



Prof. Dr. Thomas R. Hummel,
Herausgeber PERSONAL

Kulturdefizite beheben

Getrieben vom Ehrgeiz, hohe und noch höhere Renditeansprüche zu bedienen, werden weltumspannende Geschäftsmodelle entwickelt, die zu höchster – teilweise gewollter – Intransparenz und Unbeherrschbarkeit führen. Die Folgen bedrohen heute das gesamte weltwirtschaftliche Gefüge. Fazit: Wer die Globalisierung will, und die wollen wir, der betritt kein Spielcasino.

Müssen sich Unternehmen also zuallererst um den Gewinn kümmern, dann erst um die soziale Verantwortung? Da bleibt ein schaler Geschmack. Gleichzeitig sind bei vielen Akteuren inzwischen wieder die alten Verhaltensmuster zu beobachten. Vor diesem Hintergrund wächst in den Finanzmärkten die Aufmerksamkeit für Konzepte wie Corporate Social Responsibility (CSR), nachhaltiges Wirtschaften und Socially Responsible Investment (SRI).

Der Globalmanager ist dabei eher ein nicht existierender Held, der den realen Managern als Ideal vorschwebt. Er ist die personalisierte Antwort auf ein Dilemma, dem sich die Personalverantwortlichen transnationaler Unternehmen ausgesetzt sehen: Der vermeintliche Globalmanager schafft sich im lokalen Handeln die Fiktion, einer abgehobenen universellen Wirtschaftlichkeit verpflichtet zu sein.

Das internationale Personalmanagement beschäftigt sich mit allen Maßnahmen, durch die geeignete Humanressourcen in international tätigen oder multinationalen Unternehmen dauerhaft sichergestellt werden können. Zum einen geht es dabei um Impulse, die das Personalmanagement gerade bei der Abwägung geben kann, ob, wo und wie sich das Unternehmen im Ausland engagieren sollte. Zum anderen geht es dabei um die Konzeption, Umsetzung und Steuerung des grenzüberschreitenden, internationalen Personalmanagements.

„Krise ist ein produktiver Zustand, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“
(Max Frisch)

Das HR-Gestaltungsfeld „Unternehmenskultur und Veränderungen“ bündelt alle Aufgaben des Unternehmenskultur- und Wertemanagements, mit denen Personalmanager eine Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen schaffen. Das bezieht sich einerseits auf die gelebte Unternehmenskultur mit ihren praktizierten

Werten, die es zu pflegen, in den Personalinstrumenten zu berücksichtigen und weiterzuentwickeln gilt sowie andererseits auf die Organisation, deren Veränderung das Personalmanagement steuernd zu begleiten hat.

Ein kulturbewusstes Personalmanagement lässt niemals die gesetzten Ziele

aus dem Auge. In Zeiten der Krise wird die Kultur zum Diener der Strategie, sichert aber durch Kontinuität die Stabilität des Geschäftes. Der Kult um die Unternehmenskultur wird entmystifiziert und zu einem stabilisierenden Element des Personalmanagements.

Lamentieren dürfen Personalverantwortliche und Führungskräfte nicht: Von ihnen wird derzeit eine besondere Stärke erwartet. Sie müssen unangenehme Entscheidungen vertreten, Vertrauen und Zuversicht ausstrahlen und Mitarbeiter motivieren. Mit Unsicherheiten zu leben und in einer solchen Phase über Ländergrenzen hinweg motiviert zu führen, ist eine große Aufgabe.

Insofern liegt in der Krise die vielbeschworene Chance für die Zeit nach der Krise: HR-Verantwortliche, die jetzt Defizite in der Kultur sehen, sollten sich diesen Punkt vormerken, um in der Zukunft bessere Organisations- und Führungsmodelle voranzutreiben.

EDITORIAL *Kulturdefizite beheben* 1
Thomas R. Hummel

NAMEN UND NACHRICHTEN 4

PERSONALKurzinterview: *Regine Stachelhaus, Geschäftsführerin UNICEF Deutschland, fordert Unternehmen auf, Jugendlichen Mut fürs Berufsleben zu machen*

SCHWERPUNKT: INTERNATIONAL MANAGEN

HR Business Partner gesucht: Das Cranfield Project on International Human Resource Management erhebt in 40 Ländern den Stand der Entwicklung im Personalmanagement – Ergebnis in Deutschland: Die Personalfunktion gewinnt an Bedeutung 6
Rüdiger Kabst/Paul M. Kötter/Matthias Meifert/Marius C. Wehner

Exportartikel Verwaltungsjob: Bis 2014 werden in Europa und Nordamerika Millionen Verwaltungsjobs gestrichen – und in den Schwellenländern wieder aufgebaut 10
Tom Bangemann

Unterbewertete Größe: Talent-Management und Nachfolgemanagement spielen für Analysten in Europa und den USA bei der Unternehmensbewertung kaum eine Rolle 12
Wolfgang Doerfler

Innovativ agieren: Eine Vier-Länder-Befragung der Wirtschaftsuniversität Prag zeigt, dass die Unterstützung eines innovativen Umfelds über Kulturgrenzen hinweggeht 14
Ivan Nový/Tomas Svátek

LEHRSTUHL*Porträt: Leuphana Universität Lüneburg* 18
Ruth Lemmer

PERSONALKurzinterview: *Prof. Dr. Jürgen Deller sieht in den alternden Belegschaften ein Forschungsthema, das international an Brisanz gewinnt* 19

PERSONALMANAGEMENT

Gütesiegel Top Job 2010: Die TeamBank in Nürnberg ist Arbeitgeber des Jahres – das Finanzinstitut setzt auf die Begeisterung der Mitarbeiter 20
Philipp Blomeyer/Bettina Wasner-Woidich

Gesundheitsmanagement 2010: Die Studie – eine Kooperation von EuPD Research, TÜV SÜD Life Service und Handelsblatt – reflektiert Strategien und Potenziale deutscher Unternehmen 23
Gabriele Sommer/Oliver-Timo Henssler

Beschäftigungsfähigkeit sichern: Armaturen- und Brausenspezialist Hansgrohe gibt mit „MUMM – Miteinander und Motiviert Mitmachen“ eine Antwort auf die demografischen Veränderungen 27
Florian Schoof

Führung im Wandel: Der Unternehmensverbund HAMBURG WASSER entwickelt im Zuge des Zusammenwachsens eine neue Führungskultur 30
Andrea Ebeloe/Detlev Kühl

Lange Leitung: Bei der Nutzung moderner Kommunikationsmittel außerhalb der Arbeitszeit fehlt es an zufriedenstellenden Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Angestellten – selbst auf der Topebene 34
Thomas Rodenhausen/Frank Drewes

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

PERSONALENTWICKLUNG

Vielfalt gewinnt: Diversity Controlling kann belegen, dass Diversity den Geschäftserfolg steigern kann – Energieriese E.ON macht es vor <i>Petra Köppel/Ulrich Spie</i>	38
---	----

Personalentwicklung nach Bologna: Absolventen gestufter Studiengänge sind in den Unternehmen angekommen – EADS Defence & Security hat ein Modell mit Entwicklungsschritten für sie entwickelt <i>Sascha Armutat/Stephan Jera</i>	42
--	----

Treffen und Trainieren	46
------------------------	----

Seminare	47
----------	----

MITARBEITERFÜHRUNG

Mitarbeiterführung in der Krise: Arbeitnehmer vermissen adäquates Verhalten bei Führungskräften – so das Ergebnis eines Online-Panels <i>Lars Kuring</i>	48
--	----

PROVOKATION des Monats: Vom Angstbeißen <i>Klaus Dehner</i>	50
---	----

Fordern und Fördern	51
---------------------	----

PERSONAL UND RECHT

Grenzen des Direktionsrechts: Gerade in schwierigen Zeiten sollten Personalverantwortliche den rechtlichen Rahmen bei Personalgesprächen im Detail kennen <i>Volker Stück</i>	52
---	----

Aus dem Gerichtssaal	54
----------------------	----

BÜCHER	55
--------	----

PERSONALpersönlich: Margarete Haase, Personalvorstand der Deutz AG, Köln	56
---	----

Im nächsten Heft lesen Sie	56
----------------------------	----

Impressum	41
-----------	----

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

PERSONALKurzinterview

Mehr Zuversicht vermitteln

Regine Stachelhaus, Geschäftsführerin UNICEF Deutschland, über die Studie „Zur Lage der Kinder in Deutschland 2010“

Deutschland belegt in der Studie im internationalen Vergleich nur das Mittelfeld – könnten Unternehmen dagegen etwas tun?

Durchaus – wir müssen uns fragen, ob wir Jugendlichen nicht ein zu negatives Bild von ihren Chancen in der Berufswelt vermitteln. Dabei sollten sich nach meiner Einschätzung auch die Personalverantwortlichen in den Unternehmen angesprochen fühlen und gezielt Angebote für Berufseinsteiger machen, auch wenn noch keine Berufserfahrung vorliegt. Bei Bildung und Ausbildung haben wir einen paradoxen Befund: Die schulischen Leistungen deutscher Kinder haben sich im Vergleich zu früheren Jahren und zu anderen Industrieländern klar verbessert. Aber die Selbsteinschätzung deutscher Mädchen und Jungen hält damit nicht Schritt. Fast ein Viertel von ihnen erwartet, später nur einen gering qualifizierten Beruf zu ergreifen. Das ist im internationalen Vergleich der letzte Platz.

Welches Bild vermitteln Eltern von der Berufswelt?

Die Studie zeigt uns das Meinungsbild der befragten 15-Jährigen. Woher sie diese Einschätzung haben, können wir nur vermuten. Nach meinem Eindruck hat die eher negative Haltung mit der Diskussion zu tun, die um die ersten PISA-Vergleiche geführt wurde, bei denen Deutschland ja relativ schlecht abschnitt. Bei den Jugendlichen ist die Botschaft angekommen, dass Bildung und Ausbildung mit Risiken behaftet sind. Die Chancen werden oft zu wenig betont. Allerdings ist dies nicht al-



lein den Eltern zuzuschreiben. Trotzdem – wir alle, Eltern, Lehrer und Ausbilder – müssen den Jugendlichen mehr Zuversicht geben. In anderen Ländern wie Amerika wird Jugendlichen viel häufiger vermittelt: „Du kannst und Du wirst alles schaffen.“ Bei uns hören die Kinder eher: „Pass auf, dass Du nicht scheiterst.“ Das ist ein großer Unterschied!

Wie könnten Arbeitgeber aktiv ein besseres Bild des Berufslebens vermitteln?

Da gibt es viele Wege. Positive Beispiele machen Mut: Junge Mitarbeiter im Betrieb, die den Freunden von ihren interessanten Aufgaben mit Eigenverantwortung und guten Weiterentwicklungschancen berichten und nicht von Druck, Angst und Versagen. Als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung müssen Betriebe bewusst positive Konzepte für einen erfolgreichen Start in das Berufsleben schaffen. Davon werden die Betriebe selbst später profitieren. Die Studie zeigt allerdings auch, dass das deutsche Bildungssystem mehr Jugendliche erfasst als der Durchschnitt der Vergleichsländer. Über 92 Prozent sind hierzulande in Schule oder Ausbildung – das ist ein sehr hoher Wert, der Anlass zum Optimismus bietet. Alle Unternehmen, die Lehrstellen vergeben, haben daran einen Anteil. Diese Stärke sollten wir nutzen.

In doppelter Funktion

Beim Nutzfahrzeughersteller MAN hat die Schmiergeldaffäre ein Personalkarussell in Gang gesetzt, von dem letztlich auch das Human Resource betroffen ist. Nach dem Rücktritt von Vorstandschef **Håkan Samuelsson** Ende vergangenen Jahres ist nun **Georg Pächta-Reyhofen** (Foto) Sprecher des Vorstandes von MAN



SE mit Sitz in München. Der promovierte Ingenieur ist dort gleichzeitig Arbeitsdirektor beim deutschen Tochterunternehmen MAN Nutzfahrzeuge. Der 54-jährige Pächta-Reyhofen ist schon direkt nach seinem Maschinenbaustudium und der Promotion an der Technischen Universität Wien 1986 bei der damaligen ÖAF Gräf und Stift und damit in die MAN Gruppe eingestiegen. Als Mitglied des Vorstandes

bei MAN Türkiye verantwortete er den Aufbau des Reisebuswerks in Ankara. Anschließend übernahm er die Leitung der Motorenentwicklung der MAN Nutzfahrzeuge am Standort Nürnberg. 2001 wurde Pächta-Reyhofen Mitglied des Vorstandes der MAN Nutzfahrzeuge Gruppe, verantwortlich für die Ressorts Technik und Einkauf. **Klaus Stahlmann** hat den Vorsitz des gerade frisch fusionierten Tochterunter-

nehmens MAN Diesel & Turbo übernommen. Der 48-Jährige ist dort zugleich Arbeitsdirektor. Der Wirtschaftsingenieur Stahlmann begann seine Laufbahn bei Krupp in Deutschland und Südafrika. In den Vorstand von MAN Turbo wechselte er 2007, im gleichen Jahr übernahm er den Vorsitz. Zuvor hatte er bereits Führungsfunktionen in unterschiedlichen Unternehmen. So war er zwischen 2005 und 2006 Vorstandsvorsitzender von Allweiler in Radolfzell.

Interne Karriere

Bei Hewlett-Packard Schweiz mit Sitz in Dübendorf ist **Stefan Conzelmann** (Foto) zum neuen Personalchef aufgestiegen und damit Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Er übernimmt das Amt von **Martin Ghisletti**, der ins Career Center einer Schweizer Hochschule wechselte. Der 43-jährige Conzelmann wollte ursprünglich Lehrer werden. Nach seiner Ausbildung am Evangelischen Lehrerseminar in Zürich hat er sogar einige Jahre in diesem Beruf gearbeitet. Doch dann hat er einen Abschluss in Nationalökonomie an der Universität Zürich gemacht und ist ins Personalwesen gewechselt. Nach drei Jahren beim Schweizerischen Bankverein/UBS trat Conzelmann 2000 bei HP Schweiz ein. Nach verschiedenen Positionen im In- und Ausland war der Manager in den vergangenen acht Jahren für verschiedenste Projekte im Personalbereich bei HP in Südostasien, im mittleren Osten, in Afrika und Osteuropa verantwortlich.



Stellen zu besetzen I: Zuwachs



Erfreuliches kommt aus der Online-Branche: Der Online-Shopping-Club brand4friends.de mit Sitz in Berlin hat die Position des Head of Human Resources eingerichtet: **Stefan Leinesser** (Foto) hat die Aufgabe übernommen. Der 46-Jährige soll rund 100 offene Stellen in diesem Jahr besetzen. Der diplomierte Ökonom bringt Erfahrung aus der Branche mit. Zuletzt war er Head of Human Resources bei der Studentenplattform studiVZ, wo er vorrangig das Recruiting und die Optimierung der HR-Prozesse verantwortete. Davor fungierte er über sechs Jahre bei Pixelpark als Personal Manager. Der diplomierte Ökonom ist nun für rund 200 Mitarbeiter verantwortlich, die das Unternehmen innerhalb von zwei Jahren am Standort Berlin-Mitte eingestellt hat. Die brands4friends-Mitarbeiter kommen aus über zehn verschiedenen Nationen und sind in mehr als 20 unterschiedlichen Positionen tätig: als Hair & Makeup-Spezialisten, Community- und Shop-Manager, als angestellte Fotografen und Sounddesigner.

Stellen zu besetzen II: Kein Kinderspiel

Gitta Blatt

(Foto) hat in Hamburg über 100 offene Stellen zu besetzen. Beim Browsergame-Spezialisten Bigpoint übernahm die 45-Jährige die neu geschaffene Position, in der sie den gesamten Personalbereich leitet. Dazu gehören die Verantwortung für



Personalentwicklung und Recruiting in Deutschland, aber auch die strategische Personal- und Organisationsentwicklung, das internationale Recruiting auf Führungskräfte-Ebene, das Karriere- und Gehaltsmanagement sowie Compensation & Benefit. Vor ihrem Einstieg bei Bigpoint war die diplomierte Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftlerin Partnerin der Unternehmens- und Personalberatung kwp. Zuvor stieg sie bei AOL Deutschland auf. In ihrer letzten Station dort leitete die gebürtige Hamburgerin das komplette Personalwesen des Internetunternehmens. Davor arbeitete sie als Manager Premiumprodukte für den TV-Sender Premiere und als Prokuristin des internationalen Handelshauses Heinicke im Sportswear-Bereich.

HR eingespart

Den Vorsitz des Vorstands bei der Solon SE, die Solarmodule und Photovoltaiksysteme produziert, mit Sitz in Berlin hat **Stefan Säuberlich** (Foto) übernommen. Gleichzeitig ist er oberster Personaler des Unternehmens. Der Vorstandsposten Personal und Marketing, der von **Anke Hunzinger** besetzt war, wurde eingespart. Leiter von Human Resource ist **Cornelia Harling**. Die 38-Jährige hat die Funktion des Director HR Corporate übernommen. Sie ist mit verantwortlich für die Belange der weltweit rund 900 Mitarbeiter. Der 46-jährige Säuberlich war zuvor als Geschäftsführer Finanzen bei den Wadan Werften in Wismar und Warne-



münde (vormals: AKER MTW Werft) beschäftigt. Vor seiner Zeit bei AKER war Säuberlich Vorstand Finanzen, Controlling, Recht und IT von Scandlines in Rostock und davor Leiter des Bereiches Beteiligungen von DB Cargo und dort mitverantwortlich für zahlreiche große Transaktionen und Fusionen.

Internationale Erfahrung



Annette Grams (Foto) hat als Director Human Resources die Leitung des Personalbereiches der Goodyear Dunlop Tires Germany in Hanau übernommen. Die 40-Jährige folgt damit auf **Thomas Schreiber**. Der 50-Jährige verantwortet zukünftig die Entwicklung strategischer Personalinitiativen im Zuge der Weiterentwicklung der deutschen Unternehmensorganisation. Nach Abschluss ihres Studiums der Volks- und Betriebswirtschaftswissenschaften an der University of Wisconsin in den USA und der Justus-Liebig-Universität in Gießen war Grams zunächst für Hoechst in Frankfurt tätig, bevor sie 1997 zur Celanese-Gruppe wechselte, wo sie verschiedene, auch internationale Führungsfunktionen innerhalb des Personalbereiches innehatte – so unter anderem auf den Gebieten der globalen Führungskräfteentwicklung und -gewinnung sowie als europäische Personaldirektorin von Celanese in Kelsterbach. Seit 2008 verantwortete sie als Personaldirektorin weltweit den Geschäftsbereich Acetyl Intermediates (Basischemikalien).

Wechsel in Düsseldorf

Der Glas- und Kunststoffspezialist Gerresheimer in Düsseldorf hat sich einen erfahrenen Personaler ins Haus geholt: **Thomas Perlitz**. Der 43-Jährige übernimmt die Personalleitung bei dem börsennotierten Unternehmen mit rund 10.000 Beschäftigten. Perlitz kommt von Henkel. Fünf Jahre lang hat er bei dem Markenartikler unterschiedliche Positionen im Personalbereich innegehabt. Zuletzt war er globaler Personalleiter des Geschäftsbereichs Wasch- und Reinigungsmittel. Der Diplom-Betriebswirt war früher zehn Jahre lang Personaldirektor bei Ingram Micro. Gestartet war er bei der Nixdorf Computer AG, die später von Siemens übernommen wurde.

Lücke geschlossen

Im September 2009 ging ein Entsetzen durch die Republik: Am Nachmittag erschlugen Jugendliche am Münchner S-Bahnhof Solln **Dominik Brunner**. Er hatte eingegriffen, als die Jugendlichen Kinder bedrohten. Jetzt ist – zumindest im Unternehmen – die Lücke geschlossen worden, die sein Tod hinterließ: Brunner war Vorstandsmitglied bei Erlus, einem Unternehmen im bayerischen Neufahrn, das Dachziegel und Kaminsysteme produziert. **Peter Hoffmann** hat das Ressort Personal, Controlling, Finanzen/Steuern, Organisation, IT, Einkauf und allgemeine Verwaltung übernommen. Der 47-Jährige ist seit 1997 in leitender Position im Unternehmen tätig, zuletzt als Finanzprokurist. Davor war er Bereichsleiter und Prokurist bei einem namhaften Unternehmen der keramischen Industrie sowie freiberuflicher Unternehmensberater.

Das Cranfield Project on International Human Resource Management erhebt in 40 Ländern den Stand und die Entwicklung des Personalmanagements. PERSONAL wird die Ergebnisse einiger dieser Länder in loser Folge veröffentlichen. Den Auftakt macht Deutschland: Hier gewinnt die Personalfunktion kontinuierlich an Bedeutung – zum Aufbau und zur Erhaltung strategischer Wettbewerbsvorteile.



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

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



Paul M. Kötter, Mitglied der Geschäftsleitung, Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin

✉ paul.koetter@kienbaum.de



Prof. Dr. Matthias Meifert, Mitglied der Geschäftsleitung, Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin

✉ matthias.meifert@kienbaum.de



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

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

HR Business Partner gesucht

Jetzt – genau 20 Jahre nach der ersten Erhebung – liegen die Ergebnisse des Cranfield Projects on International Human Resource Management (Cranet) in siebter Runde vor. Trotz der Krisenauswirkungen waren das Interesse und damit die Teilnahmebereitschaft deutscher Unternehmen am Cranet-Projekt im Erhebungszeitraum 2009/2010 ungebrochen. In Deutschland wurden 4.000 Fragebögen an eine repräsentative Stichprobe aus privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen versendet, und es wurde eine Rücklaufquote von 10,5 Prozent erzielt. Der gleiche Fragebogen wird – übersetzt in die jeweilige

Landessprache – in über 40 Ländern weltweit verwendet, sodass die empirischen Ergebnisse international vergleichbar sind. Während im Jubiläumsjahr 2010 die Erhebungen des Cranet in einigen EU-Staaten noch andauern, können für Deutschland erste empirische Ergebnisse – mit besonderem Fokus auf die Rolle der Personalverantwortlichen – präsentiert werden.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Führungsebene
- Mitbestimmung
- strukturelle Schwachstellen

Personalarbeit institutionalisieren

Seit Dave Ulrich mit seinem Buch „Human Resource Champions“ die Personalverantwortlichen als Human Resource (HR) Business Partner in die Pflicht nimmt, steigen einerseits das Selbstbewusstsein und der Anspruch an die unternehmerische Mitgestaltung, andererseits mehren sich die Zweifel, ob dieses Rollenverständnis in der Praxis durchsetzbar ist und systematisch mit Leben gefüllt wird. Laut Ulrich wird ein als Business Partner positionierter Personalbereich unter anderem als Administrative Expert und Strategic Partner begriffen. Einen HR Business Partner zeichnet aus, dass er an wesentlichen strategischen Entscheidungsprozessen der obersten Führungsebene teilnimmt und eine aktive Rolle bei deren Umsetzung einnimmt.

Die aktuelle Forschung zeigt deutlich, dass gerade diejenigen Unternehmen, die ihr Personal als kritische Ressource oder intellektuelles Kapital wahrnehmen und der Personalfunktion im Reigen der betrieblichen Funktionen einen hohen Stellenwert beimessen, damit systematisch strategische Wettbewerbsvorteile generieren.

Werden in deutschen Unternehmen diese Erkenntnisse umgesetzt? Wird das Rollenverständnis gelebt oder mutiert es eher zu einer leeren Worthülse?

Ein wichtiger Indikator für die Stellung der Personalfunktion innerhalb einer Organisation ist die Frage, ob der Personalleiter Mitglied der obersten Führungsebene/Geschäftsführung ist, um seiner Rolle als HR Business Partner gerecht zu werden. Erst wenn der Personalleiter mit hinreichend Verantwortung ausgestattet ist, kann er als HR Business Partner auf gleicher Augenhöhe mit der Geschäftsleitung agieren, bei wesentlichen strategischen Entscheidungsprozessen mitwirken und die Implementierung innerhalb der Organisation unterstützen.

Die Ergebnisse des Cranet führen zu einer ersten Ernüchterung. Nur bei der Hälfte der teilnehmenden deutschen Organisationen ist der Personalleiter Mitglied der obersten

Führungsebene. Obwohl dies eine Zunahme im Vergleich zum Jahr 1990 (34 Prozent) bedeutet, so stagniert der Wert in den vergangenen zehn Jahren auf gleichem Niveau.

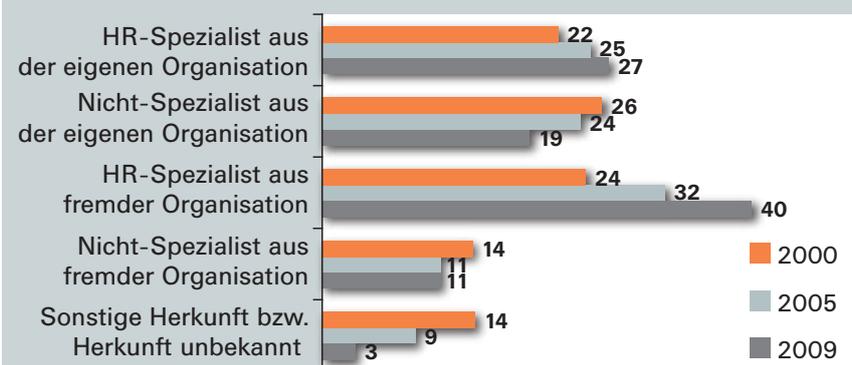
Im internationalen Vergleich zeigt sich ein scharfes Bild: Während Deutschland sich mit einem Wert von 50 Prozent am unteren Ende der Statistik bewegt, sind etwa in skandinavischen Ländern (Schweden 91, Finnland 82 Prozent) die Personalverantwortlichen deutlich besser positioniert. Auch wenn bei diesen plakativen Befunden Besonderheiten der einzelnen Länder zunächst unberücksichtigt bleiben müssen, wird in kaum einem anderen Land des Cranet-Netzwerks dem Personalleiter weniger Mitspracherecht eingeräumt als in Deutschland. Wunsch und Wirklichkeit klaffen somit gerade in Deutschland weit auseinander.

den Unternehmensfunktionen mehr oder weniger zufällig ins Personalmanagement befördert wird und im Kern wenig einschlägige Personalerfahrung besitzt. Andererseits wird Managern aus der Linienorganisation eine größere Business-Nähe unterstellt und somit die Fähigkeit, die Personalarbeit enger an den Notwendigkeiten des Geschäfts auszurichten.

Es gibt einen klaren Trend hin zur Einstellung von Personalexperten. Wurde im Jahr 2000 nur in 46 Prozent der Fälle ein HR-Experte aus der eigenen oder einer fremden Organisation rekrutiert, so sind es im Jahr 2009 bereits 67 Prozent. Dem steht die Besetzung mit Nicht-Spezialisten gegenüber, die von insgesamt 40 Prozent (2000) auf 30 Prozent (2009) gesunken ist. (Abb.1)

Ginge man davon aus, dass ein Personaler mit sonstiger oder unbekannter

Abb. 1: Herkunft des Personalers



Herkunft des obersten Personalleiters

Neben der Institutionalisierung ist die Frage zu beantworten, ob der Personalleiter vor seinem Amtsantritt – bei seinem derzeitigen Arbeitgeber oder in einem fremden Unternehmen – im Personalmanagement tätig war und somit ein fundiertes personalwirtschaftliches Kompetenzprofil aufweist, um der gewachsenen Komplexität der Personalarbeit gerecht werden zu können. Es ist nahe liegend, dass ein erfahrener Personalleiter Aktivitäten kompetenter und letztlich auch erfolgreicher umsetzen kann als derjenige, der aus fachfrem-

Herkunft ebenfalls als Nicht-Experte zu werten ist, dann wären die Unterschiede noch deutlicher. Entgegen einer intuitiven Vermutung wird ein höherer Anteil an Personalverantwortlichen extern rekrutiert (40 Prozent) als in der eigenen Organisation befördert (27 Prozent). Sicherlich können hierfür organisationspezifische Gründe ins Feld geführt werden, wie etwa die Größe eines Unternehmens, jedoch mag die gute alte Redewendung „der Schuster trägt selbst die schlechtesten Schuhe“ nicht gänzlich verfehlt sein. Nicht immer ist die Personalabteilung selbst gelebte Best-Practice in der internen Karriereentwicklung.

