um sich bekannter zu machen?

Ob Twitter langfristig ein erfolgreiches Personalmarketinginstrument ist, das bezweifle ich. Firmenhomepages müssen selbstverständlich professionell sein. Aber was momentan unterschätzt wird, das ist der direkte, der persönliche Kontakt. Wer da vertrauensvoll agiert, erhält in 80 Prozent Vertrauen zurück. Er kann nachhaltige Beziehungen aufbauen. Das beginnt früh – mit Praktika oder Promotionen in Unternehmen. Wer sich da gut betreut fühlt, bleibt dem Unternehmen treu. Auch den Kontakt zu Mitarbeitern zu halten, die gehen, ist ein Element – vielleicht kommt der Mitarbeiter später wieder, aber in jedem Fall wird er über seinen ehemaligen Arbeitgeber reden. Beziehungsmanagement wird in Zukunft ein wichtiges Stück Personalarbeit werden.

Studierende auf Personalthemen stoßen. Die Praxis-Projekte sind offen für alle BWL-Richtungen. Unternehmen stellen eine unternehmensrelevante Aufgabe, die die Studierenden in einem Semester bearbeiten und dann präsentieren. Den Vorteil verbuchen beide Seiten. „Die Studierenden erhalten Unternehmenserfahrung und Credit Points, und die Firmen können die Kompetenz der Studierenden über einen längeren Zeitraum erfahren, ohne dass ihnen größere Kosten entstehen.“

Ruth Lemmer



Unternehmen sind geprägt von sichtbaren und unsichtbaren Machtstrukturen. Die Schlüsselfragen sind: Worauf gründet sich die Macht? Wie wird sie genutzt? Wie kann man der Versuchung des Machtmissbrauchs entgegenwirken?

© stockbyte

Macht und Machtmissbrauch

Geschäftsführer oder Vorstände eines Unternehmens agieren in einem machtpolitisch spannungsreichen Umfeld. Es geht um ökonomische Macht, um den Einfluss von Eigentümerfamilien und Investmentfonds auf Unternehmen. Der Öffentlichkeit wurde dies bei Übernahmeschlachten der jüngeren Vergangenheit bewusst. Dabei sind nicht allein ökonomische

Ziele wichtig, sondern auch Macht und Ansehen. Erfolg, Reichtum und gesellschaftliches Ansehen sind nach der Lehre Johann Calvins ein Indiz für die Auserwähltheit vor Gott. Max Weber sieht in diesem Glauben die Besonderheit und Wurzel des Kapitalismus.

Ökonomie und Macht

Betriebliche Entscheidungen, Organisationsstrukturen, Führungsprozesse und so manche vermeintlich sachbedingten Abläufe, so die ernüchternde Erkenntnis der verhaltenensorientierten Ökonomie, haben mehr mit dem Streben nach Macht und Anerkennung, mit persönlichen

Interessen und Gefühlen, aber auch mit Hoffnungen und Ängsten als mit Rationalität zu tun. Der Wille zum Sieg ist Antriebsfeder, oft sogar Auswahlkriterium für Führungskräfte. Doch die Kampfbereitschaft richtet sich nicht nur auf die Wettbewerber. Die wahren Gegner sind oft die internen Konkurrenten um die Macht, Vorstandskollegen oder Leiter von Nachbarabteilungen, gegen die es sich durchzusetzen gilt. Der hierarchische Aufstieg ist die einzige Chance, sich aus dem Korsett



Prof. Dr. Ulrike Reisach, Internationales Management und Unternehmenskommunikation, Hochschule Neu-Ulm

✉ ulrike.reisach@hs-neu-ulm.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Autorität
- Mitarbeiterführung
- Glaubwürdigkeit

von Vorgaben zu befreien, selbst delegieren und eigene Ideen verwirklichen zu können. Wenn sich die Macht an der Spitze konzentriert, dann ist der Weg dorthin der richtige, um die Schmach des Befehlsempfängertums zu überwinden und selbst an der Macht teilzuhaben. In Wirtschaftsunternehmen sind Macht und Geld oft Äquivalenzwerte. Da Leistung, also der Beitrag zur betrieblichen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung immer weniger messbar ist, wird das Gehalt zum sichtbaren Substitut: „Seht her, was ich erreicht habe.“, und „Seht her, was für tolle Leute wir uns leisten (können).“ – so lauten die Botschaften der Empfänger und der Zahler von Millionengehältern.

Wer je die Vorbereitungen zu Pressekonferenzen oder Analystenmeetings sowie kritischen Betriebsversammlungen erlebt hat, der weiß, dass auch Mächtige in Betrieben nervös werden angesichts der geballten Macht der Interessensgruppen. Kostproben daraus gibt Dagmar Deckstein in ihrem Buch „Klasse: Die wundersame Welt der Manager“, in dem Vorstände von Ihren Erfahrungen berichten. Manche Manager kommen sich vor wie Schauspieler, die die Rolle des Mächtigen spielen, was zeigt, dass auch an der Spitze der Unternehmen nur Menschen stehen, mit all ihren Stärken und Schwächen.

Sichtbare und unsichtbare Machtstrukturen

Hierarchische Macht ist die gängigste Form betrieblicher Machtausübung. Sie beruht auf der offiziellen Position einer Person: dem Mandat, Anweisungen zu erteilen. Macht besteht dann zugleich in der Möglichkeit, Belohnungen oder Bestrafungen für andere vorzunehmen oder deren Wahrscheinlichkeit zu beeinflussen. Beförderungen und die Definition und Messung dessen, was als Erfolg und somit als Grundlage einer erfolgsabhängigen Entlohnung oder (Nicht-)Beförderung gilt, sind Instrumente der betrieblichen Machtausübung.

Macht wird in Betrieben durch eine Reihe von Attributen wie Mitarbei-

terzahl, Budget, Bürogröße und -ausstattung, Sekretariat, Dienstwagen, Chauffeur und weiteren Privilegien sichtbar. Die wichtigsten sind die Entscheidungsmacht und die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren. Mächtige sind nicht allwissend – und doch müssen sie Sicherheit und Vertrauen vermitteln. Das Dilemma zwischen eigener Unsicherheit und den Erwartungen der Geführten versuchen viele durch Delegation von Verantwortung zu lösen. Sie vertrauen auf Experten, Berater und vermeintlich objektive Systeme – und geben so einen Teil ihrer Gestaltungsmacht ab.

Wer über einen exklusiven Zugang, etwa im Beraterkreis oder Vorzimmer eines Mächtigen, verfügt, der hat Macht über das Wissen, das nach oben und unten dringt. Er kontrolliert die Kanäle der Kommunikation, filtert, sortiert und bewertet. Er hat die Interpretationshoheit über Zahlen und Ereignisse, erläutert sie dem Letztentscheider, rechtfertigt, entrüstet sich, insistiert oder feuert an – und beeinflusst damit den Fortgang der Dinge.

Es handelt sich um Macht ohne offizielles Amt, damit aber auch um Macht ohne formale Verantwortung. Die Notwendigkeit, sich für die Ergebnisse und Konsequenzen dieser Beeinflussung rechtfertigen zu müssen, bleibt beim Amtsinhaber. Dieser kann sich durch Versicherungen von finanziellen Regressansprüchen befreien, die moralische Verantwortung ist jedoch nicht delegierbar.

Wer hervorragend über ein Spezialthema Bescheid weiß, verfügt über Expertenmacht. Er kann es sich leisten, andere warten zu lassen. Er wird gefragt, gebeten, statt leisten zu müssen. Er hat ein Alleinstellungsmerkmal, bei ihm greifen Sanktionsdrohungen nicht, der Experte ist zumindest im Moment unersetzlich. „Wissen ist Macht“, stellte der englische Philosoph Francis Bacon bereits im 16. Jahrhundert fest. Auch Personen ohne spezifisches Fachwissen können Experten und damit mächtig sein – Dank ihres Erfahrungswissens, ihrer Kontakte, Sozialkompetenz, der Kenntnis von offiziellen und inoffiziellen Spielregeln und Machtkonstellationen.

Macht und Beeinflussung

Die traditionelle Machdefinition nach Max Weber, nach der Macht jede Chance ist, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, ist für moderne Betriebe längst überholt. Hier finden Beeinflussungsprozesse subtiler und damit wesentlich wirkungsvoller statt. Eine orientierende oder regulierende Beeinflussung kann etwa in Form eines Führungs- oder Beratungsgesprächs erfolgen. Gleichzeitig nehmen Betriebe durch die interne und externe Kommunikation Einfluss auf alle Interessengruppen des Unternehmens.

Die institutionalisierten Machtstrukturen des Betriebes werden in der Regel als notwendig und selbstverständlich akzeptiert und durch Sozialisationsprozesse verinnerlicht. Neue Mitarbeiter gliedern sich ein, indem sie vom Verhalten der Kollegen lernen. Der Wille dazuzugehören ist somit das stärkste Integrationsmotiv, stärker als jede Sanktionsmacht, deren Ausübung meist Widerstand hervorruft.

Die Anonymität der indirekten Steuerung ersetzt Anweisungen. Diese werden, so Jürgen Habermas, „auf dem Weg sozialtechnischer Manipulation derart übersetzt, dass die im Gehorsam gehaltenen, gut integriert, im Bewusstsein der Freiheit tun können, was sie tun sollen“. Gehorsam kann eine Variante der Machtliebe sein: Menschen, die allein nicht mächtig genug sind, schließen sich einem Mächtigen an, der ihnen stark genug scheint, die Gruppe zum Sieg zu führen: Stärke bedeutet Attraktivität.

Mächtige versuchen daher, sich als telegene Kommunikateure zu profilieren – nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch in der Öffentlichkeit, bei Headhuntern und künftigen Arbeitgebern. Spin doctors sehen ihre Aufgabe darin, Personen an der Spitze von Unternehmen in Szene zu setzen, ihre Weitsicht zu loben und durch die Verbreitung von Erfolgsgeschichten Bewunderung und Gefolgschaft zu schaffen. Doch wenn die kommunizierten Ziele und Werte den intern erlebten widersprechen, werden sie leicht als Propaganda

im Dienste der Macht entlarvt. Das Verhalten der Führungskräfte und Kollegen wird unbewusst auf Glaubwürdigkeit hin analysiert. Gestik, Mimik, Stimmmodulation und Haltung werden instinktiv wahrgenommen – schon Kleinkinder lernen solche Signale zu decodieren. Auch Anekdoten und Geschichten aus dem Betrieb, Gerüchte und Andeutungen können offizielle Verlautbarungen vertrauenswürdig machen oder Lügen strafen.

Mobilisierungsmacht und Referenzmacht

Hard Power umfasst Durchsetzungs- und Organisationsfähigkeiten, die vorhanden sein müssen, um das Überleben des Unternehmens im Wettbewerb zu gewährleisten. Soft Power beschreibt die Attraktivität eines Unternehmens oder seiner Mächtigen für andere, etwa für hervorragende Mitarbeiter; sie gründet sich auf emotionale Intelligenz, Vision, Kommunikation und persönliche Integrität. Der Harvard-Politologe Joseph S. Nye betont die kontextbezogene Intelligenz (Smart Power), harte und weiche Machtfaktoren situationsgerecht optimal zu kombinieren. Macht schafft so Orientierung und Struktur, hilft Ineffektivität, Unordnung und Chaos zu vermeiden, aber sie beschränkt zugleich die Freiheit des einzelnen und kann Kreativität und Fortschritt im Betrieb behindern.

Mobilisierungsmacht ist eine der stärksten Machtquellen, erlaubt sie es doch, den Radius der eigenen Wirksamkeit auf andere auszudehnen, sie zum engagierten Einsatz für die Sache zu gewinnen. Anerkennung, Zustimmung und Vertrauen, aber auch gute kommunikative Fähigkeiten, die Herz und Verstand ansprechen, sind die Wurzeln dieser Macht. Führung baut nach diesem Verständnis nicht auf Motivation durch Geld oder andere Anreize, sondern auf Motivation durch die Aufgabe und das in den

Menschen gesetzte Vertrauen. Sie wird auch Referenzmacht genannt, gründet sich auf gegenseitigen Respekt und die partnerschaftliche Arbeit an einem gemeinsamen Ziel. Macht liegt nach Hannah Arendt in der Fähigkeit, „sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln“.

Machtmissbrauch als moralische Versuchung

Machtmissbrauch kann im größeren oder kleineren Stile auf allen Ebenen des Betriebs stattfinden: Man kann gegenüber Kunden, Kollegen oder Führungskräften des eigenen Unternehmens freundlich und zuvorkommend sein, Aufträge sofort und mit höchster Sorgfalt ausführen oder Anfragen ins Leere laufen lassen und nur das Nötigste tun. Dienst nach Vorschrift ist die Verweigerungshaltung desjenigen, der einer Macht ausgesetzt ist, die er nicht akzeptiert. Bewusst oder unbewusst nutzt er

**„Willst du den Charakter
eines Menschen erkennen,
so gib ihm Macht.“**

Abraham Lincoln

die Spielräume, die sich ihm bieten, um seine persönlichen Prioritäten zu setzen. Das Problem ist in der Verhaltensökonomie als moralische Versuchung bekannt. Werden die Menschen im Betrieb nur als Mittel zum Zweck, als Humanressource für die Gewinnmaximierung benutzt, verwaltet und schnell ausgetauscht, fühlen sie sich instrumentalisiert und konzentrieren sich auf die Maximierung des eigenen Vorteils. Die betriebliche Nutzenmaximierung zieht die persönliche nach sich.

Der Prozess ist schleichend: Zunächst werden betriebliche Aufgaben delegiert, dann lassen sich privates und dienstliches Interesse nicht mehr klar trennen. Wer als Mächtiger am Ende glaubt, sein ganzes privates Leben stünde im dienstlichen Auftrag, gerät in Versuchung, auch Aufträge von Mitarbeitern erledigen zu lassen, deren betrieblicher Nutzen fragwürdig ist. Psychologische Untersuchungen

zeigen, dass Menschen, die sich selbst als einer anderen, herausgehobenen Kategorie zugehörig empfinden, häufig glauben, die allgemeinen Regeln gälten für sie nicht mehr. Enttäuschte Erwartungen, Skandale und gefallene Stars sind die Folge. Das Vertrauen der Menschen in das System, das diese Personen an die Macht gebracht hat und sie dort hält, erodiert.

Personalmanager und die Machtfrage

Daher sind Rechenschaftsberichte und Kontrollen der Machtausübung erforderlich. Machtpositionen sollten nur auf Zeit und in beschränktem Umfang verliehen werden. Das ist auch Ziel der europäischen Regelungen zur Verbesserung der Corporate Governance, hinter denen die deutsche Unternehmenspraxis häufig noch zurückbleibt. Regelmäßige Vorgesetztenbeurteilungen auf Basis der Führungsgrundsätze können helfen, Personen mit Führungsqualitäten unter Beteiligung der Mitarbeiter an die Spitze zu bringen. Voraussetzung ist, dass Macht als zeitlich begrenztes Privileg verliehen und nicht als Erbhof betrachtet und weitergereicht wird. Die Ergebnisse der Führungsbewertung müssen genauso Konsequenzen für die Laufbahnentwicklung haben wie andere, etwa umsatz- oder ertragsbezogene Kennzahlen.

Aufstieg und Verbleib in Machtpositionen müssen klar an Qualifikation und Erfahrung gekoppelt sein. Gefälligkeiten und Seilschaften, die so häufig für die Besetzung von Machtpositionen ausschlaggebend sind, unterminieren die Glaubwürdigkeit des Systems.

Personalverantwortliche sollten sich in diesem Machtspiel nicht instrumentalisieren lassen, sondern eine klare Position bei der Qualitätssicherung der Führung einnehmen. Betriebe sollten Konflikte zulassen, „sie sollten dem Ziel der Kontrolle der Macht dienen und nicht ihrer Tarnung durch eine Ideologie der Harmonisierung“, wie Ralf Dahrendorf schreibt. Unternehmens- und Führungskultur zeigt sich nicht in bunten Schriften, Slogans und Sonntagsreden, sondern im Verantwortungsbewusstsein und Vorbild der Führungskräfte.

Internet-Tipp

www.changex.de
www.managerismus.de

Im Rahmen einer Dissertation wurden die Prozesse rund um die Mitarbeiterbefragung in Deutschland und in den USA am Beispiel der Vertriebsorganisation eines Automobilkonzerns untersucht. Die Unterschiede sind kleiner als erwartet.

Erwartungen erfüllen

Mitarbeiterbefragungen werden als Führungsinstrument heute vielfach angewendet, denn Befragungen mit darauf aufbauendem Change Management bieten auch und gerade in der Krise wertvolles Innovationspotenzial. Ein Vergleich zwischen Organisationseinheiten, Peer Groups sowie nationalen und globalen Benchmarks zeigt die Stärken und Schwächen einer Organisation, Feedback-Workshops im Anschluss an Befragungen erlauben die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen und die Umsetzung von Aktionsplänen. Insbesondere die Anwendung im internationalen Kontext stellt das Management jedoch vor spezifische Herausforderungen. Am Beispiel der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den USA und in Deutschland werden hier nun Konsequenzen für die erfolgreiche Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB) gezogen. Dabei stehen die Differenzen im Arbeitsrecht, bei der Verwendung von Kennziffern sowie bei der Realisierung von Folgeprozessen im Vordergrund.



*Dr. Andreas Helm,
Global Human
Resources, Lonza
AG, Basel*

✉ helmandreas@gmail.com

Wie US-Firmen Daten erheben

MAB sind in den USA seit der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein klassisches Instrument des Managements und auch der empirischen Industrie- und Betriebssoziologie. In den USA war IBM der Vorreiter bei der Anwendung der Employee Attitude Surveys genannten Methode. Mittlerweile erforschen so gut wie alle der jährlich in der Fortune-Liste veröffentlichten 1.000 erfolgreichsten US-Unternehmen ihre Mitarbeiter mit MAB. Angewendet werden Methoden wie Pulse Surveys, Employee Value Proposition, Employee Satisfaction/Engagements Studies, Communications Audits, Employer Branding Studies. Die Unternehmensseite verspricht sich gesteigerte Produktivität durch Arbeitszufriedenheit und Commitment. Wegen der geringeren Arbeitslosigkeit steht in den USA die Bindung der Mitarbeiter weiter im Vordergrund.

Wie deutsche Firmen Daten erheben

In Deutschland ist durch die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit der Erhalt von Leistungsträgern ein erklärtes Ziel von MAB. Neben der Geschäftsleitung, welche an der kontinuierlichen Verbesserung aller betrieblichen Abläufe interessiert ist, sind die Arbeitnehmervertreter zentrale Akteure, die sich für eine Ver-

besserung der Arbeitsbedingungen und dadurch eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der Organisation stark machen. Es werden Gesamtbefragungen organisiert wie Stichproben, regelmäßige Befragungen stehen neben sporadischen.

Arbeitsrechtliche Basis

Das Arbeitsrecht in den USA unterscheidet sich von dem in Deutschland vor allem in zwei Punkten: beim Kündigungsschutz und bei der Arbeitnehmermitbestimmung. Es gibt keinen gesetzlichen Kündigungsschutz, wobei sich hier seit den 1970er-Jahren Einschränkungen bei Entlassungen herausgebildet haben. Wir sprechen dabei von einem „At-will-employment“: Das Arbeitsverhältnis besteht nicht für eine bestimmte Zeit und kann – zumindest theoretisch – nach Belieben abgebrochen werden, mit oder ohne Grund und ohne vorherige Ankündigung, vom Unternehmen aber auch vom Mitarbeiter. Es gibt keinerlei Rechtsanspruch darauf, im Unternehmen beschäftigt zu bleiben. Zweitens gibt es kein Gesetz zur Arbeitnehmermitbestimmung, dennoch sind einige Unternehmen gewerkschaftlich organisiert. (Tab.)

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmenskultur
- Nachhaltigkeit
- Betriebsvereinbarung

Unterschiede Arbeitsrecht Deutschland und USA

	Deutschland	USA
Kündigungsschutz	✓	✗
Gesetz zur Arbeitnehmermitbestimmung	✓	✗

Die Auswirkungen des Kündigungsschutzes auf die Art der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen lassen sich schwer dingfest machen. Die unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Grundlagen jedenfalls halten die Mitarbeiter offenbar nicht von einer ehrlichen Meinungsäußerung ab, solange die Vertraulichkeit beim Umgang mit den Daten der Befragung gesichert ist. In Interviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowohl in Deutschland als auch in den USA geben diese an, dass sowohl bei der MAB als auch in den Workshops nach einer Befragung offen die Meinung geäußert werden kann.

Hinzu kommt, dass im Betrachtungszeitraum die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt eine andere als in den USA war. Die Arbeitslosenquote lag bei 4,7 Prozent in den USA im Vergleich zu 12,1 Prozent in Deutschland. Somit können wir annehmen, dass die US-amerikanischen Arbeitnehmer mit einem Jobverlust besser umgehen können, da zumindest theoretisch mehr alternative Stellen zur Verfügung stehen. Diese Annahme hat sich in den mit Mitarbeitern in allen Hierarchieebenen durchgeführten Interviews bestätigt: Arbeitnehmer in den USA haben eine höhere Bereitschaft, sich zu verändern und für eine neue Anstellung aktiv nach außen zu treten. Deshalb sind die Arbeitgeber in den USA stärker auf personalpolitische Instrumente angewiesen, die auf eine Bindung der im Unternehmen erfolgreich arbeitenden Mitarbeiter abzielt, als dies in Deutschland der Fall ist.

Im Labour Law, dem kollektiven Arbeitsrecht in den USA, gibt es kein gesetzlich geregeltes Betriebsver-

fassungsrecht und Betriebsräte (im deutschen Sinne) sind nicht existent, genau so wenig wie gesetzliche Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer. Dadurch fehlt auch eine Aufgabenteilung zwischen Betriebsparteien und Tarifvertragsparteien.