Dennoch sprechen die empirischen Befunde dafür, dass deutsche Organisationen immer häufiger den qualifizierten, erfahrenen HR-Experten suchen, um das Personalmanagement innerhalb der eigenen Organisationen weiter zu professionalisieren. Dies deckt sich auch mit der Beobachtung, dass die Ökonomen mit 56 Prozent der Personalleiter mit einem Hochschulabschluss weiterhin in der Mehrheit bleiben.

Strategieorientierung und Einbindung

Im Zusammenhang mit der Institutionalisierung der Personalarbeit innerhalb einer Organisation ist die Strategieformulierung gleichermaßen aussagekräftig. Die Existenz einer Personalmanagementstrategie kann als ein Indiz dafür gesehen werden, inwieweit der Personalleiter der Rolle eines gleichwertigen Partners gerecht wird. Hier zeichnen die Befunde des Cranet für Deutschland ein zweigeteiltes Bild. Zum einen kann man eine kontinuierliche Steigerung der Existenz einer schriftlich oder mündlich festgelegten Personalmanagementstrategie in den Organisationen beobachtet. So stieg der Prozentsatz derjenigen Organisationen, die über eine Personalmanagementstrategie verfügen von 65 Prozent im Jahr 2000 auf nunmehr 76 Prozent in der aktuellen Erhebung. (Abb. 2) Andererseits wird im allgemeinen Strategiekontext deutlich, dass die Strategiebildung im Personal immer

Personalarbeit international vergleichen

Cranet, das Cranfield Project on International Human Resource Management, wurde 1990 von fünf europäischen Personalmanagement-Arbeitsgruppen mit dem Ziel ins Leben gerufen, Unternehmenspraktiken aus dem Gebiet des Personalwesens auf internationaler Ebene vergleichbar darzustellen. Heute umfasst der Forschungsverbund mehr als 40 Universitäten weltweit, die im Rahmen des Cranet-Projekts aktuelle Personalmanagementpraktiken für ihr Land erheben.

Im Rahmen dieses Projektes werden grundsätzliche Trends in der Struktur und Politik des Personalwesens, der Personalbeschaffung, -entwicklung, -vergütung sowie der Arbeitsbeziehungen analysiert und unternehmensspezifische, sektorale und landesspezifische Unterschiede aufgedeckt. Cranet ist damit in seiner Konzeption und seinem Ausmaß einzigartig und füllt eine wichtige Lücke in der international komparativen Personalmanagementforschung. Die deutsche Erhebungswelle 2009 wurde in Zusammenarbeit mit Kienbaum Management Consultants realisiert.

noch weit hinter dem Unternehmensleitbild (89 Prozent) und der Unternehmensstrategie (92 Prozent) herhinkt. Wird die Existenz einer Personalmanagementstrategie nach Unternehmensgröße aufgefächert, zeigt sich die erwartete Verteilung: Während 97 Prozent der Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern eine festgelegte Personalmanagementstrategie verfolgen, ist dies bei nur rund

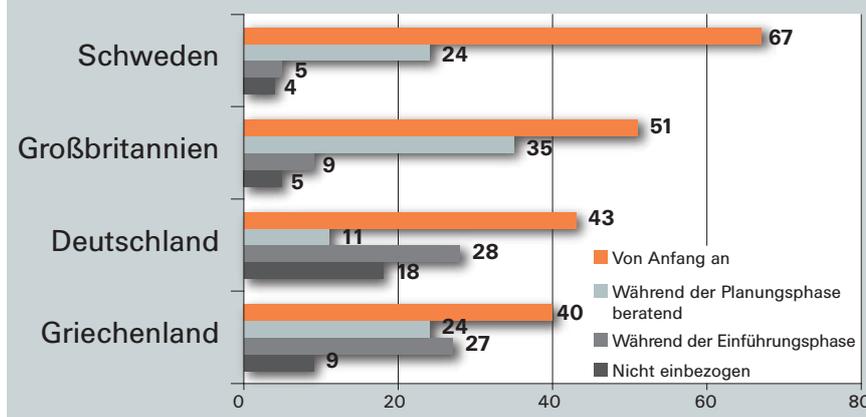
71 Prozent der Organisationen mit bis zu 200 Mitarbeitern zu beobachten. Gleichzeitig ist erkennbar, dass mit steigender Organisationsgröße die schriftliche Fixierung der Personalmanagementstrategie zunimmt. Organisationen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern legen die Personalmanagementstrategie häufig nur mündlich fest.

Im internationalen Vergleich rangiert Deutschland mit diesen Ergebnissen erneut auf dem letzten Platz. So wird in anderen europäischen Staaten deutlich mehr Wert auf eine Personalmanagementstrategie gelegt, wie etwa in Schweden (88 Prozent) oder in Großbritannien (77 Prozent). Dass der Personalleiter in Deutschland immer noch weit vom Ziel entfernt ist, sich als strategischer Partner zu positionieren, zeigt sich insbesondere im europäischen Vergleich, wenn es um die Einbindung des Personalverantwortlichen bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie geht. Abb. 2 verdeutlicht, dass der Personalverantwortliche in deutschen Organisationen teilweise erst bei der Einführungsphase (28 Prozent) bzw. überhaupt nicht (18 Prozent) in die Unternehmensstrategieentwicklung einbezogen wird. In anderen Ländern wird der Personalverantwortliche wesentlich früher und damit auch eher selbstverständlich mit ins Boot geholt.

Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Der Personalleiter sollte im Sinne eines HR Business Partners (oder im Sinne des Stakeholder-Konzeptes) nicht nur als Partner für die Geschäftsführung agieren, sondern gleichermaßen als Partner und Anwalt der Mitarbeiter fungieren. Aus diesem Grund setzt sich das Personalmanagement in Deutschland regelmäßig mit der betrieblichen Mitbestimmung auseinander, denn die Interessenvertretung der Arbeitnehmer ist im Gegensatz zum europäischen Durchschnitt institutionell verankert, wobei der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen von den betrieblichen Organen

Abb. 2: Strategiebildung Länder



des Betriebsverfassungsgesetzes zunächst unabhängig ist.

Die Mehrheit der deutschen Organisationen hat im Jahr 2009 (75 Prozent) keine Veränderung des Einflusses der Gewerkschaften in den vergangenen drei Jahren wahrgenommen. Während zwölf Prozent den Einfluss als geringer einstufen, sind rund 14 Prozent der Meinung, dass der Einfluss der Gewerkschaften zugenommen hat. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2005 entsteht der Eindruck, dass das Gewicht von Gewerkschaften relativ konstant bleibt.

Und dennoch verdeutlichen die Daten aus dem Jahr 2009, dass sich der Anteil an gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern in den Organisationen über die Jahre verringert hat. Bereits 15 Prozent der Unternehmen gaben an, dass keine Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens einer Gewerkschaft angehören. Auffällig ist auch, dass knapp ein Viertel der Organisationen nicht angibt (oder gar nicht weiß), wie viel Prozent des Personalbestandes gewerkschaftlich organisiert sind.

Personalmaßnahmen in der Krise

Die aktuelle deutsche Cranet-Erhebung fand exakt zu dem Zeitpunkt statt, an dem die Wirtschafts- und Finanzkrise ihren (bisherigen) Höhepunkt erreichte. Eine wichtige Frage, die sich im Hinblick auf diesen Zeitpunkt stellt, ist daher, wie die Organisationen in Deutschland darauf reagiert haben. Hierbei geben die Hälfte der Organisationen an, ihren Personalbestand während der vergangenen drei Jahre vergrößert zu haben. Weitere zwölf Prozent haben keine Veränderungen an der Mitarbeiterzahl vorgenommen und nur 38 Prozent der Organisationen haben ihren Personalbestand verringert.

Da die Unternehmen nach einer Veränderung während der letzten drei Jahre befragt wurden, sind in der Erhebung die aktuellen Auswirkungen der Wirtschaftskrise möglicherweise noch überlagert von früheren Wachstumsjahren. Eventuell haben aber deutsche Organisationen auch

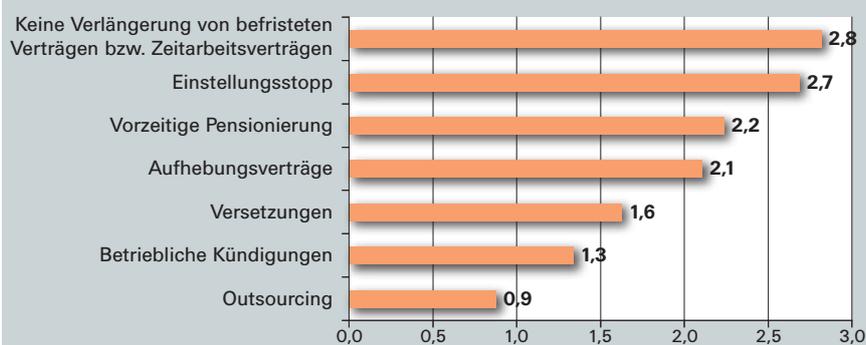
besonders weitsichtig auf die Krise reagiert und bevorzugt weiche Maßnahmen des Personalabbaus eingesetzt. Wenn im Nebel gestochert wird, ist es stets vorteilhaft, möglichst viele Handlungsoptionen offen zu halten – also Stammitarbeiter mit ausgewähltem unternehmensspezifischen Kompetenzprofil nicht zu entlassen, sondern zunächst in Kurzarbeit und sonstigen Maßnahmen zu parken. (Abb. 3)

gedeutet werden, dass der Personalverantwortliche den Krisenanpassungsprozess weitsichtig mit steuert.

Mehr Verantwortung

Die Cranet-Erhebungen zeigen seit 20 Jahren, dass sich Deutschland von seinen europäischen Nachbarn auf vielen personalwirtschaftlich relevanten Gebieten unterscheidet. Und dennoch

Abb. 3: Einsatz Abbaumaßnahmen



Unsere empirischen Befunde bestätigen diese Vermutung. Im Rahmen des Cranet wurden Organisationen gefragt, welche Maßnahmen zur Personalreduzierung zur Anwendung kamen, wenn während der letzten drei Jahre ein Personalabbau stattgefunden hat. Die Organisationen gaben auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt) ihre Verwendung bezüglich der verschiedenen Instrumente an. Die Ergebnisse zeigen im Mittelwert, dass in Deutschland bevorzugt weiche Formen des Personalabbaus verwendet wurden. Die am häufigsten genutzte Maßnahme stellt die Nicht-Verlängerung von befristeten Verträgen oder Zeitarbeitsverträgen (2,8) dar, gefolgt von Einstellungsstopp (2,7) und vorzeitiger Pensionierung (2,2).

Auch ist zu beobachten, dass in den meisten Unternehmen betriebsbedingte Kündigungen (1,3) noch die Ausnahme sind. Ein Vergleich mit der Erhebung aus 2005 zeigt zudem, dass die Rangfolge der eingesetzten Maßnahmen trotz Krise unverändert geblieben ist. Dies kann als Hinweis

lassen die empirischen Befunde den Schluss zu, dass der Professionalisierungsgrad des Personalmanagements auch in deutschen Organisationen über die Jahre hinweg zugenommen hat.

Zu häufig führen strukturelle Schwachstellen – etwa die Positionierung des obersten Personalverantwortlichen – zu Hindernissen und Zeitverzögerungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wahrnehmung der HR Business Partner Rolle. Immerhin schmilzt der Abstand zu den internationalen Spitzenreitern seit Jahren, was gleichermaßen die Kompetenzen der Personalverantwortlichen, die Strategiebildung und die Institutionalisierung des Personalmanagements betrifft. Sicher ist: Die Aufgabe der Personalfunktion gewinnt kontinuierlich an Bedeutung zum Aufbau und zur Erhaltung strategischer Wettbewerbsvorteile. Dies erfordert eine Gleichstellung der obersten Personalverantwortlichen mit Verantwortlichen anderer Ressorts auf der Top-Führungsebene. Das Personalmanagement in Deutschland ist also auf dem richtigen Weg, jedoch noch längst nicht am Ziel.

Bis 2014 werden Millionen Verwaltungsjobs gestrichen – und zwar in Nordamerika und Europa. Aufgebaut werden sie dafür in den Schwellenländern.

Exportartikel Verwaltungsjob

Zwischen 2008 und 2014 werden – vor allem rezessionsbedingt – in europäischen und nordamerikanischen Konzernverwaltungen weitere 2,2 Millionen Arbeitsplätze abgebaut werden. So die traurige Prognose einer aktuellen Studie von The Hackett Group. Hackett ist ein weltweit agierendes Beratungsunternehmen.

Untersucht wurden insgesamt 4.000 Unternehmen mit Umsätzen von über einer Milliarde Dollar. Dabei teilt sich der Personalaufbau ziemlich genau hälftig zwischen Nordamerika und Europa auf. Der Personalabbau in den Back Office-Bereichen wie Personal, Finanzen und Informationstechnologie hatte bereits in den Jahren 2000 bis 2007 eingesetzt – in diesem Zeitraum wurden rund 1,4 Millionen Stellen gestrichen und damit etwa 333 Milliarden Dollar eingespart.

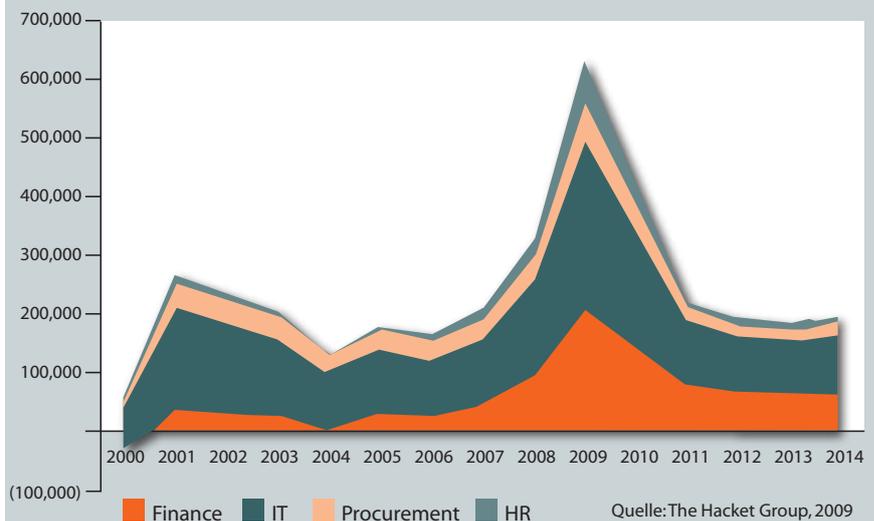
Der aktuelle Personalabbau, der alleine im Jahr 2009 636.000 Stellen kostete, wurde durch die Finanzkrise und die darauf folgende Rezession ausgelöst: Dramatische Absatzrückgänge, Unsicherheiten über Geschäftsklima und -entwicklung sowie der weltweite Wettbewerbsdruck stellen die Schnelligkeit und Flexibilität der Kostenanpassung, die mit dem Begriff Agility am besten umschrieben werden kann, der Verwaltungs- und Vertriebsfunktionen auf eine harte Probe. Um trotz



*Tom Bangemann,
Vice President
Business Transformation,
The Hackett Group,
Frankfurt*
✉ tbangemann@thehackettgroup.com

Abb. 1: Weniger Jobs

Net G&A job losses at companies with over \$ 1 billion in 2008 revenue by G&A function, 2000-2014



der Umsatzeinbrüche Gewinne generieren zu können, entließen die Konzerne Mitarbeiter in der Verwaltung, nachdem zunächst die Produktion durch verstärkten Technologieeinsatz rationalisiert worden war. 2009 brachte Europa und Nordamerika die größte Arbeitslosigkeit seit 26 Jahren. Und der Trend setzt sich fort – bis 2014 werden insgesamt rund 3,6 Millionen Verwaltungsjobs auf der Strecke bleiben. (Abb. 1)

Besonders betroffen vom Personalabbau zwischen 2000 und 2014 sind im Einzelnen folgende Verwaltungsbereiche: In der IT werden rund 1,95 Millionen Fachkräfte ihre Stellen verlieren. Im Finanzbereich kommt es zu 885.000 Stellenstreichungen, in der Beschaffung büßen rund 500.000 Angestellte ihren Job ein und in den Per-

sonalabteilungen werden etwa 250.000 Arbeitsplätze abgebaut. (Abb.2)

Der Personalabbau muss allerdings im größeren Kontext gesehen werden, denn Unternehmen operieren nun im Age of Agility und müssen insbesondere neue Controlling-Fähigkeiten entwickeln, um heute und morgen in einem turbulenten Geschäftsumfeld bestehen zu können. Diese Agility setzt im Wesentlichen drei Fähigkeiten voraus: erstens etwaige Veränderungen im Nachfrageverhalten frühzeitig zu erkennen, zweitens mithilfe eines skalierbaren Organisa-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Shared Service Center
- Global Business Center
- Agility

tionsmodells, intern die Kapazitäten dem Nachfragerückgang anzupassen, und drittens extern den Marktauftritt an geänderte Bedürfnisse und Kaufkraftverschiebungen anzupassen.

Beim Aufbau eines skalierbaren Organisationsmodells kann das folgendermaßen ablaufen:

- Bessere Ausschöpfung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen durch Inanspruchnahme von Global Business Services/Shared Service Centers und Centers of Excellence;
- Komplexitätsreduzierung durch End-to-End-Prozessdesign und durch -Standardisierung;
- Neubewertung von Insourcing- und Outsourcing-Möglichkeiten;
- Besetzung freier Positionen durch Rückgriff auf den Talent-Mix im Unternehmen und Beseitigung von Hierarchieebenen durch Verbreiterung der Kontrollspanne;
- unter Berücksichtigung der eigenen Budgets Service und Dienstleistungen auf die Kundenanforderungen ausrichten;
- Verträge mit Dritten neu verhandeln und optimieren;

sowie den Einkauf zentralisieren und auf den Abschluss globaler Vereinbarungen drängen.

Werden diese Punkte konsequent und nachhaltig realisiert so können Unternehmen mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von rund 26 Milliarden US-Dollar bei Vertriebs- und Verwaltungskosten Sparpotenziale bis zu rund eine Milliarde US-Dollar realisieren.

Die großen Stellenstreichungen in Europa und Nordamerika sind aller-

dings nicht alleine auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen. Sie sind auch unter dem Aspekt zu bewerten, dass in den nächsten Jahren nur in den BRIC-Schwellenländern (Brasilien, Russland, Indien, China) ein starkes Wirtschaftswachstum erwartet wird. Deshalb bauen die Unternehmen dort nicht nur ihre Geschäftstätigkeit aus, sondern verlagern auch ihre Verwaltungsstellen in diese Länder, in denen die Löhne weit niedriger sind als in Nordamerika und Westeuropa: Selbst bei einem Aufschwung ist deshalb nicht damit zu rechnen, dass die dort einmal abgebauten Arbeitsplätze wieder zurückkehren. Denn er wird so gering ausfallen, dass er die Kostenvorteile der Jobverlagerung nicht kompensieren kann.

Der Stellenabbau oder die Stellenverlagerung in Niedriglohnländer wird sich nachhaltig negativ auswirken. Denn Spitzenkräfte werden sich nach stabileren Jobs umschauen und Durchschnittsangestellte werden den risikoreichen Branchen den Rücken kehren. Innovationsgeist auf Arbeitnehmerseite wird man in den derart geschundenen Branchen kaum noch finden.

Neben dem Personalabbau versuchen mittlerweile rund 93 Prozent aller internationalen Großunternehmen, ihre Kostenstruktur durch die Einrichtung von Shared Services Centern (SSC) zu reduzieren. Dabei konnten sie über die Jahre hinweg bis zu 60 Prozent Kosten einsparen. Hackett kommt weiter zum traurigen Ergebnis, dass nur jedes vierte Unternehmen in der Lage war, die Verwal-

tungs- und Betriebskosten den zum Teil dramatischen Umsatzrückgängen anzupassen.

Den veränderten Rahmenbedingungen konnten ihre Kostenstruktur insbesondere jene Unternehmen anpassen, die ihre bislang oft regional und divisional isoliert aufgestellten und operierenden Shared Services Center konsequent und schnell in Global Business Services Center (GBS) gebündelt haben. In der Vergangenheit waren Shared Services Center überwiegend auf das Finanzwesen und andere Teilbereiche beschränkt, in denen vorrangig iterative und automatisierbare Transaktionen gebündelt wurden. Schon dadurch konnten in den vergangenen 15 Jahren erhebliche Sparpotenziale freigesetzt werden.

Globale Struktur

Die Global Business Services Center-Lösungen, die heute realisiert werden, gehen darüber hinaus: Sie bündeln und vereinheitlichen auch die technischen Strukturen so vielfältiger Unternehmensfunktionen wie Finanzen, IT, HR und Beschaffung. Dies geschieht unter einer unternehmensweiten Infrastruktur, die überregional, national und – in der angestrebten Endstufe – global über die fünf Kontinente hinweg als übergeordnete Dienstleistungsstruktur fungiert.

Innerhalb und unterhalb dieser Struktur können die einzelnen Unternehmenseinheiten wiederum entscheiden, ob sie die dafür nötigen Module unternehmensintern oder durch externe Dienstleister entwickeln und realisieren.

Als oberste Priorität gilt unter Global Business Services der Anspruch, dass alle Detaillösungen in das übergeordnete Global Business Services-Konzept passen müssen. Das betrifft den Informationsfluss, die technischen Strukturen und die Operabilität. Dadurch werden die Unternehmen in die Lage versetzt, enorme Kosten zu sparen, die Entscheidungs- und Informationsstrukturen zu optimieren und sich stringent auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren.

Abb. 2: Betroffene Sparten

Net G&A job losses at companies with over \$ 1 billion in 2008 revenue by G&A function, 2000-2014

Net Total 2000-2014	
Finance	884.000
IT	1.942.000
Procurement	497.000
HR	249.000
Total G&A job losses	3.572.000

Talent-Management-Strategie und Nachfolgemangement spielen für Analysten in Europa und den USA bei der Bewertung von Unternehmen kaum eine Rolle.

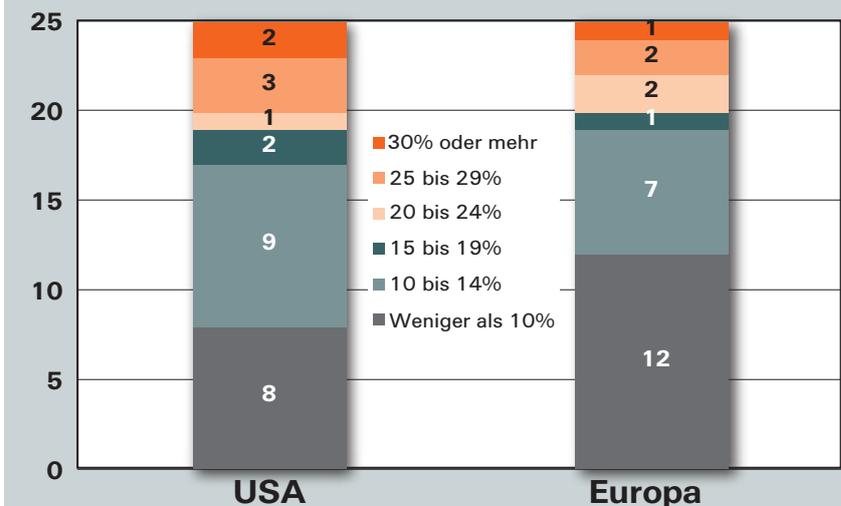
Unterbewertete Größe

Eine effektive Talent-Management-Strategie und die Förderung von Führungsnachwuchs sind für Unternehmen heute erfolgsentscheidend – was zukunfts-fähigen und gut aufgestellten Unternehmen längst klar ist, scheint für Analysten in Europa und den USA jedoch noch Neuland zu sein. Die aktuelle Studie „Der Wert von Führung“ der international tätigen Talent Management Beratung Development Dimensions International (DDI) zeigt, dass Analysten Strategien zum Talent- oder Nachfolgemangement bei ihrer Bewertung von Unternehmen so gut wie nicht beachten. Für die Studie wurden Ende 2009 50 Analysten von Top-Banken und -Unternehmen aus der Finanzbranche in Europa und den USA befragt.

Die Studie zeigt, dass Analysten auf beiden Kontinenten Unternehmen viel zu kurz-sichtig bewerten. Sie fokussieren sich auf die Leistungen des Vorstands, haben aber die langfristige Talent-Management-Strategie und das Nachfolgemangement des Unternehmens nicht genügend im Blick. Interessanterweise steht aber gerade die Förderung von Talenten ganz oben auf der Agenda der CEOs. Nach eigenen Aussagen investieren sie bis zu 50 Prozent ihrer Zeit in die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften.

Damit unterschätzen Analysten die hohe Relevanz der Führungskräfte-entwicklung. Gerade einmal drei der befragten europäischen Analysten messen dem Faktor Führung im Ver-

Abb. 1: Welche Wichtigkeit messen Analysten dem Faktor Führung im Vergleich zur reinen Finanzleistung eines Unternehmens zu?



Quelle: DDI-Studie „Value of Leadership“

gleich zur reinen Finanzleistung eines Unternehmens eine Wichtigkeit von mehr als 25 Prozent bei; in den USA sind es fünf. Dabei handelt es sich um sehr erfahrene, ältere Analysten. Die deutliche Mehrheit der Europäer und Amerikaner bewertet die Relevanz des Faktors Führung für ihre Aktienempfehlung hingegen mit weniger als 14 Prozent. (Abb.1)

Weiteres signifikantes Ergebnis der Studie: Mit dem Begriff Führung assoziiert die Mehrheit der Analysten ausschließlich den Vorstand eines Unternehmens. Führungskräfte auf anderen entscheidenden Ebenen der Organisation werden von ihnen kaum beachtet. Auch hier herrscht Einigkeit auf beiden Kontinenten: Nur acht der Befragten aus den USA betrachten bei ihrer Analyse Führungskräfte abseits des Vorstands; in Europa sind es sechs.

Gerade einmal acht (vier Europäer, vier Amerikaner) der 50 befragten Analysten gaben an, dass sie das Talent- oder Nachfolgemangement in den von ihnen bewerteten Unterneh-

men untersuchen würden. Die große Mehrheit kümmert sich gar nicht oder so gut wie gar nicht um die Prozesse. Ein wichtiger Grund: Keiner der befragten Analysten fühlt sich sicher auf diesem Gebiet. (Abb. 2)

Die Mehrheit der jüngeren Analysten weiß zwar, dass es Programme zur Nachfolgeplanung gibt und geht davon aus, dass sie in erfolgreichen, börsennotierten Unternehmen auch umgesetzt werden. Allerdings glaubt sie, dass das Nachfolgemangement ausschließlich Führungskräfte für das gehobene Management vorbereitet – und nicht etwa einen künftigen CEO. Die meisten dieser Analysten sind mit Talent-Management-Prozessen und ihren Auswirkungen auf die Leistung eines Unternehmens nicht vertraut. „Ich verbringe meine Zeit nicht damit darü-



Stichwörter in diesem Beitrag

- Aktienempfehlung
- Führungsstrategie
- Bewertungsinstrument

ber nachzudenken, wie Unternehmen ihre künftige Generation von Star-Managern pflegen“, brachte ein Analyst seine Skepsis auf den Punkt. 44 der 50 befragten Analysten (22 Europäer, 22 Amerikaner) sind sogar der Meinung, die Existenz eines guten Entwicklungsprogramms für Führungskräfte würde die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Aktie empfehlen, kaum oder gar nicht beeinflussen.

Die Nachfolgeprozesse in einer Organisation werden für Analysten erst interessant, wenn ein Wechsel an der Spitze ansteht: „Das ist nur wichtig für uns, wenn der aktuelle CEO das Unternehmen verlässt oder in den Ruhestand geht. Aber selbst dann holen sich ja die meisten Firmen einen Nachfolger von außen“, so ein Analyst.

Individuelle Erfolgsbilanz

Allein die Erfolgsbilanz des CEOs scheint für die befragten Analysten der relevante Faktor zur Bewertung eines Unternehmens zu sein. Die Studie zeigt, welche Eigenschaften von CEOs den Analysten am wichtigsten sind:

- Erfolgsbilanz oder Erfahrung (94 Prozent)
- Konstantes Wachstum beim Umsatz oder Shareholder Value (84 Prozent)

- Fähigkeit zur Innovation und zur Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen (68 Prozent)
- Eine klare Vision und das Talent, ihr Management-Team mitzureißen (56 Prozent)
- Fähigkeit, Risiken zu erkennen und zu managen (52 Prozent)

Paradox ist, dass die Teilnehmer während der Befragung bestätigten, eine gute Führungsstrategie werde für Unternehmen in Zukunft immer wichtiger: Nur so ließen sich Kosten kontrollieren, könne mit erhöhtem Veränderungsdruck umgegangen und der erwartete Aufschwung in Angriff genommen werden. Trotzdem vertrauen sie weiterhin auf unzureichende Beurteilungsinstrumente und hinken in punkto Bewertung des Vorstands hinterher. Dabei überholen gerade die Unternehmen, die in die Entwicklung ihrer Führungskräfte und CEOs investieren, solche, die an der Förderung sparen.

In Zahlen sprechen

Was bedeuten die Studienergebnisse nun für HR-Verantwortliche in Europa und den USA? Sind vor diesem Hintergrund alle Bemühungen zur Implementierung einer Talent-Management-Strategie und

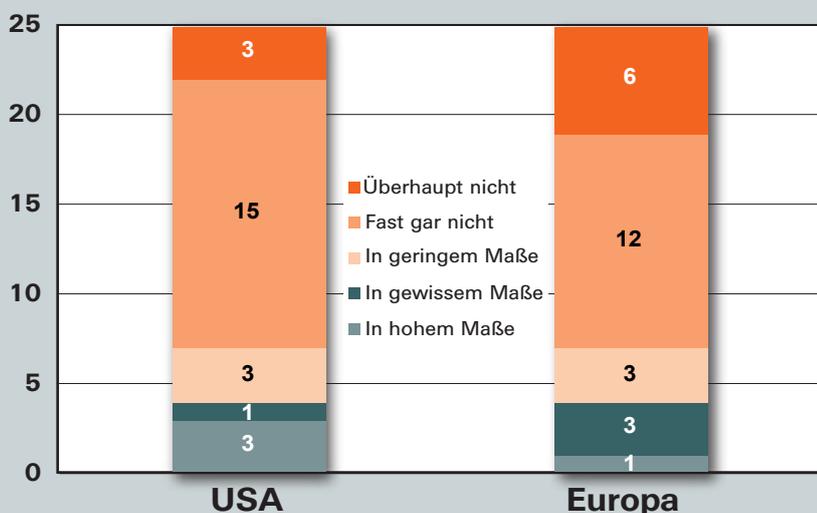
zum Aufbau einer funktionierenden Leadership Pipeline umsonst? Nein! Denn unternehmerischen Erfolg kann heute nur erzielen, wer seine Talent-Management-Strategie mit der Business-Strategie verknüpft und in den Nachwuchs investiert.

Fachkräftemangel, sich schnell verändernde Märkte und Produkte mit kurzem Lebenszyklus haben Talent Management zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen gemacht. Nur wer die besten Mitarbeiter hat und den Nachwuchs aus den eigenen Reihen qualifiziert, kann sich auf dem Markt behaupten. Wer das schafft, wird von der Investition profitieren: Eine Studie der Hackett Group (2007) belegt, dass Unternehmen, die über ein besonders gutes Talent Management verfügen, um 15 Prozent höhere Umsätze verbuchen.

HR muss in Zukunft eine entscheidende Rolle in den Unternehmen einnehmen, als kompetente Berater des Managements fungieren und die Relevanz von Talent Management für den Erfolg des Unternehmens betonen. Analysten, Investoren und auch CEOs sprechen meist in Zahlen – also sollten HR-Verantwortliche den Effekt, den eine Talent-Management-Strategie für ihr Unternehmen hat, in Zahlen und Wachstum ausdrücken.

Die Studie hat unter anderem gezeigt, dass die Existenz eines Talent Pools für Analysten nicht von Bedeutung ist, da sie sich ausschließlich auf den Vorstand fokussieren. Macht HR aber in Zahlen klar, dass ein Unternehmen gerade deshalb Wachstum verzeichnet, weil Mitarbeiter aus den eigenen Reihen ins gehobene Management oder sogar in den Vorstand aufgestiegen sind, wird Talent- und Nachfolgemanagement zu einer messbaren Größe. Durch die Verbindung der Talent-Management-Strategie mit der Unternehmensstrategie werden HR und Management zu Partnern. Für HR-Verantwortliche bedeutet das, nicht länger nur die Strategie der Programme zu erklären, sondern ihre Ergebnisse und ihren Beitrag zum Geschäftsergebnis zu kommunizieren. So wird die Talent-Management-Strategie für Analysten verständlich, interessant und relevant.

Abb. 2: In welchem Maße würden Analysten auf Führung bezogene Managementprozesse, wie Talent- und Nachfolgemanagement, untersuchen und berücksichtigen?



Quelle: DDI-Studie „Value of Leadership“

Die Unterstützung eines innovativen Umfelds geht über Kulturgrenzen hinweg. Eine Befragung der Wirtschaftsuniversität Prag in den vier Ländern Tschechien, Italien, Schweiz und Deutschland zeigt die Unterschiede auf.

Innovativ agieren

Das Thema Innovation bestimmt heute das Leben fast jeder Firma oder Organisation – und zwar nicht nur in Richtung Produkte und Kunden. Auch bei internen Prozessen gilt es, kontinuierlich Innovationen voranzutreiben: Es sind die Bemühungen um Kosten- oder Zeitersparnis, intensivere Orientierung auf den internen Kunden, Konkurrenzfähigkeit im Innendienst oder die Bemühung um den Aufbau einer starken Firmenkultur, die Erhöhung der Mitarbeiterloyalität, die Verminderung der Fluktuation und eine hohe Leistungsorientierung.

Die Nationalkultur tritt in den Firmen vor allem durch ihre Gesellschaftswerte und Einstellungen in Erscheinung. Bei Führungskräften und Mitarbeitern wird damit ein gewisses Potenzial für die gesamte Orientierung auf Innovation, die Steuerung von Innovation oder Erreichung eigener innovativer Ziele gebildet. Der Einfluss der National- und Organisationskultur auf die Innovationen hat einen gemeinsamen Nenner, und zwar die Persönlichkeit

der Führungskraft. Auf der Ebene des Topmanagements werden die strategischen Ziele und Firmenwerte definiert, hier werden auch die meisten Schlüsselentscheidungen getroffen. Mittlere Manager und Linienmanager beeinflussen mit ihrer Einstellung ihre Mitarbeiter und schaffen für sie ein ganz konkretes Umfeld, damit sie ihre eigenen Ideen mitbringen können. Gleichzeitig sind diese Führungskräfte ziemlich oft auch die Träger der einzelnen Innovationsaktivitäten.

Persönliche Einstellungen und Firmenwerte

Bei den einzelnen Mitarbeitern sind die Werte maßgeblich für die Einstellung zur Innovation und für ein entsprechendes Verhalten. Ihre persönliche Einstellung bestimmt das Potenzial für ihr Innovationsverhalten. Einen deutlichen Einfluss haben damit die Merkmale der Werte, die für eine bestimmte Kultur typisch sind und die sich ins Verhalten des Einzelnen projizieren. Kurz gesagt, diverse Nationalitäten unterscheiden sich sowohl in der Gesamteinstellung zur Innovation, als auch im Weg, den sie für die erfolgreiche Erreichung der Innovationsziele wählen. Der niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede erwähnt zum Beispiel die Kulturdimensionen „Unsicherheitsvermeidung“ und „Machtdistanz“ als Merkmale einer Kultur, die nicht nur die Innovation der einzelnen Kultur beeinflussen, sondern die sich auch auf das Firmenumfeld übertragen (2001).

In Kulturen, die für unbekannte Risiken offener sind, ist man auch eher bereit, sich mit den unbekanntem Ak-

tivitäten – für Aktivitäten ohne klares Ergebnis und mit möglichem Misserfolg – zu beschäftigen. Und: Wo es keine zu starke hierarchische Führung gibt, gibt es eine größere Innovations-tendenz.

Führungskräfte spielen Schlüsselrolle

Die Auswirkung der Führungskräfte und des Kulturumfelds auf Innovationen beweisen auch die Ergebnisse der hier vorgestellten Studie. Die Forschung, die auf die Kulturunterschiede des Innovationsverhaltens im Rahmen der CID Studie (Cultural and Innovation Dynamics: Explaining the Uneven Evolution of Human Knowledge) gerichtet wurde, wurde im Jahre 2008 durch das telefonische Nachfragen bei einer repräsentativen Stichprobe von 4.795 Befragten in erwerbsfähigem Alter aus Tschechien, Deutschland, Italien und aus der Schweiz realisiert.

Die Studie hat sich nicht nur an den Merkmalen der Nationalkultur orientiert, sondern auch an der Wahrnehmung der Innovationsunterstützung in der Arbeitgeberorganisation (2.860 Personen standen im Angestelltenverhältnis) und an der Unterstützung des Innovationsverhaltens seitens der vorgesetzten Führungskraft (2.700 Personen ohne führende Position, 1.114 Führungskräfte). Die Ergebnisse bestätigen die Wirksamkeit unterschiedlicher Nationalkulturen auf die Einstellungen zur Unterstützung des

Stichwörter in diesem Beitrag

- Topmanagement
- Linienmanager
- Motivation
- Leistungsfähigkeit



Prof. Dr. Ivan Nový, Psychologie und Soziologie im Management, Wirtschaftsuniversität Prag

✉ novy@vse.cz



Dr. Tomas Svátek, Psychologie und Soziologie im Management, Wirtschaftsuniversität Prag

✉ tomas.svatek@email.cz

Tab. 1: Wer wen in Unternehmen unterstützt

	Unterstützung der Führungskraft (Wahrnehmung des Mitarbeiters)		Unterstützung der Führungskraft (Wahrnehmung der Führungskraft)		Unterstützung von der Organisation	
	Durchschnitt	Anzahl	Durchschnitt	Anzahl	Durchschnitt	Anzahl
Total	2,83	2700	2,12	1114	2,86	2860
Tschechien	2,75	614	1,89	256	2,81	643
Deutschland	2,97	841	2,25	382	2,92	867
Italien	2,90	538	2,20	180	3,02	583
Schweiz	2,66	707	2,08	295	2,72	767

Die Bewertung auf einer Skala von 1 (beste) bis 5 (schlechteste).

Innovationsverhaltens in Organisationen und Unternehmen.

Damit bestätigt die Studie also die Schlüsselbedeutung der Persönlichkeit jeder Führungskraft. Die Mitarbeiter finden nicht nur den konkreten Führungsstil ihres Vorgesetzten wichtig, sondern sie nehmen gleichzeitig auch weitere Aktivitäten wahr, die die Organisation für die Unterstützung des Innovationsverhaltens einführt. Falls der Manager diese Firmenangebote nicht unterstützt oder wenn er nicht aktiv daran mit arbeitet, sind sie für die Mitarbeiter oft sehr schwer lebbar oder sogar unerreichbar. In einigen Fällen – wenn Ambitionen des Mitarbeiters auf Unwillen oder Unwissenheit des Vorgesetzten stoßen – können diese Firmenangebote sogar demotivierend wirken.

Allein die Unterstützung von ihren direkten Vorgesetzten ist jedoch für

Mitarbeiter noch nicht ausreichend. Für sehr wichtig halten sie auch die Fähigkeit der Führungskräfte, für ihre Innovationsideen auch bei weiteren wichtigen Partnern Unterstützung zu gewinnen.

Unternehmenskultur entscheidet

Dagegen halten Führungskräfte selbst viel öfter die gesamte Unterstützung der Organisation für wichtig – und somit die Unternehmenskultur. Deshalb sollten die Mittel, die die Organisation für die Unterstützung des Innovationsumfelds einführt als Unterstützung fürs Mittel- und Linienmanagement angeboten werden, damit diese Manager die Innovationsaktivitäten in den Bereichen, die sie führen und für die sie verantwortlich sind, durchsetzen können.

Natürlich ist es wichtig, dass die Führungskräfte selbst motiviert sind, das Innovationsverhalten durchzusetzen.

In jedem Fall gilt folgende These: Für die Mitarbeiter ist die Unterstützung des direkten Vorgesetzten enorm wichtig, für die Führungskräfte die Unterstützung der gesamten Organisation und eine innovationsorientierte Firmenkultur.

Die Fähigkeit der Führungskräfte, die Unterstützung für ihre Mitarbeiter zu gewinnen, wurde im Rahmen der Studie, die die vier angeführten Länder verglichen hat, am besten von den Schweizer Mitarbeitern bewertet, die nicht nur in der Innovationsleistung, sondern auch in der Unterstützung des Innovationsverhaltens dominieren. Am schlechtesten haben deutsche Mitarbeiter die Unterstützung durch die Führungskraft bei der Umsetzung



Zeit ist mehr als Stunden und Minuten.

Zeit erfassen, ordnen und analysieren – **ZEUS®** von ISGUS – mehr Transparenz und Wirtschaftlichkeit durch erfolgreiches Zeitmanagement. Heute und Morgen.



Zeitwirtschaft
WebWorkflow
Personaleinsatz
Betriebsdaten
Zutrittskontrolle

Zeitwirtschaft

ISGUS GmbH
 Oberdorfstr. 18-22
 D-78054 Villingen-Schwenningen
 Tel. +49 7720 393-0
 info@isgus.de



von neuen Ideen und der Fähigkeit, die Unterstützung im Rahmen der Organisation zu gewinnen, bewertet. (Tab. 1)

Der nächste wichtige Faktor, der die Einstellung zur Innovation und das Innovationsverhalten der Mitarbeiter unterstützt, ist die Toleranz des Vorgesetzten gegen Fehler und Irrtümer. Diese Einstellung war ebenfalls für das Schweizer Unternehmensumfeld charakteristisch.

Eine höhere Toleranz der Führungskräfte gegenüber Fehlern und Teilmisserfolgen bei Innovationsaktivitäten kann man durch eine gezielte Erhöhung ihrer Kompetenz in der Risikobewertung erreichen. Allgemein kann man sagen, dass vor allem die Einstellung zu Innovationen und die Schlüsselentscheidungen auf der strategischen Managementebene den Grad solcher Bereitschaft bestimmen. (Tab. 2)

Einen bedeutenden Einfluss bei der Unterstützung und Durchsetzung der Innovation übt die Erwartung des Vorgesetzten aus, sei es bei der Zielsetzung, sei es bei der Aufnahme der Innovation in den Arbeitsinhalt oder Abgrenzung der innovativen Einstellungen in der Arbeitsbeschreibung. Die Studie hat höhere Unterstützung des Innovationsverhaltens sowie höhere Bereitschaft der Führungskräfte, das Risiko einzugehen, bei den Mitarbeitern gezeigt, die Innovationen in ihrem Arbeitsinhalt hatten. Die Mitarbeiter, bei denen die Innovation nur am Rande ihrer Tätigkeit steht, nehmen die Unterstützung nicht so gut wahr, am negativsten bewerten die Unterstützung diejenigen, bei denen der Arbeitsin-

halt Innovationen nicht enthält. Die Ergebnisse der Studie zeigen auch, dass die Führungskräfte die Tendenz haben, die Mitarbeiter bei der Umsetzung von neuen Ideen zu unterstützen, von denen sie ohnehin die neuen Ideen erwarten.

Kommunizieren verpflichtet

Zu weiteren wichtigen Merkmalen gehören die Kenntnis des Umfelds und das Teilen von Informationen in der Organisation. Je mehr die Mitarbeiter vom Nutzen moderner Kommunikationstechnologien profitieren, desto besser bewerten sie die Unterstützung des Innovationsverhaltens seitens des Vorgesetzten sowie der gesamten Organisation. Die vermittelte Information verpflichtet viel mehr zur erfolgreichen Umsetzung der gewünschten Aktivität. Zusätzlich führt das Teilen der Informationen im Rahmen des ganzen Unternehmens zur Stärkung der Unternehmenskultur, die auf das Unterstützen des Innovationsverhaltens orientiert ist.

Auch mit der Förderung der Talente, die das Interesse, die Fähigkeiten und die Ambitionen haben, sich den Innovationsaktivitäten zu widmen, wird nicht nur deren Stabilität, Loyalität und Leistungsfähigkeit gestärkt, in einem Rotationsprozess erhöht sich zugleich ihre Kenntnis des Umfelds und erweitert ihre Kontakte in der Organisation. Eine Alternative zu den internen Rotationen können zeitlich begrenzte Projektteams oder die Einstellung von zuständigen Personen in bestimmte Teamrollen in Teilzeitarbeit sein.

Ausblick

Die Orientierung einer Firma an Innovationen ist also einerseits durch den Bedarf und die Art und Weise, wie die Firma das Marktumfeld, die eigene Position und ihre zukünftige Richtung sieht, determiniert. Die zweite Voraussetzung sind die Mitarbeiter der Firma und ihr Potenzial zum innovativen Verhalten. Die Schlüsselrolle für den Erfolg bei der Innovation spielt die Firmenführung. Es geht um Einstellungen und um die Unterstützung auf der Ebene der strategischen Führung, sowie um die Motivation und aktive Teilnahme des Linienmanagements, der Lenker von Innovationsprozessen oder der formellen und unformellen Leader beim Durchsetzen der Innovation in ihrem Umfeld.

Die Mittel – die oft die Human-Resource-Einheiten verwalten –, mit denen sich die Unternehmen bemühen, die innovativen Einstellungen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen, sind dann nicht effizient, wenn sich der direkte Vorgesetzte nicht beteiligt. Das interne Angebot zur Unterstützung der Innovation sollte dann in erster Linie als ein Mittel des Linienmanagements für die Führung und Unterstützung des Innovationsverhaltens der Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Die Einstellungen der Führungskräfte in der Führung von Teams, die sich auf Innovation orientieren, sollten dann der Kultur entsprechen, in der sie sich befinden oder der sie entstammen. Die Kenntnis innovationsfördernder Kultur und effiziente Führungsmethoden sollten deshalb in der Kompetenzentwicklung von zuständigen Führungskräften nicht fehlen.

Tab. 2: Innovation fördern

Unterstützung der Führungskraft (Wahrnehmung des Mitarbeiters)	Motivation zu neuen Ideen	Finanzielle Belohnung für die Ideen	Unterstützung bei der Umsetzung der Ideen	Toleranz gegen Irrtümer und Fehler	Fähigkeit Unterstützung zu gewinnen
Total	2,67	3,77	2,73	2,45	2,71
Tschechien	2,86	3,10	2,71	2,47	2,63
Deutschland	2,72	4,18	2,84	2,54	2,88
Italien	2,69	3,65	2,83	2,61	2,84
Schweiz	2,44	3,94	2,56	2,21	2,48

Die Bewertung auf einer Skala von 1 (beste) bis 5 (schlechteste).

LEHRSTUHLPorträt



Die alte Hansestadt Lüneburg mit ihren 70.000 Einwohnern wird bald neben ihren drei gotischen Großkirchen ein weiteres Gebäude haben, das Kunst- und Architekturliebhaber anzieht: das Zentralgebäude der Leuphana Universität. Denn diesen Bau hat der internationale Star-Architekt Daniel Libeskind gemeinsam mit Studierenden geplant und entworfen. Doch die Universität macht nicht nur mit ihren Gebäuden Furore. Auch das Lehr- und Forschungskon-

zept für die fast 8.000 Studierenden ist über Niedersachsen hinaus anerkannt: Die Leuphana wurde 2007 vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft im Wettbewerb um die „Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen“ ausgezeichnet. Und die Europäische Union entschied 2009, dass die Universität 100 Millionen Euro erhält, mit denen sie den Wirtschaftsraum um Lüneburg fördern sowie Forschung und Lehre ausbauen soll.

Dabei begann das Campusleben 1946 recht bescheiden – als Pädagogische Hochschule. 1978 kam mit dem Promotions- und Habilitationsrecht der Wandel zur Universität. 2005 fusionierte die Leuphana Universität mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen – und wurde zur Modelluniversität im Bologna-Prozess.

Die Lehre ist gegliedert in College für den Bachelor, Graduate School für Master und Promotion, Professional School für Weiterbildung und House of Research für disziplinübergreifende Forschungsprojekte. Auch die Forschungsgebiete kommen im Vierklang daher: Kulturforschung, Nachhaltigkeitsforschung, Management & unternehmerisches Handeln sowie Bildungsforschung.

Innerhalb der wirtschafts-, verhaltens- und rechtswissenschaftlichen Fakultät sind die Personalthemen im Department 3, also in der Wirtschaftspsychologie, und Department-übergreifend im Institut für Strategisches Personalmanagement angesiedelt. Die Uni stellt die Allgemein- und Persönlichkeitsbildung neben das Fachliche. Ethik und Methodik treten neben die Wirtschaftswissenschaften.

Der Wirtschaftspsychologe Jürgen Deller vertritt die Arbeitsschwerpunkte Personalmanagement im demografischen Wandel und internationales Personalmanagement. Universitätsprofessor Dr. Deller ist Sprecher des Instituts für Strategisches Personalmanagement und außerdem seit 2007 Global Visiting Scholar der Lucas Graduate School of Business an der San José State University im US-amerikanischen Silicon Valley. Privat arbeiten er und seine ebenfalls berufstätige Frau nun daran, die drei Söhne zwischen zehn und 15 Jahren an den Ufern der Ilmenau aufs Leben vorzubereiten – nachdem das Schuljahr in

Der Lehrstuhl in Zahlen

Mitarbeiter: 3

Drittmittelvolumen: eine Million Euro (seit 2003); Drittmittelgeber: AGIP, Beiersdorf, BMAS, BMBF, CSC Deutschland, DAAD, Geneva Association, Volkswagenstiftung

Studierende: 190 Bachelor Wirtschaftspsychologie, 70 Master of Management & Entrepreneurship, Major Management and Human Resources; auslaufende Studiengänge Wirtschaftspsychologie: 98 Bachelor of Science, 71 Diplom (FH)

Bachelor-Arbeiten (Auswahl 2009): Repatriate knowledge transfer – a qualitative study; Zur Rolle von Vertrauen beim Wissenstransfer von Repatriates; Human Resource development during expatriation – A black box? A qualitative study at Lufthansa Systems AG; Wichtigkeit der Vorbereitungs- und Betreuungsmaßnahmen bei Auslandseinsätzen; The influence of cross-cultural and language training on expatriate adjustment; Einflussfaktoren auf die interkulturelle Anpassung von Expatriates an die Arbeits- und Lebensbedingungen in Singapur; The impact of core self-evaluations on expatriate adjustment and job performance in Switzerland; Bridge Employment – zu einer neuen Form des Ruhestands; Crucial aspects of work in retirement; Kriterien zur Qualitätssicherung bei der Auswahl externer Diagnostikdienstleister bei der Deutschen Telekom AG

Dissertationen: Core self-evaluations and expatriate functioning: A multinational, multi-source, multi-criterion study (Anne-Grit Albrecht); International generalizability of experience in expatriate assignments (Frieder Paulus); Motivstrukturen von ehrenamtlich tätigen Silver Workers. Entwicklung einer empirischen Typologie (Leena Maxin); Entwicklung eines zukunftsorientierten Kompetenzmodells für das strategische Personalmanagement (Sandra Bruchmüller); Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersunterschiede in den Bedingungen von affektivem organisationalem Commitment (Stefanie Plassmeier); The impact of job experience, cognitive ability, and conscientiousness on job performance in high complexity jobs (Esther Faust)

Kontakt:

Prof. Dr. Jürgen Deller
Institut für Strategisches Personalmanagement
Leuphana Universität Lüneburg
Wilschenbrucher Weg 84a
21335 Lüneburg
Tel. 04131/6 777 934
Fax 04131 6 777 935
Mobil 0176 500 300 52
deller@leuphana.de
www.leuphana.de

Silicon Valley die Jungen nachhaltig beeindruckte.

Jürgen Deller wurde in Bielefeld geboren und ging in Gütersloh zur Schule. Nach dem Abitur machte eine Ausbildung zum Bankkaufmann und sattelte sofort den Anlageberater auf. 1982/83 studierte Deller am Judson College in Chicago Volkswirtschaft, Geschichte und Politologie. Danach schloss er in an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel das Fach Psychologie mit Diplom ab. Der Absolvent startete bei Daimler-Benz in Stuttgart als Fachreferent für den oberen Führungskreis. Während der Personalpraktiker dann bei DaimlerChrysler-Tochter debis in Berlin und Stuttgart das Corporate Leadership Development IT Services leitete, gelang ihm 1998 die Promotion „Internationale Eignungsdiagnostik: Vorhersage von Erfolg bei Expatriates“ an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Seit 2000 kommt das Gehalt aus der öffentlichen Hand. Hochschullehrer Deller wechselte zur Jahrtausendwende an die Wirtschaftspsychologie der FH Nordostniedersachsen – und übernahm den Vorsitz der Errichtungskommission (Dekan) für den gleichnamigen Fachbereich. An der Suche nach dem Präsidenten der fusionierten Hochschule war er in führender Rolle in der Findungskommission beteiligt. Nachdem Jürgen Deller einen Ruf an die Jacobs University Bremen ablehnte, lehrt der Universitätsprofessor mit der Fusion der Hochschulen in Lüneburg Differenzielle Psychologie, Eignungsdiagnostik und Organisationspsychologie. Lehrveranstaltungen bietet er im Bachelor Wirtschaftspsychologie und im Master Personalmanagement an. Erste Master-Arbeiten werden 2010 geschrieben.

In der Forschung ist der Hochschullehrer, so sagt er es selbst, „sehr angewandt unterwegs“. Der 49-Jährige: „Der gesellschaftliche Mehrwert ist der Lackmestest.“ Kooperationspartner findet der Universitätsprofessor bei so unterschiedlichen Unternehmen wie Beiersdorf, CSC Deutsch-



Prof. Dr. Jürgen Deller studiert Rentner, die sich nicht zur Ruhe setzen.

Was interessiert Sie an alternden Belegschaften als Forschungsgegenstand besonders?