Besonderheiten in den USA

Gesetzliche Regelungen zum kollektiven Arbeitsrecht finden sich sowohl auf Bundesebene (National Labor Relations Act NLRA, auch Wagner Act) als auch in entsprechenden Gesetzen der einzelnen Bundesstaaten (Mini Wagner Acts). Der Organisationsgrad der Arbeitnehmerschaft nimmt ab: Waren 1954 noch 34,7 Prozent der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft gewerkschaftlich organisiert, sind es 1992 gerade noch 11,5 Prozent, 2004 nur noch 8 bis 9 Prozent. In klassischen Gewerkschaftsbranchen wie Schwerindustrie, Automobilindustrie und Transportunternehmen ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad höher.

11. Handelsblatt Jahrestagung

Betriebliche Altersversorgung 2010.

22. bis 24. März 2010, Hotel InterContinental, Berlin.

Die bAV-Netzwerkplattform

Folgende Experten haben u. a. ihr Mitwirken zugesagt:



Andreas Storm
Staatssekretär,
Bundesministerium für
Arbeit und Soziales



Dr. Dieter Hundt
Präsident, BDA



Martin Hoppenrath
Vorsitzender des Vorstandes,
PSVaG Pensions-Sicherungs-
Verein VVaG



Dr. Boy-Jürgen Andresen
Vorstandsvorsitzender,
aba Arbeitsgemeinschaft für
betriebliche Altersversorgung



Prof. Dr.
Bernd Raffelhüschen
Universität Freiburg



Dr. Gerhard Reinecke
Vorsitzender Richter
im 3. Senat,
Bundesarbeitsgericht

Mit freundlicher Unterstützung von:

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
www.handelsblatt-bav.de
Rufen Sie an: 0211 9686 – 3426

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Konsequenzen der Befragungen

Es ist festzuhalten, dass MAB in Deutschland und in den USA häufig intervenierend implementiert werden: Die Unternehmensleitung zieht Konsequenzen aus dem Antwortverhalten der MitarbeiterInnen und leitet daraus Verbesserungen ab. Unklar hingegen bleibt die strategische Integration der Ergebnisse in weiterführende Optimierungen auf struktureller Ebene in den höheren Hierarchiestufen. Dies wird oft nicht explizit in Betriebsvereinbarungen geregelt und weist somit auf eine Schwachstelle hin, die sich in der Praxis sowohl in Deutschland als auch in den USA zeigte: Die

„Die strukturellen, übergreifenden Themen jedoch benötigen viel Zeit und werden oft auch abteilungsübergreifend nicht zufrieden stellend abgearbeitet.“

Organisationseinheiten können zwar das unmittelbare betriebliche Umfeld und hierbei zumeist Verbesserungen im operativen Bereich erreichen. Die strukturellen, übergreifenden Themen jedoch benötigen viel Zeit und werden oft auch abteilungsübergreifend nicht zufrieden stellend abgearbeitet. So können die Prozesse einer Mitarbeiterbefragung innerhalb eines Konzerns sehr unterschiedlich ausgestaltet sein, obwohl konzernweite Betriebsvereinbarungen dazu bestehen.

Entscheidende Aspekte eines Mitarbeiterbefragungsprozesses sind:

1. Sicherstellung der lokalen Durchführung sowohl der Befragung als auch der Folgeprozesse, Ernennung lokaler Change Agents im Human Resources plus Patenschaft in den Landesgesellschaften
2. Erschwerung der Implementierung in den Landesgesellschaften durch fehlende Arbeitnehmermitbestimmung
3. Orientierung der Fragestellungen an globaler Strategie des Konzerns
4. Erstellung der Maßnahmenpläne, die im Anschluss an MAB fixiert wurden, über die lokalen Change Agents

5. Realisierung eines internen Benchmarkings nur in vergleichbaren Organisationseinheiten

6. Realisierung eines externen Benchmarkings mit einem globalen Index, etwa von High Performing Companies

7. MAB als Teil des Change Managements

8. Beobachtung des ähnlichen Antwortverhaltens in Konzernteilen und Ländergesellschaften

Der Vertriebsaufbau bei dem Automobilhersteller in den USA ist ein anderer als in Deutschland und MAB werden in den beiden Organisationen unterschiedlich angewendet. Deshalb ist zu bedenken, dass die Ergebnisse selbst nur einen groben Anhaltspunkt über die unterschiedlichen Unternehmenskulturen liefern.

Der im Vergleich zu Deutschland meist als geringer und arbeitgeberfreundlicher bezeichnete Kündigungsschutz in den USA wirkt sich weniger als vermutet auf die Bereitschaft aus, sich in einer Mitarbeiterbefragung offen zu äußern. Es scheint, dass die Loyalität und das Wissen des Arbeitnehmers wichtige Stützen einer guten Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind. Das haben auch die Beobachtungen in der Vertriebsorganisation in den USA gezeigt, wo sich die Unternehmen um eine hohe Mitarbeiter-Loyalität bemühen, um deren Wissen und Erfahrungen im Unternehmen zu halten. Hier spielt noch eine Rolle, dass im Falle einer Kündigung durch den Arbeitgeber oftmals kostspielige Prozesse oder hohe Abfindungszahlungen folgen.

Die Vertriebsorganisation in den USA ist als Dienstleistungsunternehmen gewerkschaftlich nicht organisiert. Zudem gibt es keinen Betriebsrat. Bei großen US-Automobilherstellern wie der Chrysler Group, deren Belegschaft gewerkschaftlich durch die Automobile, Aerospace & Agricultural Implement Workers of America International Union (UAW) organisiert ist, finden zentral durchgeführte MAB statt. Wir können vermuten, dass auch das Fehlen eines Betriebsrats und dadurch geringere Mitbestimmungsmöglichkeiten Einfluss darauf haben, ob MAB durchgeführt werden. Wäh-

rend in Deutschland die Möglichkeit besteht, MAB in Betriebsvereinbarungen als verpflichtend aufzunehmen um die Durchführung in einem Turnus beispielsweise 18 Monaten oder bis zwei Jahren sicherzustellen sowie die Durchführung durch ein externes Institut zu gewährleisten, wurden in den USA in der Vertriebsgesellschaft ab 2002 keine zentral erhobenen Befragungen mehr durchgeführt. Allerdings werden hier seitdem dezentral angelegte Befragungen angewendet, die nur noch je nach Bedarf von den Abteilungsleitern eingesetzt werden. Dabei ist jedoch die vertrauliche Verwendung der Daten problematisch. Auffallend ist zudem, dass sich bei den einzelnen Themengebieten ähnliche Problemstellungen herauschälen, so zum Beispiel zu hohe Erwartungen an eine Mitarbeiterbefragung und fehlende Nachhaltigkeit bei der Bearbeitung der Ergebnisse. Darüber hinaus wird, wie in Deutschland, das Action Planning in Folge einer MAB als sehr wichtig angesehen. Die Mit-

„Die Mitarbeiter kritisieren in den USA und in Deutschland, dass Information und Kommunikation oft nicht ausreichend vorhanden sind.“

arbeiter kritisieren in den USA und in Deutschland, dass Information und Kommunikation oft nicht ausreichend vorhanden sind. Management scheint eine Komponente zu besitzen, die nicht kulturabhängig ist. Zumindest gibt es zwischen den USA und Deutschland kulturübergreifende Grundkonstanten, die die gute von der weniger guten Mitarbeiterführung unterscheiden.

Lese-Tipp

Andreas Helm: **Mitarbeiterführung und Kommunikation. Change Management, Commitment und Mitarbeiterbefragungen im Automobilvertrieb.** Gabler Verlag, Freiburg 2009, ISBN-13 9783834916860, 49,90 Euro

Die Personalfachleute des Heiztechnik-Herstellers Vaillant Group wollen ihr Personalmarketing zielgruppengenau ausrichten – und dazu als erstes den Bedarf gründlich analysieren.

HR besser kommunizieren

Erste Anzeichen des demografischen Wandels sind heute in den Unternehmen schon zu spüren, wenn diese erhebliche Probleme haben, Fachkräfte in den Bereichen Ingenieurs- und Naturwissenschaften zu akquirieren, die für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens eine zentrale Rolle spielen. Damit wird die Frage akut, wie das Personalmarketing ganz praktisch etwas dazu beitragen kann, den Fachkräftemangel optimal zu bewältigen.

Diese Frage kann durch ein ganzheitliches und zielgruppenorientiertes Konzept des Personalmarketings beantwortet werden. Unternehmen investieren zwar viel in Personalmarketing, meist handelt es sich dabei um punktuelle Maßnahmen wie die Ausgaben für Hochschulmarketing oder Stellenanzeigen in Jobbörsen. Eine gewisse Struktur, ein Konzept, geschweige denn eine Strategie ist leider bei vielen Unternehmen nicht zu erkennen.

Um genau die richtigen qualifizierten Fach- und Führungskräfte und Nachwuchstalente in Zukunft unter schärferen Wettbewerbsbedingungen anzusprechen, ist ein ganzheitliches Personalmarketing-Konzept notwendig, welches die unterschiedlichen Zielgruppen sowohl intern als auch extern in ihren Aktivitäten und Maßnahmen berücksichtigt. Dazu zählen nicht nur Maßnahmen im Bereich Employer Branding sondern auch

Angebote in der Personalentwicklung oder im Gesundheitsmanagement, die die Bindungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöhen. Denn Personalmarketing beinhaltet nicht nur das externe Werben um potenzielle Bewerber sondern auch die Motivation und Bindung von gegenwärtigen Mitarbeitern. Genau hier besteht Handlungs- und Optimierungsbedarf.

„Um eine optimale Rekrutierung von qualifizierten Fach- und Führungskräften zu erreichen und Streuverluste durch unscharfe Botschaften zu vermeiden, müssen die Zielgruppen konkretisiert werden.“

Welche Zielgruppen sind denn nun gemeint? Meist differenzieren Unternehmen ihre Zielgruppen nach High Potentials, Young Professionals, Absolventen, Studenten und Auszubildende, obwohl hier von einigen Unternehmen ein Kategorienfehler gemacht wird, da ein High Potential genauso gut ein Absolvent oder ein Auszubildender sein kann. An diesen Zielgruppen orientieren sich auch die Maßnahmen des Personalmarketings.

Arbeitsmarktpotenzial ausschöpfen

Diese Klassifizierung alleine reicht jedoch nicht im Geringsten aus. Um eine optimale Rekrutierung von qualifizierten Fach- und Führungskräften zu erreichen und Streuverluste durch unscharfe Botschaften zu vermeiden, müssen die Zielgruppen konkretisiert werden. Man kann sie beispielsweise zusätzlich in Ältere/Jüngere, Frauen/Männer und inländische/ausländi-

sche Bewerber unterteilen und diese Gruppen in Stellenanzeigen und auf der firmeneigenen oder den externen Karrierewebsites unterschiedlich ansprechen. Das beeinflusst die Auswahl der Bilder sowohl für Stellenanzeigen als auch für die Karrierewebsites.

Unternehmen können in eigenen Aktionen noch nicht ausgeschöpfte Arbeitsmarktpotenziale wie Frauen und ältere Arbeitskräfte ansprechen. Bei der Ansprache sollte man darauf achten, dass man die Bewerber nicht nur auf sachlicher, sondern auch auf emotionaler Ebene erreicht.

Präferenzen kennen

Zusätzlich müssen Personalverantwortliche bei der Vermittlung von Botschaften auch die Erwartungen und Präferenzen der jeweiligen Zielgruppen kennen, da sonst hohe Ausgaben für Personalmarketingaktivitäten keinen Response bringen. Die gründliche Analyse zu Beginn der Suche kostet also Zeit und Finanzmittel, spart diese aber im Ergebnis wieder ein.

Bestätigt wird dies durch eine Untersuchung des Marktforschungsinstitutes Trendence (Absolventenbarometer 2008), die besagt, dass Absolventen unterschiedlicher Fachrichtungen unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an den zukünftigen Arbeitgeber haben: Ein Informatiker tickt einfach anders als ein Wirtschaftswissenschaftler und hat daher auch ganz andere Anforderungen und Bedürfnisse. Optimal wäre es hier, für jede Bewerberzielgruppe eine passen-



Orhan Özkan, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Organisationspsychologie, TU Dortmund/Human Resources, Vaillant Group, Remscheid

✉ orhan.oezkan@vaillant.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Ganzheitliches Konzept
- Arbeitgebermarke
- Fair Company-Gütesiegel

de Stellenanzeige zu erstellen. Je zielgruppengerader die Stellenanzeige ist, desto erfolgsversprechender werden die Resultate der Maßnahmen sein. Umgekehrt wird der erhoffte Effekt einer breit angelegten Stellenanzeige ausbleiben.

Vaillant denkt um

Der Heiztechnik-Hersteller Vaillant Group mit Sitz in Remscheid und weltweit über 12.000 Mitarbeitern hat dieses Problem erkannt und aktuell ein Personalmarketing-Projekt auf Basis eines ganzheitlichen Konzeptes ins Leben gerufen, das all diese Zielgruppen mit entsprechenden Aktivitäten und Maßnahmen berücksichtigt. Ziel des Personalmarketing-Projektes ist es, die aktuellen Personalmarketing-Aktivitäten kritisch zu überprüfen und zu hinterfragen. Wie wird die Vaillant Group als Arbeitgeber wahrgenommen? Welche Instrumente werden bei der Ansprache eingesetzt? Sind die Instrumente aufeinander abgestimmt? Im nächsten Schritt soll herausgefunden werden, wie man die Strukturen und Prozesse verbessern kann. Welche aktuellen Maßnahmen kann man optimieren? Welche Instrumente kann man zusätzlich einsetzen? Wo besteht Handlungsbedarf? Was müsste man tun um eine Arbeitgebermarke aufzubauen?

Das aktuelle Projekt soll den Grundstein für den Aufbau eines Employer Brandings legen. Dies ist allerdings nur dann möglich, wenn Personalmarketing-Aktivitäten der Vaillant Group strategisch ausgerichtet und aufeinander abgestimmt sind. Dabei muss die oben beschriebene zielgruppengenaue Ansprache der Bewerber berücksichtigt werden. Bei der Vaillant Group enthalten die Stellenanzeigen beispielsweise keine Bilder, so dass der Bewerber nur auf der sachlichen, aber nicht auf der emotionalen Ebene angesprochen wird.

Handlungsbedarf gibt es bei der Vaillant Group in der HR-Kommunikation. Es muss mehr über die richtigen und wichtigen Dinge geredet werden, die für den Mitarbeiter im Unternehmen und auch für potenzielle Bewerber von entscheidender Bedeutung

Internet-Tipp

- Absolventenbarometer 2008
www.trendence.de
- Gallup Engagement Index 2008
<http://eu.gallup.com>
- StepStone 2008
www.stepstone.de

sein könnten. Beispielsweise ist die Vaillant Group mit dem Fair Company-Gütesiegel des Magazins „Junge Karriere“ aus der Verlagsgruppe Handelsblatt ausgezeichnet worden. Es wird an Unternehmen vergeben, die sich für den fairen Umgang mit Studenten und Absolventen engagieren. Diese Information wurde in der Vergangenheit weder intern noch extern kommuniziert.

Weiterhin bietet die Vaillant Group im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) viele Angebote, die auch nicht nach außen publiziert wurden. Eine Selbstverständlichkeit sind die BGF-Maßnahmen nicht, denn nach dem IAB-Betriebspanel durch Alfons Holleeder (2007) bieten nur 20 Prozent der Unternehmen in Deutschland BGF-Maßnahmen an. Die Vaillant Group investiert auch in die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Exemplarisch ist das Best Management Programm 2010 für die Führungskräfte oder seit kurzem die HR-Akademie zu erwähnen. Dabei handelt es sich um ein virtuelles Portal, das verschiedene interne und externe Trainings in Bezug auf Basiswissen, Sozialkompetenz und Fachkompetenz anbietet.

Eine optimale HR-Kommunikation würde die Attraktivität der Vaillant Group sowohl nach innen als auch nach außen wesentlich verbessern. Hier kann auch die Teilnahme an Awards und Rankings helfen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Das Problem dabei liegt eher am Mangel an Kapazitäten als an der Bescheidenheit der Vaillant Group. Die Kapazität wird sich aber in den nächsten Jahren verändern, da man sich mehr in Richtung Personalmarketing und Personalentwicklung fokussieren möchte.

Da ist reichlich Potenzial nach oben vorhanden. Trotz alledem würden 68 Prozent der eigenen Mitarbeiter sich

– so das Ergebnis der letzten Mitarbeiterbefragung 2007 in Deutschland – wieder für ihren Arbeitgeber entscheiden, wenn sie es nochmal zu entscheiden hätten. Weiterhin würden 60 Prozent der Mitarbeiter Vaillant als Arbeitgeber weiterempfehlen.

Im Angesicht einer StepStone-Umfrage von 2008 kann sich das Ergebnis sehen lassen, denn danach sind nur 37 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte von ihrem derzeitigen Arbeitgeber so überzeugt, dass sie ihn weiterempfehlen würden. Vor allem aber bei der Gesamtzufriedenheit der Belegschaft überzeugt Vaillant mit 75 Prozent. Hinzu kommt die Mitarbeitermotivation mit 49 Prozent. Das kann sich sehen lassen, da im Vergleich die durchschnittliche Motivation und das Engagement in deutschen Unternehmen bei 13 Prozent liegen (Gallup 2008).

Ausblick

Auf all diese Faktoren und auf vieles mehr, kann das interne wie externe Personalmarketing und vor allem im nächsten Schritt das Employer Branding einen positiven Einfluss nehmen – und die Ergebnisse nachhaltig verbessern. Nur wenn die zielgruppengenaue Ansprache der potenziellen Bewerber gelingt, wird die Vaillant Group sich als ein attraktiver Arbeitgeber positionieren können – und auch in der Zukunft die Fach- und Führungskräfte rekrutieren können, die das Unternehmen benötigt.

Anzeige

The advertisement features the HRM.de logo, which consists of the letters 'HRM' in a stylized font with 'de' in a smaller font to the right, all enclosed in a rounded square. Below the logo, the text 'Human Resource management' is written in a smaller font. A dark blue horizontal bar contains the white text '[Kontakte knüpfen – Wissen teilen]'. Below this bar, the text 'HRM.de – das Netzwerk für ein professionelles HR-Management' is displayed in a bold, sans-serif font. At the bottom, a green rounded rectangle contains the white text 'www.hrm.de'.

Erfahrene Mitarbeiter stehen bisher zu selten im Fokus der Personalentwickler. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat dies mit dem Programm KOMPASS geändert.

Leistungsträger motivieren

Die wirklichen Ausmaße der anstehenden Veränderungen durch den demografischen Wandel bleiben für die meisten Unternehmen noch diffus. Laut einer Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2008 haben sich erst 37 Prozent der Unternehmen in Deutschland intensiver mit den Auswirkungen durch die älter werdende Gesellschaft beschäftigt. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall mit insgesamt 3.200 Mitarbeitern gehört zwar zu diesem guten Drittel, allerdings schon mit einem dezidierten Programm. Denn bereits zu Beginn des Jahrtausends wurde das Thema demografischer Wandel für das eigene Unternehmen diskutiert. Seit dem Jahr 2005 steht es unverrückbar auf der Agenda der strategischen Personalthemen. Ein eigenes Projekt befasst sich mit dem Generationenmanagement bei Schwäbisch Hall. Im ersten Schritt wurde der Personalbestand genauer analysiert, es wurden Prognosen abgeleitet und die Instrumente im Personalmanagement daraufhin untersucht, inwiefern sie als demografiefest gelten können. Dabei wurde deutlich, dass vieles von dem, was in den vergangenen Jahren angestoßen

wurde, dazu beiträgt, den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen: Das Gesundheitsmanagement wurde gezielt in Richtung Gesunderhaltung der Mitarbeiter ausgebaut. So werden Mitarbeiter und Führungskräfte in Seminaren im Umgang und Erkennen von psychischen Belastungen, zur Stressbewältigung und zur Suchtprävention geschult, um Auslöser für psychische Erkrankungen frühzeitig finden und abstellen zu können. Die Zahl der Ausbildungsplätze wurde weiter erhöht und die Aktivitäten für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber verstärkt. Mit dem Slogan „Gemeinsam Werte schaffen“ wurde der Schwäbisch Hall-Auftritt am Bewerbermarkt forciert und es wurden konkrete Kooperationsmodelle mit kaufmännischen Berufsschulen und Hochschulen in Baden-Württemberg und Bayern abgeschlossen. Vor allem aber wurde in die Potenzial- und Führungskräfteentwicklung investiert. Seit Ende der 90er-Jahre wurde ein der Führungshierarchie angepasstes System aufgebaut, mit dem der Nachwuchs aus den eigenen Reihen gefördert und somit auch die interne Besetzungsquote von Führungspositionen deutlich erhöht wurde – und zwar um ein Fünftel auf mittlerweile rund 90 Prozent.

le mit zunehmender Bedeutung für den Unternehmenserfolg einnehmen werden, adaptierten die Verantwortlichen für die Personalentwicklung die Erfolgsaspekte der Potenzialförderung auf das Entwicklungsprogramm für erfahrene Mitarbeiter. Zusammen mit COMPASS Team, Feldafing, wurde das neue Entwicklungsprogramm KOMPASS konzipiert und umgesetzt. Ziel des rund zehntägigen KOMPASS-Prozesses ist, die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen zu reflektieren und so fein zu justieren, dass diese umfangreichen Kenntnisse optimal im Unternehmen genutzt werden können. (Abb.)

In dem knapp einjährigen Programm erhalten die Teilnehmer aktuelle Informationen zu ausgewählten Themen, verschiedene Kompetenzbereiche werden aufgefrischt und eigene Erfahrungen reflektiert. So diskutierten die Teilnehmer mit einem Vorstandsmitglied intensiv die strategische Ausrichtung und die Herausforderungen für die Bausparkasse und die Finanzbranche in den nächsten Jahren. In einem weiteren Modul werden Konzeption und Implementierung von Veränderungen im Unternehmen vorgestellt. Die Teilnehmer werden dadurch verstärkt zu Treibern der erforderlichen Veränderungsprozesse. Durch den Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmern in einer festen Gruppe und mit Hilfe gezielter Unterstützung durch die Trainer erhalten die Teilnehmer Tipps und Werkzeuge an die Hand, die sie befähigen und motivieren, ihre Kompetenzen und Erfahrungen im Berufsalltag wirksam einzubringen und ihre vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen.



*Katrin Schwarz,
Fachberaterin
in der Personal-
entwicklung und
verantwortlich für
das Kompass-Pro-
gramm, Bauspar-
kasse Schwäbisch
Hall*

✉ katrin.schwarz@schwaebisch-hall.de



*Hans Heusgen,
Geschäftsführer
von Compass
Team Consulting,
Feldafing*

✉ hans.heusgen@compass-team.com

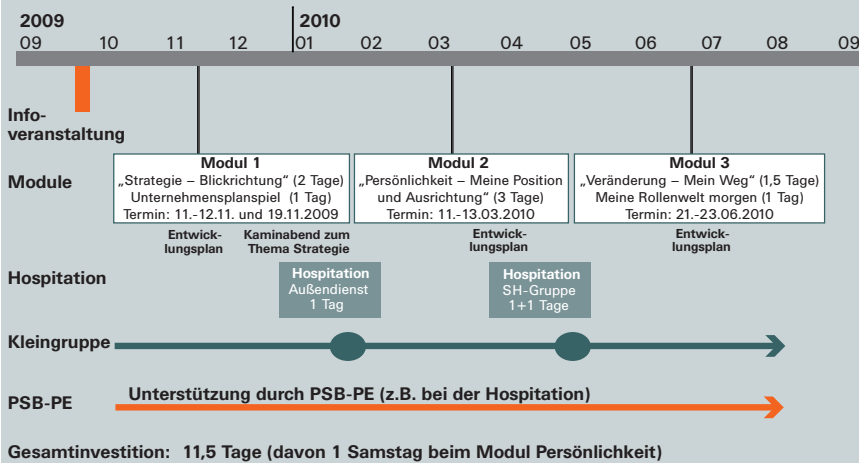
Gute Mitarbeiter binden

Ein neuer Schwerpunkt ist die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen. Mitarbeiterbindung gelingt, wenn die guten Mitarbeiter ihre Potenziale einsetzen können, dafür die Wertschätzung der Organisation genießen und eine attraktive Perspektive für die Zukunft vorhanden ist. Leistungsträger finden sich auf allen hierarchischen Ebenen, sie sind quasi die Säulen, die das Geschäft auf Dauer tragen. Und sie sind die oft übersehene Gruppe, gerade weil sie in ihren Jobs funktionieren. Da diese erfahrenen Mitarbeiter im demografischen Wandel aber eine Rol-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Wertschätzung
- Standortbestimmung
- Impulse
- Netzwerk

Der Kompass-Prozess



Das Pilotprogramm von KOMPASS wurde von November 2008 bis Juli 2009 mit zwölf Teilnehmern im Alter von 37 bis 57 Jahren aus allen Bereichen der Schwäbisch Hall-Gruppe durchgeführt. Dazu zählten IT-Spezialisten, Juristen, Marketingfachleute und Experten aus der Kreditbearbeitung. Inzwischen ist die zweite Gruppe gestartet.

Konkret setzen sich die Teilnehmer im ersten Modul „Strategie – Blickrichtung“ mit der Unternehmensstrategie der Bausparkasse und ihrer ganz persönlichen Rollenstrategie auseinander. Dazu dient das Unternehmensplanspiel FuchsSim, das Schwäbisch Hall für Trainingszwecke eingeführt hat. Darin werden die Teilnehmer auf spielerische Weise mit typischen Entscheidungssituationen von Vorständen einer Bausparkasse konfrontiert: Neben der Gewinnung von Neukunden und der Pflege des Kundenstammes treffen die Teilnehmer Entscheidungen zum Vergütungssystem und zur Anlagestrategie für die bereits eingezahlten Gelder.

Darüber hinaus arbeitet sich jeder der beteiligten Leistungsträger ein differenziertes Bild seiner professionellen, organisationalen und privaten Rollen. Nach einer Bewertung der aktuellen Rollen-Landkarte entsteht eine Strategie für die beruflichen Rollen, um die eigenen Kompetenzen noch passgenauer in das Unternehmen einzubringen.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen, den Ressourcen, dem Selbst- und Fremdbild sowie den eigenen Stärken und Schwächen steht im zweiten Modul „Persönlichkeit – Meine Position und Ausrichtung“

im Vordergrund. Jeder Teilnehmer erarbeitet sich seine Vision. Sie beantwortet die Frage: Wo möchte ich mich mittel- und wo langfristig hin bewegen? Bei dieser Übung verlassen die Teilnehmer den Seminarraum und erforschen ihre persönlichen Wünsche, Träume und Ziele extern – zum Beispiel draußen in der Natur. Diese Ideen werden im Dialog in der Gruppe fixiert. Mit Hilfe eines speziell entwickelten 360°-Feedbacks erkunden die Teilnehmer ihre Stärken, Kompetenzen und Entwicklungsfelder. Am Ende verlässt jeder Teilnehmer dieses Modul mit einem Maßnahmenplan, der die Frage beantwortet: „Mit welchen ganz konkreten Schritten bewege ich mich auf die von mir angestrebte Zielposition zu?“

Im dritten Modul „Veränderung – Mein Weg“ setzen sich die Teilnehmer mit Veränderungsprozessen im Unternehmen auseinander und reflektieren ihre bisherigen Schritte für ihr eigenes Veränderungsprojekt: Häufig arbeiten die Teilnehmer zwar weiterhin in der Abteilung, in der sie bereits vor dem Programm gearbeitet haben. Allerdings verschiebt sich oft der Aufgabenschwerpunkt. Der Teilnehmer hat mehr Klarheit über seine Stärken und Kompetenzen und kann diese in Absprache mit seiner Führungskraft noch effektiver einsetzen. So ist der IT-Spezialist nach dem KOMPASS-Programm in einem strategischen Software-Projekt für einen zentralen Teilbereich verantwortlich.

Zwischen den Modulen erweitern zwei Hospitationen im Innen- und Außendienst die berufliche Erfahrungswelt:

In der ersten Hospitation begleiten die Teilnehmer einen Finanzberater der Bausparkasse bei Kundengesprächen. Ziel ist es, durch das direkte Erleben der Kundenbedürfnisse das Verständnis der Teilnehmer für die Anliegen und Nöte der Kunden weiter zu erhöhen. In der zweiten Hospitation lernen die Teilnehmer im Innendienst Abteilungen und Bereiche kennen, die für den eigenen Arbeitseinsatz attraktiv erscheinen oder mit denen sie in Arbeitskontakt stehen. Durch den anschließenden Erfahrungsaustausch und die intensive Zusammenarbeit mit Kollegen entsteht ein sehr starkes Netzwerk zwischen den Teilnehmern, das auch nach dem Ende des Programmes weiter trägt.

Pilotprojekt bewerten

Die Reaktionen auf die erste Projektrealisierung zeigten, dass das Konzept genau dort ansetzt, wo erfahrene Mitarbeiter Orientierung und Unterstützung wünschen. Vor allem aber signalisiert das Angebot Wertschätzung für diese wichtige Mitarbeitergruppe.

Darüber hinaus profitieren Teilnehmer und Unternehmen mehrfach von diesem Programm: Die Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, im Arbeitsalltag innezuhalten, die erworbenen Kenntnisse und die gemachten Erfahrungen intensiv zu reflektieren und die Richtung für ihr weiteres Berufsleben festzulegen. Die beiden Hospitationen dienen dazu, neue Impulse für die eigene Entwicklung zu gewinnen und durch das Lernen in einer festen Gruppe das Netzwerk im Unternehmen zu erweitern. Dadurch entstehen Klarheit, Motivation und die Initiative, die eigenen Potenziale aktiv und dauerhaft in das Unternehmen einzubringen und so langfristig zum Unternehmenserfolg beizutragen. Ein Teilnehmer fasste das Ergebnis für ihn persönlich so zusammen: „Durch Kompass habe ich meine Kompetenzen deutlicher erkannt und bringe diese jetzt stärker ein. Durch die Gruppe konnte ich ein starkes Netzwerk auch zu anderen Abteilungen der Schwäbisch Hall-Gruppe aufbauen. Und plötzlich spüre ich auch mehr Aufmerksamkeit und Unterstützung für meine Ideen und Vorschläge durch meinen Chef.“

Gesundheit managen

Skolamed veranstaltet am 23. März 2010 auf dem Petersberg bei Bonn zum siebten Mal den Gesundheitskongress „Health on Top“. Den Schwerpunkt der diesjährigen Veranstaltung bilden Vorträge zum betrieblichen Gesundheitsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kennziffern und Wertekultur. 20 Vorträge und acht Kurzseminare geben einen Überblick über Strategien, Führungskultur und Mitarbeiterwertschätzung. Unternehmen stellen effektive Praxisbeispiele gelungener Gesundheitsförderung vor. Professor Holger Pfaff von der Universität Köln referiert über Wege zu einem kennzifferngestützten betrieblichen Gesundheitsmanagement. Professor Peter Kern vom Stuttgarter Fraunhofer Institut gibt einen Ausblick auf die Zukunft der Arbeit unter dem Fokus Mensch und Gesundheit. Bernhard Wolff vom Berliner Think Theatre sagt, wie ein innovationsfreundliches Klima entsteht – im eigenen Kopf und am eigenen Arbeitsplatz.

www.health-on-top.de

Standardisierter Erfolg

Ein Leitfaden und eine Checkliste sollen Mittelständler und Handwerksbetriebe dabei unterstützen, stabile und innovative Unternehmen aufzubauen. Herausgegeben von der INQA-Mittelstand „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ in Langenhagen beschreibt sie im Leitfaden „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“ einen Standard für den Erfolg. Der Check beschreibt einen Soll-Ist-Vergleich. So gibt es im Kapitel Führung den Checkpunkt „Arbeitsauf-

träge und Erwartung“. Innerhalb der „Personalentwicklung“ wird formuliert, dass Führungskräfte für die fachlichen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen verantwortlich sind. Insgesamt umfasst die Checkliste elf Themen, die vom Mitarbeiter über Strategien und Kundebewertungen bis zur Prozessanalyse reichen. Die Instrumente können wie in einem Werkzeugkasten einzeln genutzt werden.

www.guter-mittelstand.de

Ältere fühlen sich benachteiligt



Nur ein Drittel der älteren Beschäftigten ist laut der Studie „Das Urteil der 50Plus“ des Personaldienstleisters Accenture mit den Trainings- und Weiterbildungsangeboten in ihrem Unternehmen zufrieden. Die Mehrzahl der Befragten bemängelt, dass ihre Bedürfnisse in Bereichen wie Gesundheit, Mitarbeiterführung und Karriereentwicklung zu wenig berücksichtigt werden (63 Prozent). 60 Prozent gaben zudem an, dass die Entlohnungsmodelle ihrer Arbeitgeber angepasst werden sollten. Kritik gibt es auch an den Vorgesetzten: Zwei Drittel der Befragten (65 Prozent) fühlen sich nicht motiviert, über das normale Rentenalter hinaus zu arbeiten.

www.accenture.de

Betriebliche Altersversorgung

Die Mitgliedsbeiträge des Pensions-Sicherungs-Verein (PSV) schießen in die Höhe: Schuld daran ist die steigende Zahl an Unternehmensinsolvenzen. Sollte das Finanzierungsverfahren des PSV grundsätzlich reformiert werden? Welche Möglichkeiten zur Reduzierung des PSV-Beitrages bieten sich an und wie kostenintensiv sind diese? Martin Hoppenrath (PSV-Vorstandsvorsitzender) und BDA-Präsident Dieter Hundt (PSV-Aufsichtsratsvorsitzender) geben auf der **11. Handelsblatt Jahrestagung „Betriebliche Altersversorgung 2010“** ausführliche Antworten. Die Veranstaltung vom 22. bis 24. März in Berlin bietet erstmals zur Themenvertiefung drei parallele Fachforen an: Wege zur Reduzierung der bAV-Kosten, das CTA in der Insolvenz des Unternehmens sowie Umfinanzierung und Neueinrichtung von Versorgungsplänen.

www.handelsblatt-bav.de

Mitarbeiter als Markenbotschafter

Obwohl viele Unternehmen trotz Krise in externe Arbeitgeber-Imagekampagnen investieren, um die besten Mitarbeiter zu bekommen, vernachlässigen rund 90 Prozent den Stellenwert der eigenen Mitarbeiter als Arbeitgebermarkenbotschafter fürs externe Image. Das ergab die Benchmark-Studie „Internal Employer Branding“ der Managementberatung Kienbaum. Besonders auffällig ist der unterschiedliche Umgang mit Ex-Mitarbeitern: Der Prozess und die Kommunikation beim Ausscheiden von Beschäftigten nimmt bei zwei Dritteln der befragten Topunternehmen eine fast doppelt so hohe Priorität ein wie für den Durchschnitt der Arbeitgeber. „Auch jeder ehemalige Mitarbeiter ist bewusst oder unbewusst ein Botschafter der Arbeitgebermarke“, warnt Kienbaum-Berater Florian Dylla.

www.kienbaum.de

Arbeitnehmer wollen Informationen

In Zeiten der Wirtschaftskrise wünschen die meisten Arbeitnehmer in erster Linie Transparenz. Wie eine repräsentative Umfrage der Personalberatung von Rundstedt

HR Partners zeigt, erwarten mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland von ihrem Führungspersonal kontinuierliche Information über die aktuelle wirtschaftliche Lage und die Zukunftspläne des Unternehmens. Besonders ausgeprägt ist das Informationsbedürfnis bei den 40- bis 49-jährigen (73,1 Prozent) und in der Gruppe der nichtleitenden Angestellten (71,3 Prozent). Die Einbindung von Mitarbeitern, um in schwierigen Zeiten gemeinsam Lösungen zu finden, steht an zweiter Stelle (56,5 Prozent). Dies gilt vor allem in der Generation 50+ (62,5 Prozent).

www.rundstedt.de

BMW beliebt

Durch die Krise haben sich die Präferenzen der Berufstätigen bei der Arbeitgeberwahl verschoben: Das Ansehen eines Unternehmens gehört nicht mehr zu den entscheidenden Faktoren der Attraktivität. Das ergab eine Studie des Beratungsunternehmens Universum. Während 2008 die Reputation noch für 38,9 Prozent der Befragten wichtig war, haben im vergangenen Jahr lediglich 21,6 Prozent Wert auf dieses Kriterium gelegt. Vielmehr achten die Professionals im Krisenjahr auf die

persönliche Komponente und nennen zu 22,1 Prozent ein inspirierendes Top-Management als Kriterium für einen idealen Arbeitgeber (2008: 11,7 Prozent). Unter Wirtschaftswissenschaftlern schaffte BMW den Sprung an die Spitze als beliebtester Arbeitgeber und verdrängte Porsche. Platz zwei wie im Vorjahr: Deutsche Lufthansa. Auch bei den IT-lern fiel Porsche aus der Spitzengruppe. Beliebteste IT-Arbeitgeber: Audi und BMW.

www.universumglobal.com

Spitzenplatz für MAN

Die deutsche MAN zählt zu den besten drei Unternehmen für Führungskräfte in Europa. Das ergibt die Studie „Top Companies for Leaders 2009“, die die Personalmanagementberatung Hewitt Associates zum fünften Mal in Folge erstellt hat. Entscheidende Kriterien bei der Auswahl waren die Führungsstrategie, deren konsistente und nachhaltige Umsetzung sowie die tatsächlich gelebte Führungskultur. Darüber hinaus wurden der Geschäftserfolg und die Reputation der Unternehmen im Markt analysiert und bewertet. Das Ranking wird angeführt von der griechischen Titan Cement Company, gefolgt vom niederländischen Expressdienstleister TNT. Hinter MAN gehören noch Banco Bilbao Vizcaya Argentaria aus Spanien und Micro Focus International (England) zu den führenden Fünf.

www.hewitt.com

Stiftung will Fachkräfte vermitteln

Arbeitslose oder in Kurzarbeit geparkte Fachkräfte schneller und gezielter in passende Jobs oder Projekte zu vermitteln – dieses Ziel hat sich die Stiftung der

deutschen Wirtschaft für Arbeit und Beschäftigung (SWAB) mit Sitz in Berlin gesetzt. Zugleich sollen aber auch Unternehmen in die Lage versetzt werden, aktuell nicht ausgelastete Professionals vorübergehend für Projekte anderer Firmen freizustellen, ohne die qualifizierten Mitarbeiter entlassen zu müssen. In dieser ersten Initiative der Wirtschaft zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes engagieren sich zahlreiche DAX 30-Unternehmen, andere Blue Chips und KMU. Dem Stiftungsrat, der die Geschäftsführung kontrolliert, steht Professorin Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Fachhochschule Ludwigshafen, vor.

www.swab-deutschland.de

Berufsverband gegründet

Der „Berufsverband für Online-Bildung“ (bvob), der zum 1. Januar 2010 seine Arbeit aufgenommen hat, stellt sich vor: mit einem Workshop am 4. Februar auf der Fachmesse Lerntec in Karlsruhe. Online-Tutoren und Live-Online-Trainer haben seit Jahresbeginn eine neue Interessenvertretung: Der Berufsverband für Online-Bildung (bvob) hat als eingetragener Verein die Nachfolge des Netzwerks teletutoren.net angetreten, das seit 2006 bestand. Was genau hinter der Vereinsgründung steckt, erläutern Gabriela Pflüger, Initiatorin von teletutoren.net, und der 1. Vereinsvorstand Manuel Jans am 4. Februar 2010 in Karlsruhe: Auf der Lerntec, der 18. Internationalen Leitmesse mit integriertem Kongress für professionelle Bildung, Lernen, und IT

vom 2. bis 4. Februar, stellt sich der bvob mit einer ersten Fachveranstaltung der Öffentlichkeit vor. Ein vierstündiger Workshop formuliert den Anspruch: „Optimierung des Praxistransfers in der Online-Bildung“. Im Zentrum des Workshops steht allerdings die Frage, wie Ergebnisse aus dem Lern- in den Arbeitsbereich überführt werden können. Mehrere Vorträge beleuchten die Rolle, die Online-Tutoren dabei spielen, und zeigen Einsatzmöglichkeiten verschiedener technischer Mittel, wie Virtual Classrooms, mobile Endgeräte und Web 2.0-Anwendungen. Ein weiterer Themenschwerpunkt sind die beruflichen Perspektiven von Teletutoren und anderen E-Learning-Fachleuten.

www.bv-online-bildung.de,

www.learntec.de

An Werten orientieren

Ein wirtschaftsethisches Management hat vor allem in österreichischen Unternehmen einen hohen Stellenwert. So lautet das Ergebnis des Hernstein Management Reports zum Thema „Integrität von Managern“. Für 63 Prozent der österreichischen Unternehmen motivieren glaubwürdiges Handeln, nachvollziehbare Entscheidungen sowie respektvoller Umgang mit Mitarbeitern und Kunden die Arbeitnehmer. 55 Prozent der Unternehmen in Deutschland schließen sich dem an, in der Schweiz hingegen nur 35 Prozent. Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit rangieren in der Wahrnehmung der befragten Führungskräfte in allen drei Ländern im Schlussfeld. Die Werteorientierung steigt mit der Unternehmensgröße.

www.hernstein.at

Grenzgänger in Europa



Europa wächst zusammen. Das zeigt eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Die Zahl der Personen, die in einem Nachbarland wohnen und jeden Tag zum Arbeiten nach Deutschland pendeln, war noch nie so hoch wie 2005, dem jüngsten Jahr der Studie. Etwa 72.500 Grenzpendler waren registriert – fast doppelt so viele wie 2000. Die weitaus meisten – etwas mehr als die Hälfte aller Grenzgänger – haben ihren Wohnsitz in Frankreich. Österreich und die Niederlande stellen mit jeweils knapp 13 Prozent den zweiten und dritten Platz. Trotz der EU-Osterweiterung im Jahr 2004 und der relativ großen Lohnunterschiede kommen lediglich sieben Prozent der Pendler aus Polen und Tschechien. Grund seien die deutschen Übergangsregelungen, welche die Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neuen Beitrittsländer noch bis 2011 einschränken, so die Arbeitsmarktforscher des IAB. Rund 90 Prozent der Grenzpendler arbeiten in einem deutschen Bundesland, das in Nachbarschaft zu ihrem Herkunftsland liegt. Drei Viertel von ihnen wählen ihren Arbeitsplatz sogar in einem direkt angrenzenden deutschen Landkreis. Ein wenig überraschend: Grenzpendler sind keineswegs immer Ausländer. 2005 besaßen 40 Prozent von ihnen die deutsche Staatsbürgerschaft.

<http://doku.iab.de>



Führungskräfteentwicklung bei Baxter Oncology ist kein reines Personalentwicklungsthema. Vielmehr wird die Fähigkeit zum Changemanagement in Projekten gleich mit entwickelt.

Den Change führen



*Jürgen Fleischer,
Director Human
Resources, Plant
Leadership Team,
Baxter Oncology,
Halle/Westfalen*

✉ juergen_fleischer@baxter.com



*Alexander Pauly,
Diplompädagoge,
Coach, transform,
Werther*

✉ ap@transform.de



*Arvid Rapp,
Diplompsychologe,
Mitglied des
Vorstands, incon
ag, Taunusstein*

✉ rapp@incon-ag.de

Die Baxter Oncology GmbH produziert an zwei Standorten nahe Bielefeld Medikamente, die weltweit in der Behandlung von Krebserkrankungen eingesetzt werden. Die Übernahme der beiden Standorte von der Asta Medica AG durch den Baxter-Konzern 2001 führte zu einer anspruchsvollen Aufgabe: Unter Asta Medica begonnene Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die an den beiden Standorten zu neuen Produkten geführt hätten, wurden unter Baxter neu bewertet und verworfen. Die umfangreiche Forschung und Entwicklung des Baxter Konzerns beinhaltet keine Projekte für die beiden deutschen Standorte.