Es ist ein internationales Personalmanagementthema, das in den nächsten Jahren an Brisanz gewinnen wird. Ausgangspunkt waren Überlegungen, unter welchen Bedingungen Arbeit im Rentenalter zu zusätzlichem Einkommen führen kann. In Deutschland setzen sich viele Rentner nicht zur Ruhe – sie arbeiten ehrenamtlich, unentgeltlich oder weil sie das Geld zur Aufbesserung der Rente benötigen. Entscheidend für das Wollen und Können ist das Arbeitsumfeld. Ohne Wertschätzung können Unternehmen keine Leistung erwarten.

land, Daimler, Daimler Financial Services, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, Ergo, Hay Group, IBM, Infineon, Otto Group, T-Systems, SAP, Stinnes, TUI und Volkswagen.

Selbst das Grundlagenthema im mit Kollegen aus Minneapolis und New York durchgeführten Projekt iGOES folgt einer praxisnahen Fragestellung: Wie kulturspezifisch relevant ist Eignung bei Entsendungen? Definiert sich diese durch einzelne Eigenschaften? Oder entscheidet eine für alle Länder identische Grundhaltung über den Erfolg? In fünf Jahren wurden 2.000 Interviews geführt, Persönlichkeits- und Intelligenztests eingesetzt, biografische Aspekte wie Lebensverhältnisse und die Adaption kultureller Verhaltensweisen eingeschätzt. Ein erstes Ergebnis: Leistungsbezogenes Verhalten bringt in jedem Kulturkreis etwas. „Erfolg von Entsendungen ist vorhersagbar“, so Professor Deller. Ein zweites internationales Projekt mit Kollegen aus Houston und San José untersucht, inwiefern die Erfahrungen von Repatriates in Unterneh-

PERSONALKurzinterview

Sind Sie deshalb aktiv im Goinger Kreis?

Dieser Think Tank für Personalverantwortliche setzt auf eine Veränderungskultur – und an der müssen wir dringend arbeiten. Gesellschaftspolitische, unternehmensinterne wie umfeldbezogene Faktoren spielen eine Rolle. Das gilt für alt wie jung. Deshalb fördert der Goinger Kreis Personalinitiativen mit einem Preis – 2009 erhielt ihn die Ausbildungsinitiative Hamburger Hauptschulmodell. Das Preisgeld betrug zehn Lehrstellen für Hauptschüler.

Wie kann denn ein Studierender bei Ihnen Einfluss nehmen auf sein Umfeld – und sein Studienergebnis?

Er muss sich zu Wort melden, Interesse zeigen und Leistungsbereitschaft. Wir haben genug Projekte für Bachelor-Arbeiten und mehr. Der Kontakt ist bei der überschaubaren Zahl in den höheren Semestern eng, aber – das müssen die jungen Leute lernen – nur wer aktiv ist, wird auch bemerkt und gefördert.

men systematisch genutzt werden – nämlich so gut wie gar nicht. „Das ist ein Verlust für die Firmen“, sagt Forscher Deller, „und ein Problem für die Repatriates, die ihr Wissen ganz vorsichtig einbringen müssen, um nicht als besserwisserisch abgestempelt zu werden.“

Erfahrung scheint ohnehin ein schwieriges Gut. Das beweist sich auch im Projekt „Silver Workers“, das sich mit aktiven Rentnern zwischen 60 und 85 Jahren beschäftigt. Fast 150 arbeitende Rentner wurden schon befragt – von der Kinokartenverkäuferin bis zum ehemaligen DAX-Vorstand. Wertschätzung stellt sich als ein durchgängiges Thema heraus. Im nächsten Schritt soll die Studie repräsentativen Charakter erhalten – und mit Untersuchungen in Deutschland, Japan und den USA ergänzt werden. Dabei spielt auch das Silver Workers Institute in Genf eine Rolle, das Professor Deller mit gründete. Es gibt also viel zu tun – auch für mitforschende Studierende.

Ruth Lemmer



EasyTown © TeamBank

Die TeamBank in Nürnberg ist zum Top Job Arbeitgeber des Jahres gekürt worden. Der Grund: Das junge Finanzinstitut hat Begeisterung zum Schlüssel des Erfolgs gemacht.

Selbstbewusst führen



Philipp Blomeyer,
Bereichsleiter Personal,
TeamBank AG,
Nürnberg

✉ philipp.blomeyer@teambank.de



Bettina Wasner-Woidich,
Abteilungsleiterin Personal,
TeamBank AG,
Nürnberg

✉ bettina.wasner-woidich@teambank.de

Am Anfang stand die „Duz-Bank“. Das am meisten beachtete Detail der Geburt der TeamBank im Januar 2007 in der bundesweiten Presse war die für Banken ungewöhnliche Form der Anrede unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Journalisten mit Fotografen und Kamerteams wollten dabei sein, wenn der Auszubildende den Vorstandsvorsitzenden zum ersten Mal mit Du und beim Vornamen anspricht.

Tatsächlich war dieser sprachliche Kulturwandel auf den Gängen und an den Schreibtischen einer Bank das Ergebnis eines über fast sechs Jahrzehnte gewachsenen Selbstverständnisses

und Selbstbewusstseins der heutigen TeamBank, die mit easyCredit den bekanntesten Konsumentenkredit produziert. Mit dem Kauf des Instituts durch die DZ BANK AG 2003 änderte die TeamBank – damals noch unter anderem Namen – die Rolle von der Vollbank hin zum Produktexperten für die Genossenschaftsbanken. easyCredit wurde fortan das bestimmende Element im Alltag der TeamBanker.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Selbstverständnis
- Unternehmenswerte
- Jobrotation

Anfangs wurde die durchaus selbstbewusste Idee, einen Konsumentencredit als Provisionsprodukt über das Filialnetz der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu verkaufen, von vielen Seiten belächelt. Heute schauen manche Finanzmarktexperten und Wettbewerber nicht ohne Neid nach Nürnberg: 1.045 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in der Zentrale und betreuen die genossenschaftlichen Partnerbanken. Knapp eine halbe Million Kunden und ein Kreditbestand von rund 5,6 Milliarden Euro Ende 2009 sind nur zwei Erfolgsindikatoren – denn der Gesamterfolg basiert nicht zuletzt auf einer konsequenten strategischen Personalarbeit.

Strategische Personalarbeit

Strategische Personalarbeit bei der TeamBank ist der Katalysator zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeitern. Aufgabe der Personalarbeit ist es, auf systematische und konsequente Weise die Vision und Mission des Unternehmens mit der täglichen Arbeit eines jeden Mitarbeiters zu verbinden. Denn nur motivierte Mitarbeiter mit einem hohen Commitment tragen zum langfristigen Erfolg und damit zur nachhaltigen Zukunftssicherung bei.

Das Fundament für die strategische Personalarbeit bilden bei der TeamBank die Unternehmenswerte. Die klassischen Werte des ehrbaren Kaufmanns erleben dabei nicht etwa eine Renaissance. Sie waren und sind seit je her Basis des Handelns in der Bank und bilden heute das Fundament der Unternehmenswerte: Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, Geduld, Maßhalten und Selbstverantwortung.

Konkretisiert werden die Werte in sieben Kernsätzen: Wir begeistern Kunden. Wir sind ein Team. Wir verdienen uns Vertrauen. Wir sind fair. Wir sind die Besten. Wir übernehmen Verantwortung. Wir machen es einfach. Diese Werte sind einerseits Leitlinien für alle Mitarbeiter in der täglichen Arbeit und andererseits die Basis der Personalarbeit bei der TeamBank. Darauf aufbauend leiten sich alle Konzepte, Maßnahmen und Prozesse ab.

Um zu messen, inwieweit die Werte und Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern nachhaltig verankert sind, gibt es jährliche Mitarbeiterbefragungen. Aus einer dieser Befragungen ist „EasyTown“ – die Verkörperung der Vision von easyCredit – entstanden. Denn vielen Mitarbeitern waren zwar Vision und Ziele klar, jedoch fehlten ihnen konkrete Maßnahmen zur Erreichung. Ihre Fragen lauteten: Was kann ich als Mitarbeiter wahrnehmbar

„Das Modell EasyTown steht in der Zentrale in Nürnberg. Mit jedem erfüllten Meilenstein wächst die Stadt um einen weiteren Bestandteil. Zudem ist EasyTown in allen Büros als Bildschirmhintergrund und Poster präsent.“

zu unseren Zielen beitragen? Und: Wie wird mein Beitrag zur Zielerreichung sichtbar?

Dies gelingt jetzt über EasyTown, ein reales Kunststoffmodell, das den Weg zur Erfüllung der Vision des Unternehmens darstellt. Das Modell steht in der Zentrale in Nürnberg. Mit jedem erfüllten Meilenstein wächst die Stadt um einen weiteren Bestandteil. Zudem ist EasyTown in allen Büros als Bildschirmhintergrund und Poster präsent.

Recruiting der Mitarbeiter

Das Kulturverständnis für die TeamBank wird insbesondere auch in dem mehrstufigen Einstellungsprozess betont. In den kompetenzbasierten strukturierten Interviews liegt neben dem fachlichen Wissen der Schwerpunkt auf der Begeisterung für easyCredit. Denn nur wer als Mitarbeiter selbst begeistert ist, kann diese Begeisterung auch bei seinen Kunden in den Genossenschaftsbanken entfachen. Darüber hinaus werden die Bewerber insbesondere daraufhin interviewt, ob sie zur Unternehmenskultur passen und die Werte entsprechend repräsentieren.

Personal entwickeln

Ausbildung wird großgeschrieben. Denn das Finanzinstitut setzt stark auf den eigenen Nachwuchs. So wurde mit dem schrittweisen Wandel des Geschäftsmodells von der Vollbank zum Produktdienstleister auch das Angebot an Ausbildungsberufen angepasst. 2008 wurden eigens drei zusätzliche Ausbildungsberufe eingeführt: Kaufleute für Marketingkommunikation, Fachinformatiker Anwendungsentwicklung und Systemintegration, Kaufleute für Bürokommunikation. Darüber hinaus setzte das Haus für den Vertrieb ein eigenes Qualifizierungskonzept zur Nachwuchssicherung um, damit ganz gezielt der Bedarf an vertriebsorientierten Mitarbeitern gesichert wird.

Potenzial fördern

Die TeamBank setzt in der Personalentwicklung auf talentierte Mitarbeiter aus dem eigenen Haus. Das ist eines der Kernziele der Personalpolitik. Die entsprechende Förderung wird systematisch durchgeführt. In jährlichen Personalportfoliorunden treffen sich Führungskräfte und Personalverantwortliche, um im Hinblick auf die Zukunftsplanung über Qualifizierungsbedarf und Nachfolgeplanung zu sprechen. Dabei werden insbesondere Stärken und Steigerungsmöglichkeiten eines jeden Mitarbeiters beleuchtet. Der intensive Austausch schärft bei den Führungskräften die Wahrnehmung und das Bewusstsein

Anzeige

HRM.de
Human Resource management

[Kontakte knüpfen – Wissen teilen]

**HRM.de – das Netzwerk
für ein professionelles
HR-Management**

www.hrm.de

für Leistungserwartungen, Potenzialidentifizierung und die Nachfolgesituation in den Bereichen.

Für jeden Potenzialträger wird ein individuell zugeschnittenes Programm ausgearbeitet, das sich aus Kompetenzerweiterung „on-the-job“ und begleitenden Trainingsmaßnahmen zusammensetzt. Zusätzlich nehmen alle Potenzialträger der TeamBank an einer Trainingsreihe teil, in der Basiskompetenzen vermittelt werden und die Reflexion der persönlichen und beruflichen Zielvorstellungen angestoßen werden. Dass die Nachwuchssicherung strategische Bedeutung hat, zeigt sich insbesondere an der Steuerungskennziffer „interne Nachbesetzungsquote“, die die interne Nachwuchssicherung misst und in den vergangenen Jahren deutlich gesteigert werden konnte.

Die TeamBank ist ein Unternehmen mit schneller Kommunikation – auch ermöglicht durch die Du-Kultur – und flachen Hierarchien. So können sich Mitarbeiter neben der Entwicklung in der Führungslaufbahn auch in eine Fachverantwortung begeben.

Fachverantwortungen stehen für strategisch besonders erfolgsrelevante Funktionen. Die Fachverantwortlichen stehen als Leuchtturm für ihr Thema im Unternehmen und entwickeln ihr Fachgebiet im Sinne

der Unternehmensstrategie weiter. Wichtig dabei: Arbeiten in der TeamBank bedeutet unbedingt Offenheit für Neues und die Bereitschaft, sich neugierig und mutig ungewohnten Ideen und Anforderungen zu stellen. So ist der erste Schritt in der Karriere der Potenzialträger der Schritt in eine Querentwicklung.

Der inspirierende Blick über den eigenen Tellerrand ist für das Verständnis innerhalb der Bank sehr wichtig. Deshalb gilt: Querentwicklung kommt vor Aufstieg. Bevor ein Potenzialträger eine neue Fachverantwortung oder eine Führungsaufgabe übernimmt, wird er zunächst in einen anderen Bereich rotieren. Bei der Auswahl der neuen Abteilung ist der klare Bezug zum Kompetenzprofil des Potenzialträgers wichtig, denn nur durch einen stärkenorientierten Einsatz wird Entwicklungserfolg ermöglicht.

Gleichzeitig bietet Jobrotation dem Mitarbeiter die Chance, die eigenen fachlichen, strategischen und sozialen Fähigkeiten zu ergänzen und an Optimierungspunkten zu arbeiten. Die Flexibilität der Mitarbeiter wird gesteigert. Durch die Perspektiven-erweiterung wächst das Verständnis für bereichsübergreifende Zusammenhänge; Bereichsegoismen werden vermindert. Gleichzeitig wird das eigene Netzwerk im Unterneh-

men gestärkt, Wissen wird geteilt und damit die Innovationskraft insgesamt gestärkt.

Führungskultur

Für den Erfolgskurs des Kreditprodukts muss sichergestellt sein, dass sich auch Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickeln und immer einen Schritt voraus sind. Führung auf dem Weg zum Erfolg erfordert Führungskräfte, die die Personalentwicklung zu ihrer originären Aufgabe machen. Die Erwartung seitens der TeamBank an ihre Führungskräfte lautet deshalb: Mit Kopf, Herz, Mut und Kraft führen!

- **Kopf:** Die Führungskräfte sollen die Strategien und Visionen in den eigenen Verantwortungsbereich übersetzen, so dass konkrete Ziele daraus entstehen. Dabei steht im Vordergrund, die Aktivitäten im eigenen Team stets auf das Wesentliche zu fokussieren, aktiv in die Zukunft zu denken und nach Optimierung streben.
- **Herz:** Eine weitere Mission der Führungsmannschaft liegt darin, die Menschen für die gemeinsamen Ziele zu gewinnen und zu begeistern. Es gilt Vertrauen aufzubauen und die eigenen Mitarbeiter für die kommenden Herausforderungen zu stärken.
- **Mut und Kraft:** Jede Führungskraft ist gefordert, die Führungsrolle selbstverantwortlich und nachhaltig zu leben, zu gestalten und nach vorne zu gehen – auch in Situationen der Unsicherheit.

Perspektive

Die strategische Personalarbeit ist bei der TeamBank eine Investition in die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens und sichert seine Zukunft. Diese, kombiniert mit einer einzigartigen Unternehmenskultur auf der Basis der Werte, sichert nachhaltigen Erfolg. Denn EasyTown ist in kurzer Zeit sehr schnell gewachsen, aber viele Bausteine wollen noch gelegt werden, um die Vision Realität werden zu lassen.

Top Job 2010

„Ihren Job machen die Top-Arbeitgeber 2010 ebenso vorbildlich wie die TOP JOB-Firmen aus dem Vorjahr“, so das Fazit von Professorin Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Studienleiterin im jährlichen Bewerbermarathon der mittelständischen Firmen um das Gütesiegel „Arbeitgeber des Jahres“. In diesem Jahr wurden erstmals drei Arbeitgeber an die Spitze gestellt – und zwar unterschieden nach der Anzahl der Mitarbeiter: die KBS-Spritztechnik aus Schonach, die Frankfurter compeople AG und eben die TeamBank AG aus Nürnberg. Für Organisator Compamedia ist nach der Siegerehrung vor der Siegerehrung. Die nächste Top-Job-Runde startet schon jetzt. Um das Gütesiegel zu erlangen, müssen die Unternehmen in einem zweistufigen Verfahren, entwickelt von Professorin Heike Bruch und ihrem Team, ihre Arbeitgeberqualitäten beweisen.

www.topjob.de



Die Studie Gesundheitsmanagement 2010 – eine Kooperation von EuPD Research, TÜV SÜD Life Service und Handelsblatt – beschreibt und reflektiert Strukturen, Strategien und Potenziale deutscher Unternehmen.

Führungskräfte sensibilisieren

Während die Unternehmen alles daran setzen, die eigenen Produktionsanlagen in Schuss zu halten und auch den Fuhrpark mit entsprechenden Wartungsintervallen versehen, muss als Zuwendung für die Ressource Mitarbeiter häufig der monatliche Gehaltsscheck reichen. Gesundheit ist in deutschen Unternehmen eben eher Kür und noch lange nicht Pflicht.

Systematische Maßnahmen zur Steigerung oder zum Erhalt der Produktivität der Belegschaft sind nur in den wenigsten Unternehmen vorgesehen. Die von Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research gerade veröffentlichte Studie „Gesundheitsmanagement 2010“ zeigt, dass derzeit nur rund ein Drittel der 1.000 umsatzstärksten Konzerne ein betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert hat – bei einem weiteren Drittel ist das Gesundheitsmanagement im

Corporate Health Award

Einen Beitrag zur Akzeptanz der Gesundheitsthematik im Betrieb wollen Handelsblatt, TÜV SÜD und EuPD Research durch den jährlich unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der INQA vergebenen Corporate Health Award leisten. Für 2010 startet jetzt die Bewerbungszeit: Es werden Unternehmen ausgezeichnet, die sich in besonderer Weise für Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter einsetzen. Die Teilnahme steht allen Unternehmen und Organisationen offen und ist kostenlos.

www.corporate-health-award.de



Aufbau. Befragt wurden die leitenden betrieblichen Gesundheits- und Personalmanager.

Strategie und Unternehmenskultur

Aus Sicht der betrieblichen Gesundheitsverantwortlichen sind eine übergreifende Gesundheitsstrategie, eine gesunde Unternehmenskultur sowie ein auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittenes Portfolio an Gesundheitsleistungen die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Gesundheitsmanagement. Übergreifende Strukturen und ein aussagekräftiges Controlling werden demgegenüber deutlich seltener genannt. Dennoch sind beide Faktoren essenziell für die Nachhaltigkeit und Effizienz betrieblicher Gesundheit.

Erst fest implementierte Strukturen stellen sicher, dass Gesundheit im

Unternehmen langfristig und personenunabhängig verankert ist. Und ohne ein etabliertes Controlling fehlt es an geeigneten Kennzahlen, fällt es schwer, systematisch den Bedarf der Mitarbeiter zu identifizieren und begrenzte Mittel effizient in geeignete Maßnahmen zu lenken. Deshalb sehen Gesundheitsmanager hier großen Nachholbedarf. Noch mehr Handlungsbedarf existiert nur in punkto Unternehmenskultur – ein Drittel der Befragten verortet hier die größte Baustelle auf dem Weg zum gesunden Unternehmen. (Abb. 1) Gesundheitsmanagement ist dann effizient, wenn es optimal auf das Unternehmen und die Mitarbeiter



*Gabriele Sommer,
Geschäftsführerin
TÜV SÜD Life
Service GmbH,
München*

✉ gabriele.sommer@tuev-sued.de



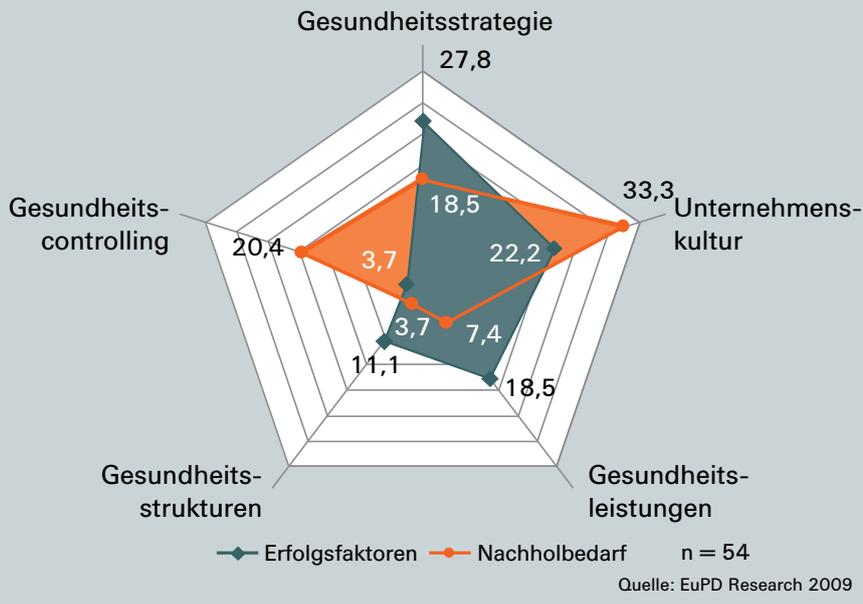
*Oliver-Timo
Henssler, Head
of Sustainable
Management,
EuPD Research*

✉ t.henssler@eupd-research.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Controlling
- Mitarbeiterbindung
- Wertschätzung

Abb. 1: Erfolgsfaktoren für gesunde Unternehmen



zugeschnitten ist. Entsprechend variieren die Erfolgsfaktoren betrieblichen Gesundheitsmanagements von Branche zu Branche. Für Dienstleister sind eine gute Unternehmenskultur und ein passendes Leistungsangebot tendenziell wichtiger als eine zentrale Strategie. Mittelständler bewerten das Leistungsangebot als zentralen

Erfolgsfaktor und sehen den größten Nachholbedarf des mittelständisch geprägten deutschen Unternehmertums in der strategischen Komponente. Institutionalisierte Strukturen, zentrale Strategien und die gute Unternehmenskultur werden besonders häufig von Großunternehmen und Unternehmen mit vielen Niederlas-

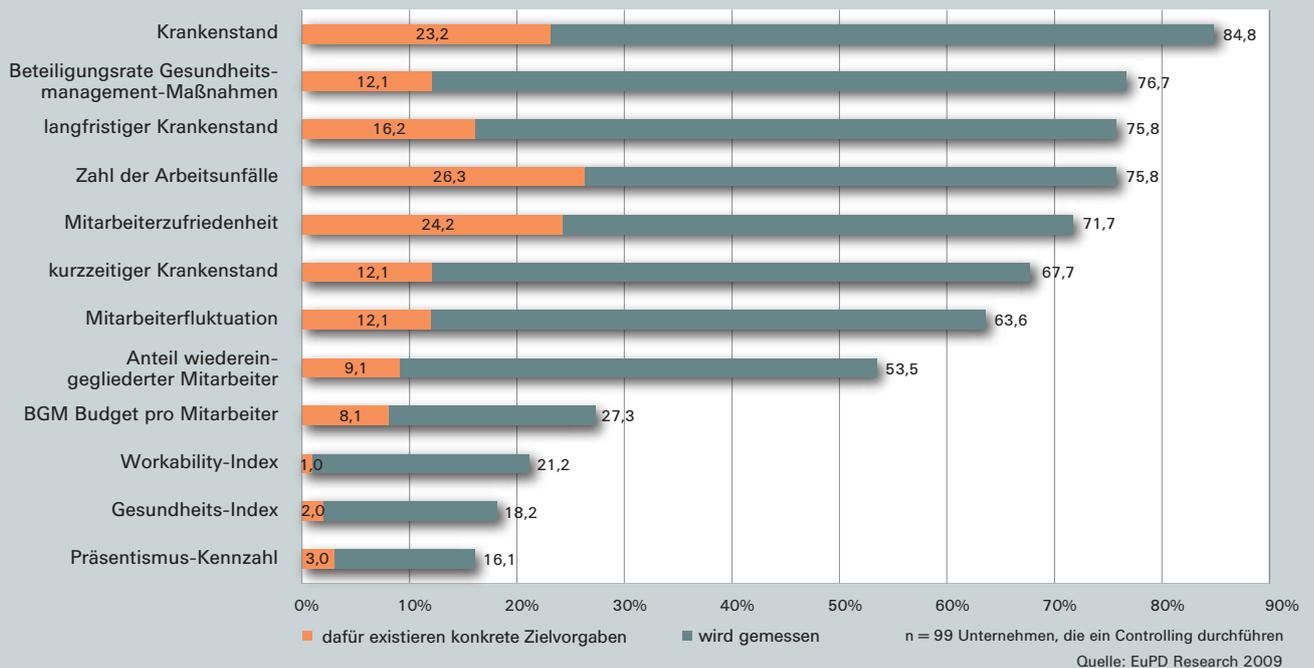
sungen als zentrale Erfolgsfaktoren genannt. Auf die Frage nach dem größten Nachholbedarf verweisen die befragten Versicherungen und Finanzinstitute auf eine übergreifende Gesundheitsstrategie. Allen voran die Energiebranche sowie die öffentliche Verwaltung sehen Optimierungspotenzial in punkto guter Unternehmenskultur.

Kennzahlensysteme im Gesundheitsmanagement

Controlling ist ein wichtiger Baustein betrieblichen Gesundheitsmanagements – ein Abgleich der gesetzten Ziele mit den tatsächlich erreichten ist ohne entsprechende Kennzahlensystematik nicht möglich. Wie sich aber zeigt, verstehen viele Gesundheitsmanager Controlling eher als On-Top-Maßnahme: Erst gilt es, Gesundheitsstrategien und -leistungen zu implementieren, dann kommt das Controlling.

Unter den für die Studie Gesundheitsmanagement 2010 befragten Unternehmen mit etabliertem Gesundheitsmanagement betreibt nur gut die Hälfte ein regelmäßiges Controlling, ein zusätzliches Viertel führt zumin-

Abb. 2: Gesundheitsmanagement ist messbar



dest ab und an eine Evaluation durch. Am besten schneidet hier die chemische und pharmazeutische Industrie ab, gefolgt von Energiebranche und öffentlicher Verwaltung. Einen ganz wesentlichen Einfluss hat auch die Unternehmensgröße: In kleineren Unternehmen bis 1.000 Mitarbeiter verzichten 35,5 Prozent komplett auf eine Evaluation, bei den mittleren sind es nur noch 6,9 Prozent und von den befragten Großunternehmen kein einziges.

Vor dem Aufbau eines Controllings steht generell die Frage, was eigentlich gemessen werden soll und wo Verbesserungen erzielt werden sollen. Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass Gesundheit mehr ist als nicht krank zu sein. Fehlzeiten reichen kaum aus, die positiven Wirkungen betrieblicher Gesundheitssysteme zu beschreiben. Die Erfassung ist komplexer und diese Komplexität ein ganz wesentlicher Grund für die geringe Verbreitung geeigneter Controllingssysteme. (Abb. 2) Viele Unternehmen setzen auf eine Mischung aus Fehlzeiten, Arbeitsunfällen, Beteiligungsraten an Gesundheitsleistungen und der über allgemeine Befragungen erhobenen Mitarbeiterzufriedenheit oder gefühlten Wertschätzung. Wertvolle Informationen zum Status der betrieb-

lichen Gesundheit bezieht zum Beispiel die Heraeus Holding aus einer alle drei Jahre organisierten globalen Mitarbeiterbefragung, in der dezidiert Führungskultur, Arbeitsplatzzufriedenheit und Belastungssituation abgefragt werden.