In dieser Zwangslage entschloss sich das lokale Management zu einer radikalen Neuausrichtung. Statt neuer eigener Produkte sollten nun global agierende Pharmaunternehmen bei der Formulierung und Produktion, dem Technologietransfer sowie der Entwicklung von Analysemethoden, Prozessen und Verpackungen unterstützt werden. Es entstand der Lohnhersteller Baxter Oncology mit seinem Schwerpunkt auf Zytostatika. Der Umgang mit diesen in der Regel hoch giftigen Substanzen erfordert ein hohes Maß an Know-how. Mit dieser Entscheidung begann ein seit 2002 andauernder Veränderungsprozess. Neue Strukturen und Prozesse führten zu stark steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter. Internationale Kunden und Produkte wechselten, Anforderungen an Qualität und Dokumentation variierten und neue Technologien wurden eingeführt. Waren in der Vergangenheit maßgeblich hohe Vertrautheit mit den Produkten, absehbare und gleichmä-

den, Prozessen und Verpackungen unterstützt werden. Es entstand der Lohnhersteller Baxter Oncology mit seinem Schwerpunkt auf Zytostatika. Der Umgang mit diesen in der Regel hoch giftigen Substanzen erfordert ein hohes Maß an Know-how.

Mit dieser Entscheidung begann ein seit 2002 andauernder Veränderungsprozess. Neue Strukturen und Prozesse führten zu stark steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter. Internationale Kunden und Produkte wechselten, Anforderungen an Qualität und Dokumentation variierten und neue Technologien wurden eingeführt.

Waren in der Vergangenheit maßgeblich hohe Vertrautheit mit den Produkten, absehbare und gleichmä-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterbindung
- Kulturwandel
- Marktumfeld

ßige Auslastung der Anlagen, lange Zugehörigkeit zum Standort – zusammengefasst Stabilität und Kontinuität – kennzeichnend, so zählen heute Schnelligkeit, Flexibilität und der Umgang mit einer weitaus höheren Komplexität. Das bedeutet, dass Sachverhalte sich nicht immer eindeutig einschätzen lassen, Prioritäten wechseln und Kleinigkeiten große Wirkung entfalten können. Kurz gesagt ein Umfeld, in dem es weit mehr als in der Vergangenheit darauf ankommt, Verantwortung, Mitdenken und Konfliktfähigkeit zu entwickeln.

Zunächst weitgehend auf sich allein gestellt ergriff das Management-Team des Standorts die Initiative und entwickelte Stück für Stück Instrumente (Leitbilder, Vision, Führungsgrundsätze), Initiativen (etwa die Qualifizierungsoffensive oder Lean Management) und Bildungsprogramme, um sich aus eigener Kraft marktfähig zu machen. Ein wesentliches Kernstück war dabei die Entwicklung von Programmen zur Veränderung der Führungskultur und der Zusammenarbeit am Standort bei gleichzeitiger Erhöhung der Mitarbeiterbindung. In Zusammenarbeit mit der inco ag und der Firma trainsform entschied sich das Management schließlich für einen Führungskräfteentwicklungs- und Bindungsansatz, der Change Management einschließt.

Das Team- und Kommunikationstraining

Die mittlere Managementebene ist für jeden Change Prozess besonders bedeutend. Dort findet ein Großteil der Überzeugungs- und Problembewältigungsarbeit statt. Das TKT – Team- und Kommunikations-Training von Baxter Oncology vermittelt eben diesen Personen die Unternehmensstrategie, sowie die unternehmensspezifischen Management- und Führungsinstrumente, damit sie diese umsetzen können.

Das TKT ist kein Führungs- oder Führungsnachwuchsprogramm im klassischen Sinne. Zwar zählen zu den Teilnehmern vor allem junge entwicklungsfähige Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter sowie Neueinsteiger. Die Teilnahme ist jedoch nicht an aktuelle oder zukünftige Mitarbeiterführung gebunden. Mindestens ebenso bedeutsam ist die Gruppe jener Personen, die wichtige Schlüsselpositionen im Unternehmen – auch ohne Führungsverantwortung – innehaben. Diese Personen tragen in großem Umfang Verantwortung oder besitzen ein sehr hohes Know-how über Prozesse oder ein bestimmtes Fachgebiet. So lernen beispielsweise Teilnehmer, die in der Praxis weit von der Produktion entfernt arbeiten, die besonderen Anforderungen des Produktionsplaners kennen. Auf diese Weise vernetzen sich Führungskräfte und Schlüsselpositionsinhaber.

Das TKT-Programm dauert zwischen anderthalb und zwei Jahren. Es teilt sich auf in mehrtägige Pflichtmodule und Wahlbausteine. Herzstück ist eine Projektaufgabe, die vom Management Team vergeben und die in einem Abschluss-Workshop präsentiert wird. Projektbezogenes und persönliches Coaching zur Begleitung runden das Programm ab. Die Inhalte werden sowohl durch externe Referenten als auch durch interne Experten vermittelt. (Abb.)

Neben der Tatsache, dass das Management über die gesamte Programmdauer präsent ist, setzt Baxter Oncology auf zwei pragmatische Antworten zur Berücksichtigung der Change Prozesse:

1. Die Themen des Change werden in Echtzeit in die TKT-Curricula eingespeist.

Der Rahmenplan der Pflicht- und Wahlmodule hat sich in den vergangenen fünf Durchgängen etabliert. Hier finden sich klassische Themenüberschriften wie Arbeitsgruppen moderieren, Feedback aussprechen oder Projekte planen und leiten. Das Besondere ist, dass diese Themen jeweils vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungsthemen interpretiert werden. Ein Beispiel: Beim Thema Moderation beschäftigt sich die Gruppe unter Lean-Gesichtspunkten damit, Meetings effektiver und effizienter zu gestalten. Beim Thema Führung geht es um die Frage, wie die Mitarbeiter von Baxter Oncology in den Lean-Prozess einbezogen werden können. Dem Thema Change Management ist eine

eigene Seminareinheit gewidmet. Darin geht es um Möglichkeiten, Grenzen und Methoden des Change.

2. Jeder TKT-Durchgang führt eine Projektarbeit mit Bezug zum aktuellen Changeprozess durch.

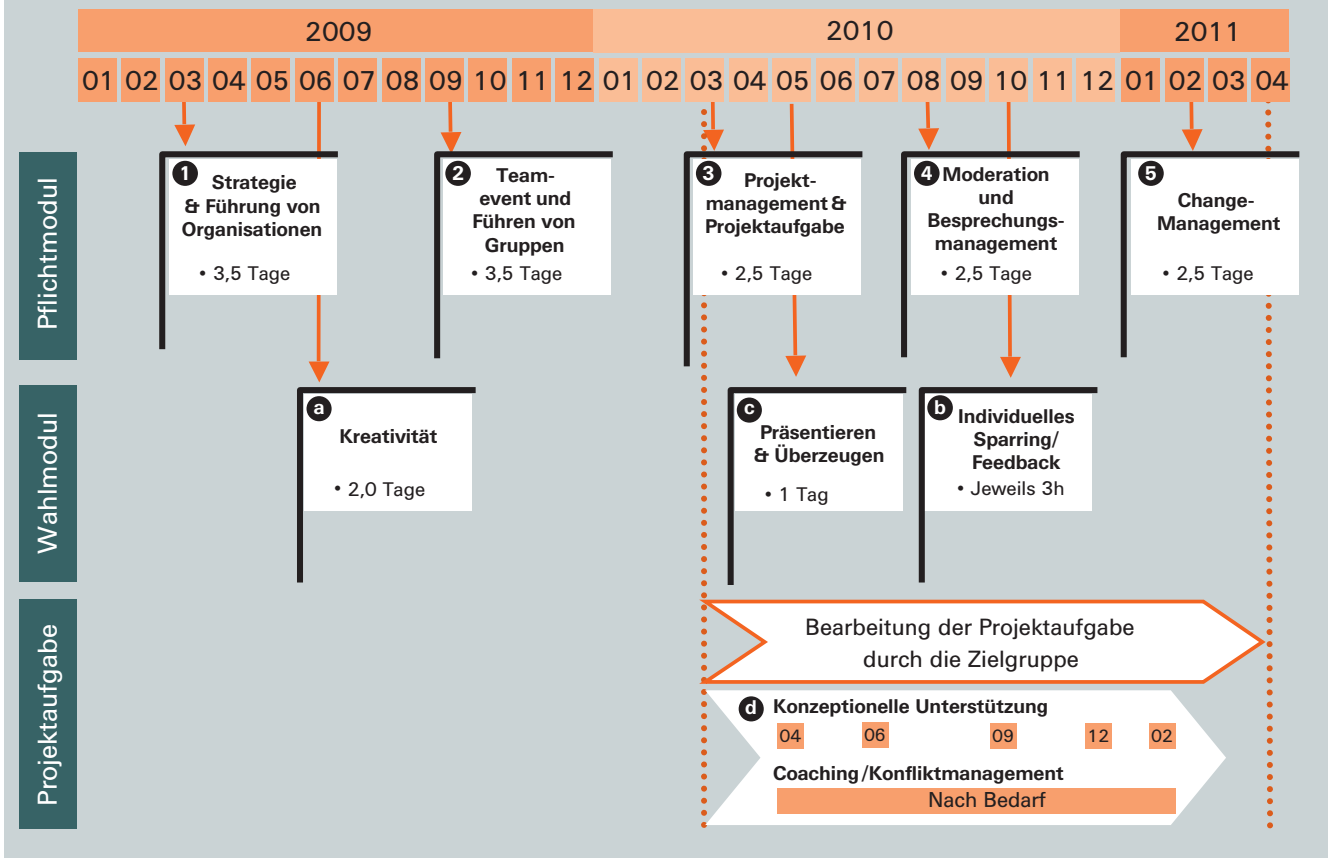
Die Projektaufgabe vermittelt einen Teil der Unternehmenswirklichkeit. Das Management selbst wählt die Aufgabenstellung aus, die zur aktuellen Situation des Standorts passt und entsprechend gelöst werden muss, kommuniziert diese und bleibt über alle Meilensteine hinweg als Sponsor in der Verantwortung. In der gemischten Zusammensetzung der Projektmitglieder bilden sich dieselben unterschiedlichen Perspektiven und Interessen ab, wie zwischen den Abteilungen des Unternehmens.

Eine Bedingung lautet: Die Projektaufgabe ist relevant für das Unternehmen. So sollte die letzte Gruppe ein Verfahren entwickeln, den Mitarbeitern von Baxter Oncology die Funktionen und das Zusammenwirken der einzelnen Unternehmensbereiche zu vermitteln. Die Gruppe gestaltete dazu ein Baxter-Unternehmensplanspiel, das heute bei Schulungen eingesetzt wird.

Der wohl wichtigste Effekt ist der Aufbau von Kompetenzen im Zusammenhang mit den unweigerlich auftretenden Konflikten. Konflikten, die sich in Seminaren kaum simulieren lassen. Hier erleben die Teilnehmer, wie Meinungen und Lösungen aufeinanderprallen. Sie erleben, wie es gilt, Standfestigkeit zu entwickeln und Teamsupervision zu nutzen. Gemeinsamer Leidensdruck und Überlebensdrang führen letztlich zu einer Lösung – in der Projektarbeit, wie im Unternehmen.

Eine besondere Herausforderung besteht in der Bewertung des Projektes durch das Management-Team. Wie die Gesamtleistung bewertet wird, ist transparent, nicht aber, wie der Beitrag des Einzelnen beurteilt wird. Das Dilemma: Jeder kann seinen persönlichen Einsatz selbst steuern, Kreativität und Ausdauer werden eingebracht oder zurückgehalten. Wer wie viel einbringt hängt auch davon ab, wie die Leistung der anderen eingeschätzt wird. Der Umgang mit dieser Situation – häufig in Projektorganisationen anzutreffen – stellt hohe Anforderung

Pflicht- und Wahlbausteine der TKT Gruppe



an die Teilnehmer des Entwicklungsprogramms. Flankierend zu der Projektarbeit bekommt jeder Teilnehmer ein individuelles Sparring, um seine berufliche Situation in Zusammenhang mit seinen Fähigkeiten und Zielen zu reflektieren.

Kompetenzen aufbauen

Die Formel für bedarfsorientierte Weiterbildung ist einfach: Vergleichen Sie IST und SOLL! Wobei das SOLL konsequent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden muss. Geschieht dies, wird schnell deutlich, welche Themen von der Personalentwicklung aufgegriffen und mit Bildungsmaßnahmen bedient werden müssen. Dazu ein Beispiel: Baxter Oncology führt mit großem Aufwand Lean Management ein. Schlankes Arbeiten soll als Grundgedanke sämtliche Bereiche ohne Ausnahme durchdringen. Nun beobachtet das Management gehäuft, dass bei der Präsentation von Projektstän-

den die Form und nicht die kompakte Aufbereitung von Informationen im Vordergrund steht – hübsch anzusehen und geschliffen vorgetragen aber zu wenig prägnant und auf den Punkt formuliert. Aus diesem Grund werden aktuell keine klassischen Präsentationsseminare angeboten. In anderen Worten, der Gedanke, in allen Bereichen lean zu sein, macht auch vor den Anforderungen an Präsentationen nicht halt. Und damit auch nicht vor Seminarklassikern.

Erfolgsfaktoren des Change Managements bei Baxter

Erfolg und Akzeptanz des TKT-Programms bei allen Beteiligten hängen maßgeblich von der professionellen Wahrnehmung ihrer jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten ab. Für eine Konzernmutter bedeutet dies, das notwendige Vertrauen und die Offenheit gegenüber den am Standort entwickelten Initiativen und Programmen zu entwickeln. Für das Management des

Standorts heißt es, entschlossen die eigene Strategie unter Berücksichtigung von HR Konzepten voranzutreiben. Ohne die notwendigen fachlichen Grundvoraussetzungen der Mitarbeiter, der entsprechenden Sozial- und Methodenkompetenz, lässt sich keine noch so gute Strategie verwirklichen. Darüber hinaus gilt es immer stärker, die Nachwuchskräfte zügig zu echten Strukturkernern und Kulturkönnern zu entwickeln. Schlussendlich aber bedarf es einer innovativen und fordernden Personalabteilung oder Personalentwicklung, die einerseits ihren internen Kunden etwas abverlangt und andererseits sich in einem engen Zusammenspiel mit ihren externen Beratern und Trainern befindet. Es ist selbstverständlich, dass diese wiederum in einem kollegialen Austausch arbeiten müssen. In dieser Kombination lassen sich auch hohe Ansprüche an einen Kulturwandel einlösen, der in Summe dazu führt, sich als Standort, den entsprechenden Vorsprung in einem anspruchsvollen Marktumfeld zu sichern.

Die Rolle von ehrenamtlichem Engagement hat im Bewerbungsprozess lange nicht so ein Gewicht, wie Stellenanzeigen und Firmenhomepages signalisieren.

Was wirklich zählt

„Wir legen großen Wert auf außeruniversitäres Engagement.“ – Solche oder so ähnliche Formulierungen finden sich in vielen Stellenanzeigen und auf Karrierhomepages, die sich an Berufseinsteiger aus wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen richten. Es stellt sich die Frage, ob und inwieweit ehrenamtliches Engagement den Berufseinstieg von Absolventen tatsächlich begünstigt.

Bei der Rekrutierung von Mitarbeitern insbesondere aus dem Kreis wirtschaftswissenschaftlicher Hochschulabsolventen spielen – wenn man den publizierten Interviews mit Personalverantwortlichen und einschlägigen Ratgebern folgt – Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz eine entscheidende Rolle.

Wichtige Hinweise auf die Fach- und Methodenkompetenz eines Bewerbers liefern in Zeugnissen dokumentierte Leistungen aus Schule und Hochschule. Entsprechend führen gute Schul- und Hochschulnoten zu einer kürzeren Dauer der Suche nach dem ersten Arbeitsplatz und zu einem höheren Gehalt beim Berufseinstieg. Allerdings steht die geringe Zahl an Studien zu dieser Beziehung in keinem Verhältnis zur Selbstverständlichkeit, mit der dieser Zusammenhang angenommen wird.

Auch im Rahmen von Praktika erworbene praktische Erfahrungen werden zur Beurteilung der Fach- und Methodenkompetenz herangezogen. Arbeitszeugnisse ermöglichen dabei eine inhaltliche Beurteilung der gewonnenen Erfahrung. Studien in den

USA wie auch in Deutschland konnten zeigen, dass Unternehmen praktische Erfahrungen bei Hochschulabsolventen honorieren.

Vielfältige Softskills

Die Einschätzung der ebenfalls als bedeutend angesehenen sozialen Kompetenz gestaltet sich weit schwieriger. Schon die inhaltliche Definition dieser Kategorie – als Synonyme werden meist Schlüsselqualifikationen oder Soft Skills verwendet – bereitet Probleme. Kaum eine Aufzählung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die diese Kompetenz präzisieren sollen, gleicht einer anderen. Aus Praktikersicht zählen häufig Initiative, interkulturelle Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit zur Sozialkompetenz.

Nur wenige Facetten dieser Kompetenz können von Schulen und Universitäten mit klassischem Unterricht ausgebildet werden. Zwar bemühen sich mittlerweile viele Hochschulen darum, Kurse und Veranstaltungen zur Förderung sozialer Kompetenz in ihre Lehrpläne zu integrieren. Das Angebot beschränkt sich aber in der Regel auf Kurse zu den Themen Rhetorik, Gesprächsführung, Präsentation oder Moderation. Hier werden allenfalls Basisfertigkeiten sozialer Kompetenz vermittelt und eingeübt. Weitere und komplexere Bausteine der sozialen Kompetenz wie Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit oder Teamfähigkeit entziehen sich ganz der Vermittlung in klassischen Formen des (Hoch-)Schulunterrichts.

Erkenntnisse zur sozialen Kompetenz eines Bewerbers sind somit kaum aus dem Nachweis bestimmter Übungen oder Seminare an der (Hoch-)Schule

zu gewinnen. Eher ist dies in dafür konzipierten Übungen eines Assessment-Centers möglich. Angesichts des hohen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwands, der mit einem Assessment-Center verbunden ist, sind aber Indikatoren, die möglichst einfach Hinweise darauf liefern, ob ein Kandidat die gewünschten sozialen Kompetenzen mitbringt, sehr gesucht.

Ehrenamt als Indikator für Sozialkompetenz

Nach den Erkenntnissen des Freiwilligen surveys 2004 engagieren sich mehr als ein Drittel aller 14- bis 29-Jährigen ehrenamtlich. Sie arbeiten in Vereinen, Organisationen oder Initiativen mit oder stoßen selbst Aktivitäten an, die keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen und mittelbar oder unmittelbar dem Gemeinwohl dienen. Dieses Engagement findet in der Mehrzahl der Fälle in einem sozialen Kontext statt, etwa in einem Verein.



Dr. Ludwig Merker, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl Personalwesen und Führungslehre, Universität Bayreuth

✉ ludwig.merker@uni-bayreuth.de



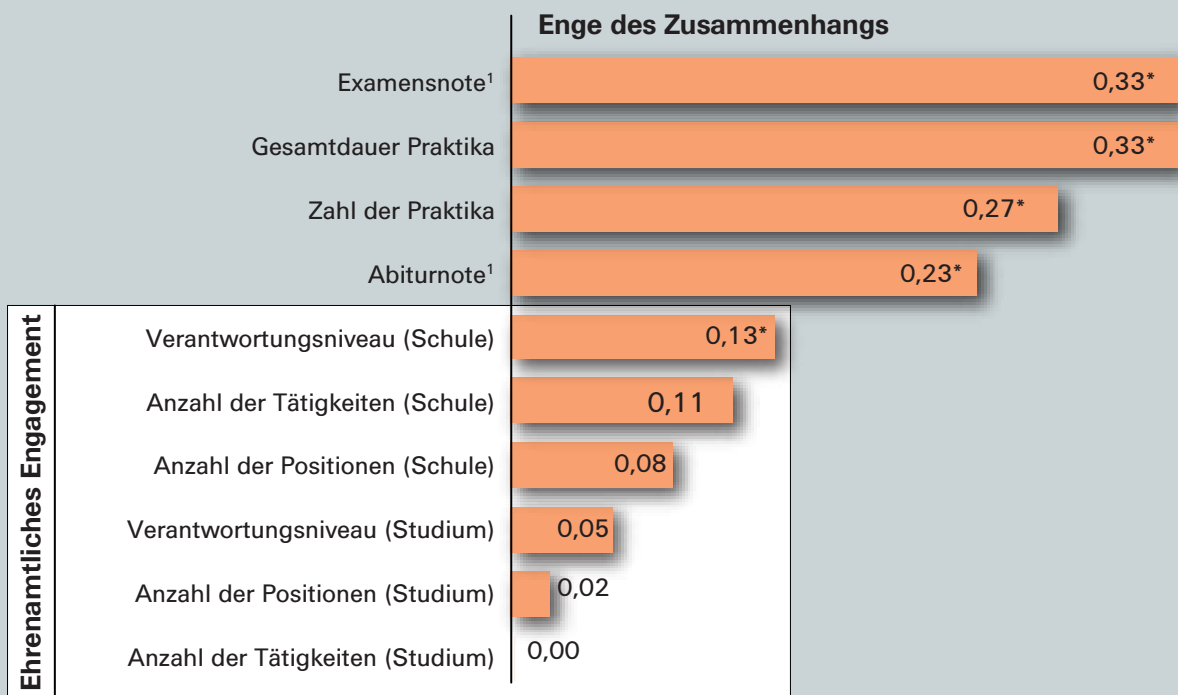
Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, Lehrstuhlinhaber Personalwesen und Führungslehre, Universität Bayreuth

✉ torsten.kuehlmann@uni-bayreuth.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Konfliktfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- internationale Sensibilität

Einflüsse auf das Bruttoeinstiegsgehalt von Universitätsabsolventen der BWL



* statistisch signifikante Korrelationen, ¹ Je besser die jeweilige Note, desto höher das Bruttoeinstiegsgehalt.

Häufig kommen Engagierte daher mit Personen in Kontakt, die einen unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergrund haben, arbeiten mit älteren oder jüngeren Mitgliedern zusammen und übernehmen Verantwortung für Menschen und materielle Güter.