Innovative Indizes wie Arbeitsfähigkeit, subjektive Gesundheit und psychische Belastung kommen dagegen erst in wenigen Unternehmen zum Einsatz. Flächendeckend, so bleibt einzuwenden, setzt kaum eine Handvoll an Betrieben derartige Indizes ein – in den meisten Fällen wird auf relativ eingegrenzte Modellprojekte verwiesen. Positiv hervorzuheben ist hier die ThyssenKrupp Steel Europe AG. Das Unternehmen setzt auf ein praxisnahes Controlling und einen eigens entwickelten Index, den Gesundheitsscore.

Mitarbeiter und Führungskräfte einbeziehen

Um zur Erfolgsgeschichte zu werden, muss Gesundheitsmanagement von Mitarbeitern und Führungskräften angenommen werden – am besten durch Einbeziehung. In der Praxis ist gerade die nachhaltige Motivation beider Gruppen eine schwierige Aufga-

be. Viele Projekte starten euphorisch, haben dann aber häufig Probleme, die Belegschaft langfristig zu binden und für die eigene Gesundheit zu sensibilisieren.

In den Unternehmen haben sich hier ganz unterschiedliche Ansätze und Konzepte etabliert, deren Erfolg sich in der jeweiligen Partizipation der Mitarbeiter spiegelt. Wie die Studie Gesundheitsmanagement 2010 anhand von 42 BGF-Maßnahmen zeigt, unterscheiden sich die Beteiligungsraten von Maßnahme zu Maßnahme und von Unternehmen zu Unternehmen. Während durchschnittlich etwa 5,1 Prozent der Raucher mit Anti-Raucher-Kursen erreicht werden, geht die Range je nach Art des Angebots, der Kommunikation und der Anreize bis hinauf zu einem Drittel. (Abb. 3) Acht von zehn Unternehmen werben mit internem Gesundheitsmarketing für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheit: Neben Flyern und Broschüren gewinnen interaktive Online- und Intranetlösungen an Bedeutung. So setzt die NRW BANK auf ein interaktives Intranet, bei dem die Mitarbeiter aktiv das Gesundheitsmanagement mitgestalten können – durch Lob und Beschwerden.

Die Landeshauptstadt Wiesbaden zeigt, dass persönlicher Kontakt auch

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

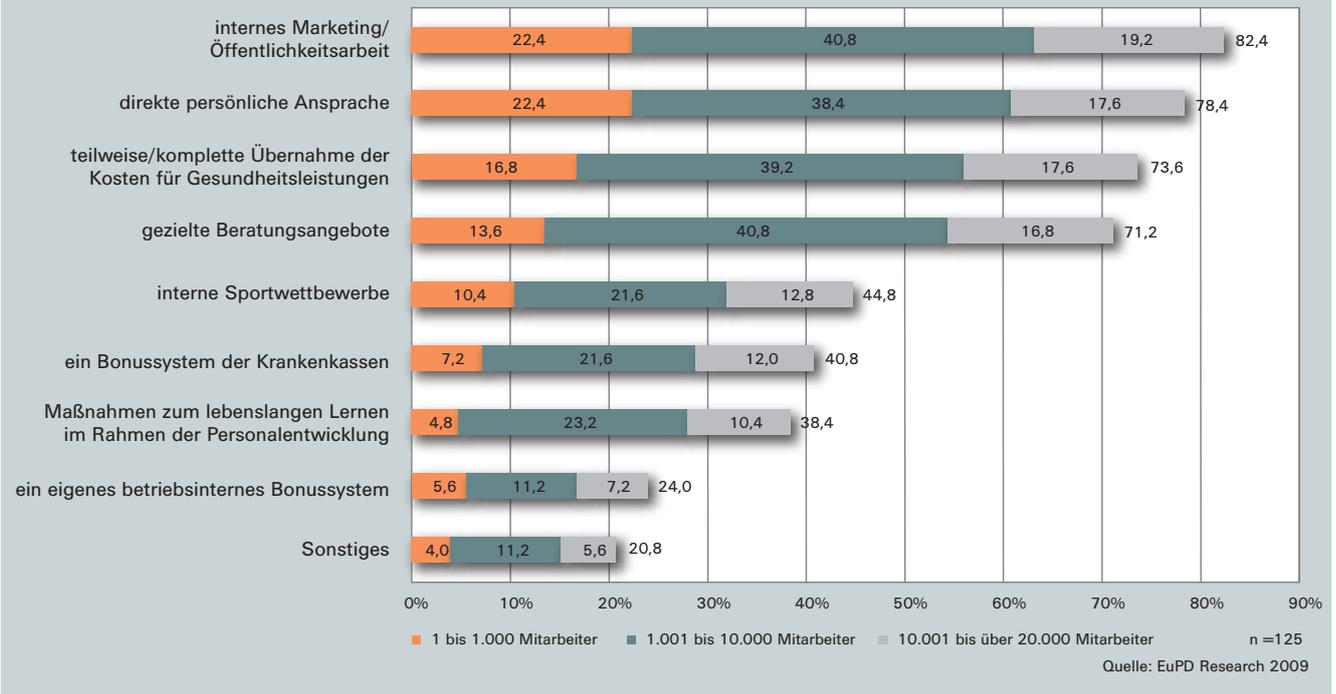
mehr als 30 Vorträge und Workshops

Competence Center

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

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

Abb. 3: Nachhaltig für betriebliche Gesundheit agieren



in Unternehmen mit vielen Standorten funktioniert: An unterschiedlichen zentralen Standorten wurden über das Jahr verteilt Veranstaltungen durchgeführt, die über klassische Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert wurden. Das Besondere: Den Mitarbeitern wurde durch interaktive Tests und Schnupperangebote das Thema im Intranet schmackhaft gemacht. Hohe Beteiligungsquoten erreicht die Gothaer Versicherung dadurch, dass Trainer und Stress-Coachs von Büro zu Büro gehen und die Mitarbeiter direkt am Schreibtisch ansprechen. Niedrige Einstiegsschwellen sind auch das Erfolgsgeheimnis der Wieland Werke AG in Ulm. Mit dem Angebot der Werkbank hat das Unternehmen für seine Mitarbeiter abwechslungsreiche Trainingsmöglichkeiten während der Arbeitszeit geschaffen. Das Training wird durch einen Physiotherapeuten begleitet und findet aufgrund des kurzweiligen und spielerischen Charakters viel Zustimmung. Marketing und gute Planung alleine sind aber bei weitem nicht alles. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, auch die Führungskräfte für gesundheitliche Belange

zu sensibilisieren. In den Betrieben gibt es hierfür eine ganze Reihe guter Ansätze.

Neben klassischen Führungskräfte-schulungen zum Thema gesundes Führen entwickeln Unternehmen wie die Axel Springer AG ganzheitliche Ansätze und schulen Führungskräfte nicht nur im Umgang mit ihren Mitarbeitern, sondern auch im Umgang mit sich selbst. Stress-Seminare, Führungskräfte-Check Ups und Coachings sind Teil einer modernen Personalstrategie, die Führungskräfte nicht nur als Entscheider, sondern auch als Menschen mit besonderen Belastungen begreift. „Wir sehen den aufmerksamen Umgang mit sich selbst als eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Führen“ sagt Astrid Westermann, Leiterin Koordination Personalentwicklung der Axel Springer AG.

Einen innovativen Ansatz, die Geschäftsführung für die Stimmungen und Befindlichkeiten der Basis zu sensibilisieren verfolgt auch die Unilever AG in Hamburg. Das Unternehmen sucht regelmäßig Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen, die sich als Navigatoren engagieren. Das Konzept sieht vor, dass diese dem

deutschen Vorstand jede Woche zwei Stunden über die Sorgen, Nöte und Stimmungen in einzelnen Bereichen berichten.

Ausblick

Betriebliche Gesundheit ist kein Ad-Hoc-Projekt, aber auch kein Buch mit sieben Siegeln. Im Grunde gibt es einige wenige Regeln, die dabei helfen auf Dauer erfolgreich zu sein:

- Plane langfristig und bleibe am Ball.
- Kenne Deine Ziele.
- Beziehe Mitarbeiter und Führungskräfte in die Planung und Weiterentwicklung ein.
- Betreibe unbedingt ein gutes internes Marketing.

Betriebliche Gesundheit ist ganz klar eine Erfolgsgeschichte. Allerdings dauert es offensichtlich lange, bis das Konzept in allen Teilen der Wirtschaft auf offene Ohren stößt. Gerade im Mittelstand gibt es noch großen Nachholbedarf. Schließlich sollten die eigenen Mitarbeiter zumindest genauso viel Zuwendung erfahren wie die vorhandenen Produktionsanlagen oder Maschinenparks.

Mit dem Projekt „MUMM – Miteinander und Motiviert Mitmachen“ sichert der Armaturen- und Brausenspezialist Hansgrohe die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter nachhaltig – und bietet so rechtzeitig eine Antwort auf die demografischen Veränderungen.

Den Wandel gestalten

In den kommenden zehn Jahren wird der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hansgrohe AG, die 50 Jahre und älter sind, von heute 21 Prozent auf etwa 50 Prozent steigen. Deshalb hat der Schwarzwälder Sanitär- und Badspezialist mit rund 3.200 Mitarbeitern, wovon etwa zwei Drittel in Deutschland arbeiten, bereits vor sechs Jahren das Projekt „MUMM – Miteinander und Motiviert Mitmachen“ ins Leben gerufen. Unternehmen und Belegschaft sollen gleichermaßen fit gemacht werden für die kommenden demografischen Herausforderungen. Eine Diplomarbeit aus dem Jahr 2003 war Ausgangspunkt für MUMM. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sowie die Ergebnisse aus ersten Pilotworkshops mit Beschäftigten aus der Zielgruppe der Generation 50plus bildeten die Basis für das MUMM-Projekt, das heute auf fünf Säulen ruht: Verankerung von MUMM in der Unternehmenskultur, Personalarbeit und -entwicklung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsmanagement sowie Wissen und Erfahrung. Das vom Vorstand initiierte Projekt MUMM hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen und ist inzwischen fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Das merkt man daran, dass die Mitarbeiter den Begriff MUMM kennen, es eine Regelkommunikation mit dem Vorstand über den aktuellen Stand im Projekt gibt und die Personalabteilung Anfragen der Mitarbeiter zu MUMM erhält. Schließlich wird es angesichts der demografischen Ent-

wicklung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein, zukunftsweisende Lösungen für eine im Durchschnitt immer älter werdende Belegschaft zu entwickeln. Es erhöht die Wertschätzung und Akzeptanz des Projekts, dass dabei alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einbezogen werden. So wird MUMM von allen Beteiligten bis hin zu den Führungskräften getragen. Entsprechend groß ist die Unterstützung der einzelnen Maßnahmen.

Personal entwickeln

Jedes Jahr findet bei Hansgrohe ein Welcome-Meeting für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt, die 50 Jahre alt geworden sind. Die Beschäftigten besprechen Themen rund um ihre berufliche Zukunft, wie sie ihre kommenden Aufgaben sehen, wie sie die Belastung an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz einschätzen und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Ein Schwerpunkt bei einem MUMM Welcome-Meeting war das Thema: „Alternative Arbeitszeitgestaltung und -organisation“. Der Wunsch, das Unternehmen solle seinen älteren Beschäftigten alternative flexiblere Zeitmodelle anbieten, stand dabei im Mittelpunkt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sahen darin eine Möglichkeit, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu stärken und auch im höheren Alter eine angemessene Work-Life-Balance zu erreichen. Gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Verantwortlichen der Personal- und jeweiligen Fertigungsabteilung wurden die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesammelt und mit den betrieblichen Anforderungen abgestimmt. Erarbeitet wurden Modelle für flexiblere Pausen und Sabbaticals sowie die Möglichkeit, Sonderprämien in Zeit umzuwandeln.

Eine flexiblere Pausenorganisation gibt vor allem den Beschäftigten aus der Produktion die Möglichkeit, mehrere kurze Erholungspausen in den Arbeitsprozess zu integrieren. Die nach sechs Stunden Arbeitszeit vorgegebenen dreißig Minuten Pause können in mehrere Blöcke aufgeteilt werden. Ein weiteres Anliegen war die Chance, bei Bedarf von Nachtschicht- und Schichtarbeit zur Regelarbeitszeit zu wechseln. Mehr Flexibilität und eine bessere Vereinbarkeit von Job und Familie oder anderen persönlichen Interessen sind das Ziel bei Jahresarbeitszeiten oder auch Auszeiten, den Sabbaticals, die in einem bestimmten Rhythmus in Anspruch genommen werden können. Durch eine Erweiterung der Arbeitszeitkonten können Sonderprämien in Stunden umgewandelt werden. So erhalten auch außertarifliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, Stunden auf einem Langzeitkonto anzuhäufen und damit im Bedarfsfall eine längere arbeitsfreie Zeit zu beantragen. Ob ihre Prämien in Geld oder Stunden ausgezahlt werden, entscheiden die Beschäftigten einmal jährlich selbst. Außerdem erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Teilzeit arbeiten, ab dem 55. Lebensjahr von Hansgrohe eine Aufstockung der Betriebsrente, damit der finanzielle Verlust gegenüber Vollzeitbeschäftigten nicht zu groß ausfällt. Ob Telearbeit intensiver genutzt werden kann, prüfen Führungskraft und Personalabteilung im Einzelfall. Das Thema „Weiterbildung für ältere Mitarbeiter“ war ebenfalls ein Schwerpunkt beim Welcome-Meeting. Hieraus ist eine Personalentwicklungsmaßnahme – eine PC-Schulung spe-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Welcome-Meeting
- Ergonomie
- Mitarbeiterbefragung



Florian Schoof,
Gesundheits-
manager,
Hansgrohe
AG, Schiltach/
Schwarzwald
✉ florian.schoof@hansgrohe.com

Skolamed

Am 23. März 2010 wird Hansgrohe-Gesundheitsmanager Florian Schoof das MUMM-Programm auf dem **Gesundheitskongress Health on Top VII** vorstellen. Kongress-Veranstalter Skolamed bringt an diesem Tag auf dem Petersberg bei Bonn Forscher und Praktiker, Berater und Trainer aus der Gesundheitsszene zusammen. Es wird um Kennzahlen für das betriebliche Gesundheitswesen gehen, aber auch um Selbstmanagement, Wertekultur und eben um gute Beispiele wie das der Hansgrohe AG: Immerhin wurde das Unternehmen 2009 im Rahmen des Corporate Health Award 2009 von EuPD und Handelsblatt mit dem Prädikat-Siegel geehrt.

www.health-on-top.de

ziell für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – erarbeitet worden. MUMM ist ein dynamischer Prozess. Die jährlichen Welcome-Meetings werden weiter geführt, um Neu-Fünfinger über die Möglichkeiten einer individuellen Arbeitszeitgestaltung aufzuklären, Anregungen und Ideen zu sammeln – aber auch, um die nachrückenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine engagierte Mitarbeit zu gewinnen. Für 2010 ist erstmals ein Stammtisch-MUMM geplant, so dass eine Unternehmensplattform geschaffen wird, auf der sich die Projektteilnehmer in persönlichem Kontakt untereinander austauschen können.

Organisieren und gestalten

Arbeitsplätze werden nach ergonomischen Kriterien begutachtet und, sofern nötig, unmittelbar optimiert. Darüber hinaus gestaltet das Unternehmen vor allem in der Produktion Tätigkeitsbereiche mit hoher körperlicher Belastung alters- und gesundheitsgerecht unter ergonomischen Gesichtspunkten um. Der im Unternehmen beschäftigte Diplom-Sportwissenschaftler führt als Gesundheitsmanager in allen Unternehmensbereichen für alle Altersgruppen Ergonomieschulungen durch, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein besseres Verständnis für das Thema bekommen.

Bereits im Planungsprozess von neuen Produktionslinien fließt das Thema Ergonomie ein. Ziel ist es, robuste

Montagelinien zu gestalten, so dass alle Altersgruppen und auch leistungsgewandelte Mitarbeiter, also Menschen, die durch erworbene Leistungseinschränkungen zeitweise oder auf Dauer für bestimmte Belastungen ihres Arbeitsplatzes nicht mehr geeignet sind, in Montagesystemen bestmöglich eingesetzt werden können. Unergonomische Altlasten in bestehenden Linien werden durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse behoben.

Das Thema Job-Rotation wird seit 2009 intensiver im Produktionsbereich umgesetzt. Ziel ist es, ein belastungsorientiertes Rotieren an den Arbeitsplätzen zu ermöglichen.

Neben Vorträgen zu Bewegung, Ernährung und Entspannung sowie praktischen Kursen wie Nordic Walking, XCO-Walking und Lauftreffs geht das Gesundheitsmanagement für ältere Beschäftigte noch einen Schritt weiter: Im hauseigenen Wellness-Test-Center, in dem die Beschäftigten neue Duschsysteme und Brausen selbst ausprobieren oder einfach nur in der Sauna entspannen, stehen professionelle Fitness-Geräte bereit. Unter Anleitung können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier anhand eines auf ihr Leistungsvermögen abgestimmten Trainingsplans beispielsweise die Rückenmuskulatur aufbauen und so möglichen körperlichen Beschwerden vorbeugen.

Zukünftig soll auch speziell für ältere Mitarbeitergruppen ein Gesundheitscheck angeboten werden, um drohende Gesundheitsprobleme frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Jährliche Vorsorgeuntersuchungen wie das Darmkrebscreening und Grippeimpfungen bietet das Unternehmen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schon jetzt an.

Für die Auszubildenden und Studierende im dualen Hochschulsystem gibt es das Gesundheitsprogramm HansFit. Das Programm schult und sensibilisiert in allen drei Ausbildungsjahren mit Themenpaaren:

- Ergonomie+Rückenprävention
- Ausdauer+Bewegung,
- Check-up+Ernährung sowie
- Entspannung+Sucht.

Auch das ist Demografie-Arbeit, wenn bereits die Jungen im Unternehmen an einen gesundheitsbewussteren Lebensstil herangeführt werden.

Um das Projekt MUMM auch wissenschaftlich auf dem neuesten Stand zu halten, arbeitete die Hansgrohe AG zum Thema Beschäftigungsfähigkeit eng mit der Pädagogischen Hochschule Freiburg zusammen. Erkenntnisse haben die Wissenschaftler aus Mitarbeiterbefragungen und Workshops zum Thema Beschäftigungsfähigkeit gewonnen.

Gerade die schnellen technologischen Veränderungen erfordern lebenslanges Lernen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, sich weiterzubilden, um auch weiterhin aktiv und gesund am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilzunehmen. Auf Basis der Untersuchungen wird das Unternehmen auch in Zukunft speziell abgestimmte Weiterbildungspakete für die Bedürfnisse aller, aber eben auch der älteren Mitarbeitergruppen schnüren. Lebenslanges Lernen hängt eng mit dem Wissensmanagement zusammen. Gerade im Ausbildungsbereich steht der Wissenstransfer im Vordergrund. Hier profitieren die jüngeren von den erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ältere Beschäftigte qualifizieren sich gemeinsam mit den Auszubildenden im hauseigenen Ausbildungszentrum. Dabei können sie ihren großen Erfahrungsschatz und ihr langjähriges Know-how an die Auszubildenden weitergeben.

Auch in der Fertigung arbeiten jüngere und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Alterstandems zusammen. Das ist eine optimale Basis für den gegenseitigen Wissensaustausch.

Ausblick

Das MUMM-Projekt mit seinen fünf Säulen bildet eine geeignete Plattform für die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen. Damit schafft es die Voraussetzungen sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch für das Unternehmen, die Anforderungen des demografischen Wandels und der Arbeitswelt zu meistern. Ziel ist es, auch in Zukunft gemeinsam mit allen Beschäftigten die Erfolgsgeschichte des Unternehmens weiter zu schreiben: Das Unternehmen will mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wachsen, nicht auf deren Kosten.

Im Zusammenwachsen des Unternehmensverbundes HAMBURG WASSER wird neue Führungskultur unter Berücksichtigung des Veränderungsprozesses durch den demografischen Wandel entwickelt.

Führung im Wandel

Der Unternehmensverbund HAMBURG WASSER ist aus den Kernunternehmen Hamburger Stadtentwässerung (HSE) als Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) und den Hamburger Wasserwerken (HWW) als GmbH sowie neu gegründeten Tochtergesellschaften erwachsen. Eine gemeinsame Geschäftsführung aus HSE und HWW führt seit 2006 die unterschiedlichen Verbundunternehmen mit rund 2400 Mitarbeitern durch einen Gleichordnungsprozess, der das Kerngeschäft sortiert und neue Geschäftsfelder definiert.

Diese strukturelle und organisatorische Gleichordnungsstrategie stößt auf ein bis dato aufgabenbezogenes und lineares Führungs- und Arbeitsverhalten, das unter anderem durch eine traditionell lange Betriebszugehörigkeit der Belegschaft (zweite Generation), eine mittlere Altersstruktur (35 bis 60 Jahre) sowie einen breiten Querschnitt der gesellschaftlichen Bevölkerungszielgruppen unter den Mitarbeitern geprägt ist. Dadurch wird das bisherige Führungsverständnis auf den Ebenen der Personalführung, des Personalmanagements und der Arbeitsgestaltung elementar berührt und zieht unter dem Einfluss demografischer Wandlungsfaktoren ein völlig neues Anforderungsprofil im Führungsverhalten nach sich. Ein Ziel des geforderten Führungsverhaltens: Es soll helfen, eine im präventiven Sinne leistungsfördernde und vereinbarkeitsorientierte Arbeitskultur im Gleichordnungskonzern heranreifen zu lassen. Das Gelingen der unternehmerischen Gleichordnungsstrategie wird zunehmend abhängiger davon, inwieweit dieser Paradigmenwechsel auf Führungsebene tatsächlich funktioniert.

Personalmanager als Führungsgestalter

Im Laufe des Prozesses avancierte das Personalmanagement, das selbst einer hohen Veränderungsdynamik im Verbund unterworfen ist, in die Rolle des Harmonisierers einer solchen Führungskultur. Der Balanceakt des Überganges in eine einheitliche und sozialkompetente Führungskultur ist aktuell von drei Aufgaben geprägt, an deren Realisierung das Personalmanagement derzeit arbeitet:

1. Gestaltung eines Sensibilisierungsprozesses für ein neues Führungsverhalten.

Unter Federführung des Personalwesens begann bereits 2007 der Aufbau von Führungssensibilisierungsprojekten. Halbjährige Führungskräfte tagungen gleichen seitdem Schwierigkeiten, Hemmschwellen und Fortschritte in den Verhaltens- und Grundsatzschulungen ab. Es sind eine Vielzahl von Einzelaktivitäten angestoßen worden. So werden die Führungskräfte in Café-Wasser-Runden konfrontiert mit pragmatischen Arbeitsaufgaben. Diese Themen wurden im „open space“-Prinzip erarbeitet und in die Führungspraxis eingeführt. Zahlreiche Managementabende mit unterschiedlichen Themenstellungen wie „Mitarbeiterbefragungen“ oder „Mit der Geschäftsführung im Dialog“ fördern eine erweiterte Sichtweise. Die Erarbeitung einheitlicher Führungs-



Andrea Ebeloe,
Leiterin Personalentwicklung,
Hamburger Stadtentwässerung,
Hamburg
✉ andrea.ebeloe@hamburgwasser.de



Detlev Kühl,
Führungskoach,
Inhaber Starhouse,
Hamburg
✉ dk@starhouse.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Wertekommunikation
- Machbarkeitsstrategie
- Vorgesetztenbeurteilung

grundsätze 2007/2008 symbolisierte ein erstes gemeinsames Führungsverständnis.

2. Aufbau einer kulturfördernden Personalentwicklung.

Drei zentrale Instrumentarien stehen im Fokus einer gemeinsamen und vereinbarkeitsorientierten Personalentwicklung: ein gemeinsames Weiterbildungsprogramm, ein gemeinsames Nachwuchsförderungsprogramm für Führungskräfte und die Entwicklung einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe inklusive 180-Grad-Bewertungen. Die operative Personalarbeit aktiviert, organisiert und steuert alle Hierarchieebenen durch Hospitationen, Gemeinschaftsprojekte und gegenseitige Hilfestellungen in den kaufmännischen und gewerblichen Bereichen. Insbesondere in der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben eröffnete die Geschäftsführung breite Handlungsspielräume für präventive und kreative Lösungen zur Arbeitsgestaltung, zum Beispiel Telearbeit und individuelle Arbeitszeitmodelle.

3. Ausbau eines präventiven Gesundheits- und Vereinbarkeitsmanagements.

Unternehmensbedingt stehen Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz im Vordergrund der gesamten Arbeitsorganisation. Darüber hinaus wurde einerseits das betriebliche Gesundheitsmanagement durch das hohe Eigenengagement der Belegschaft und unter wissenschaftlicher Begleitung stark vorangetrieben. Dabei geht es um die schrittweise Anpassung von Arbeitsbedingungen an die sich verändernden Leistungsvoraussetzungen der alternden Belegschaft. Neben klassischen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, wie zum Beispiel die Veränderung des Schichtmodells oder die Erleichterung der gewerblichen, körperlichen Tätigkeit, wird derzeit unter wissenschaftlicher Begleitung erprobt, welche Pausenregelungen für ältere Arbeitnehmer bei HAMBURG WASSER leistungserhaltend sind.

Andererseits sorgten insbesondere eigeninitiierte bottom-up-Projektentwicklungen für eine sozialkompetente Ausrichtung des Verbundes, da sie aus einem stark geprägten Bedürfnis

nach Vereinbarkeit und lebensphasengerechteren Arbeitsmodellen entstanden sind. Hier sind unter anderem Personalentwicklungsprojekte wie IPEV I und II zu nennen, die sich mit der Ausarbeitung individueller Lebensarbeitsmodelle für Mitarbeiter und Führungskräfte beschäftigen und kollegiale Netzwerke für Führungskräfte etablieren. (Abb.)

Zukunftsprofil von Führungskräften

Die unternehmerische Zukunft von HAMBURG WASSER baut auf eine langfristig ausgerichtete und abgestimmte Führungsarbeit auf, die die Förderung des eigenen Führungsbewusstseins, die Entwicklung von sozialkompetenzorientierten Führungsgrundsätzen sowie die Führungsanalyse durch Bottom-up-Initiativen umfasst.

Dabei setzte das Personalmanagement von Anfang an – unter teilweise erschwerten Rahmenbedingungen auf der Mentalitätsebene – auf den regelmäßigen Abgleich mit dem aktuellen Reifegrad des zusammenwachsenden Unternehmensverbundes. Die bereits erwähnten Führungskräfte-Tagungen skizzierten von Beginn an eine inhaltliche und identifikationsorientierte Annäherung der Führungskräfte. Im Rahmen dieses Reifeprozesses gleichen die beteiligten Führungskräfte ihre unterschiedliche Haltung ab und erarbeiten sukzessive ein gemeinsames Führungsverständnis.

Im Zeitraum 2007 bis 2009 wurden vereinbarkeitsorientierte Projekte aus den Mitarbeiter- und mittleren Führungsebenen heraus entwickelt, wie die Aufnahme der Sozialkompetenz in das Beurteilungswesen, das Forschungsprojekt und die Workshopserie zum Führungsverhalten bei Vätern-Bedürfnissen sowie eine Führungskräftestudie über den Erwerb von Schlüsselkompetenzen in der Elternzeit und deren Auswirkung auf die Führungsarbeit.

Seit 2008 spielt das Projekt „ZusammenWACHSEN“ eine zentrale Rolle im gesamten Bewusstseinsprozess. Das Projekt beruht auf der Grundlage, dass für den Zusammenschluss der

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

Wir unterstützen Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen der Chemie und Life Sciences.

Ob Sie Berufseinsteiger oder erfahrene Experten suchen, wir bieten Ihnen erfolgversprechende Wege, um Kontakte zu Chemikern, Chemieingenieuren und Absolventen verwandter Disziplinen zu knüpfen:

- Stellenangebote im Online-Stellenmarkt der GDCh und in den „Nachrichten aus der Chemie“, der wichtigsten chemischen Fachzeitschrift in deutscher Sprache

- Bewerberdatenbank mit qualifizierten Fach- und Führungskräften

- Recruiting- und Vortragsveranstaltungen

GDCh-Karriereservice und Stellenmarkt

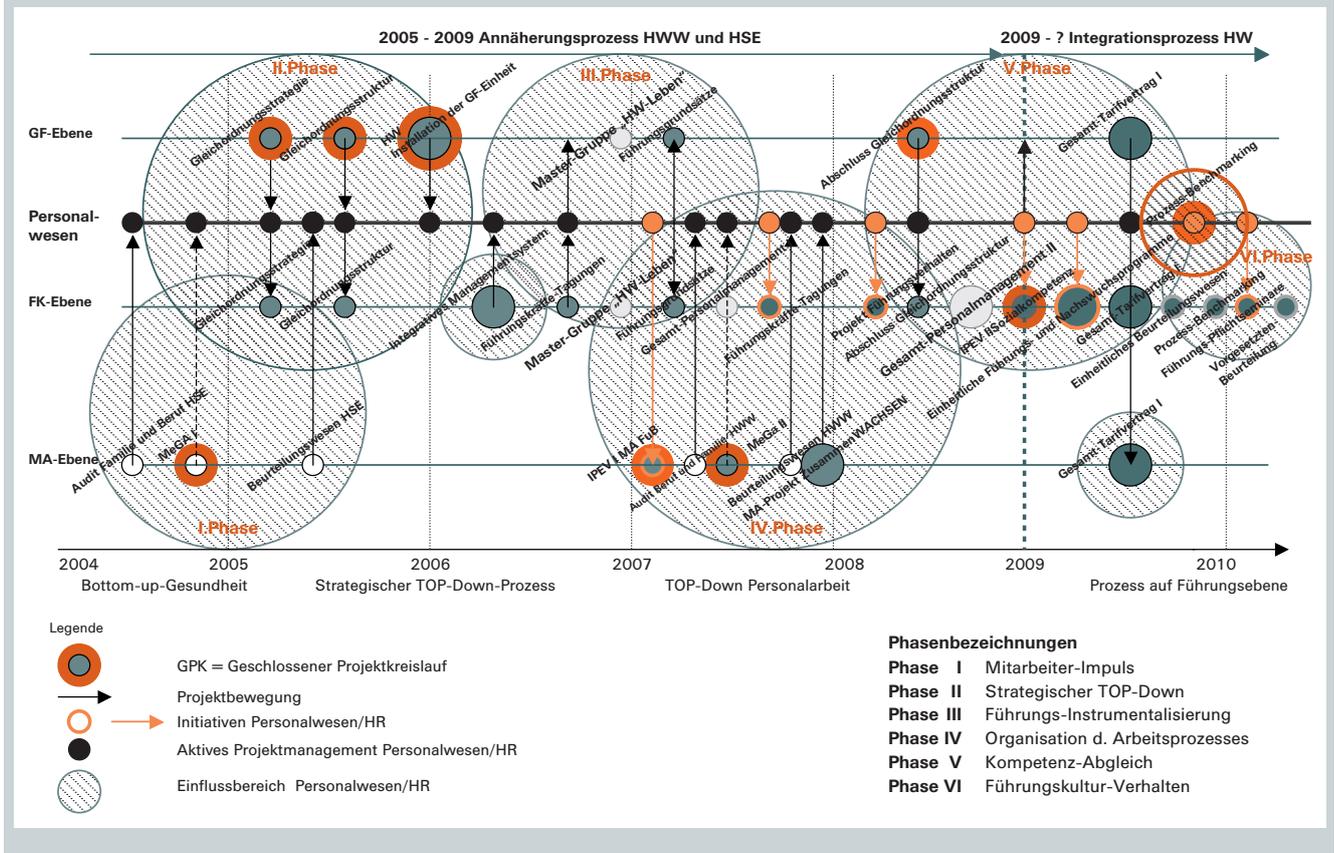
Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

Tel. 069 7917-665

Fax 069 7917-322

E-Mail karriere@gdch.de

Positionen des Personalwesens im Veränderungsprozess HAMBURG WASSER



beiden Kernunternehmen notwendige Veränderungen so weit wie möglich nach dem Bottom-up-Prinzip erfolgen. Handlungsfelder sollen in der Basis erkannt und aufgegriffen sowie auch die Umsetzung weitestgehend von hier aus gesteuert werden. Lediglich zur Abstimmung und Genehmigung werden die Vorhaben und Ergebnisse den oberen Führungsebenen vorgetragen.

Führung durch Vertrauen

Dabei sollen die Kompetenz „Führung durch Vertrauen“ und eine eigeninitiierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit den Führungskräften gestärkt und das aufgabenbezogene Führungsverständnis abgebaut werden. Die Systemumsetzung zur einheitlichen Vorgesetztenbeurteilung im Jahr 2010 ist ein weiterer Meilenstein zur sozialen und kooperativen Führungskultur. Projekte zum unternehmerischen Handeln auf der obersten Managementebene machen deutlich, dass ein sozial-un-

ternehmerisches Führungsverständnis langfristig bei HAMBURG WASSER angestrebt wird.

Diese zentralen Anforderungskriterien sollen auf der pädagogischen und psychologischen Führungsverhaltens-ebene wirken, damit sich Führungskräfte bei HAMBURG WASSER zukünftig mehr als Führungcoach verstehen, die ihre persönliche Führungserfahrung aufgearbeitet haben, sich selbst stärker unter Work-Life-Balance-Aspekten führen können, ihr eigenes Führungsverhalten auf die Personalführung positiv übertragen und eine einheitliche Wertekommunikation in das eigene Führungsverhalten integriert haben.

Ausblick

Gestärkt durch die bisherige Prozesskenntnis „Gefühle müssen Planung ergänzen“ übernimmt ein zentrales Personalmanagement sukzessive die Gestaltung einer führungspädagogi-

schen Innenführung zur kulturellen Vereinheitlichung. Die demografisch geprägten Projektinitiativen schaffen eine nachhaltige Ergänzung zur strategischen Gleichordnung, wodurch der Wandlungsprozess zukunftssicherer geworden ist. Der bisherige Verlauf des Gleichordnungsprozesses hat gezeigt, dass Personal stärker ist als man denkt und dass jede unternehmerische Strategie so früh wie möglich mit den personellen Eigenarten und Eigenschaften auf eine Machbarkeitsstrategie gewandelt werden muss. Personalentwicklung und Personalmarketing werden sich zunehmend verzahnen, um die Attraktivität von HAMBURG WASSER nach innen und außen weiter auszubauen. Dazu gehört die Schaffung eines vereinbarkeitsorientierten und individualisierten Personalmarketings. Dabei soll die Marke HAMBURG WASSER innerhalb der Belegschaft durch die Führungskräfte in ihrer Rolle als Kommunikationsträger positiv aufgeladen werden.

Die Nutzung moderner Kommunikationsmittel für den eigenen Job hat außerhalb der Arbeitszeit erheblich zugenommen. Was noch fehlt, sind für alle Seiten zufrieden stellende Bedingungen und Absprachen zwischen Arbeitgeber und Angestellten – sogar auf der Topebene.

Lange Leitung

Die Nutzung moderner Kommunikationsmittel für den eigenen Job hat außerhalb der Arbeitszeit erheblich zugenommen. Was noch fehlt, sind für alle Seiten zufriedenstellende Bedingungen und Absprachen zwischen Arbeitgeber und Angestellten – sogar auf der Topebene.

Im September 2009 wurden 700 in Deutschland lebende Berufstätige über das Harris Interactive Online-Panel nach der Nutzung von Kommunikationsgeräten gefragt – darunter 500 Manager in Führungsposition, 110 Mitarbeiter ohne Führungsposition und 90 Selbstständige. Die meisten Teilnehmer kamen aus den Branchen Industrie und Baugewerbe, Dienstleistungen sowie öffentlicher Dienst. Gefragt danach, mit welchen Kommunikationsgeräten außerhalb des Büros Arbeitgeber ihre Manager und Mitarbeiter ausstatten, gaben 42 Prozent der Manager an, dass sie ein internetfähiges Mobiltelefon für unterwegs erhalten. Bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung trifft dies noch für fast 24 Prozent zu. Das Notebook hat den PC zu Hause längst eingeholt – 60 Prozent der Manager nutzen ein tragbares

Tab.1: Was Arbeitgeber zur Verfügung stellen

Basis: 500 Manager/110 Arbeitnehmer
Angaben in Prozent

	Manager	Mitarbeiter
Mobiltelefon oder Smartphone für Telefonate, den Empfang von E-Mails und Daten		
Arbeitgeber stellt Gerät zur Verfügung	42,4	23,6
Nutze privates Gerät geschäftlich	18,6	11,8
Nutze kein solches Gerät geschäftlich	41,8	64,6
Notebook oder Laptop		
Arbeitgeber stellt Gerät zur Verfügung	60,2	31,8
Nutze privates Gerät geschäftlich	23,4	10,9
Nutze kein solches Gerät geschäftlich	20,8	58,2
Stationärer PC für zu Hause		
Arbeitgeber stellt Gerät zur Verfügung	11,6	10,9
Nutze privates Gerät geschäftlich	39,5	26,4
Nutze kein solches Gerät geschäftlich	50,5	64,6

Firmengerät. Ohnehin nutzen Manager eine größere Anzahl an Geräten – seien sie von der Firma zur Verfügung gestellt, seien es die privaten Geräte, von denen aus kommuniziert und geführt wird. (Tab. 1)

Überholt hat sich offensichtlich der geschäftliche Festnetzanschluss für zu Hause. Nur einem von zehn Befragten wird vom Unternehmen in seinem Heim ein geschäftlicher Festnetzanschluss installiert. In beiden Gruppen nutzt die Mehrheit das Festnetztelefon von zu Hause aus denn auch nicht für ihre tägliche Arbeit (Manager: 60 Prozent, Arbeitnehmer ohne Führungsposition: 80,9 Prozent). Mobilität und Flexibilität – das zeigen die Nutzungsdaten – werden heute groß geschrieben.

Auf die Frage, ob ihre Kommunikationsgeräte außerhalb der üblichen Arbeitszeiten genutzt werden, antworteten Manager und auch die Selbstständigen tendenziell häufiger mit der Antwort „immer“ oder zumindest „gelegentlich“, als Arbeitnehmer ohne Führungsposition. Allgemein ist zu erkennen, dass die Nicht-Nutzung der Geräte außerhalb der üblichen Arbeitszeit nur bei 0 bis 15 Prozent liegt.

Manager und Selbstständige sind sich einig, dass das Smartphone das wichtigste Kommunikationsmittel ist, um mit Kollegen, Kunden oder Geschäftspartnern geschäftlich außerhalb der üblichen Arbeitszeit zu kommunizieren. Alle Selbstständigen gaben bei der Befragung an, dass sie das Smartphone immer oder gelegentlich nutzen, nur zwei Prozent der Manager verwenden das Smartphone nie. Zwei Drittel der Selbstständigen und fast jeder dritte von fünf befragten Managern nutzen das Smartphone immer für den geschäftlichen Gebrauch. (Tab. 2)

Auch wenn Manager häufig ihre Geräte außerhalb ihrer üblichen Arbeitszeiten verwenden, stimmten 46 Prozent voll und ganz zu, dass Angestellte das Recht haben sollten, die Geräte auch ab und zu ausschalten zu dürfen – nur weniger als ein Prozent stimmte dieser Aussage überhaupt nicht zu. Der Durchschnitt auf einer Skala von 1 bis 10 lag bei 8,3.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitszeit
- Finanzieller Ausgleich
- Verfügbarkeit



Dr. Thomas Rodenhausen,
Vorstandssprecher,
Harris Interactive AG,
Hamburg

✉ t.rodenhausen@harrisinteractive.de



Frank Drewes,
Associate Director
Marketing
Science, Harris
Interactive AG,
Hamburg

✉ f.drewes@harrisinteractive.de

Diese Einstellung wird gefolgt von der Aussage, dass sie für einen (finanziellen) Ausgleich die Verfügbarkeit außerhalb der Arbeitszeit akzeptieren würden (30,8 Prozent stimmen voll und ganz zu), der Durchschnitt liegt bei 7,6. Die Aussage, es sei normal, dass Unternehmen von Managern verlangen, in Notfällen immer zur Verfügung zu stehen, erzielte weniger Zustimmung. Sie erreicht daher einen Durchschnittswert von nur 6,2. (Tab. 3)

Arbeitnehmer ohne Führungsposition bewerten die meisten Aussagen ähnlich wie Manager, jedoch in der Regel mit einem etwas höheren Maß an Zustimmung. Mit einem Durchschnitt von 8,6 stimmten die meisten der Aussage zu, dass man das Recht haben sollte, die Kommunikationsgeräte ausschalten zu dürfen. Drei von fünf Befragten stimmten dem voll und ganz zu. Der Aussage, dass der Arbeitgeber einen angemessenen Ausgleich für die Verfügbarkeit außerhalb der normalen Arbeitszeit leisten sollte, stimmten die Hälfte der Arbeitnehmer voll und ganz zu, nur weniger als ein Prozent stimmten dieser Aussage überhaupt nicht zu. Diese Aussage erreicht einen Durchschnitt von 8,3. Die Akzeptanz der erhöhten Flexibilität in den heutigen mobilen Zeiten nimmt also zu, allerdings sind die Konditionen bei hohen Arbeitgebererwartungen offensichtlich nicht immer zufriedenstellend.

Tab. 2: Arbeitszeit, um geschäftlich mit Kollegen, Kunden oder Partnern zu kommunizieren

Basis: Alle Berufstätigen, die ein oder mehrere Geräte von ihrer Firma gestellt bekommen oder ihr privates Gerät nutzen. in Prozent

	Manager	Arbeitnehmer ohne Führungsposition	Selbstständige
Mobiltelefon nur für Telefonate			
Basen	330	58	81
Immer/Häufig	46,1	34,5	48,2
Gelegentlich/Selten	51,2	60,3	48,2
Nie	2,7	5,2	3,7
Mobiltelefon oder „Smartphone“ für Telefonate und den Empfang von E-Mails und Daten			
Basen	291	39	40
Immer/Häufig	58,4	43,6	65,0
Gelegentlich/Selten	39,5	46,2	35,0
Nie	2,1	10,3	0
Notebook oder Laptop			
Basen	396	46	72
Immer/Häufig	51,5	50,0	59,7
Gelegentlich/Selten	42,4	41,3	32,0
Nie	6,1	8,7	8,3
Stationärer PC für zu Hause			
Basen	256	39	75
Immer/Häufig	41,8	43,6	58,7
Gelegentlich/Selten	52,7	41,0	38,7
Nie	5,5	15,4	2,7
Geschäftlicher Festnetzanschluss für zu Hause			
Basen	200	21	72
Immer/Häufig	33,0	23,8	54,2
Gelegentlich/Selten	53,5	42,9	33,3
Nie	13,5	33,3	12,5

Tab. 3: Basis Manager (in Prozent)

	Stimme überhaupt nicht zu 0	Stimme weder zu noch nicht zu 5	Stimme voll und ganz zu 10	Weiß nicht/Keine Angabe	Mittelwert
Als Führungskraft empfinde ich es als normal, jederzeit erreichbar zu sein.	5,8	9,2	20,4	0,4	6,9
Als Führungskraft empfinde ich es als normal, am Wochenende oder während des Urlaubs für dringende geschäftliche Angelegenheiten zur Verfügung zu stehen.	4,8	10,0	18,4	0,2	6,8
Immer erreichbar zu sein, verursacht Stress.	2,2	11,0	32,0	1,0	7,5
Angestellte müssen das Recht haben, Mobiltelefone oder Notebooks auch einmal auszuschalten und nicht erreichbar zu sein.	0,4	7,2	46,0	1,8	8,3
Ich empfinde es als normal, dass ein Unternehmen im Notfall von seinen Führungskräften verlangt, jederzeit erreichbar zu sein.	7,4	9,8	13,2	0,6	6,2
Es ist besser, am Tag zu bestimmten Zeiten für geschäftliche Angelegenheiten zur Verfügung zu stehen, als permanent erreichbar zu sein.	3,2	17,8	26,6	1,2	7,0
Geschäftliche Telefonate und Mails außerhalb der Arbeitszeiten wirken sich negativ auf das Privatleben aus.	3,4	15,2	16,0	0,6	6,7
Für die Verfügbarkeit außerhalb der normalen Arbeitszeiten sollte der Arbeitgeber einen angemessenen Ausgleich leisten.	2,0	16,0	30,8	1,0	7,5
Von Angestellten jederzeitige Erreichbarkeit zu verlangen, wird immer alltäglicher.	2,0	11,2	21,0	1,2	7,4

Berichte aus der Praxis
Auf der 7. Euroforum Jahrestagung Betriebliches Gesundheitsmanagement

werden Konzepte und Erfahrungen aus der Praxis vorgestellt: „Von der Wertschätzung bis zur Wertschöpfung“ lautet das Motto am 20. und 21. April 2010 in Düsseldorf. Diskutiert werden Themen wie psychische Probleme als größte Herausforderung, die Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bis ins Alter, Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur, Gesundheitsgespräche und Betriebliches Eingliederungsmanagement, Sucht und Lebenskrisen sowie Kennzahlen, Qualitätssicherung und juristische Fallstricke im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Praxisberichte stammen von ABB, Boehringer Ingelheim Pharma, Deutsche Bahn, Enercity, Fachhochschule Nordwestschweiz, Kanzlei Taylor Wessing, MAN Nutzfahrzeuge, Stadtwerke Köln und Universität Bielefeld.

www.euroforum.de/bgm

Personalabbau erwartet

Im Zeitraum zwischen Mai und Dezember des zurückliegenden Jahres haben harte Maßnahmen in der Personalpolitik, wie Personalabbau, auffallend zugenommen. Das zeigt eine Umfrage des Ludwigshafener Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) unter mehr als 300 deutschen Unternehmen. Sagten im Mai noch 67,3 Prozent, es sei sinnvoll, den Personalbestand zu reduzieren, so waren das im Dezember bereits 77,9 Prozent. Auf Kurzarbeit, im Mai 2009 im Automobil-, Maschinen- und Anlagenbau noch oft praktiziert, setzen die Unternehmen inzwischen kaum mehr Hoffnung. Die Maßnahme „Kündigung nach der Probezeit“ habe sich sogar ganz von selbst erledigt – „weil sich angesichts der restriktiven Einstellungspolitik der vergangenen zwölf Monate so gut wie keine Mitarbeiter in der Probezeit befinden“, so IBE-Direktorin Professor Jutta Rump.

www.ibe-ludwigshafen.de

Gesundes Unternehmen

Auf der Tagung „Gesundes Unternehmen!“ am 24. März 2010 in Berlin diskutieren Unternehmer über betriebliches Gesundheitsmanagement. Handelt es sich dabei um Sozialromantik oder führt es zu Produktivitätssteigerung? Die Arbeitsmedizinerin Paula Vogelheim, die jahrelang leitende Ärztin bei der Deutschen Telekom war, führt mit einem Impulsreferat in das Thema ein. Die etwa dreistündige Veranstaltung beginnt um 19 Uhr.

www.bad-gmbh.de

Netzwerk in NRW

Was ist dran am neuen Mythos der starken Frauen in der Wirtschaft? Der **Unternehmerinnentag NRW** gibt darauf seit 14 Jahren Antworten. Am 17. April 2010 geht es um Austausch, Kontakte, Fortbildung und Vernetzung für Chefinnen, Freiberuflerinnen, Handwerkerinnen und Gründerinnen. In diesem Jahr treffen sich die Frauen unter dem Motto „Selbständigkeit ist eine Kunst! Bilanz – Strategie – Wachstum“ in Gelsenkirchen.

www.chefin-online.de

Der Wert der Differenz

Diversität, Vielfalt, Verschiedenartigkeit oder Diversity – in Wirtschaft, Management, Politik, Verbänden und Kirchen kommt man an diesen Schlagwörtern momentan nicht vorbei. Der Management Convent der Universität Passau will mit dem **Aula-disput** am 25. März 2010 unterschiedliche Ansichten zur Bedeutung der vier Begriffe zusammenführen. Über den Wert der Differenz diskutieren Thomas Barth (Vorstandsvorsitzender bei E.ON Bayern), Bernd Grottel, Vorstandsmitglied bei KPMG München), Toni Hinterdobler (Hauptgeschäftsführer der HWK Niederbayern-Oberpfalz) und Werner Möhrlein (Leiter Personalwesen im BMW-Werk Dingolfing).

www.gespraechskreis.uni-passau.de

Mädchen begeistern

Am 22. April 2010 ist es wieder soweit: Dann stehen Mädchen in vielen Unternehmen einen Tag lang im Mittelpunkt. Auf dem **Girls' Day** erleben Schülerinnen ab der fünften Klasse die Arbeitswelt in Technik, Handwerk, Ingenieur- und Naturwissenschaften oder lernen weibliche Vorbilder in Führungspositionen von Wirtschaft und Politik kennen. Zum zehnten Mal gibt es bereits den Mädchen-Zukunftstag – ein kleines Jubiläum, weshalb in diesem Jahr Bundeskanzlerin Angela Merkel die Schirmherrschaft übernimmt. Seit 2001 haben bereits mehr als 900.000 Mädchen zukunftsorientierte Berufe erkundet, in denen Frauen bisher noch unterrepräsentiert sind. Ab sofort können Unternehmen und Organisationen ihre Veranstaltung auf der Aktionslandkarte im Internet eintragen.

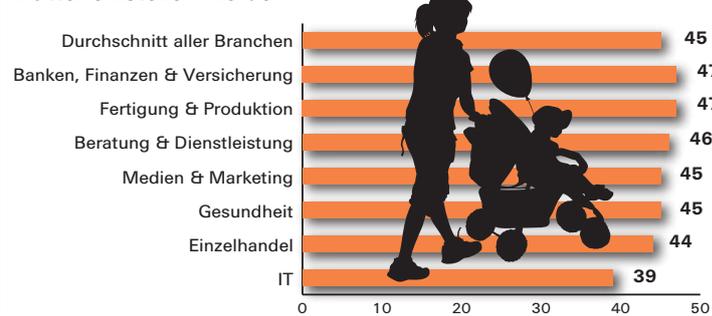
www.girls-day.de

Teizeitjobs für Mütter

Positive Aussichten für Mütter: Eine weltweite Studie des Büroraum-Outsourcing-Anbieters Regus unter 11.000 Unternehmen ergab, dass fast die Hälfte (44 Prozent) in den nächsten zwei Jahren plant, mehr Teilzeitstellen für junge Mütter zu schaffen. Deutsche Firmen liegen sogar über dem weltweiten Durchschnitt: Hier gaben 48 Prozent der Befragten an, in den nächsten 24 Monaten mehr Teilzeitarbeitsplätze für ins Berufsleben zurückkehrende Mütter bereitstellen zu wollen. Am mütterfreundlichsten zeigte sich Indien, wo 64 Prozent der Unternehmen planen, mehr Mütter einzustellen. In den Niederlanden ist die Quote mit 24 Prozent am niedrigsten. Zudem ergab die Studie, dass 77 Prozent der Firmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern mehr Mütter in Teilzeit beschäftigen wollen. Unter Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitern ist diese Bereitschaft mit 39 Prozent am geringsten.

www.regus.de

Anzahl der Unternehmen, die in den nächsten zwei Jahren mehr Mütter einstellen werden





© Stockbyte

Um zu belegen, dass Diversity kein Soft Factor ist, sondern den Geschäftserfolg steigern kann, bedarf es eines modernen Diversity Controllings. E.ON in Düsseldorf macht es vor.

Vielfalt gewinnt



*Dr. Petra Köppel,
Inhaberin Synergy
Consult, Parsdorf*

✉ petra.koepfel@synergyconsult.de



*Dr. Ulrich Spie,
Senior Vice Pre-
sident Human
Resources/Diversity,
E.ON AG,
Düsseldorf*

✉ ulrich.spie@eon.com

Verbessert interkulturelles Training die Kooperation mit ausländischen Partnern? Führt ein Betriebskindergarten zu erhöhter Retention von Müttern und Vätern? Führt Mentoring zu mehr Frauen in Führungspositionen? Antworten auf diese Fragen liefern Controlling-Methoden, die nicht nur den Stand von Vielfalt im Unternehmen, sondern auch den Business Impact abbilden. Neben der Festlegung von Kennzahlen spielt ein differenziertes Controlling zu Funktionsbereichen und Prozessen eine immer größere Rolle bei dem Nachweis über die Effizienz der eingesetzten Maßnahmen. So kann HR den kon-

kreten Beitrag von Vielfalt zum Unternehmenserfolg nachweisen. Auf der Synergiewerkstatt „What gets measured, gets done. Vielfalt greifbar machen und Maßnahmen evaluieren“ des Netzwerks „Synergie durch Vielfalt“ im Dezember 2009 wurden die Methoden durchleuchtet, und es wurde an verlässlichen Kennzahlen zur Messung des Standes von Vielfalt im Unternehmen gearbeitet. Die Teil-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterbefragung
- Potenzialanalyse
- Gesundheitsprävention

nehmer und Teilnehmerinnen kamen einhellig zu dem Schluss, dass Key Performance Indicators (KPIs) und andere Erfassungs-/Bewertungsinstrumente notwendig sind, um Innovation, Service und Marktzugänge zu steigern – und auch, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

KPIs spielen zentrale Rolle

Mit steigender Vielfalt und Komplexität steigt der Bedarf an Instrumenten, die Übersicht verschaffen und helfen, in einem vielschichtigen Umfeld effektiv zu agieren. Kennzahlen tun dies, indem sie in Zahlenform verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander setzen. Mit Hilfe von KPIs kann der Fortschritt oder Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen ermittelt werden, so auch im Diversity Management. Auf Basis dieser Informationen werden operative und strategische Entscheidungen getroffen, um konkrete Diversity-Ziele zu erreichen. Diversity-KPIs sollten daher die Qualität und den Stellenwert haben wie KPIs aus anderen Geschäftsfeldern. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Ressource Vielfalt professionell genutzt und weiterentwickelt werden kann.

Bei der E.ON AG werden dabei drei Erfassungsebenen berücksichtigt:

1. Instrumentell, also auf konkrete Maßnahmen bezogen. Hier geht es darum: Wie gut ist ein Recruiting auf Diversity-Anforderungen eingestellt? Wie interkulturell ist die Organisation aufgestellt? Sind die Lern- und Trainingsangebote altersunabhängig oder altersspezifisch zugänglich? Wie sind Feedbackprozesse organisiert? Gibt es ein Diversity-Leitbild, und wie wird es intern und extern kommuniziert? Wie ist die Arbeitgeberattraktivität für spezifische Zielgruppen?

2. Strukturell, also auf die Organisationsstruktur bezogen. Typische Fragen sind: Erlauben Organisationsstrukturen eine gute Zusammenarbeit unterschiedlichster Teams? Gibt es neutrale Möglichkeiten gegen Ungleichbehandlung oder

Benachteiligungen vorzugehen? Wie vorurteilsfrei verlaufen Entscheidungsprozesse? Wie ist der Umgang mit Konflikten? Existieren Diversity-Leitlinien für Gremienbesetzungen?