„Erste Studien in Deutschland zeigen ebenfalls, dass junge Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren, bedeutende Lernfortschritte in ihrer sozialen Kompetenz machen.“

Vor allem amerikanische Forscher hat interessiert, inwieweit Aktivitäten neben der Schule oder dem Studium in der Lage sind, Kompetenzen zu fördern, die im Unterricht nicht aufgebaut werden können. Zwar sind die Ergebnisse nicht frei von Widersprüchen, insgesamt lassen sich jedoch für eine große Anzahl an Aktivitäten positive Effekte auf

die Entwicklung sozialer Kompetenz festhalten. Erste Studien in Deutschland zeigen ebenfalls, dass junge Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren, bedeutende Lernfortschritte in ihrer sozialen Kompetenz machen, die sie in der Schule allein nicht realisieren können.

Ehrenamt honorieren

Ob Unternehmen diese Erkenntnisse jedoch tatsächlich beachten und ehrenamtliches Engagement neben Schule und Studium beim Berufseinstieg honorieren, ist erstaunlich selten Thema von empirischen Untersuchungen. Angesichts dieses begrenzten Forschungsstandes haben wir 240 Absolventen der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth zu ihrem Berufseinstieg und ihrem ehrenamtlichen Engagement neben Schule und Studium befragt. Bei den ehrenamtlichen Aktivitäten haben wir die Zahl unterschiedlicher Engagements, die Zahl übernommener

Positionen und die Ausprägung der Verantwortung untersucht. Als Kennzahlen für einen erfolgreichen Übergang in den Beruf verwendeten wir die Zahl der Bewerbungen, die Zahl der Einladungen zu einem Gespräch oder einem Assessment-Center, die Dauer der Suche nach einem Arbeitsplatz und das Bruttoeinstiegsgehalt. Zusätzlich haben wir die Abiturnote und die Note im Diplom-Examen als Indikator für Schul- und Studienleistungen erhoben.

Überprüft man die Zusammenhänge der einzelnen Größen des ehrenamtlichen Engagements mit den Kriterien des beruflichen Einstiegserfolgs, zeigt sich Folgendes: Wie erwartet korrelieren Examensnote, Zahl und Gesamtdauer der Praktika und – zu einem geringeren Maß – die Abiturnote mit dem Berufseinstiegsgehalt. Enttäuschend sind die Ergebnisse für den Einfluss des gezeigten ehrenamtlichen Engagements. (Abb.)

Außeruniversitäres Engagement wird weder hinsichtlich der Zahl noch mit Blick auf Umfang und Niveau der

Verantwortung monetär honoriert. Ähnlich sieht es beim Engagement während der Schulzeit aus. Auf die Dauer der Suche nach einem ersten Arbeitsplatz wirkt sich keine der genannten Größen des ehrenamtlichen Engagements aus.

Begrenzter Nutzen

Man könnte nun annehmen, dass Engagement nur die Attraktivität eines Bewerbers auf dem Papier erhöht und er die durch seine Tätigkeit gewonnenen Stärken im Bewerbungsprozess nicht ausspielen kann. Daher haben wir zusätzlich die Zahl der Bewerbungen im Verhältnis zu den Einladungen zu Bewerbungsgesprächen und Assessment-Centern analysiert. Aber auch diese Analyse belegt keine Zusammenhänge zu den untersuchten Größen des Engagements.

Das Resümee: Entgegen der Empfehlung vieler Ratgeber und im Widerspruch zu den Aussagen auf vielen Karriereportalen und in Stellenanzeigen verschafft ehrenamtliches Engagement Bewerbern beim Berufseinstieg keinen Vorteil.

„Mit dieser Betonung des ehrenamtlichen Engagements möchte das Unternehmen soziale Verantwortung signalisieren.“

Zwei Erklärungsansätze sind für dieses Ergebnis denkbar. Bei einigen Unternehmen mag das Bestreben nach einer positiven öffentlichen Wahrnehmung ausschlaggebend dafür sein, dass im Rekrutierungsprozess ehrenamtliches Engagement gefordert wird. Mit dieser Betonung möchte das Unternehmen soziale Verantwortung signalisieren (corporate social responsibility). Andere Unternehmen werden wohl Angaben des Bewerbers zum ehrenamtlichen Engagement registrieren, aber bei der Eignungsfeststellung unterschiedlich bewerten.

Welche Kompetenzen ein Vorsitzender einer Jugendabteilung in einem Sportverein besitzt, wie viel Verantwortung er tatsächlich getragen

hat und ob er Führungserfahrung sammeln konnte, ist im besten Fall jemandem bekannt, der diese Position ebenfalls ausgeübt hat. Einen für jeden einsehbaren Qualifikationsplan, eine Stellenbeschreibung oder ein Anforderungsprofil gibt es für die meisten Tätigkeiten dieser Art nicht. Auch ein Äquivalent zu einem Arbeitszeugnis, in dem Qualifikationen, Tätigkeitsbereiche, Leistungen und Erfolge festgehalten und bewertet werden, fehlt in der Regel. Ob also das ehrenamtliche Engagement für die Bewältigung einer Arbeitsaufgabe im Unternehmen von Bedeutung ist, lässt sich nicht zuverlässig prognostizieren.

Ebenfalls problematisch ist die Vergleichbarkeit von verschiedenen Formen ehrenamtlichen Engagements. Einen Projektleiter bei der örtlichen freiwilligen Feuerwehr eines Dorfes mit einem Pressesprecher der Greenpeace-Ortsgruppe einer Großstadt zu vergleichen ist ohne genauere Kenntnisse der jeweiligen Situation nahezu unmöglich. Selbst wenn die beiden genannten Probleme überwunden werden können, bleibt die Gefahr, dass Bewerber den Bereich des ehrenamtlichen Engagements nutzen, um den eigenen Lebenslauf aufzuhübschen. Aus einer Sporthallenaufsicht wird ohne großen Aufwand ein Trainer der Jugendmannschaft. Die Angaben mit vertretbarem Aufwand zu überprüfen, ist kaum möglich.

Ausblick

Starkes, schwaches oder überhaupt kein ehrenamtliches Engagement – all das beeinflusst den gemessenen Erfolg beim Berufseinstieg kaum. Das liegt wahrscheinlich jedoch weniger daran, dass ehrenamtliches Engagement die soziale Kompetenz nicht fördert, als daran, dass seine Aussagekraft für die Diagnose sozialer Kompetenz in der Praxis nicht ausreichend gewürdigt wird. Es fällt Unternehmen schwer, den Wert des ehrenamtlichen Engagements eines Bewerbers für den beruflichen Einsatz aufgrund der schwierigen Fassung und Vergleichbarkeit einzuschätzen. Vereine und ähnliche Organisationen

sollten sich daher an der Praxis der Vergabe von Arbeitszeugnissen orientieren und den Einsatz ihrer Freiwilligen beschreiben und bewerten. Für Unternehmen hätten ausführlichere und vergleichbare Angaben zum Engagement den Vorteil, dieses Kriterium einfacher und genauer bei der Bewerberauswahl berücksichtigen zu können.

„Für Zeugnisse sollte ein vorstrukturierter Fragenkatalog bereitliegen, der die Erfassung von Rahmendaten (Dauer, zeitliche Intensität, Aufgabenspektrum oder Umfang der Verantwortung) genauso berücksichtigt wie Fragen nach Erfolgen und Misserfolgen.“

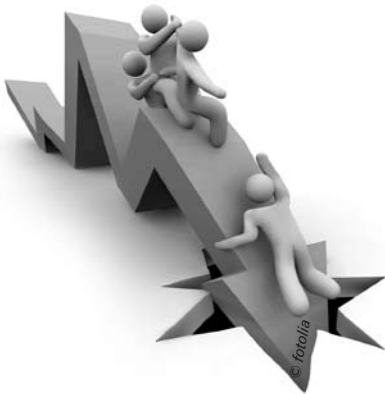
Solange jedoch keine einheitlichen Zeugnisse vorliegen, bleibt Unternehmen die Alternative, das ehrenamtliche Engagement eines Bewerbers zu einem Thema im Bewerbungsgespräch zu machen. Hierfür sollte ein vorstrukturierter Fragenkatalog bereitliegen, der die Erfassung von Rahmendaten (Dauer, zeitliche Intensität, Aufgabenspektrum oder Umfang der Verantwortung) genauso berücksichtigt wie Fragen nach Erfolgen und Misserfolgen, nach Lernerfahrungen in besonderen Situationen sowie nach Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsbereichen der Erfahrungen im Berufsleben. Mit diesen Angaben wäre es dann möglich, das ehrenamtliche Engagement von Bewerbern inhaltlich zu erfassen und die Bedeutung für den angestrebten Arbeitsplatz einzuschätzen.

Lese-Tipp

Thomas Gensicke, Sibylle Picot, Sabine Geiss: **Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004**. VS Verlag, Wiesbaden 2006, ISBN-13 9783531152578, 30 Euro
Ludwig Merker: **Engagement, Studienerfolg und Berufserfolg**. Bayreuth 2009, ISBN-13 9783000290312, kostenloses eBook

Zeitwertkonten in der Wirtschaftskrise

Das **6. Jahresforum „Betriebliche Zeitwertkonten“** vom 22. bis 24. Februar 2010 beschäftigt sich mit Fragen rund um die Neuregelungen zu flexiblen Arbeitszeitregelungen (Flexi II), Wertkonten in der



Wirtschaftskrise sowie zu Arbeitszeitkonzepten, um den demografischen Wandel effizient zu gestalten. Christine Harder-Buschner, Regierungsdirektorin im Bundesfinanzministerium, erläutert die neuen steuerlichen Rahmenbedingungen von Zeitwertkonten. Anschließend richtet sich der Blick auf die betriebliche Praxis: Personal der Deutschen Edelstahlwerke, von Ford, Evonik, VW und Sick stellen ihre Zeitwertmodelle vor. Mit arbeits- und haftungsrechtlichen Aspekten aus Arbeitgeber-sicht beschäftigen sich zwei Fachanwälte. Der dritte Konferenztag bietet je zwei parallele Workshops.

www.zeitwertkonten-konferenz.de/MM

Denkanstöße zum Recruiting

Die **4. Insider-Jahrestagung für Recruiter** am 8. und 9. März 2010 steht unter dem Motto „Entdecke die Möglichkeiten“. Im Schloss Bensberg bei Bonn werden bekannte Themen

aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, neue Themen präsentiert sowie Praxishilfen und Denkanstöße gegeben. Steffen Laick, Leiter Employer Branding & Recruitment bei Ernst & Young, stellt unter dem Titel „Kampagnen – ein schmaler Grad zwischen Erfolg und Misserfolg“ ein Praxisbeispiel mit Lerncharakter vor. Hans-Georg Häusel, Vorstand der Gruppe Nymphenburg Consult, gibt einen Einblick ins Neuro-marketing: Brain Brands – Wie starke Marken im Gehirn entstehen und was sie erfolgreich macht. Wie man Arbeitgeber-Videos und Video-Testimonials produziert, erfolgreich einsetzt und den YouTube Channel nutzt, erklärt Gero Hesse, Direktor HR Services bei Bertelsmann.

www.recruiting-convent.de

Coaching Convention

Beim **3. Coaching Convention** vom 26. bis 28. März 2010 in Hamburg geht es Schlag auf Schlag: Impulsvorträge und Workshops wechseln einander in kurzen Zeitabständen ab. Mehr als 30 Experten aus dem Umfeld des Coachings haben sich angekündigt, darunter Focht-Olympiasieger Arnd Schmitt und Focht-Medaillengewinner Oliver Lücke, der Fachmann für klare Worte Thilo Baum, die Moderatorin, Trainerin und Bestsellerautorin Carmen Thomas, der Top-Coach für Persönlichkeitsentwicklung, Alexander Maria Fassbender, Managementberater und Mutmacher Frank Koschnitzke und Wirtschafts-trainer Stéphane Etrillard. Zudem wird der Coaching Award verliehen: Eine Jury zeichnet Personen oder Ins-

titutionen aus, die sich um das Thema Coaching besonders verdient gemacht haben.

www.coaching-convention.de

Personalarbeit auf dem Prüfstand

Am 24. und 25. März 2010 findet an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg die **17. Personalkonferenz** statt. Das Generalthema der Konferenz lautet: „Professionelle Personalarbeit auf dem Prüfstand – Konzepte, Instrumente, Professionalisierung“. Thematische Schwerpunkte sind Vorträge, Diskussionsrunden, Arbeitskreise und Erfahrungsaustausch zu Kompetenz und Professionalität einer wertschöpfungsorientierten, leistungsstarken und nachhaltigen Personalarbeit. Die Konferenz will den Teilnehmerinnen und Teilnehmern anhand exzellenter Praxisbeispiele und Forschungsarbeiten zeigen, wie die Personalarbeit gestaltet sein sollte, um die großen organisatorischen, inhaltlichen und personellen Herausforderungen optimal bewältigen zu können. Sie richtet sich an Unternehmer, Geschäftsführer, Personalleiter, Personalreferenten, Personalentwickler sowie Personal- und Betriebsräte und kostet 370 Euro.

<http://personal.wiwi.uni-halle.de/personalkonferenz>

Weiterbildung auf der didacta

Die Fachmesse **didacta** vom 16. bis 20. März 2010 in Köln bietet mit Foren zur Aus- und Weiterbildung ein umfangreiches Programm. Auf der Agenda stehen E-Learning und neue Medien, neue Berufe und Berufsorientierung, Bil-

dungsexport sowie Trends zur beruflichen Weiterbildung. Ein Höhepunkt des Programms zum Thema E-Learning und Personalarbeit ist die 5. Fachtagung „Professional E-Learning“. Sie richtet sich an Bildungsexperten und Personalentwickler aus Unternehmen und Hochschulen und informiert an drei Tagen ausführlich über effiziente Lernszenarien und zukunftsweisende Personalarbeit. Ein weiteres Highlight ist der Weiterbildungs-Innovationspreis, mit dem das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) innovative Weiterbildungskonzepte, die sich an zukunftsweisenden Qualifikationsanforderungen orientieren, auszeichnet.

www.didacta-koeln.de

Entwickler entwickeln

„Training trifft Personalentwicklung“ – unter diesem Motto steht die **experta**, die der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) am 1. und 2. März 2010 in Bamberg veranstaltet. Die zwei Expertentage für Personalentwickler bieten zahlreiche Vorträge und Workshops rund um Wissensgesellschaft, Personalentwicklungspolitik und Mitarbeiterbindung sowie ein Wirtschaftskabarett, ein Trainer-Casting und Live-Coaching. Hauptredner sind Professorin Jutta Rump, die das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) leitet, und Coach und Trainerin Sabine Asgodom. Rump stellt Megatrends der Wirtschaft und Ableitungen für die Personalentwicklung vor, Asgodom erklärt den Erfolgsfaktor Persönlichkeit – warum der Mensch vor der Matrix kommt.

www.experta-bdvt.de

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
23. - 24. Februar	Umgang mit schwierigen Zeitgenossen	Das Seminar zeigt, wie man mit den unterschiedlichsten Menschentypen zurecht kommt und Zeit, Geld und Energie spart.	Berlin IIR Deutschland Tel. 0 211/96 86-30 00 www.iir.de 1.999 Euro
24. Februar	Generation Y im Arbeitsumfeld	Generation Y (Jahrgänge 1978 bis ,93) - die einen sagen ihnen Egoismus nach, andere halten sie für die goldene Zukunft. Im Seminar werden Eigenschaften und Erwartungen diskutiert.	Königstein (Taunus) k/c/e Marketing ³ Tel. 0 69/974 60-2 16 www.kce-marketing.de/geny 75 Euro
1. - 5. März	Verhalten wahrnehmen, Verhalten reflektieren	Die Teilnehmer untersuchen, welche Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster ihr Handeln bestimmen und welche Stärken und Schwächen damit verbunden sind.	Gmund am Tegernsee ComTeam Tel. 0 80 22/96 66-0 www.comteam-ag.de 2.600 Euro
4. - 5. März	Unter Druck richtig handeln	Unter anderem wird diskutiert, wie man persönliche Belastbarkeit richtig einschätzt und wie man Entscheidungen ausgewogen trifft.	München Euroforum Tel. 02 11/96 86-30 00 www.euroforum.de 1.899 Euro
4. - 5. März	Der Charisma-Effekt	Erörtert wird, wie man Überzeugungskraft und Entschlossenheit ausstrahlt und dabei seinen eigenen Stil entwickelt und authentisch handelt.	München Management Circle Tel. 0 61 96/47 22-6 41 www.managementcircle.de 1.895 Euro
8. März	Talent Management im Mittelstand – Benötigte Talente finden, binden und entwickeln	Personal gilt als der strategische Erfolgsfaktor schlechthin. Im Seminar wird erörtert, wie eine gelungene Personalauswahl funktioniert.	Nürnberg Bayern Innovativ Tel. 08 00/22 98 32 4 www.baytech-akademie.de 470 Euro
8. - 9. März	Auch in Krisenzeiten: Mitarbeiter führen und motivieren	Die Teilnehmer erarbeiten Richtlinien, um Mitarbeiter auch unter schlechten Rahmenbedingungen zu motivieren.	Wuppertal TAW Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95-2 71 www.taw.de 950 Euro
8. - 9. März	Effizientes Projektmanagement	Inhalt des Seminars ist es, Methoden und Werkzeuge zur erfolgreichen Planung und Durchführung von Projekten zu erarbeiten.	Stuttgart Steinbeis-Transferzentrum Tel. 0 71 95/7 57 58 www.stzm.de 725 Euro
8. - 12. März	Gut gehört zu werden: Kommunizieren, präsentieren und überzeugen	Die Teilnehmer lernen, Sprache, Mimik und Gestik wirkungsvoll zu kombinieren und erfolgreich einzusetzen.	Dresden IAG Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV Tel. 03 51/4 57-19 70 www.dguv.de 1.200 Euro
11. März	Synergiewerkstatt IV: Frauen in Führungspositionen: Wollen – Können – Dürfen	Diskutiert wird, wie die Repräsentanz von Frauen auf den mittleren und obersten Führungspositionen nachhaltig gesteigert werden kann.	Düsseldorf Synergy Consult Tel. 0 89/31 98 98 09 www.synergie-durch-vielfalt.de 600 Euro für Nicht-Mitglieder Kostenlos für Netzwerk-Mitglieder
11. - 12. März	Gute Chefs führen ihre Mitarbeiter (fast) überall hin	Diskutiert wird unter anderem über Ursache und Wirkung: Der Zusammenhang von Leistung, Motivation und Leidenschaft.	Bad Honnef Telekom Training Tel. 08 00/8 22 02 20 www.training.telekom.de 1.080 Euro
15. - 16. März	Führungsverhalten	Im Seminar werden die wichtigsten Führungsverhaltensweisen dargestellt und diskutiert. Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, das eigene Führungsverhalten zu überprüfen und zu optimieren.	Münster Management-Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51/20 20 50 www.kitzmann.biz 980 Euro

Älteren und geringer qualifizierten Mitarbeitern fehlt nicht die Motivation zur Weiterbildung – sondern die Unterstützung durch ihre Vorgesetzten.



Führungskräfte sind für alle da



*Stefan Baron,
Jacobs University,
Diplom-Verwaltungswissenschaftler, PhD-Fellow, Bremen*

✉ s.baron@jacobs-university.de



*Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel,
Organizational Behavior, Jacobs University, Bremen*

✉ c.stamovrossnagel@jacobs-university.de

Manch ein Vorgesetzter wird das Problem kennen. Wenn es um berufliche Weiterbildung geht, finden sich gerade unter den jüngeren, höher qualifizierten Mitarbeitern viele Kollegen, die gerne und oft an Weiterbildung teilnehmen. Es ist aber meist schwierig, ältere und geringer qualifizierte Beschäftigte für die Teilnahme an Weiterbildung zu motivieren. Zugegeben, bisher standen diese beiden Gruppen oftmals nicht im Fokus der betrieblichen Anstrengungen. Nicht selten wurden sie abgestempelt als weniger lernbereit und lernfähig, weniger anpassungsfähig und weniger produktiv.

Viele Firmen werden jedoch in naher Zukunft keine andere Wahl haben, als ihre Mitarbeiter verstärkt weiter zu qualifizieren und länger im Unternehmen zu halten. Schon jetzt gibt es einzelne Branchen und Regionen mit akutem Fachkräftemangel – und wir stehen erst am Anfang des demografischen Wandels.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Ältere Beschäftigte
- Weiterbildung
- Motivationsförderung

Viele Beschäftigte in den angesprochenen Gruppen haben durchaus die Wichtigkeit beruflicher Weiterbildung für sich erkannt, doch sie trauen sich die Teilnahme nicht (mehr) zu. Sie haben ein geringeres Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit als vergleichbare jüngere oder höher qualifizierte Kollegen. So können geringer qualifizierte Mitarbeiter im Vergleich zu höher gebildeten Beschäftigten oftmals auf wenig Erfahrung mit Bildung und dem Bildungssystem zurückgreifen, welche ihnen helfen könnte, sich über den möglichen Nutzen von Weiterbildung und die Anforderungen des Arbeitsmarkts klar zu werden. In manch einem Fall haben Geringqualifizierte nie gelernt richtig zu lernen. Lernerfahrungen sind aber wichtig, um das Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit zu stärken; ohne das nötige Selbstvertrauen werden selbst kleinste – nicht nur monetäre – Bildungsinvestitionen zu einem unabwägbaren Investitionsrisiko.

Ähnliches gilt für ältere Mitarbeiter. Ihre letzte Lernerfahrung liegt häufig einige Jahre zurück, dadurch fühlen sie sich oftmals kognitiv weniger in der Lage an Weiterbildung teilzunehmen, erst recht im Vergleich mit ihren jüngeren und häufig besser ausgebildeten Kollegen. Letztlich beeinflusst mangelndes Selbstvertrauen alle Ziele, Entscheidungen, Anstrengungen und Bewältigungsstrategien. (Abb. 1)

Mehr Unterstützung durch die Vorgesetzten

An diesem Punkt kommen die direkten Vorgesetzten ins Spiel. Entgegen vielfach gehegten Vermutungen, dass alte Hasen weniger Führung bedürften, kann die Weiterbildungsbeteiligung speziell der älteren und geringer qualifizierten Mitarbeiter nämlich nur dann nachhaltig gesteigert werden, wenn die direkten Vorgesetzten einbezogen werden. Sie sind in vielen Fragen die ersten Ansprechpartner der Mitarbeiter, sie können zur Teilnahme an Weiterbildung motivieren, auf die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens hinweisen und Ängste nehmen. Sie können helfen, das Vertrau-

en in die eigene Weiterbildungsfähigkeit zu stärken.

Dieses Vertrauen ist alles andere als statisch, es verändert sich im Lebenslauf und kann zu jedem Zeitpunkt gestärkt werden. Der Psychologe Gerd Gigerenzer weist darauf hin, dass es in Situationen der Unsicherheit hilfreich sein kann, sich an seiner direkten Umgebung zu orientieren. Vor allem die Orientierung an besonders erfolgreichen Kollegen oder schlicht an der Mehrheit der Kollegen, kann helfen Entscheidungen zu erleichtern und Vertrauen aufzubauen. Selbstwahrnehmungen der eigenen Situation sind immer auch eine Antwort auf Impulse der direkten Umgebung. Hieraus resultiert auch die Bedeutung der direkten Vorgesetzten in der betrieblichen Weiterbildung.

Ihre Unterstützung, Ermutigung und positive Rückmeldung können helfen, das individuelle Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit zu stärken.

Unsere Studie im Rahmen des demopass-Projekts an der Jacobs University Bremen zeigt, dass ein positives Weiterbildungsklima unter den Kollegen hilft, Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit aufzubauen. Dies gilt für alle Mitarbeiter, unabhängig von Alter und Bildungshintergrund. Die besondere Rolle der Führungskräfte zeigt sich darin, dass die Unterstützung durch die direkten Vorgesetzten über die allgemeine Wirkung des Klimas hinaus besonders relevant ist für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter mit niedrigerem Schulabschluss.

Abb. 1: Vertrauen sinkt

Bei Älteren und Geringqualifizierten sinkt nicht nur die Weiterbildungsbeteiligung, sondern auch das Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit

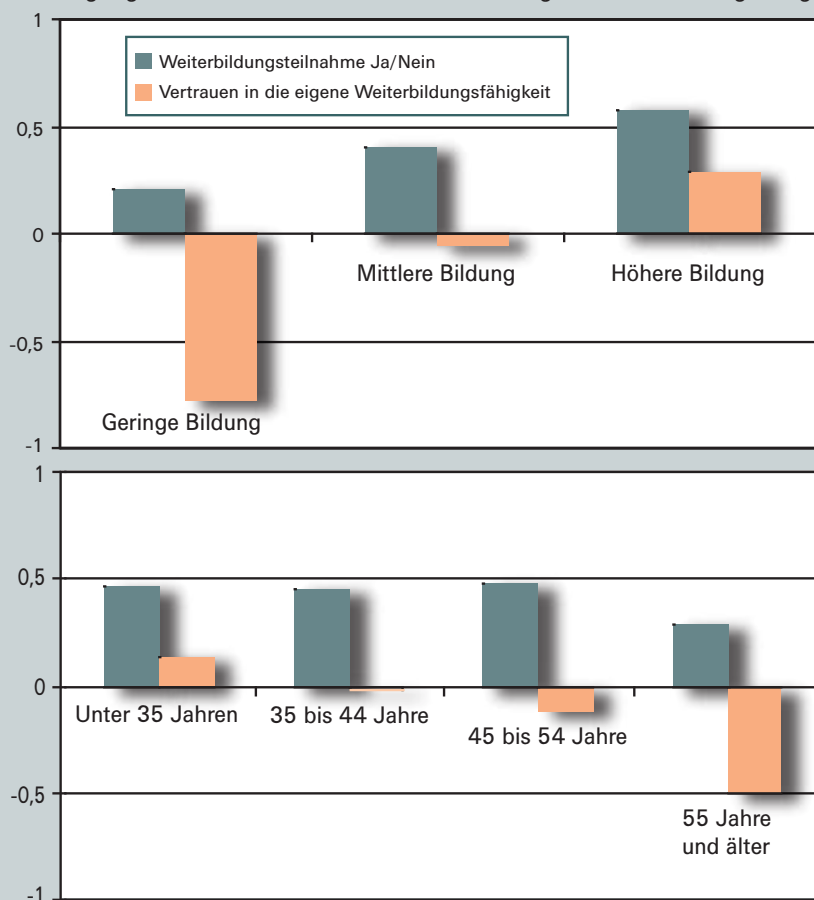
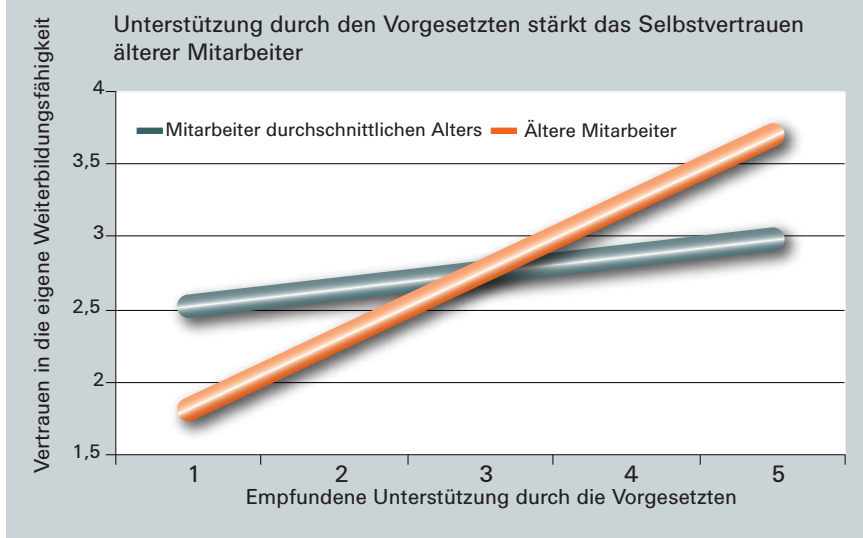


Abb. 2: Selbstvertrauen stärken



Die wichtigsten Ergebnisse unserer Studie lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

- Ältere Mitarbeiter vertrauen ihrer Weiterbildungsfähigkeit stärker, wenn sie mehr Unterstützung durch ihre direkten Vorgesetzten wahrnehmen. Dies gilt bereits für Mitarbeiter um die 40 - und der Einfluss verstärkt sich mit den Jahren. Je älter die Mitarbeiter sind, desto wichtiger ist also die Unterstützung durch die Vorgesetzten. Mit optimaler Unterstützung können Mitarbeiter jenseits der 60 sogar über mehr Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit verfügen, als vergleichbare Mitarbeiter mittleren Alters (Abb. 2).
- Unabhängig von der Unterstützung durch die Vorgesetzten, verfügen Mitarbeiter mit mindestens Hochschulabschluss über ein hohes Vertrauen in ihre Weiterbildungsfähigkeit. Hierin liegt sicherlich einer der Hauptgründe für die unterschiedlichen Teilnehmer-Raten an beruflicher Weiterbildung. Mitarbeiter mit keinem oder einem Hauptschulabschluss verfügen im Schnitt über deutlich weniger Vertrauen in ihre Weiterbildungsfähigkeit, doch auch für diese Gruppe sind die direkten Vorgesetzten von elementarer Bedeutung. Geringqualifizierte gewinnen deutlich an Selbstvertrauen, wenn sie mehr Unterstützung durch ihre Vorgesetzten wahrnehmen. Sie

können sogar genauso viel Vertrauen aufbauen wie ihre höher qualifizierten Kollegen, wenn sie nur die nötige Unterstützung erfahren. (Abb. 3)

- Es wird deutlich, dass es nicht die älteren Mitarbeiter gibt, genauso wenig, wie es die geringer qualifizierten Mitarbeiter gibt. In beiden Gruppen nehmen Mitarbeiter deutlich öfter an beruflicher Weiterbildung teil, wenn sie über das nötige Vertrauen in ihre Weiterbildungsfähigkeit und die nötige Unterstützung durch ihre Vorgesetzten verfügen.

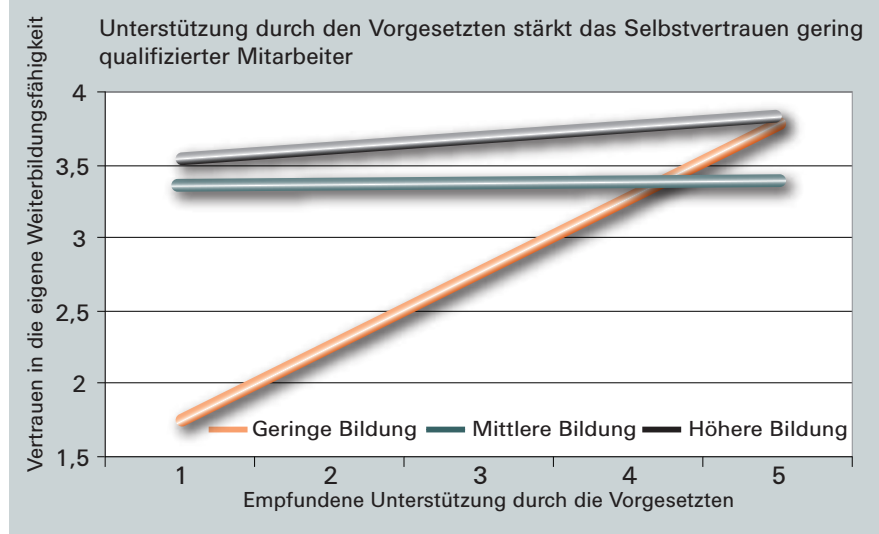
Mehr Unterstützung für die Vorgesetzten

Eine klare Folgerung aus unserer Untersuchung: Bei der Weiterbildungsplanung darf nicht nur der Durchschnittsmitarbeiter betrachtet werden, der Fokus muss vielmehr auf dem individuellen Förderbedarf liegen. Freilich kann eine zentrale Weiterbildungsplanung alleine dies nicht leisten - hier ist jeder einzelne Vorgesetzte angesprochen. Er sollte mit jedem seiner Mitarbeiter mögliche Weiterbildungsangebote besprechen, Lernvorbehalte klären und durch die Kenntnis individueller Lernbedürfnisse die Weiterbildungsmotivation freisetzen, die für nachhaltiges Lernen unabdingbar ist.

Was steht einer solchermaßen differenzierten Weiterbildungsförderung entgegen? Zum einen schierer Zeitmangel. Individuelle Ansprache kostet viel Zeit, und die ist bekanntermaßen ein knappes Gut. Gerade Vorgesetzte größerer Abteilungen oder von Arbeitsgruppen mit hoher Fluktuation unterliegen daher der Gefahr, doch wieder nur auf Gruppenunterschiede zu achten und in gängige Stereotype gegenüber älteren und geringer qualifizierten Mitarbeitern zu verfallen.

Und hier liegt ein zweites Hindernis individualisierter Förderung. Vielen Führungskräften ist gar nicht

Abb. 3: Gering Qualifizierten helfen



Impressum

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

Herausgeber:

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

Ehren-Herausgeber:

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

Redaktion Düsseldorf:

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

Redaktion Potsdam:

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

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

Leserservice:

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

KUNDENSERVICE AUSLAND:

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

ANSCHRIFT KUNDENSERVICE:

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

Verlag:

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

Geschäftsführung: JOHANNES HÖFER,
DR. MICHAEL STOLLARZ

Produktmanagement:

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

Layout: SIGRID LESSING, CHRISTIAN VOIGT

Gesamtanzeigenleitung:

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

Anzeigenleitung:

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

Anzeigenverwaltung:

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.

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

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

Titelbild: Fotolia

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

Bitte beachten Sie folgende Beilagen:

Haufe Akademie; TAW Techn. Akademie Wuppertal; DER BETRIEB; Semigator

ISSN 0031-5605



bewusst, dass sie ihr tägliches Führungshandeln an unterschwelligen Vorurteilen ausrichten. Vorgesetzte bevorzugen klare Anzeichen und Erfahrungsregeln über Produktivität oder Weiterbildungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter. Bildungsstand und Alter sind solche klaren Indikatoren, aber sie mindern vielfach die Erwartungen an ältere und geringer qualifizierte Mitarbeiter und üben einen klaren Einfluss auf das Verhalten der Vorgesetzten aus.

„Auch wenn sich die Zeitprobleme der Vorgesetzten nicht auf direktem Weg lösen lassen, so könnten bessere Information und Unterstützung der Vorgesetzten dazu beitragen, den Teufelskreis der Vorurteile zu durchbrechen.“

Auch wenn sich die Zeitprobleme der Vorgesetzten nicht auf direktem Weg lösen lassen, so könnten bessere Information und Unterstützung der Vorgesetzten dazu beitragen, den Teufelskreis der Vorurteile zu durchbrechen. Gerade wenn Führungskräfte nicht in ihre Rolle hineingewachsen sind, sondern als Quereinsteiger zu ihr kamen, müssen sie sich ihre Personalführungskompetenz noch erarbeiten. In vielen Unternehmen werden sie dabei unterstützt, oftmals sind sie aber auch auf sich gestellt. Verbesserte Informationen über die Weiterbildungsmotivation Älterer und Geringqualifizierter könnten helfen, die Führungskompetenz zu schärfen, die Führungseffizienz zu erhöhen – und genau dadurch Zeitreserven zu schaffen, die dann für individualisierte Förderung zur Verfügung stünden.

Ausblick

In Anbetracht des beginnenden demografischen Wandels und stellenweise bereits auftretenden Fachkräftemangels ist ein Umdenken in diese Richtung unausweichlich. Ältere Mitarbeiter und solche mit niedriger

Schulbildung sind nicht per se weniger weiterbildungsbereit oder weiterbildungsfähig. Sie brauchen oftmals nur mehr Unterstützung von seiten der Vorgesetzten, um das nötige Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit aufzubauen. Weiterbildungen für Vorgesetzte, welche das Problem der unberechtigten Stereotype aufgreifen und auf deren Einfluss auf das Führungshandeln hinweisen, können ein erster Schritt sein, um den Teufelskreis zu durchbrechen. Solche Workshops können Vorgesetzte darin unterstützen, eigene Vorurteile zu erkennen und zu überwinden, um so den bisher benachteiligten Beschäftigtengruppen die Unterstützung zu kommen zu lassen, die sie benötigen.

Die Studie

Im Rahmen des interdisziplinären demopass-Projekts des Jacobs Centers on Lifelong Learning and Institutional Development befragten wir schriftlich insgesamt 742 Beschäftigte aus zwei Firmen der Automobilbranche und einem Unternehmen der Finanzbranche. Die Beschäftigten entstammten 76 Arbeitsgruppen, in jeder Gruppe füllte auch der direkte Vorgesetzte einen Fragebogen aus. Das Durchschnittsalter betrug knapp 40 Jahre, 16 Prozent der Befragten hatten einen Hauptschul- oder keinen Schulabschluss, 35 Prozent der Befragten hatten die Realschule besucht, und 49 Prozent besitzen mindestens die Fachhochschulreife.

Für die Bewertung des Vertrauens in die eigene Weiterbildungsfähigkeit beantworteten die Umfrageteilnehmer die Frage, ob sie die Lernmethoden beherrschten, die für eine erfolgreiche Weiterbildung nötig sind. Die Beurteilung der Unterstützung des Vorgesetzten erfolgte durch drei Items zum Weiterbildungsklima in der Arbeitsgruppe, zum Beispiel „Die Vorgesetzten würdigen Mitarbeiter, die neue Kenntnisse und Fertigkeiten anwenden“.

www.jacobs-university.de/demopass

PROVOKATION des Monats



Trauer als Tabu

Menschen erkranken und sterben. Jederzeit. Überall. Auch in Unternehmen.

Es fällt schon auf privater Ebene nicht leicht mit diesen unumgänglichen Lebenssituationen umzugehen. Wie schwer ist es dann erst am Arbeitsplatz. Kein Mitarbeiter, kein Kollege, keine Führungskraft kann Gefühle und Gedanken, Sorgen und Ängste am Eingang abgeben und nach Feierabend wieder abholen. Wie viel Leistung kann ein Mensch im Unternehmen erbringen, wenn er von Gedanken an Krankheit und Tod geplagt wird?

Vorgesetzte und Personalmanager treffen auf Mitarbeiter und Kollegen, die unbeholfen mitteilen, dass ihr Lebenspartner schwer erkrankt ist, dass sie früher gehen wollen und müssen, um pünktlich bei einem entscheidenden Arzttermin zu sein. Und das heute, wo beinahe jeder Angst um seinen Job hat und eigentlich 100 Prozent seiner Energie in den Job stecken sollte. Oder Mitarbeiter signalisieren ihre eigene (vielleicht lebensbedrohliche) Erkrankung. Manche reichen nur still den gelben Schein in der Personalabteilung ein, schweigen am liebsten über ihr Unglück. Andere schildern ihre Sorgen und Ängste – auch die

um den Job, die zur medizinischen Diagnose hinzukommen. Abwiegeln- de Sätze wie „Jetzt machen Sie sich mal keine Sorgen. Das wird schon wieder!“ mögen ermutigend gemeint sein, beweisen aber nur Hilflosigkeit und Inkompetenz in persönlichen Personaldingen.

Und doch kann es noch härter kommen für Vorgesetzte und Personalmanager: Wie geht man als Unternehmen mit einem (versuchten) Selbstmord um? Womöglich auf dem Firmengelände. Und wer kommuniziert ihn gegenüber den Mitarbeitern? Totschweigen ist eine durchaus gängige Reaktion. Man geht einfach so zur Tagesordnung über. Nur der Flurfunk berichtet – über die Selbsttötung, aber vor allem über das Missmanagement danach.

Spielregeln für Todesfälle

Unternehmen müssen lernen, bei persönlichen Leiden der Beschäftigten ernsthaft und zugleich mitmenschlich zu agieren. Dazu gehört es zu entscheiden, wer etwas zu wem sagt, was und vor allem wie es gesagt wird? Bei Erkrankungen steht der Vorgesetzte in der Verantwortung, unterstützt von den HR-Verantwortlichen. Für Todesfälle muss es Spielregeln geben, die zur Firmenkultur passen: Wer zur Trauerfeier gehen muss (und wer während der Arbeitszeit gehen darf), wer mit den Angehörigen spricht, wann und wo das Unternehmen eine Todesanzeige veröffentlicht, wer über Blumen und Spenden entscheidet.

Für die Zurückbleibenden ist der Tod am schlimmsten. Auch in Unternehmen. Das Unfassbare lähmt die Menschen. Es braucht Zeit und Raum zu trauern – in einem gegenseitigen Austausch, etwa im Team mit Vorgesetztem und Personaler, eventuell unterstützt durch einen ausgebildeten und (lebens-)erfahrenen Außenstehenden. Sofern die Beteiligten das wünschen.

Solche Gespräche sind direkt danach hilfreich und befreiend für alle – auch für die ferneren Personalmanager. Und zu späteren Zeitpunkten helfen solche Gespräche noch einmal, das Thema Tod eines Kollegen, eines Chefs oder eines Mitarbeiters abzuschließen. Denn so werden Ereignis und Situation fassbarer. Man kann wieder leistungsfähig(er) an die Arbeit gehen.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von Menschen ab, die nur dann ihre volle Arbeitskraft zum Einsatz bringen (können), wenn sie auch in schweren Zeiten – ob direkt betroffen oder nicht – von ihren Vorgesetzten, vom HR-Management und auch von ihren Kollegen mit ihren Bedürfnissen respektiert und wahrgenommen werden. Ein Unternehmen handelt erfolgreich und vor allem sehr verantwortungsvoll, wenn es das Zwischenmenschliche nie aus den Augen verliert. Wenn es im Dialog mit den Angestellten ist. Auch bei persönlichen Tragödien. Krankheit und Tod machen vor niemanden Halt. Jeder muss sich damit auseinandersetzen. Ob er will oder nicht. Auch im Unternehmen. Doch niemand braucht es alleine tun!