3. Personell und interpersonal, also auf die zwischenmenschliche Ebene bezogen. Hier geht es um Themen der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit, der Arbeitsmotivation und Leistung einer vielfältig geprägten Belegschaft; erfasst werden aber auch Anteile etwa von Frauen, Behinderten, Ausländern an der Gesamtbelegschaft.

Diversity Controlling

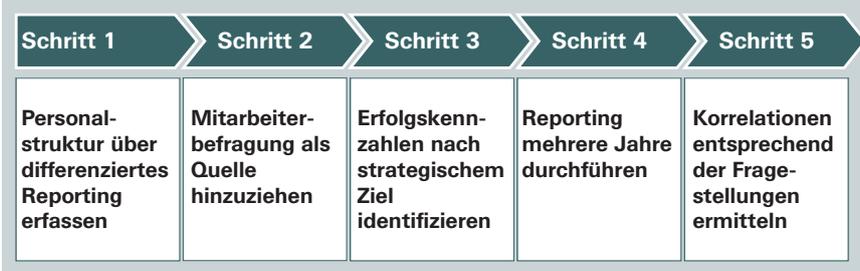
Eine pragmatische Methode zur Messung von Diversity Management-Maßnahmen ist das Diversity Controlling. Dabei wird die Personalstruktur über differenziertes Reporting erfasst. Übliche und leicht neu zu generierende Kennzahlen sind zum Beispiel der Anteil von Frauen und Männern, der Anteil von Vätern und Müttern sowie der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen. (Abb. 1)

Für die E.ON AG ist beispielsweise eine wichtige Kennzahl der Anteil von Frauen in Führungspositionen, der von 10 Prozent in 2007 auf 12 Prozent in 2009 gesteigert wurde. So unscheinbar dieser Anstieg um zwei Prozentpunkte wirken mag, versteckt sich dahinter in absoluten Zahlen nahezu eine Verdoppelung der Frauen in Führungsfunktionen. Diese Zahl macht deutlich, dass die entsprechen-

„Bewährt hat es sich, eine umfassende Potenzialanalyse der Belegschaft durchzuführen, Nachfolgepools zu schaffen und Netzwerke einzurichten, die die Wahrnehmung für Karriereschritte von Frauen fördern.“

den Maßnahmen gegriffen und auf das Ziel eingezahlt haben. Bewährt hat es sich, eine umfassende Potenzialanalyse der Belegschaft durchzuführen, Nachfolgepools zu schaffen und Netzwerke einzurichten, die die Wahrnehmung für Karriereschritte von Frauen fördern. Die Kombinati-

Abb. 1: Schritte des Diversity Controllings

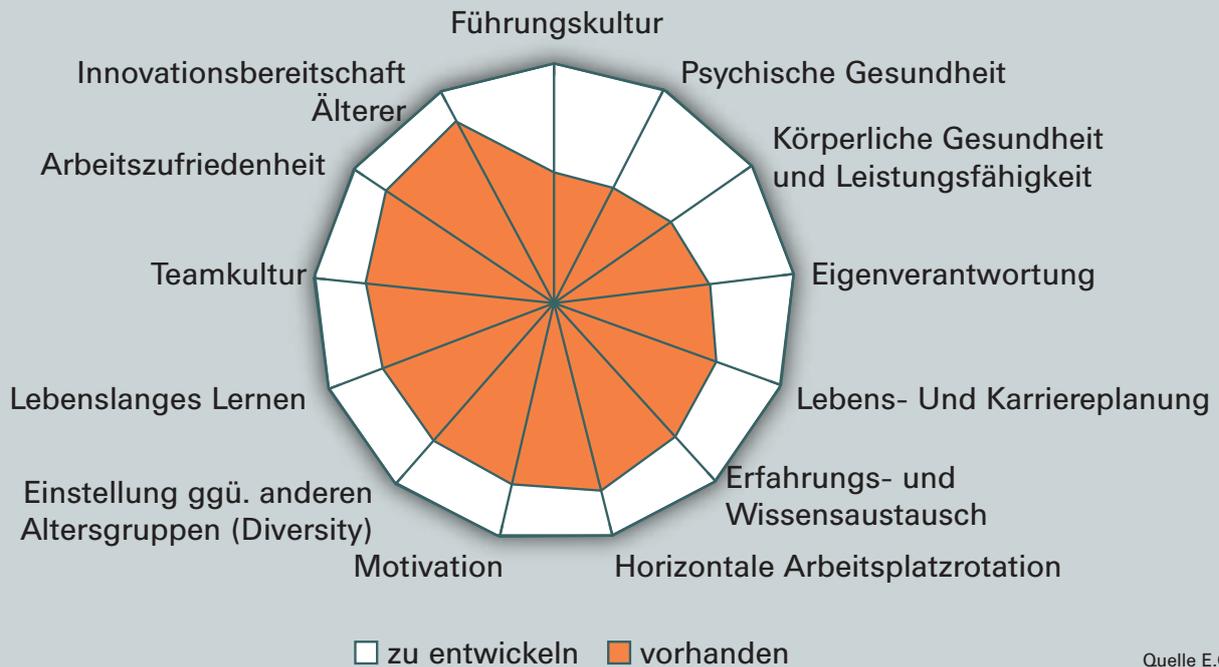


Je nach strategischem Ziel sind daraus KPIs zu identifizieren, etwa bei der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität die Platzierung bei externen Rankings. Um die langfristige Wirkung von Diversity Management zu erkennen, muss das Reporting mehrere Jahre durchgeführt werden, und die konkreten Maßnahmen müssen in Verbindung gesetzt werden mit den Ergebnissen. Die Herausforderung besteht darin, externe Einflüsse und andere Maßnahmen in ihrer Wirkung auf das Ergebnis heraus zu dividieren.

on der Förderung von Frauen durch ein eigenes Mentoring-Programm, Kompetenzaufbau, Persönlichkeitsentwicklung und zielgerichteter Weiterbildung sind die Garantie für eine positive Fortentwicklung dieses Trends. Eine ähnliche Vorgehensweise hat E.ON auch bei der Integration schwerbehinderter junger Menschen in die Ausbildung gewählt. Innerhalb von fünf Jahren konnte hier die Zahl verdreifacht werden.

Entscheidend ist, die Verbindung zum ökonomischen Ziel zu definieren und

Abb. 2: Handlungsfelder



Quelle E.ON

zu erfassen: In einem ausgewählten E.ON-Bereich wurde beispielsweise geprüft, inwieweit durch ein strategisches Gesundheitsmanagement und gezielte Gesundheitsprävention insbesondere bei Langzeiterkrankungen Fehlzeiten beeinflusst werden können. Die Zahl der Ausfalltage für Krankheit pro Mitarbeiter betrug 8,8 pro Jahr. Innerhalb von zwei Jahren nach Durchführung der Maßnahmen reduzierten sich die Krankheitstage im Durchschnitt um 2,3 Tage. In einzelnen Segmenten der Gesundheitsprävention ergibt sich ein Nutzenquotient von 1:3 (eingesetzte Kosten zu rechnerischem Erfolg). Eine anschließende Mitarbeiterbefragung hat bestätigt, dass 93 Prozent der befragten Mitarbeiter mit dem Gesundheitsschutz in ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind.

Eine Mitarbeiterbefragung kann auch als Quelle dienen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit und empfundener Wertschätzung. So lieferten bei der E.ON AG die jährlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung und das externe Audit durch Great Place to Work wertvolle Anhaltspunkte. (Tab.)

Die Messung alleine ist jedoch nicht ausreichend; wesentlich ist die Nutzung der Daten für die Optimierung von Diversity Management und die

zielorientierte Ableitung weiterer Maßnahmen. So werden in Folgeprozessen zur Mitarbeiterbefragung bei

Tab.: Zustimmung der E.ON-Mitarbeiter zum Diversity-Punkt „Fairness“

Item*	Zustimmungswert der Mitarbeiter
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Alter fair behandelt.	89%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair behandelt.	98%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair behandelt.	93%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrer sexuellen Orientierung fair behandelt.	96%
Die Mitarbeiter werden unabhängig von körperlicher oder geistiger Behinderung fair behandelt.	96%
Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.	77%

*Quelle und Copyright: Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“, Great Place to Work® Institute Inc. Köln

E.ONdiversityrelevante Merkmale zu Handlungsfeldern gebündelt. Ein Beispiel für 13 Handlungsfelder zeigt die vorgefundenen Ausprägungen, aus denen zukünftige Maßnahmen fokussiert werden können, hier zum Beispiel die Schaffung von weitergehenden Optionen zum lebenslangen Lernen oder die Entwicklung von Zusammenarbeitsstrukturen durch stärkere Nutzung des Leistungswandels im Alter. (Abb. 2)

Langfristig ist es bei der E.ON AG Ziel, einen Diversity-Index zu entwickeln, der sich aus den Ergebnissen auch einer kollektiven Mitarbeiterbefragung ergibt. Je nach Struktur der Mitarbeiterbefragung lässt sich dieser Index dann wieder auf Organisationsbereiche aufteilen, bei denen die Ergebnisse gut für Feedback-Prozesse genutzt werden können und gute Beispiele für Best Practices geben.

Weitere Instrumente zur Erfolgsmessung

Neben einem differenzierten Diversity-Controlling ist ebenso eine Balanced Scorecard (BSC) denkbar. Diese hat sich bereits in vielen Unternehmen als ganzheitliches Steuerungsinstrument mit meist vier Dimensionen

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

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

Anzeigenleitung:

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

Anzeigenverwaltung:

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

Crossmedia-Sales:

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

Erscheinungsweise: monatlich

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

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

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: PhotoDisc

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

Bitte beachten Sie folgende Beilagen:
Köln Messe; wbv (Bertelsmann)

ISSN 0031-5605



(Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) etabliert, doch wenige nutzen dieses Instrument für Vielfalt. Diversity Kennzahlen finden sich fast nur in der Mitarbeiterperspektive der BSC wieder. Denn Diversity bleibt damit oft ein reines HR-Thema.

Fortschritt erfassen

Um Vielfalt jedoch als einen realen strategischen Erfolgs- und Differenzierungsfaktor nutzen zu können, muss man ihre Wirkung auf andere Geschäftsbereiche darstellen. So haben Kosten aus einem erhöhten Krankenstand einen direkten Bezug zu Diversity Management-Ansätzen und Einfluss auf den Gewinn, gehören also zur Finanzperspektive. Es geht darum, Diversity als geschäftsorientiertes Prinzip zu etablieren und die Ursache-Wirkungszusammenhänge in der BSC durch alle wesentlichen Geschäftsbereiche hindurch aufzuzeigen.

Zentrale Fragestellung ist: Welche Diversity-Maßnahme wirkt auf welches strategische Ziel und welche Maßnahme muss ergriffen werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?

Mit der Diversity Scorecard umgeht man die häufigsten Fehler, die beim reinen Diversity Controlling häufig auftreten:

1. Kennzahlen sind nicht relevant:
Es wird gemessen, was gemessen werden kann – und nicht, was gemessen werden sollte.
2. Kennzahlen sind unübersichtlich:
Quantität geht zu oft vor Qualität.
3. Kennzahlen sind eindimensional:
Die Suche nach eindeutigen, rein quantitativen Kennzahlen vernachlässigt die Berücksichtigung qualitativer Kennzahlen, die gerade bei der Abbildung immaterieller Dimensionen unabdingbar sind.

Einen anderen Weg geht ein Diversity Audit: die systematische, unabhängige Untersuchung der gesamten Organisation, aller Aktivitäten und Ergebnisse. Ziel ist eine Bewertung bezüglich quantitativer (Personalstruktur) sowie qualitativer Größen (Unternehmenskultur/Führung). Ein Audit ist zu verschiedenen Zeitpunkten durchführbar: Vor der Einführung

Synergie durch Vielfalt

Das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ bietet Führungskräften eine Austauschplattform zu Diversity Management. Teilnehmer und Teilnehmerinnen kamen bisher von E.ON, Ernst & Young, Deutsche Bank, IKEA, IBM, BASF, Novartis, Henkel, Voith, Sandoz, Siemens, RWE, Axel Springer, Deutsche Post DHL, Autostadt, Benteler Automobiltechnik, Boehringer Ingelheim, Fraport, LBBW, MSD, Vattenfall, Ford, EnBW, NDR, Volkswagen Financial Services, NORD/LB, Melitta Haushaltsprodukte, Bundeswehr und der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. In regelmäßigen Synergiewerkstätten identifizieren sie brennende Fragen und erarbeiten konkrete Lösungen. Jede Synergiewerkstatt wird durch einen Kooperationspartner ausgetragen.

Die nächste Synergiewerkstatt „Frauen in Führungspositionen. Wollen – Können – Dürfen“ findet am 11.3.2010 bei E.ON in Düsseldorf statt. Gastgeber ist Personalvorstand Christoph Dänzer-Vanotti.

www.synergie-durch-vielfalt.de

von Diversity Management dient es der Analyse des Status Quo und der Zieldefinition. Ebenso kann das Audit zur Evaluierung nach der Anlaufphase oder als spätere Fortschrittskontrolle dienen.

Folgende Schritte sind bei einem Audit als Diversity-Auftakt zu beachten: An erster Stelle steht die aus der Geschäftsstrategie abzuleitende Zieldefinition bezüglich Vielfalt. In einer Ist-Analyse wird der aktuelle Stand (auch von solchen Aspekten wie Führung und Kooperation) erfasst und mit dem Soll-Profil abgeglichen. Das Potenzial der ungenutzten Möglichkeiten ist in einem Business Case zu berechnen. Daraus ergeben sich die Handlungsfelder für konkrete Maßnahmen.

Die Erfassungsinstrumente unterscheiden sich in ihren Vor- und Nachteilen und damit in ihren Anwendungszwecken. Wichtig ist jedoch, dass Vielfalt ein integraler Teil der Unternehmenskultur ist, die nicht dadurch beschädigt werden darf, dass sie in Zahlen gequetscht wird. Kennzahlen können aber eine Hilfestellung sein, Fortschritt und Erfolg zu erfassen.

Gestufte Studiengänge sind Realität für deutsche Personalabteilungen. EADS hat ein Modell geschaffen, wie diese in die Personalentwicklung integriert werden können.

Personalentwicklung nach Bologna

Abb. 1: Implikationen gestufter Studiengänge für das Personalmanagement

	P-Marketing und -Auswahl	P-Betreuung und -Bindung	Leistungsmanagement und Vergütung	Personal- und Managemententwicklung	P-Freisetzung
Kürzere Studienzeit	Zielgruppenorientierung	Ökonomisches Bewerbermanagement	Als Attraktivitätsfaktor nutzen	Kompensation fehlender Praxis-Phasen	Schnellerer Vakanzenausgleich
Jüngere Absolventen	Neue Medien und veränderte Kompetenzen	Erziehung und Betreuung	Gehaltsgefüge und neue Anreize	Lernmethoden, Karrieresysteme	Vereinfachung Ein-/Austritt und Alumni
Berufsbefähigung und SOs	Sinn vor Fachlichkeit	Einarbeitungsprogramme	Anforderungsprofile anpassen	Kompetenzmodelle und fachliche Weiterbildung	Employability-Programme
Lebenslanges Lernen	Akad. Ausbildung als Attraktivitätsfaktor	Skill-Management/Lernberatung	Anreiz Lernen	Integration in Förderprogramme	Employability-Programme
Internationalität	Internat. Bewerbermarkt	Internat. Kompetenzstandards	Internat. Gehaltssysteme	Internat. Hochschulkooperationen	Outplacement Radius

Quelle: Armutat



Dr. Sascha Armutat, Lehrstuhlvertretung, Organisation und Personalwesen, Universität Potsdam
✉ armutat@dgfp.de



Stephan Jera, Leiter HR Marketing, EADS Defence & Security, München
✉ stephan.jera@eads.com

Vor vier Jahren hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) erstmals Personalmanager aus ihren Mitgliedsunternehmen gefragt, wie sie sich auf die neuen Absolventen einstellen. Die Ergebnisse dieser ersten Befragung aus dem Jahr 2005 waren ernüchternd: Die Mehrzahl der befragten Personalmanager fühlte sich über den Bologna-Prozess und die neuen Studiengänge unzureichend informiert. Nur in wenigen Unternehmen war das Personalmanagement auf die Auswirkungen der Hochschulreform vorbereitet: Obwohl die Zahl der Studierenden in gestuften Studiengängen zum Be-

fragungszeitraum bereits deutlich zunahm, hatte die Auseinandersetzung mit dieser neuen Absolventengruppe für viele Personalmanager zum damaligen Zeitpunkt keine Priorität. Eine Befragung der DGFP vom Dezember 2008 zeigt, dass das notwendige Umdenken auch zehn Jahre nach Beginn des Bologna-Prozesses in vielen Unternehmen noch nicht die Regel ist: Die Mehrzahl der be-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bologna-Prozess
- Bachelor
- Master

fragten Personalmanager hält das Thema zwar für wichtig, ist aber aktuell nicht dazu gekommen, sich damit konzeptionell auseinanderzusetzen.

Diese abwartende Haltung gegenüber den gestuften Studiengängen und den neuen Studienabschlüssen können sich Personalmanager heute und in Zukunft nicht mehr leisten. Bachelor- und Master-Absolventen drängen in immer größerer Zahl auf den von Fachkräftemangel und demografischen Effekten gezeichneten Arbeitsmarkt. Wenn die Absolventen gestufter Studiengänge zu umworbenen Bewerbern werden, zwingt das die Personalmanager, ihre Systeme und Instrumente an den Spezifika der neuen Abschlüsse auszurichten. Dabei geht es nicht nur um Veränderungen beim Personal- und Hochschulmarketing, sondern um ein grundlegendes Überdenken sämtlicher Kernprozesse der betrieblichen Personalarbeit von der Personalrekrutierung über den Personaleinsatz bis hin zur Personalentwicklung und zu Führungsfragen.

Personalprozesse verändern

Hilfreich ist es, sich die Personalaufgaben und die sich mit ihnen ergebenden Chancen durch ein einfaches Portfolio vor Augen zu führen: Einerseits werden die Charakteristika gestufter Studiengänge abgetragen, orientiert an den zehn Thesen der Kultusministerkonferenz zur Bachelor- und Master-Struktur in Deutsch-

land vom 12.06.2003; andererseits werden die gängigen Personalprozesse aufgeführt, im Beispiel orientiert an den lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder des Personalmanagements gemäß DGFP-Konzept. (Abb. 1)

Exemplarisch ergeben sich unter anderen die folgenden Implikationen für die Gestaltung zentraler Personalprozesse:

- Jüngere Absolventen führen zu intensiveren Personalbetreuungsprozessen. Es geht darum, Sinn zu stiften, Arbeitstugenden zu vermitteln und beim Lernen zu begleiten.
- Die Einarbeitungsprogramme müssen fachlicher als bisher ausgerichtet werden.
- Lebenslanges Lernen und die Chance, nach Praxisphasen regelmäßig eine akademische Vertiefung (Master, MBA) zu machen, führen zu neuen Anforderungen an Anreiz- und Dokumentationssysteme.
- Anforderungsprofile müssen angepasst und Eingruppierungen der Hochschulabsolventen in das Gehaltsgefüge überdacht werden. Rekrutierungs- und Auswahlssysteme sind an den neuen Kompetenzen auszurichten.
- Der Grundsatz der Internationalität vereinfacht potenziell die Möglichkeiten, ähnliche Profile auf einem internationalen Absolventenmarkt zu suchen.

Besonders deutlich wird das notwendige Umdenken in den Prozessen der Personalentwicklung. Es geht darum, die Kompetenzmodelle anzupassen,



HR kompakt
Zahlen, Daten und Fakten für die Personalarbeit
2010

Gratis!
Jetzt bestellen:
hr-kompakt.de

Der macht das

Finden Sie die besten Nachwuchstalente.

meinstadt.de

da ist ganz Deutschland drin

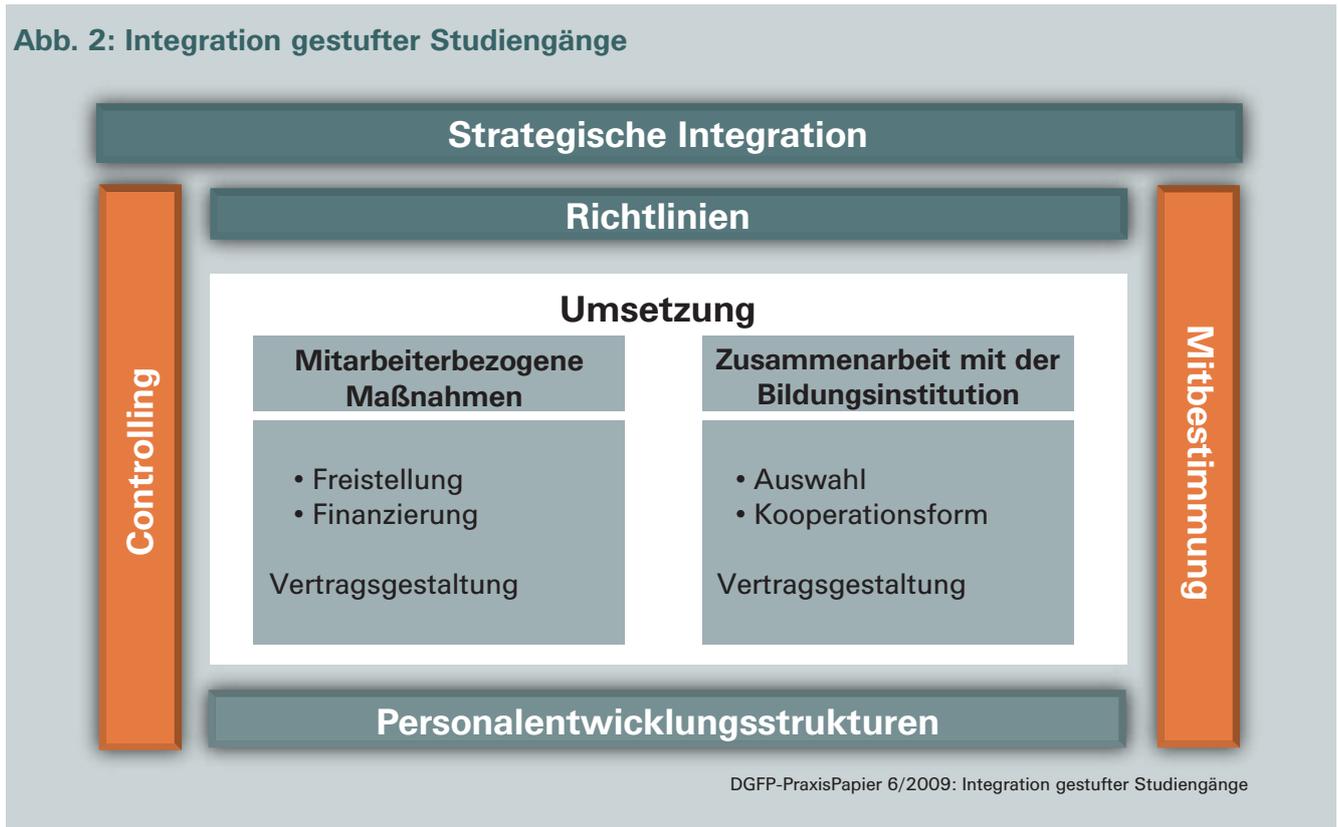
In jeder Stadt zur Stelle.

- ✓ Jobbörse & Stadtportal in einem!
- ✓ Mit Premium-Lehrstellenmarkt.
- ✓ Lokale und regionale Suche!

Der Stellenmarkt von **meinstadt.de**:

02241 92 53 - 940 | jobs@meinstadt.de | www.jobs.meinstadt.de

Abb. 2: Integration gestufter Studiengänge



die Potenzialanalyseverfahren neu zu justieren, über veränderte Maßnahmen der Kompetenzentwicklung nachzudenken und die Anschlussfähigkeit an die angrenzenden Personalprozesse sicherzustellen. Dazu gehört auch, die Möglichkeiten des lebenslangen Lernens in aufeinander folgenden Praxisphasen und akademischen Lernphasen konstruktiv für das Unternehmen zu nutzen.

Nach Auffassung einer DGFP-Arbeitsgruppe ist das nicht möglich ohne ein strategisches Konzept, das vor allem verdeutlicht,

- welche Ziele das Unternehmen mit der Integration von akademischen Ausbildungsabschnitten in die Personalentwicklung verfolgt,
- welche akademischen Studienabschnitte für das Unternehmen strategisch relevant sind und
- nach welchen Kriterien Mitarbeitern entsprechende Lernphasen ermöglicht werden. (Abb. 2)

Vor allem ist es notwendig, sich Klarheit über die Ziele zu verschaffen, die mit der Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung verfolgt werden. Ein Unternehmen, das die Mitarbeiterbindung als wich-

tigstes Ziel sieht, wird andere Studiengänge zur Auswahl stellen und ein anderes Auswahl- und Förderprozedere wählen als ein Unternehmen, dem es schwerpunktmäßig um Nachfolgesicherung geht. Letzteres wird eine Definition der relevanten Studiengänge vornehmen, eng mit einer Auswahl von handverlesenen Hochschulen kooperieren und umfangreiche Unterstützungsleistungen als Anreiz für Mitarbeiter setzen. Ersteres wird vor allem eine Definition bindungsrelevanter Zielgruppen vornehmen, einen moderaten Weg der Unterstützung von Studienphasen wählen und kaum Ausbildungsgänge und Hochschulen vorselektieren. Je nach Ausprägung der Mitarbeiter oder Unternehmensorientierung und der angestrebten Steuerungsintensität unterscheiden sich also die Ziele Kompetenzentwicklung, Talentattraction und -retention, Nachfolgesicherung, Employer Branding und Employability.

Unabdingbar ist es, die Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung über Richtlinien oder eine entsprechende Policy zu regeln. Darin ist zielkonform zu definieren,

- wer für die Wiederaufnahme eines Studiums während der Arbeit in Frage kommt,
 - welche Voraussetzungen für eine Unterstützung dieses Studiums durch das Unternehmen gegeben sein müssen,
 - welche Unterstützungsleistungen das Unternehmen gewährt, besonders mit Blick auf Finanzierungshilfen und Freistellungsregelungen,
 - an welche Bedingungen die Unterstützungsleistungen gekoppelt sind.
- Die finanzielle Unterstützung kann variieren von der vollständigen Übernahme der Studienkosten bis hin zu dem Fall, dass sich das Unternehmen gar nicht an den Studienkosten beteiligt. Freistellungsregelungen lassen sich unterschiedliche identifizieren von befristeten Teilzeitregelungen über vertraglich fixierte Freistellungsbudgets bis hin zur Nutzung von Arbeitszeitkonten. Die Umsetzung dieser Regelungen kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen: als einzel-fallbezogene Anwendung, durch ein zentrales Budget gesteuert, durch zentrale Vorgaben wie Angebot günstiger Studienmöglichkeiten oder die Quotierung der zur Verfügung stehenden

Plätze gelenkt oder durch ein zentral durchgeführtes und budgetiertes Studienförderungsprogramm gesteuert, bei dem konzernweit gültige Standards definiert werden und eine Umsetzung aus einer Hand gewährleistet wird.