*Petra Wagner,
Sozialpädagogin/
Trauer- und Pro-
zessbegleiterin,
Zürich*

✉ [welcome@
petrawagner.com](mailto:welcome@petrawagner.com)

Studenten wollen Praxiserfahrung

Eine Umfrage unter 10.000 Studenten der Jobvermittlung Jobmensa.de hat ergeben, dass sich 48 Prozent der Studierenden einen langfristigen Studentenjob wünschen. Praxiserfahrung zu sammeln, das ist für 73 Prozent bei der Jobaufnahme das vorrangige Ziel. Allerdings beklagen viele Studenten, dass sie aufgrund der Studiensituation nicht mehr in der Lage sind, längerfristige Praktika und Studentenjobs anzunehmen, weil die Unternehmen wenig über die aktuelle Lebenswelt der Studenten wissen. „Die Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor-Master-System und die damit verbundene Mehrbelastung der Studenten lässt einen Nebenjob mit mehr als zehn Stunden in der Woche oft nicht mehr zu“, sagt Jobmensa-Gründer Benjamin Roos. Er rät den Unternehmen, in Zeiten des Akademikermangels darauf einzugehen und Möglichkeiten zu finden, Studierende trotz voller Stundenpläne frühzeitig in den firmeninternen Arbeitsablauf einzubinden.

www.jobmensa.de

Zu wenig Computerwissen

In neun von zehn Berufen wird zukünftig Computerwissen benötigt. Im Jahr 2014 wird jedoch noch immer etwa jeder achte deutsche Arbeitnehmer keine IT-Basiskenntnisse besitzen. Damit wird Deutschland in fünf Jahren deutlich unter dem EU-weiten Durchschnitt liegen. Schon heute haben 15 Prozent der Deutschen kein IT-Grundwissen. Dies ergab eine europaweite Befragung des Analystenhauses IDC im Auftrag von Microsoft.

www.microsoft.de

Gute Chancen durch Training im Betrieb

Betriebliche Trainingsmaßnahmen erhöhen die Beschäftigungschancen von Arbeitslosen deutlich und auch auf längere Sicht. Das zeigt eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Verglichen mit ähnlichen Arbeitslosen ohne Training, liegt 28 Monate nach der Maßnahme die Beschäftigungsquote der einstigen Teilnehmer bis zu 21 Prozentpunkte höher. Schulische Trainingsmaßnahmen, die Eignungen feststellen oder Kenntnisse vermitteln, steigern die Chancen der Teilnehmer, einer ungeforderten Beschäftigung nachzugehen, dagegen nur um bis zu vier Prozentpunkte. Bei Bewerbungstrainings konnte im Durchschnitt überhaupt kein Effekt festgestellt werden.

www.iab.de

Botschafterinnen für die Selbstständigkeit

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert gemeinsam mit der Europäischen Kommission den Aufbau eines Netzwerkes von Botschafterinnen für unternehmerische Selbstständigkeit von Frauen. In den nächsten Monaten werden engagierte Unternehmerinnen ausgewählt, die für andere Frauen positive Rollenbilder sind und sie zur Nachahmung ihres Berufsweges motivieren. „Die Botschafterinnen werden einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Frauen die Selbstständigkeit als echte Option in ihre berufliche Lebensplanung aufnehmen. Wir wollen Mädchen und Frauen über das Botschafterinnennetzwerk mit seinen starken Frauen neue

Deutscher Arbeitgeberpreis vergeben

Der **Deutsche Arbeitgeberpreis für Bildung 2009** stand unter dem Motto „Ökonomische Bildung stärken“. In der Kategorie „Berufsschule“ wurde die Louise-Schroeder-Schule in Wiesbaden geehrt. Mit der virtuellen Lernfirma „Parkhotel Wiesbaden KG“ ist es nach dem Urteil der Jury gelungen, ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen zu simulieren und damit das gesamte Curriculum für die Ausbildung von Hotel- und Restaurantfachleuten abzubilden. Vermittelt wird zudem die Zusatzqualifikation Hotelmanagement. In der Kategorie „Hochschule“ gewann das Institut für Ökonomische Bildung (IfÖB) am Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, gemeinsam mit dem Institut für Ökonomische Bildung (IÖB) der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Beide Institute verfügen gemeinsam über ein schlüssiges Gesamtkonzept, um ökonomische Bildung im Schulsystem im Rahmen der universitären Lehrerbildung nachhaltig zu etablieren, so die Jury. Die Auszeichnungen sind mit je 10.000 Euro dotiert.

www.arbeitgeber.de

Rollenmodelle anbieten“, sagte Bundesforschungsministerin Annette Schavan. Ziel ist nicht nur, dass mehr Frauen den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Es soll auch ein positiveres Bild der Unternehmerin in der Gesellschaft vermittelt werden.

www.bmbf.de

Ausländische Abschlüsse anerkennen

Die vielfältigen Qualifikationen nach Deutschland Zugewandelter können künftig in einem einfachen Verfahren bewertet und entsprechend anerkannt werden. Die Bundesregierung hat einen gesetzlichen Anspruch auf ein Anerkennungsverfahren für alle im Ausland erworbenen Berufsabschlüsse und Qualifikationen beschlossen. Damit sollen versierte Fachkräfte auf ihrem Leistungsniveau in Deutschland arbeiten können. Die Regierung will mit diesem Schritt den größer werdenden Fachkräftemangel abfedern. Das Bildungsministerium hebt hervor, dass bei den Anerkennungsverfahren sicher gestellt wer-

de, dass es nicht zu einer Entwertung deutscher Berufsabschlüsse komme, vor allem im Hinblick auf das hohe Niveau des deutschen Dualen Systems.

www.bmbf.de

Jobmessen wollen vermitteln

Drei Jobmessen stehen in den kommenden Wochen auf dem Programm: in Dortmund (27./28. Februar 2010), in Düsseldorf (13./14. März 2010) und erstmals auch in Lübeck (20./21. März 2010). Konzeptionell verändert sich in diesem Jahr nichts: Die Jobmessen bleiben branchenübergreifend und sprechen alle Generationen und alle Qualifikationen an. Ziel ist es, Kontakte zwischen Unternehmen, die freie Stellen, Ausbildungs- und Praktikumsplätze zu vergeben haben, mit Messebesuchern zusammenzubringen und diesen Jobs zu vermitteln. Auf dem Programm stehen außerdem Vorträge, kostenfreie Bewerbungsmappenchecks, ein Bewerbungsfotoservice und Angebote zu Weiterbildungen.

www.jobmessen.de

Wenn betriebsbedingte Kündigungen unvermeidbar werden, zählen eine gute Vorbereitung und die Wahl des richtigen Zeitpunkts. Das gilt besonders bei vorangegangener Kurzarbeit.



Notbremse ziehen

Am 30. Dezember 2009 kam die Meldung, dass ein großer deutscher Industrieverband für 2010 wieder ein Krisenjahr und eine weitere wirtschaftliche Talfahrt erwartet: „Die Krise liegt noch lange nicht hinter uns.“ Dazu passt eine im Oktober 2009 veröffentlichte Umfrage der Unternehmensberatung Kienbaum unter 200 Firmen aus DAX, MDAX, TecDax und dem Mittelstand. Danach gaben 55 Prozent der befragten Unternehmen an, betriebsbedingte Kündigungen nur noch maximal ein halbes Jahr aufschieben zu können.

Nach dieser Voraussage wäre es dann also im April 2010 soweit, der Personalabbau würde unausweichlich. Alarmierend ist aber auch eine andere Erkenntnis derselben Umfrage: Nach ihren eigenen Angaben haben rund 40 Prozent der Unternehmen überhaupt keine Erfahrung mit be-

triebsbedingten Kündigungen oder sind für solche Maßnahmen nicht ausreichend vorbereitet. Die Lage wird umso beunruhigender, als vor allem der Mittelstand von sich selber sagt, in seinen Personalabteilungen zu wenig Manpower und Know-how für einen Personalabbau vorzuhalten.

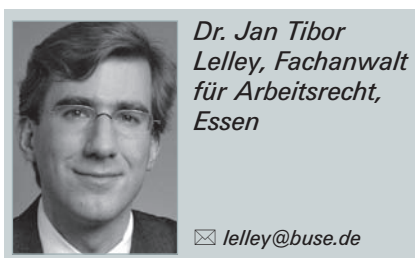
Damit könnte sich die Situation sehr schnell dramatisch zuspitzen. Denn in der verbleibenden knappen Zeit lässt sich die dringend benötigte Expertise wohl nicht mehr intern aufbauen. Schließlich gehört das Thema betriebsbedingte Kündigungen sowohl personalwirtschaftlich als auch arbeitsrechtlich zu den schwierigsten Problemfeldern überhaupt. Hier ist nicht nur Fingerspitzengefühl und gute Kenntnis der unternehmensinternen Abläufe nötig, sondern es wird auch arbeitsrechtliches Expertenwissen gefordert. Dazu gehört zum Beispiel Kenntnis der neuesten Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zur Auswirkung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) auf Sozialauswahl und Sozialpläne beim Personalabbau.

Schlechte Vorbereitung und falsche Umsetzung – oder beides zusammen – können ein Unternehmen hier sehr teuer zu stehen kommen. Das gilt sowohl

für die betriebswirtschaftliche Seite, wenn fehlerhafte Kündigungen vor den Arbeitsgerichten nicht halten. Das gilt aber auch psychologisch, wenn Personalabteilung und Management von der Belegschaft für handwerklich schlecht gemachte und damit unverständliche Restrukturierungen mit einem Vertrauensverlust bestraft werden.

Schon in der Vorbereitungsphase eines Personalabbaus sind daher wichtige Weichen zu stellen. Dort fallen die grundsätzlichen Entscheidungen, die den weiteren, vor allem erfolgreichen, Verlauf der Maßnahme grundlegend bestimmen. So banal es klingen mag: Die Geschäftsstrategie und die Personalstrategie müssen aufeinander abgestimmt sein. Das gilt vor allem dann, wenn vor einem geplanten Personalabbau Kurzarbeit nach Sozialgesetzbuch (SGB) III wegen erheblichem Arbeitsausfall geleistet wurde. Denn Kurzarbeit und Personalabbau schließen sich aus.

Das folgt schon daraus, dass Kurzarbeitergeld nur bei vorübergehendem



Dr. Jan Tibor Lelley, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Essen

✉ lelley@buse.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalüberhänge
- Personalauswahlkriterien
- Namensliste

Arbeitsausfall gezahlt wird (§ 170 SGB III). Und ein Personalabbau setzt nicht den vorübergehenden, sondern den endgültigen Arbeitsausfall voraus – eben den Wegfall der Arbeitsplätze. Und so wird in der Theorie auch oft die Kurzarbeit als Alternative zum Personalabbau empfohlen. In der Praxis ist das fast nie umsetzbar, denn dort geht es bei Personalabbau um die Reduzierung des Beschäftigungsbedarfs.

Trotzdem ist ein nahtloser Übergang von Kurzarbeit in den Personalabbau möglich. Nämlich immer dann, wenn aufgrund der Planungssituation klar wird, dass es sich nicht mehr um einen vorübergehenden Arbeitsausfall handelt. Also dann, wenn Kurzarbeit den Arbeitsausfall nicht mehr auffangen kann. Dem Unternehmen steht es frei, zunächst die Kurzarbeit zu beenden und den Personalabbau vorzubereiten. Die Vorbereitung kann sogar schon während noch laufender Kurzarbeit erfolgen.

Jede erfolgreiche Personalmaßnahme beschränkt sich daher eben nicht auf die reine Personalreduzierung. Erfolgreich restrukturierende Unternehmen setzen dort Mitarbeiter frei, wo Personalüberhänge bestehen – und zwar mit Blick auf die künftig zu verfolgende Geschäftsstrategie. In der Vorbereitungsphase legen Management und Personalabteilung so folgende wichtige arbeitsrechtliche Eckpunkte der geplanten Maßnahme fest:

- Handelt es sich um einen reinen Personalabbau? Oder möchte man auch Änderungen in der Unternehmensorganisation vornehmen (zum Beispiel eine Betriebs(teil)schließung oder Outsourcing)?
- Ist laufende Kurzarbeit vor Beginn des Personalabbaus zu beenden?
- Wie kann man bei den betriebsbedingten Kündigungen die Sozialauswahl im Interesse des Unternehmens steuern?
- Wie möchte man den Arbeitsplatzverlust sozial abfedern? Soll es einen Sozialplan geben, mit Abfindungszahlungen? Outplacement, Transfermaßnahmen nach SGB III oder sogar eine Transfergesellschaft?
- In welchem Zeitrahmen muss die Maßnahme umgesetzt und dann auch abgeschlossen sein?

In der Praxis kommt vor allem dem letzten Punkt überragende Bedeutung zu. Der Zeitplan zur Umsetzung und zum Abschluss der Maßnahme muss die aktuelle Planungs- und Vorbereitungsphase, die Information des Wirtschaftsausschusses und die Verhandlungen mit dem Betriebsrat umfassen. Dazu gehören auch die Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan (§§ 111 bis 113 Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG) in der Einigungsstelle, wenn eine einvernehmliche Lösung mit dem Betriebsrat scheitert. Dies alles wird man in der Praxis in vielen Fällen kaum in wenigen Wochen bewältigen können, oft dauert es Monate.

Zahlungen verhindern

Umgekehrt gilt aber auch: Eine sorgfältige Planung und Vorbereitung spart Zeit, die im wahrsten Sinne des Wortes Geld wert ist. Denn erst nach Abschluss oder Scheitern der Verhandlungen über einen Interessenausgleich dürfen die geplanten Kündigungen ausgesprochen und Aufhebungsverträge abgeschlossen werden. Anderenfalls droht die Zahlung eines Nachteilsausgleichs an die betroffenen Arbeitnehmer, der im Einzelfall bis zu 18 Bruttomonatsgehälter betragen kann. Weiter kann der Betriebsrat versuchen, Kündigungen und Aufhebungsverträge durch ein Gericht verbieten zu lassen (Einstweilige Verfügung).

Ein wichtiger Faktor im Punkt Schnelligkeit ist der richtige Verhandlungspartner. Ein Unternehmen sollte daher sehr schnell wissen, ob es mit einem oder mehreren Einzelbetriebsräten oder dem Gesamtbetriebsrat verhandeln möchte oder sogar muss. Leider verfolgen manche Arbeitnehmervertreter eine Taktik, das Unternehmen möglichst lange über die Zuständigkeit beispielsweise von Gesamt- oder Einzelbetriebsrat im Unklaren zu halten. Damit kann man die Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan in die Länge ziehen und Zeitdruck erzeugen.

Gut beratene Personalabteilungen wissen aber damit umzugehen. Sie verhandeln deswegen immer in Alternativen, beziehen also wenn nötig

sowohl Gesamt- als auch Einzelbetriebsräte in die Verhandlungen ein. Das spart Zeit und verhindert Unklarheiten über die Zuständigkeit der Betriebsräte.

Nach wie vor werden in vielen Unternehmen die Instrumente zur Vorbereitung der Sozialauswahl nicht umfassend genutzt: So kann man in einer Personalauswahlrichtlinie (§ 95 BetrVG) durch Betriebsvereinbarung festlegen, wie die sozialen Gesichtspunkte in der Sozialauswahl (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten, Schwerbehinderung) zu bewerten sind. Diese Bewertung darf ein Gericht nur noch auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüfen.

Leistungsträger verschonen

Solche Auswahlrichtlinien muss ein Unternehmen nicht erst unmittelbar zur Vorbereitung eines Personalabbaus mit dem Betriebsrat vereinbaren. Im Gegenteil spricht alles dafür, eine Auswahlrichtlinie vorab rechtzeitig zu planen und umzusetzen. Das ist auch gegen den Willen des Betriebsrats mit Hilfe der Einigungsstelle möglich. Weiter kann man Arbeitnehmer, die wegen ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen hervorstechen (Leistungsträger), aus der Sozialauswahl herausnehmen.

Ein anderes Instrument zur Steuerung der Sozialauswahl ist die Namensliste. Dabei einigen sich Unternehmen und Betriebsrat in einem Interessenausgleich auf namentlich bezeichnete Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatz entfällt und denen daher gekündigt werden soll. Hier tritt als erstes zugunsten des Unternehmens eine gesetzliche Vermutung für den betriebsbedingten Kündigungsgrund ein.

Vor Gericht muss dann der klagende Arbeitnehmer beweisen, dass sein Arbeitsplatz nicht weggefallen ist. Und dann darf das Gericht die Sozialauswahl nur noch auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüfen. Der Unterschied zur Auswahlrichtlinie ist, dass dort nur die Bewertung der sozialen Gesichtspunkte der eingeschränkten Überprüfung unterliegt. Bei der Namensliste gilt das für die Sozialauswahl insgesamt. Die Wirkung reicht also weiter.

Ob Personendaten oder Geschäftsgeheimnisse, bei Datenpannen müssen Unternehmen entscheiden, ob sie zur Veröffentlichung verpflichtet sind. Dies ist auch immer ein Thema für Personaler und Betriebsräte.

Klare Regeln formulieren

Richtlinie umsetzen

Das von der BDSG-Novelle angestoßene Verfahren zur Aufhellung von Datenpannen setzt interne Strukturen in der IT voraus. Wir verdanken einem IT-Sicherheitsbeauftragten einer namhaften Versicherungsgesellschaft die folgenden Hinweise.

1. Datenklassifikation

Die im Unternehmen vorhandenen Daten sind in Klassen zu unterteilen. Dabei sind die Klassen unter Berücksichtigung der Schutzwürdigkeit sowie der Zuständigkeiten zu bilden. Für jede Klasse ist eine Organisationseinheit als „verantwortlicher Dateneigentümer“ zu bestimmen.

2. Security Incident und Event Management (SIEM)

Die IT-Infrastruktur des Unternehmens ist durch eine geeignete, angemessene SIEM-Lösung zu überwachen. Dabei stehen sowohl die Sicherheitsmaßnahmen (und ihre Wirksamkeit) als auch die schutzwürdigen Daten im Vordergrund.

3. Security Incident Handling

Im Rahmen der Prozesse des Problem Managements sowie des Incident Handlings sind die Abläufe für die Behandlung von Sicherheitsvorfällen zu positionieren. Hierzu dienen vor allem die Erkenntnisse aus dem SIEM als Input. Zusätzlich sind die speziellen Anforderungen der Computer Forensik (elektronische Beweissicherung) in angemessener Art zu berücksichtigen. Für den Prozess des Security Incident Handlings sind neben den Reaktionsteams und den Zuständigkeiten auch die Eskalations- und Informationswege zu definieren.

4. Informationskanäle

Es sind von außen und innen erreichbare Informationskanäle zu schaffen, mit deren Hilfe in einer sicheren und anonymen Weise auf Datenpannen hingewiesen werden kann. Diese Kanäle sind durch internes oder externes Monitoring hinsichtlich der Bearbeitung der Meldungen zu überwachen.

Seit 2007 sind die Medien voller Berichte über Verstöße gegen Datenschutz und Datensicherheit, als Datenschutzskandale gebrandmarkt. Obwohl die öffentlich diskutierten Fälle ausnahmslos illegal, überwiegend sogar sanktionsbewehrt waren, sah der Gesetzgeber

Handlungsbedarf zu einer tiefgreifenden Novellierung des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Ein Aspekt dabei ist die Pflicht zur Selbstbezeichnung bei illegalen Datenabflüssen (§ 42 a BDSG). Das Unternehmen hat danach den Datenabfluss der Datenschutzaufsichtsbehörde und gegebenenfalls auch den Betroffenen gegenüber unverzüglich (in rund zehn Tagen) anzuzeigen. Nicht jeder Verlust eines Datenträgers, beispielsweise eines USB-Sticks, eines Laptops mit Speichermedium oder eines Stapels von Ausdrucken ist meldepflichtig. Die zur Offenbarung führenden Anlässe führt das Gesetz auf. Meldepflichten entstehen, wenn unbefugte Dritte folgende personenbezogene Datenarten erhalten oder zur Kenntnis nehmen und dadurch demjenigen, den die Daten beschreiben, schwerwiegende Beeinträchtigungen seiner Rechte oder seiner schutzwürdigen Belange drohen:

- Daten, die Bank- oder Kreditkartenkonten betreffen

- sensitive Daten wie Gesundheits- oder Nationalitätsdaten
- Daten, die einem Berufsgeheimnis unterliegen
- Daten, die Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten betreffen

Wird die nach § 42a BDSG gebotene Offenlegung von Datenpannen unterlassen, ist nicht allein das Unternehmen in der Haftung. Das verantwortliche Mitglied der Geschäftsleitung ebenfalls mit einem Bußgeld von bis zu 300.000 Euro konfrontiert (§ 9 Abs. 2 OWiG).

Wie geht man in der Praxis mit dieser neuen Vorschrift um? Sie ist geeignet, Verantwortliche zu verführen, Unregelmäßigkeiten unter den Teppich zu kehren, um persönliche Konsequenzen zu vermeiden. Dies aber wäre kontraproduktiv, da Bußgelder drohen und sich nur aus der Aufklärung von Verstößen und Pannen Verbesserungen der Sicherheit und datenschutzgerechte Verfahren herleiten lassen. Zudem ist damit zu rechnen, dass der Fall später bekannt wird und dann die Anzeigefristen nicht mehr eingehalten werden können.

Die Leitungsebene muss deshalb ein Verfahren in Kraft setzen, das als Incident Management, also als Vorfalldmanagement, oder Eskalationsplan die Schritte vorgibt, die einzuhalten sind, wenn sich der Verdacht auf einen anzeigepflichtigen Vorfall ergibt. Im Eigeninteresse des Unternehmens sollten darüber hinaus neben den anzeigepflichtigen auch alle solche Datenabflüsse außerhalb des Geltungsbereichs des Bundesdatenschutzgesetzes mit erfasst werden. Zu denken ist insbesondere an den Abfluss finanzwirksamer Daten, betrieblichen Know-hows oder von eigenen und fremden Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Meldepflicht
- Geschäftsleitung
- Dateneigner



Hans Gliss, Unternehmensberater, Chefredakteur, Datenschutz-Berater, Pulheim

✉ hans-gliss@gliss-kramer.de



Dr. Philipp Kramer, Rechtsanwalt, 1. Vorsitzender Hamburger Datenschutzgesellschaft, Hamburg

✉ philipp.kramer@gliss-kramer.de

Es ist – wie auch sonst beim Schutz von Daten – sinnvoll, in der Praxis keinen Unterschied zu machen zwischen vom Gesetz geschützten personenbezogenen Daten und anderen Daten, die im Interesse des Dateneigners oder wegen anderer rechtlicher Vorgaben zu schützen sind. Auch bei der Auftragsdatenverarbeitung gilt dieser Grundsatz: Egal, ob fremde personenbezogene Daten oder

solche verarbeitet werden, die eigenes Know-how darstellen, die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse sind zu wahren. Unternehmen tun deshalb gut daran, zunächst einmal alle nach Datenabflüssen oder Datenpannen aussehenden Vorgänge einer intern verbindlich vorgegebenen Richtlinie zu unterwerfen, an deren Ende unter anderem die Entscheidung steht, ob eine Selbstanzeige

geboten ist oder nicht. Welche anderen Konsequenzen zu ziehen sind, unterliegt den vom Unternehmen selbst gesetzten Regeln. Eine Abstimmung der Vorgehensweise durch den Personalverantwortlichen mit dem Betriebsrat ist unbedingt geboten – allein schon deshalb, weil die Aufhellung von Vorgängen um Datenabflüsse meist nicht ohne Verhaltenskontrolle möglich ist.

Mustertext für eine Richtlinie zum Abfluss von Informationen an Dritte

Unser Unternehmen beachtet gesetzliche Vorschriften und achtet auf die Wahrung unserer wie auch der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse unserer Geschäftspartner. Dazu gehören auch die personenbezogenen Daten wie Verbraucherdaten, Ansprechpartnerdaten und Beschäftigendaten. Das schließt alle Formen der bei uns praktizierten oder durch Outsourcing bei Dienstleistern durchgeführten Datenverarbeitung ein. Vor diesem Hintergrund ergeht folgende Richtlinie:

I. Grundsätze

1. Vermutete oder erwiesene Verstöße gegen Datensicherheit und Datenschutz („Datenpannen“) sind in unserem Unternehmen meldepflichtig nach Ziffer IV dieser Richtlinie.

2. Die Meldepflicht wird für denjenigen Verantwortlichen ausgelöst, der in seinem Arbeitsbereich auf eine vermutete oder erwiesene „Datenpanne“ stößt oder hingewiesen wird. Beschäftigte melden derartige Beobachtungen dem Vorgesetzten.

3. Die hier festgelegte Meldepflicht ist eine interne. Ob und inwieweit eine Offenlegung an Dritte, insbesondere an eine Aufsichtsbehörde oder an Betroffene, geboten ist, obliegt dem in Ziffer V bestellten Entscheidungsgremium, im Zweifel der Geschäftsleitung

II. Datenpannen

Als „Datenpannen“ werden alle schädlichen Ereignisse bei der Datenverarbeitung angesehen, die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse von uns oder von unseren Kunden betreffen oder die vom Datenschutzrecht geschützte personenbezogene Daten beinhalten.

Namentlich sind als „Datenpannen“ definiert:

1. Formen bewusster oder unbewusster unbefugter Verarbeitung von Daten; dazu zählt namentlich Datenabfluss.

2. Unbefugte Aktivitäten zur Umgehung von Sicherheitsvorkehrungen bei Datenverarbeitungen;

3. Angriffe auf die IT-Infrastruktur des Unternehmens.

Unter „Verarbeitung von Daten“ ist zu verstehen: Erhebung, Speicherung, Veränderung, Abruf, Einsicht, Löschung, Nutzung, Übermittlung von Daten.

III. Erfassung von Datenpannen

Datenpannen können unterschiedlich wahrgenommen werden. Zu unterscheiden ist zwischen „intern“ und „extern“:

1. Von innen: Alarme aufgrund von Warnmechanismen; Anomalien in der Verarbeitung schutzwürdiger Daten; Erkenntnisse aus dem Incident Handling sowie dem Problem Management nach ITIL; Erkenntnisse aus Prüfungen; Erkenntnisse aus Mitarbeitergesprächen.

2. Von außen: Hinweise Dritter; Medienberichte; Anzeigen.

IV. Meldepflicht: Berichtswege und interne Abstimmung

1. Mitarbeiter, die eine tatsächliche oder vermutete Datenpanne wahrnehmen, informieren unverzüglich

- ihren Vorgesetzten und gleichzeitig
- den betrieblichen Datenschutzbeauftragten.

2. Vorgesetzter und betrieblicher Datenschutzbeauftragter fertigen ein als „vertraulich“ gekennzeichnetes Protokoll an, das die Erkenntnisse des meldenden Mitarbeiters beschreibt. Sie verteilen dieses Protokoll an:

„Generelle Empfänger“: Geschäftsleitung; Leiter der Abteilungen, welche die Datenpanne berührt; IT-Sicherheitsbeauftragter (so vorhanden); Rechtsabteilung; Werkssicherheit; Interne Revision.

„Fallorientierte Empfänger“: Einkauf, soweit Fremdfirmen betroffen sind oder sein können; Vertrieb, wenn Vertriebsstrukturen berührt sind oder sein können; Personalleitung, soweit es Hinweise auf Fehlverhalten von Beschäftigten gibt (die Personalleitung informiert ihrerseits den Betriebsrat, sofern es sich um Tatbestände der Informationspflicht oder Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz handelt).

3. Ist Vorgesetzter und/oder betrieblicher Datenschutzbeauftragter abwesend, ist gegenüber dem Anwesenden zu melden, im Zweifel an die Geschäftsleitung. Der Anwesende oder die Geschäftsleitung dokumentiert dann den Fall und informiert die Empfänger.

4. Das Protokoll und die Ergebnisse weiterer Recherchen stehen dem Wirtschaftsprüfer zur Verfügung, der den Jahresabschluss zu testieren und dabei die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS) auf der Grundlage des Aktiengesetzes und der GoBS zu prüfen und zu testieren hat.

V. Klärung des Sachverhalts und Aktionen

1. Über das weitere Vorgehen entscheidet die Geschäftsleitung nach Anhörung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten und der Leiter der Abteilungen, die von der Datenpanne berührt sind sowie des IT-Sicherheitsbeauftragten.

2. Zu klären ist, inwieweit

- Strafanzeige zu erstatten ist,
- personelle Maßnahmen zu ergreifen sind,
- eine Zusammenarbeit mit einem betroffenen Unternehmen zu beenden ist,
- Haftungsansprüche geltend gemacht werden können,
- eine Benachrichtigung der Aufsichtsbehörde für den Datenschutz erforderlich ist,
- von der Datenpanne betroffene Personen einzeln zu benachrichtigen sind, wahlweise eine allgemeine Anzeige in nach § 42a BDSG vorgeschriebenen Zeitungsannoncen durchzuführen ist und
- Änderungen in bestehenden Verfahren vorzunehmen sind, um Wiederholungen zu vermeiden.

→ Hinweis: Diese Liste ist kein „Fahrplan“, nur eine Art „Menü“ (Punkte, an die zu denken sind).

3. Das Ergebnis wird protokolliert und steht neben den unter IV genannten „Empfängern“ dem Wirtschaftsprüfer zur Verfügung.

VI. Hinweise

1. Alle Vorkommnisse werden intern und vertraulich behandelt. Über eine Veröffentlichungspflicht nach § 42a BDSG entscheidet eine Prüfung durch die Geschäftsleitung, die sich mit der Rechtsabteilung und dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten abstimmen wird.

2. Beschäftigte, die vermutete oder tatsächliche Datenpannen wahrgenommen und gemeldet haben, erleiden keinerlei Nachteile, weil sie gemäß dieser Richtlinie gehandelt haben.

Belästigung

Fehlt es an einer vorausgehenden Abmahnung, kann eine Kündigung wegen sexueller Belästigung unwirksam sein.

Ein auf dem Betriebshof der Stadtverwaltung bereits langjährig tätiger Gärtner belästigte eine ihm unterstellte Mitarbeiterin immer wieder mit anzüglichen Bemerkungen. So musste sie sich anhören, dass er „sie nicht von der Bettkante stoßen“ würde und dass er bedaure, dass sie „schon vergeben“ sei. Zudem machte er unflätige Bemerkungen über die vierfache Mutterschaft der Kollegin.

Nach Anhörung aller Beteiligten sah sich der Arbeitgeber dazu veranlasst, den Mann zum Schutz seiner weiblichen

Mitarbeiter zu kündigen. Die dagegen gerichtete Klage hatte vor dem Arbeitsgericht und der jetzt entscheidenden Berufungsinstanz Erfolg.

Das Gericht bestätigte zwar, dass sexuelle Belästigungen auch ohne Abmahnung eine Kündigung rechtfertigen können; dies sei jedoch Extremfällen vorbehalten und setze eine gewichtigere Entgleisung voraus. Ein Extremfall sei beispielsweise, wenn die Belästigung zu einem „sexuellen Entgegenkommen“ der untergebenen Person gegenüber

ihrem Vorgesetzten geführt hätte. Der Gärtner aber habe sich allein auf verbale Anzüglichkeiten beschränkt. Gemäß dem in § 12 Abs. 3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bestimmten Verhältnismäßigkeitsgrundsatz müsse mit Ausnahme von Extremfällen bei sexuellen Belästigungen der Kündigung regelmäßig eine Abmahnung vorausgehen. Stehen auch andere geeignete und mögliche Maßnahmen zur Verfügung, um die Benachteiligung infolge sexueller Belästigung für eine Arbeitnehmerin abzustellen, so muss der Arbeitgeber diejenige wählen, die den Täter am wenigsten belastet.

Dies gelte insbesondere dann, wenn für die Dienststelle eine Dienstvereinbarung getroffen wurde, die gestufte Gegenmaßnahmen des Arbeitgebers für den Fall sexueller Belästigungen vorsehe.

(Landesarbeitsgericht Hannover; Urteil vom 13.10.2009 – I Sa 832/09)

■ *Gerade bei sexueller Belästigung scheint ein „Wehret den Anfängen“ wünschenswert. Dies auch, weil es individuell sehr unterschiedlich sein dürfte, wie belastend eine „nur“ verbale Verletzung wirkt. Um aber beim Grad der Belästigung nicht von der Einschätzung der Richter abhängig zu sein, ist eine vorgeschaltete Abmahnung zu empfehlen.*

Gesundheitsfragen

Auch eine vermutete Behinderung ist eine unzulässige und Entschädigungsansprüche auslösende Diskriminierung.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet in § 7 Abs. 1 Halbsatz 2, die Benachteiligung auch dann, wenn der Benachteiligte ein Diskriminierungsmerkmal nur annimmt. Werden in einem Bewerbungsgespräch Fragen nach gesundheitlichen Beeinträchtigungen gestellt, können bestimmte Nachfragen auf die Ermittlung einer vermuteten Behinderung schließen lassen. Die Klage richtete sich gegen einen Arzt, der als Inhaber einer in der Forschung und Entwicklung im Medizinbereich tätigen Firma eine Stelle für einen Biologen oder Tierarzt mit akademischem Titel zur Mitarbeit an wissenschaftlichen Studien ausgeschrieben hatte. Die Bewerbung des Klägers war erfolglos geblieben. Er war während des Bewerbungsgesprächs gefragt worden, ob er in der Vergangenheit psychiatrisch oder psychotherapeutisch behandelt worden sei und sollte einen Vermerk unterschreiben, dass dies nicht der Fall gewesen ist. Zudem hatte der beklagte Arzt geäußert, dass bestimm-

te Anzeichen beim Bewerber auf eine chronisch verlaufende entzündlich-rheumatische Erkrankung schließen ließen.

Der Kläger beehrte wegen Benachteiligung eine Entschädigungszahlung nach § 15 Abs. 2 AGG. Während das Arbeitsgericht der Klage teilweise stattgab, wies das Landesarbeitsgericht in der Berufungsverhandlung die Klage mit der Begründung ab, der Beklagte habe mit seinen Fragen und Äußerungen nur auf das Vorliegen einer Krankheit und nicht einer Behinderung gezielt. Dieser Bewertung der Vorinstanz folgte der Achte Senat des Bundesarbeitsgerichts nicht. Die Richter verweisen die Sache zur neuen Verhandlung und Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurück.

(BAG-Urteil vom 17.12.2009 – 8 AZR 670/08)

■ *Unabhängig davon, wie das Landesarbeitsgericht in der erneuten Verhandlung entscheiden wird, bleibt die Auswahl zulässiger Fragen in einem Bewerbungsgespräch ein äußerst schwieriges Unterfangen. Personaler sollten sich weitmöglichst zurückhalten.*

Urlaubsgeld

Prämien müssen bei der Berechnung des Urlaubsgeldes berücksichtigt werden.

Das Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) regelt in § 1 den Anspruch aller Arbeitnehmer auf bezahlten Erholungsurlaub. Für die Berechnung des Urlaubsentgelts werden die letzten 13 Wochen vor Urlaubsbeginn als Referenzzeitraum genommen. Alle in dieser Zeit gezahlten laufenden Vergütungsbestandteile sind in die Berechnung einzubeziehen. § 13 Abs. 1 BUrlG ermöglicht den Tarifparteien zwar auch zuungunsten der Arbeitnehmer von § 11 BUrlG abzuweichen. Sie können jede ihnen als angemessen erscheinende Berechnungsmethode wählen und pauschalieren. Der Regelungsspielraum ist aber überschritten, wenn wesentliche Vergütungsbestandteile (im vorliegenden Fall Prämien) nicht berücksichtigt werden. Kläger ist ein als Flämmer im Prämienlohn beschäftigter Arbeitnehmer. Entsprechend den Bestimmungen des für den Betrieb geltenden Haustarifvertrags wurden seitens des Arbeitgebers gezahlte Prämien bei der Berechnung des Urlaubsentgelts

nicht berücksichtigt, weshalb der Kläger eine Korrektur durch das Gericht anstrebt.

Das Bundesarbeitsgericht hat die klageabweisende Entscheidung des Landesarbeitsgerichts aufgehoben und zur weiteren Sachverhaltsaufklärung an dieses zurückverwiesen. Die Regelung überschreite den Spielraum der Tarifvertragsparteien. Dem Kläger stehe daher hinsichtlich des gesetzlichen Mindesturlaubs ein unmittelbar nach den Bestimmungen des BUrlG zu berechnendes Urlaubsentgelt zu.

(BAG-Urteil vom 15.12.2009 – 9 AZR 887/08)

■ *Hier zeigt sich, dass auch auf den ersten Blick eindeutige Gesetzesregelungen auslegungsfähig sind. Bei der Nutzung von Ermessensspielräumen gilt es für Personaler, sich nicht nur mit der Arbeitnehmervertretung abzustimmen, sondern auch juristische Auslegungen durchzuspielen.*

Ausgewählt und bearbeitet von Carl Werner Wendland



Norbert Thom, Anja Piening: Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts. Peter Lang, Bern 2009, ISBN-13 9783034303217, 47,60 Euro

Wie werden möglichst viele Arbeitnehmer dazu motiviert und befähigt, mit konstruktiven und kreativen Ideen zur fortlaufenden Verbesserung betrieblicher Prozesse und Leistungen beizutragen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Betriebliche Vorschlagswesen (BVV), das in den vergangenen Jahren immer häufiger durch die Bezeichnung Ideenmanagement (IM) abgelöst wurde. Das vorliegende Buch folgt dem Ziel, eine komprimierte Information zum Ideenmanagement für Führungskräfte zu bieten. Auf der Basis zahlreicher Definitionen und empirischer Studien zeigt es auf, welche Voraussetzungen beispielsweise im Bereich Unternehmenskultur, Werbung und Anreizsystem gegeben sein müssen, um ein effizientes Ideenmanagement zu entwickeln. Der Bezugsrahmen zur Erklärung der Einfluss-, Gestaltungs- und Effizienzgrößen des Ideenmanagements wurde in dreißigjähriger Forschungsarbeit ständig aktualisiert und präzisiert. Das Autorenteam hat damit die Basis für ein System von Kriterien geschaffen, mit denen die Exzellenz eines Ideenmanagements bewertet werden kann.



Matthias zur Bonsen: Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, ISBN-13 9783834913531, 39,90 Euro

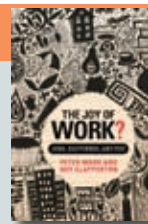
Potenziale des Unternehmens freizusetzen und zu nutzen ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung. Für Autor Matthias zur Bonsen liegt der Schlüssel des Unternehmenserfolges in dessen Lebendigkeit. Denn nur daraus resultieren seiner Meinung nach Spitzenleistung, Innovationskraft, Veränderungsbereitschaft, Dynamik sowie Freude und Ausgeglichenheit der Mitarbeiter. Aber lassen sich Lebensfreude und das Arbeiten in dynamischen, innovativen Hochleistungsorganisationen überhaupt vereinbaren? Zur Bonsen beantwortet diese Frage mit einem eindeutigen Ja. Er sieht die Hauptaufgabe von Führungskräften darin, Visionen zu entwickeln, Energiepotenziale freizusetzen und auf das große gemeinsame Ziel auszurichten. Der Autor erklärt nachvollziehbar, wie die bestmögliche Lebendigkeit im Unternehmen erreicht werden kann: nämlich, indem mit der natürlichen Dynamik und Energie des Lebens gearbeitet wird. Mit vielen Beispielen und Geschichten zeigt zur Bonsen auf, wie Gemeinschaft in Unternehmen gefestigt, wie Diversität und Vernetzung gefördert werden und wie die Vision des Unternehmens in der Belegschaft lebendig werden kann.



Georg Felser: Personalmarketing. Hogrefe, Göttingen 2010, ISBN-13 9783801717230, 24,95 Euro

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind ein essenzieller Faktor des Unternehmenserfolges. Erfolgreiches Personalmarketing hilft dabei, solche Mitarbeiter zu finden und dafür zu sorgen, dass sie gerne im Unternehmen bleiben. Der vorliegende Band beschreibt und veranschaulicht Konzepte und

Methoden eines zukunftsorientierten und nachhaltigen Personalmarketings und zeigt, wie wichtig dies für das Image des Unternehmens ist. Er legt den Fokus auf die psychologischen Hintergründe im Bewerbungsprozess, den Einstieg ins Unternehmen und beantwortet die Frage, wie Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Georg Felser definiert den Begriff Personalmarketing, liefert Theorien und Modelle sowie Analyse- und Handlungsempfehlungen und diskutiert darüber hinaus mögliche Probleme bei der Umsetzung. In seinem empfehlenswerten Buch fließen Erkenntnisse aus der Markt- und aus der Personalpsychologie zusammen.



PERSONALBuchtipp

Peter Warr, Guy Clapperton: The Joy of Work? Routledge Group, East Sussex 2009, ISBN-10 97804596655, 34,95 Britische Pfund

Arbeitszufriedenheit und Glück am Arbeitsplatz sind wichtige Phänomene, vor allem auch wenn man bedenkt, dass, so rechnen die Autoren, etwa ein Viertel des Lebens dort verbracht wird. Glückseligkeit und Unglückseligkeit wird aus den empirischen Erkenntnissen, gewonnen in vielen Ländern, heraus betrachtet. Einerseits werden die Gründe und die Folgen einer niedrigen Arbeitszufriedenheit besprochen und andererseits werden Vorschläge und Strategien diskutiert, wie man mehr Spaß und Zufriedenheit in und mit der Arbeit erlangen kann. Mit Hilfe von Fallstudien über individuelle Arbeitssituationen, selbst zu bearbeitende Fragebögen und Checklisten nähern sich Peter Warr und Guy Clapperton der Aufgabe, wie man die derzeitige Arbeitssituation verändern kann – ohne zu resignieren. Bei der Alternativensuche geht es darum, wie man typische Denk-

haltungen verändern kann, wenn man zum Beispiel den Arbeitsplatz wechselt – und nicht dieselben Fehler machen will wie zuvor. In zehn Kapiteln geht es hier um Arbeit und Glück: einen Widerspruch? Die Fragen im Einzelnen lauten: Warum arbeiten wir? Wann fühlt man sich gut oder schlecht? Was ist wichtig am Arbeitsplatz? Wann reicht es? Was liegt an der Person und was liegt an der Arbeit? Glück ist relativ. Handlungen sind mehr als Worte. Was ist zu tun? Gemeinsam haben der Wissenschaftler Warr und der Journalist Clapperton ein sehr anregendes Buch geschrieben, das man mit viel Vergnügen liest. Interessant sind sowohl die Ich-Perspektive als auch die Organisationsperspektive. So erleichtert es vielleicht die Arbeit für den Personalexperten, wenn er nicht nur die Firma, sondern auch den einzelnen Mitarbeiter sieht.

PERSONALpersönlich



Thomas Wessel ist Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor der Evonik Degussa in Essen. Der 47-Jährige ist damit verantwortlich für rund 31.000 Menschen in der wichtigen Chemiesparte des Mischkonzerns Evonik Industries. Degussa erwirtschaftet 70 Prozent des Konzerns. Wessel war seit September 2006 bis Ende 2009 Chef der RAG BILDUNG mit mehr als 1.200 Mitarbeitern. Zuvor leitete er den Zentralbereich Personal Konzern der früheren RAG AG (Ex-Ruhrkohle).

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

Kinderbuchautor kam in die engere Wahl.

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

Wenn ein früh morgens angesetzter Termin aufgrund der schwierigen Verkehrssituation im Ruhrgebiet wieder einmal nicht pünktlich beginnt.

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

Ich unternehme etwas mit meiner Frau und meinen Kindern, die leider häufig zu kurz kommen.

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

Vor Kurzem eine Kulturveranstaltung, ansonsten bin ich pflichtbewusst.

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

Für Musik und gutes Essen.

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

Auf das teilweise übersteigerte Kommunikationsbedürfnis meiner Mit-

menschen, sich über E-Mail, SMS und ähnliches auszutauschen und die sich daraus ergebende Erwartungshaltung zu schnellem Antworten.

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

Unvorbereitete Bewerber, die zwar ihren Lebenslauf in der Vorstellung perfekt beherrschen, sich aber mit dem Unternehmen oder der zu besetzenden Position nicht wirklich auseinandergesetzt haben.

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

Strategische Unternehmensführung in St. Gallen. Lebenslanges Lernen gilt nicht nur für unsere Mitarbeiter, sondern sollte auch für das Management eine Selbstverständlichkeit sein.

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

Die weitere Qualifizierung der HR-Community auf dem Weg zum strategischen Partner für die Geschäfts-

bereiche. Darüber hinaus Talentmanagement und Rekrutierung.

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

Jede Entscheidung, die persönliche Betroffenheit auslöst, sollte vorher sorgfältig analysiert und abgewogen werden. Auf dieser Basis können auch schwierige Entscheidungen getroffen und vor allem den Betroffenen gegenüber glaubwürdig kommuniziert werden.

■ **Sie waren bis jetzt Geschäftsführer der RAG BILDUNG. Bleibt Qualifizierung vor diesem Hintergrund ein wichtiges Thema?**

Ja – besonders bei der demografischen Entwicklung und dem Trend zur weiteren Globalisierung bleibt Qualifizierung in einem international agierenden Unternehmen eine der wesentlichen Herausforderungen.

■ **Evonik gibt es so erst seit 2007, wenn auch die Wurzeln tiefer reichen. Inwieweit spielt die Stärkung der Mitarbeiterbindung deshalb eine Rolle in Ihrer Arbeit?**

Mit der Gründung der Evonik Industries, zu der auch die Evonik Degussa gehört, hat es eine Vielzahl von hervorragenden Maßnahmen gegeben, um die Mitarbeiterbindung im Konzern zu stärken und das Unternehmen nach außen darzustellen. Dies ist eine gute Grundlage, auf der wir beim internen und externen Personalmarketing aufbauen können, die wir aber intensiv fortsetzen müssen, um eine nachhaltige Wirkung zu erreichen.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: International managen

- Cranet-Länderstudie Deutschland
- Personal global entwickeln

Weitere Themen:

- Frauen in Führungspositionen
- Schwierige Personalgespräche

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