Mit Bildungspartnern zusammenarbeiten

Ähnlich relevant sind die Überlegungen zur möglichen Auswahl von Bildungspartnern. Zunächst sollte dazu strategiekonform entschieden werden, welche Studieninhalte und Studiengänge für das Unternehmen interessant sind. Dann muss der individuell geeignete Bildungspartner gefunden werden, mit dem unter Umständen langfristig kooperiert werden kann. Hilfreich kann hier ein systematisches Auswahlverfah-

ren der Bildungspartner sein, basierend etwa auf folgenden Fragen:

- Wie flexibel ist die Hochschule bei der Einrichtung neuer Studiengänge und Schwerpunkte?
- Welche Eingangsvoraussetzungen müssen vorliegen?
- Verfügt die Hochschule über Erfahrungen mit berufsbegleitenden Studiengängen?
- Liegt eine anerkannte Akkreditierung vor?

Das Master Concept der EADS Defence & Security

EADS Defence & Security hat viele der angedeuteten Überlegungen bereits angestellt und sich damit einen Vorsprung in der Arbeitgeberattraktivität erarbeitet. Der Geschäftsbereich Verteidigung und Sicherheit (DS) – Teil des Luft- und Raumfahrtunternehmens EADS mit rund 118.000 Mitarbeitern – bietet seinen Mitarbeitern seit September 2009 an, akademische Master-Abschlüsse mit umfangreicher Unterstützung des Arbeitgebers zu erreichen. Mit diesem DS Master Concept werden nun alle Mitarbeiter, gleich welcher integrierten Business Unit und unabhängig vom Arbeitsort und -land, anhand eines DS-weit einheitlichen und transparenten Kriterienkatalogs und anhand eines übersichtlichen Auswahlprozesses für die Förderung eines Masterabschlusses betrachtet.

Die DS-weit abgestimmten Auswahlkriterien beziehen sich auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die gezeigten Arbeitsergebnisse, die Potenzialaussage sowie den Nutzen der akademischen Weiterbildungsmaßnahme für die jeweilige Abteilung. Eingebunden in diesen personellen Auswahlprozess sind sämtliche Betroffenen: Vorgesetzter, dessen Vorgesetzter, betreuender Personalreferent, Ausbildungsleiter sowie der zuständige Personaldirektor.

Hierbei richtet sich ein besonderes Augenmerk auf die jungen Mitarbeiter. Diese wünschten sich in der Vergangenheit oftmals, dass DS einen konsekutiven Masterstudiengang im Anschluss an den erworbenen Bachelor-Abschluss finanziell und organisa-

torisch unterstützt. Diesem Wunsch wird nun Rechnung getragen. Die Gestaltung der umfangreichen Unterstützung des Arbeitgebers für ein Masterstudium zielt so auf die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung ab – zwei HR-Kernkompetenzen, denen im Rahmen der Auswertung der EADS Engagement Survey 2009 besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Gestartet wurde mit solchen Studienabschlüssen, die zum Master of Science (M.Sc.) und Master of Engineering (M. Eng.) sowie zum Master of Business Administration (MBA) qualifizieren werden. In Frage kommenden Mitarbeitern wird für sämtliche derzeit unterstützten Abschlüsse sowohl ein berufsbegleitendes Stipendium-Paket als auch eine Lösung für ein Vollzeitstudium angeboten. Das DS Master Concept bietet die organisatorischen, administrativen, vertraglichen und finanziellen Rahmenbedingungen, die zukünftige Studiengänge flexibel aufnehmen können.

Je nach Studium und Studienart kommt auch das EADS Developmental Assignment Policy-Paket zum Tragen, welches die Mitarbeiter sich auf das Studieren konzentrieren lässt und Fragen nach der Finanzierung und der Work-Life-Balance umfassend beantwortet. Hier werden Aspekte wie etwa Familienheimflüge, Mietkostenübernahme oder Kaufkraftausgleich geregelt.

Um das von DS unterstützte Studienangebot den Wünschen und Notwendigkeiten sowohl der Mitarbeiter als auch der Unternehmensbereiche und deren Fachabteilungen anzupassen, wird auf regelmäßigen Austausch der beteiligten Partner besonderer Wert gelegt. Eine Arbeitsgruppe tauscht kontinuierlich Erfahrungen aus, mit dem Ziel, das DS Master Concept aktuell zu halten und weiter zu verbessern.

Schließlich sorgt das HR Marketing in enger Zusammenarbeit mit den operativen Personalreferenten sowie der Kommunikationsabteilung für die zielgruppengerechte Information über das DS Master Concept – intern wie extern. Somit trägt das Masterprogramm zur personellen Zukunftssicherung von Defence & Security bei.

Internet-Tipp

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Bachelor welcome!? Personalblitzlicht. Praxis Papiere, 1/2006 und 1/2009 www.dgfp.de/praxispapiere
- DGFP: Integration gestufter Studiengänge, PraxisPapier 6/2009 www.dgfp.de/praxispapiere
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Sommersemester 2009. Bonn 2009 www.hrk.de/de/download/dateien/HRK-Statistik-1_2009.pdf

Lese-Tipp

- Jürgen Busch, Christiane Flüter-Hoffmann: **Demografischer Wandel und veränderte Arbeitsstrukturen in Unternehmen.** In: Sascha Armutat u. a. (Hrsg.): **Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung.** Bertelsmann, Bielefeld 2008, ISBN 9783763933884, 29 Euro
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): **Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards.** Bielefeld 2009, ISBN 9783763938575, 29 Euro

PERSONAL auf der Personal 2010

PERSONAL  2010

11. Fachmesse für Personalmanagement

Auf der **11. Fachmesse für Personalmanagement, der Personal 2010**, in Stuttgart am 27. und 28. April 2010 werden Dienstleistungen und Produkte für das Personalwesen vorgestellt. Ein umfangreiches Rahmenprogramm begleitet die Besucher durch beide Tage: mit Vorträgen, Podiumsdiskussionen sowie je zwei Praxisforen und Trainingsbereichen zu insgesamt mehr als 100 Themen.

Auch die Fachzeitschrift PERSONAL ist vertreten: am **27. April von 13:35 bis 14:20 Uhr in Forum 3/Halle 9** als Veranstalter einer Podiumsdiskussion. Zum Thema „**Offensiv qualifizieren**“ diskutieren Mark Speich, Geschäftsführer der Vodafone Stiftung Deutschland, und Franz-Josef Fischer, Geschäftsführer Personal + Ausbildung bei Jäger direkt mit PERSONAL-Chefredakteurin Ruth Lemmer.

www.personal-messe.de

Am Messestand E.60 in Halle 9 sind Leser, Autoren und Interessierte den Verlagsmitarbeitern und der Redaktion herzlich willkommen.

Die Fachzeitschrift PERSONAL verfügt über Freikarten, die an Leser versandt werden.

Anke Steinwegs, Tel. 0211/887-1440, Fax -/887-97-1440, a.steinwegs@fachverlag.de, www.personal-im-web.de

Das Büro als Managementinstrument

Experten, Wissenschaftler und Fachkräfte aus Wirtschaft und Verwaltung diskutieren am 8. und 9. April 2010 in Dresden über die Auswirkungen der veränderten Arbeitswelt. Bei der **5. Fachkonferenz der Reihe „Zukunft der Arbeit“** geht es um die Frage, wie sich Arbeitsplätze, Büroumgebung und Arbeitsklima so gestalten lassen, dass Unternehmen erfolgreicher, produktiver und effizienter werden. Denn noch achten die Firmen zu wenig auf die weichen Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz. Diese haben aber einen entscheidenden Einfluss auf die Leistung und die Produktivität der Mitarbeiter. Didi Lenz vom Bereich Design & Concepts bei Bene in Österreich zeigt, wie das Büro als Ma-

agementinstrument genutzt werden kann. Jürgen Jordan, Leiter Consulting und Architektenberatung bei Wini Büromöbel, geht auf die Themen Raumpsychologie, Wellness und Feng Shui ein. Zahlreiche Praxisbeispiele runden die Konferenz ab.

www.dguv.de

Öffentlicher Dienst als Arbeitgeber

Die **4. Fachkonferenz für Personalmanagement im Öffentlichen Dienst** am 29. und 30. April 2010 in Berlin widmet sich den speziellen Anforderungen in den nächsten Jahren. Dabei geht es um Pensionsalter, hohes Durchschnittsalter wegen langjährigen Einstellungsverzichts, Fachkräftemangel, Bedarfsdeckung durch neue Organisationsformen und IT-Lösungen, Familienförderung sowie die volle Ausschöpfung

vorhandener Talente. Die Themen: Wen brauchen wir, wen bekommen wir? – Zur Datengrundlage des Personalmanagements im Öffentlichen Dienst 2015, Instrumentarien der Personalentwicklung im Fachkräftemangel, europäische Beispiele von Qualitätsmanagement in der Personalverwaltung und Praxisfälle, wie sich der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber interessant macht.

www.praxisforum-personal.de

Schweizer Personalertreffen sich

Die Ausstellungsschwerpunkte auf der **Personal Swiss**, der **9. Fachmesse für Personalmanagement** am 13. und 14. April 2010 in Zürich, sind Software- und Hardwarelösungen fürs Personalwesen sowie Beratung und Coaching. In den Praxisforen zeigen Experten neue Ansätze, Ideen und Lösungen. Im Vortragsprogramm erläutert der Berater und Autor Niels Pfläging, warum sich das traditionelle Management überlebt hat und wie ein neues Verständnis von Führung, Motivation, Leistung und Verantwortung aussehen sollte. Integriert in die Personal Swiss ist zum dritten Mal die Swiss Professional Learning, eine Fachmesse für Personal- und Führungskräfteentwicklung, Training und E-Learning.

www.personal-swiss.ch

Marke, Markt und Menschen

Neue Inspirationen für eine schwierige Zeit wollen die **Petersberger Trainertage** vom 23. bis 24. April 2010 in Königswinter bei Bonn geben. Die Teilnehmer, Angehörige der Weiterbildungsszene und Personalentwickler, erwartet ein

prall gefülltes Programm, das den Status Quo in Sachen Personalentwicklung abbildet und neue Ideen aufzeigt. Der Mitarbeiterführung im Zusammenspiel der Faktoren Mensch, Marke und Markt widmet sich Robert S. Benninga. Der niederländische Berater, Trainer und Coach weiß, wie Unternehmen mit der richtigen Führung und Personalentwicklung Weltklasse-Niveau erreichen können. Direkt aus der Praxis eines Arbeitsdirektors berichtet Joachim Sauer von Airbus Deutschland über das Spannungsfeld, das sich aus einer bekannten Marke, einem umkämpften Markt und den beteiligten Menschen ergibt.

www.Petersberger-Trainertage.de

Frauenpower auf Fachkongress

Die Hannover Messe lädt am 23. April 2010 zum **Fachkongress WoMenPower** ein. Unter dem Motto „Mobility + Energy“ lauten die diesjährigen Top-Themen Mobilität, Netzwerke, Berufsein- und -aufstieg, Wiedereinstieg nach der Elternzeit, Sabbatical, Angehörigenpflege und Interkulturalität. Brigitte Ederer, Vorstandsvorsitzende von Siemens in Österreich, und Carsten Wippermann, Direktor Sozialforschung bei Sinus Sociovision, diskutieren auf dem Podium unter dem Titel „Noch meilenweit bis zur Selbstverständlichkeit“ über Frauenkarrieren in der Industrie. Neben Vorträgen und parallelen Themenforen werden auch 25 Workshops angeboten, die zum Teil sehr außergewöhnliche Themen behandeln wie etwa „Japanische Schwertkunst fürs Business“.

www.hannovermesse.de

womenpower

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
22. - 23. März	Führungstraining für Gruppen- und Teamleiter	Führungskräfte erörtern, wie sie Teams erfolgreich führen und motivieren.	Wuppertal TAW Technische Akademie Tel. 02 02/74 95-0 www.taw.de 950 Euro
25. März	Arbeitsrecht für Außendienst und Vertrieb	Personalverantwortliche lernen in diesem Seminar, Arbeitsverträge und Vereinbarungen mit Außendienst- oder Vertriebs-Mitarbeitern juristisch korrekt zu formulieren.	München ManagementCircle Tel. 0 61 96/47 22-6 11 1.195 Euro
7. - 9. April	HR strategisch positionieren	Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über aktuelle Konzepte und Trends im HR-Management und übertragen diese auf das eigene Unternehmen	Schloss Hernstein (Österreich) Hernstein Institut für Management und Leadership Tel. +43/1/5 14 50-66 11 www.hernstein.at 2.100 Euro
12. - 13. April	Schlagfertigkeit. So bringt Sie niemand mehr aus der Ruhe	Unter anderem lernen die Teilnehmer Kommunikationstechniken für brisante Situationen.	Berlin IME Institut für Management Entwicklung Tel. 05 21/9 42 06-0 www.ime-seminare.de 1.080 Euro
12. - 13. April	Projektmanagement	Die Teilnehmer erfahren, auf was sie alles achten sollten und viele Tipps und Tricks zum Thema. Sie lernen, Projekte professionell zu planen, umzusetzen und zum gewünschten Erfolg zu bringen.	Bonn Management consult Tel. 02 28/4 33 81 0 www.seminare.managementconsult.de 250 Euro
12. - 13. April	Talentmanagement in der Praxis	Diskutiert werden Maßnahmen, die es generell zum Thema gibt. Außerdem wird die Frage erörtert, welche zur eigenen Firma passen.	München Integrata Tel. 07 11/7 28 46-0 www.seminarplaner.de 900 Euro
12. - 13. April	Erfolgreiche Zusammenarbeit mit japanischen Partnern	Eingeübt und erörtert wird die optimale Zusammenarbeit. Sprache und Kultur werden beleuchtet.	Bad Honnef Institut f. interkulturelles Management Tel. 0 22 24/94 95-0 www.ifim.de 1.550 Euro
13. - 14. April	Update Arbeitsrecht 2012	Personalverantwortliche werden über die aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht und gesetzliche Änderungen umfassend informiert.	Berlin Euroforum Tel. 02 11/96 86-30 00 www.euroforum.de 1.799 Euro
21. - 23. April	Echter Erfolg – Einfluss und Reputation	Was echten Erfolg unnachahmlich – und einzelne Führungskräfte für ein Unternehmen unverzichtbar – macht, sind Einfluss, Reputation und Persönlichkeit. Das Seminar thematisiert dies.	Nürnberg Assig und Echter Topmanagement Seminare Tel. 0 89/15 70 41 75 www.echtererfolg.de 3.800 Euro
26. - 27. April	Aktivierendes Lernen – Lernziele mit Gruppen schneller und leichter erreichen“	In dem Seminar erfahren die Teilnehmer unter anderem, wie man als Referent und Dozent Lernpräferenzen erkennt und die Menschen auf ihren individuellen Lernkanälen passgenau anspricht	Hamburg Voss+Partner Tel. 0 40/7 90 07 67-0 www.voss-training.de 1.245 Euro
26. - 28. April	Zusammenarbeit in Projekten	Projektarbeit zielt immer auf Veränderungen im Unternehmen. Themen des Seminars sind unter anderem konsequente Partizipation, Teamorientierung, Konfliktfähigkeit und Sensibilität.	Bad Nauheim ibo Beratung und Training Tel. 06 41/98 21 0-3 14 www.ibo.de 1.480 Euro
27. - 28. April	Vertragsgestaltung bei Auslandsentsendung – bereit für den weltweiten Personaleinsatz	Das Intensivseminar für Personalfachleute vermittelt umfassende Kenntnisse der aktuellen Rechtsgrundlagen und der richtigen personalpolitischen Verhaltensweisen bei Auslandsentsendungen.	Köln Carl Duisberg Centren Tel. 02 21/16 26-2 62 www.cdc.de 1.070 Euro



Wirtschaftlich schwierige Zeiten bringen besondere Aufgaben für Führungskräfte mit sich: In der Krise zusammenstehen – so lautet die Devise. Wie Arbeitnehmer die Führungsarbeit einschätzen, zeigt eine Online-Panel-Befragung.

Mitarbeiterführung in der Krise

Kommt der Qualität der Mitarbeiterführung in wirtschaftlich normalen oder guten Zeiten bereits eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Steuerung des Humankapitals zu, so verstärkt sich dieser Effekt in Krisenzeiten. Führungskräfte sehen sich dabei gleich mit mehreren Aufgaben konfrontiert. Auf der einen Seite wird mehr als sonst von ihnen verlangt, dass sie Orientierung geben, das Vertrauen der Mitarbeiter behalten und Strategien zur Bewältigung der wirtschaftlichen Situation entwickeln. Auf der anderen Seite erhöht sich der Arbeitsaufwand in den einzelnen Führungsfeldern – im Controlling wie Vertrieb, im Marketing wie im Personal. Gleichzeitig müssen sie Mut und Optimismus verbreiten, um der negativen Stimmung im Unternehmen entgegenzuwirken.



Lars Kuring, Research Manager, Skopos Institut für Markt- und Kommunikationsforschung, Hürth

✉ lars.kuring@skopos.de

Gleichzeitig ist das Risiko für Führungskräfte und Firmen groß: Gelingt es ihnen in ihrer Vorgesetztenfunktion nicht, Ängsten, Verunsicherung und Motivationsverlust entgegenzuwirken, riskieren sie durch eine geringere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eine Verschärfung der Krisensituation für das eigene Unternehmen. Ein Teufelskreis.

Der Einfluss des Führungsverhaltens auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Unternehmensklima ist unumstritten, jedoch in Zeiten außerhalb einer Wirtschaftskrise noch am ehesten positiv geltend zu machen. Doch wie gut gelingt es Führungskräften, ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern den gesteigerten Anforderungen in Krisenzeiten anzupassen, um die wichtigste Ressource eines Unternehmens optimal nutzen zu können? Eine empirische Untersuchung unter Arbeitnehmern gibt hierüber Aufschluss.

Im Rahmen einer Online-Panel-Befragung wurden die Antworten von 500 Arbeitnehmern zu ihrem Vorgesetzten oder ihrer Unternehmensführung sowie zu ihrer generellen Einschätzung der Unternehmenssituation ausgewertet. Die Stichprobe

verteilte sich deutschlandweit und branchenübergreifend. Zeitraum der Befragung war der November 2009.

Mitarbeiterfürsorge zeigen

Die Untersuchung zeigt, dass aus Sicht der Befragten das Verhalten ihrer Unternehmensführung in wichtigen Aspekten den besonderen Herausforderungen nicht gerecht wird. Es gelingt der Unternehmensführung in dieser kritischen Zeit nur 21 Prozent der Befragten zu motivieren. Bei 63 Prozent lässt die Handlungsweise der Unternehmensführung die Motivation sogar sinken oder führt gar zu Resignation. Erschreckende 74 Prozent der befragten Arbeitnehmer haben das Gefühl, von der Unternehmensleitung nicht als gewinnbringendes Kapital gesehen zu werden. Sie sind der Ansicht, dass ihr Einsatz und ih-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Motivation
- Leistungsbereitschaft
- Arbeitsklima

re Kompetenz bei der Krisenbewältigung von der Unternehmensführung nicht ausreichend gesehen werden. Für fast ein Drittel entsteht sogar der Eindruck, in schwierigen Zeiten nicht als entscheidende Ressource, sondern als Ballast wahrgenommen zu werden. Mitarbeiterfürsorge kommt spürbar nicht an.

Damit steigt die Gefahr für Unternehmen, dass aktuelle Arbeiten nicht mit der notwendigen Leistungsbereitschaft und Effektivität der Mitarbeiter durchgeführt werden. Gleichzeitig sinkt das Engagement bei vertrieblichen Aktivitäten. Unmotivierte Mitarbeiter gehen vertriebliche Themen selten mit dem Einsatz, der Überzeugungskraft und der Kreativität von motivierten Mitarbeitern an.

Dabei ist es gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten unerlässlich, dass der Fokus auf der Beschäftigung mit (potenziellen) Kunden und nicht mit dem eigenen Unternehmen liegen sollte. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass in Unternehmen, in denen Führungskräfte auf Sorgen und Ängste der Mitarbeiter eingehen, ein positiveres Betriebsklima sowie stärker motivierte und leistungsbereitere Mitarbeiter anzutreffen sind.

Vertrauensvolle Unternehmenskultur

Zur Mitarbeiterfürsorge gehört insbesondere auch, auf Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter einzugehen. Die interne Kommunikation und Information der Mitarbeiter spielt dabei eine wichtige Rolle. Das Vertrauen der Mitarbeiter kann nur gewährleistet werden, wenn offen und ehrlich über die aktuelle Situation gesprochen wird. Ohne das notwendige Vertrauen sind Mitarbeiter weniger bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen, eventuelle Einschnitte hinzunehmen oder notwendige Veränderungen effektiv umzusetzen.

Daher kann es als kritisch angesehen werden, wenn über die Hälfte der befragten Arbeitnehmer (55 Prozent) sich nur unzureichend über die Auswirkungen der Krise auf das eigene Unternehmen informiert fühlten. Dies obwohl davon

ausgegangen werden kann, dass die Situation des eigenen Unternehmens trotzdem Thema zahlreicher Gespräche unter den Mitarbeitern ist. Nur dass es sich dann eher um Flurfunk und Gerüchte handelt und sich die Steuerung der Inhalte sowie deren Auswirkungen (Verstärkung von Ängsten und Verunsicherung) dem Einfluss der Führungskräfte entziehen. Zudem kann in solchen Fällen auch die Führungskraft nicht darauf bauen, von Seiten der Mitarbeiter alle zur erfolgreichen Bewältigung notwendigen Informationen vollständig und transparent weitergegeben zu bekommen.

Aufgrund der erlebten mangelnden Wertschätzung und der unzureichenden Informationspolitik fühlen sich rund ein Drittel der befragten Arbeitnehmer (35 Prozent) mit ihren Sorgen und Ängsten allein gelassen. Sie haben das Gefühl, dass die Unternehmensführung darauf nicht eingeht. Die solchermaßen als unsicher erlebte Situation begünstigt vielfältige Mutmaßungen über die weitere Unternehmensentwicklung. Im Gespräch darüber verbrauchen die Arbeitnehmer sowohl Arbeitszeit als auch Energie. Zudem führt dies dazu, dass sich die Leistungsträger im Unternehmen nach alternativen, augenscheinlich sichereren Arbeitsplätzen umschauchen.

Führungskräften, denen es vor der Krise gelang, eine offene, ehrliche und vertrauensvolle Unternehmenskultur im Unternehmen entstehen zu lassen und diese auch in schwierigen Zeiten zu erhalten, sind klar im Vorteil. Sie können stärker auf das Vertrauen, das Engagement und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zählen.

Allerdings offenbart sich nicht selten in unkomfortablen Unternehmenssituationen eine Kluft zwischen Anspruch und Realität in Bezug auf eine vertrauensvolle Unternehmenskultur. Dies zeigt sich auch im Umgang der Mitarbeiter untereinander. Über die Hälfte der Befragten (57 Prozent) gibt an, dass das Betriebsklima durch die Krise gelitten hat. Ein stärkeres Konkurrenzdenken im Unternehmen führt vermehrt zu Missgunst, Konflikten und Mobbing. Die Mitarbeiter

richten ihr Handeln auf Sicherheit aus (Nur nicht auffallen!), statt kreative, innovative Lösungen und Wege aus der Krise zu suchen.

Perspektiven aufzeigen

Für die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Zukunft des Unternehmens ist besonders in Krisenzeiten entscheidend, Strategien zur Bewältigung transparent zu kommunizieren, Perspektiven aufzuzeigen und Optimismus zu verbreiten. Von den Befragten haben jedoch 63 Prozent nicht den Eindruck, dass die Unternehmensführung in der Lage ist, ein tragfähiges Zukunftskonzept zu entwickeln. Im Gegenteil: Mehr als 70 Prozent sind davon überzeugt, dass die Unternehmensführung keine Lösungsansätze oder Maßnahmen zur Bewältigung der Krise entwirft. In Unternehmen, wo dieser Eindruck bei den Mitarbeitern entstanden ist, machen die Ergebnisse deutlich, dass Motivation und Leistungsbereitschaft sinken, Ängste und Perspektivlosigkeit hingegen stärker ausgeprägt sind.

Generell zeigt die Untersuchung, dass die Krise für den Großteil der Befragten noch längst nicht vorbei ist: 40 Prozent erwarten noch eine deutliche Verschärfung der Krise in den nächsten Monaten. Und: Für die meisten Arbeitnehmer ist die Krise nicht abstrakt, sondern sehr konkret. Ein Viertel sieht den eigenen Arbeitsplatz aufgrund der Krise direkt gefährdet und erwartet im eigenen Unternehmen eine Kündigungswelle.

Krise als Chance nutzen

Die Befragungsergebnisse zeigen insgesamt, dass Unternehmen gerade in der Krise durch gezielte Mitarbeiterführung und interne Kommunikation positiven Einfluss auf die Unternehmenssituation nehmen können. Indem dieses Potenzial verschenkt wird, laufen die Unternehmen Gefahr, durch demotivierte, resignierende Mitarbeiter oder der Abwanderung der Leistungsträger die Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen noch bedrohlich zu verschärfen.

PROVOKATION des Monats

Vom Angstbeißen

Bei den Mitarbeitern in den Unternehmen geht die Angst um. Für einen Großteil ist die Krise nämlich noch nicht vorbei. Ein Viertel der Beschäftigten sieht den eigenen Arbeitsplatz als direkt gefährdet und erwartet weitere Kündigungswellen. SAP, Siemens und Opel lassen grüßen.

Derartig trübe Erwartungen befördern aktuelle Untersuchungen zutage, wie etwa die branchenübergreifende Studie des SKOPOS Instituts für Markt- und Kommunikationsforschung vom November vergangenen Jahres. Die repräsentative Online-Befragung konstatiert eine negative Grundstimmung, die sich unmittelbar auf die Zusammenarbeit vor Ort auswirkt: Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass das Betriebsklima gelitten und Konkurrenzdenken, Missgunst, Konfliktpotenzial und Mobbing deutlich zugenommen habe.

Eine internationale Befragung von Fach- und Führungskräften, die von der Online-Stellenbörse Step-Stone durchgeführt wurde, kam schon im Januar 2009 zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit der deutschen Beschäftigten mit einem verschärften Wettbewerb unter Kollegen rechnet. „Viele Arbeitnehmer befürchten derzeit ihren Job zu verlieren und sehen daher in ihren

Kollegen potenzielle Konkurrenten“, befindet der Deutschlandchef von Step-Stone, Wolfgang Bruhn.

Evolutionär gesehen ist die verschärfte Konkurrenz ein durchaus vernünftiges Verhalten, wenn sich die Ressourcen verknappen. Ein begrenztes Angebot an Nährstoffen beispielsweise führt bei Tieren grundsätzlich zur Nahrungskonkurrenz zwischen Individuen derselben Art, da sie ja das gleiche fressen. Wer in diesem Konkurrenzdruck wiederholt den Kürzeren zieht, der stirbt oder wandert ab.

Für die allermeisten Menschen stellt in einer Erwerbsgesellschaft der Arbeitsplatz die wichtigste Ressource dar. Kein Wunder also, dass diejenigen, die sich von der Gefährdung dieser Lebensgrundlage betroffen sehen, allzu bereit sind, mit harten Bandagen um deren Erhalt zu kämpfen – und damit rechnen, dass sich auch andere nicht vornehm zurückhalten werden, wenn sie die Felle davon schwimmen sehen.

So wichtig der interne Wettbewerb als individuelles Leistungsmotiv und als strukturierender Faktor für die Ausbildung von Gemeinschaften ist, so gefährlich kann sich jedoch eine ruinöse Konkurrenz auswirken. Von hier aus ist es nämlich nur noch ein kleiner Schritt, Kollegen zu attackieren, zu schikanieren oder zu mobben.

Doch spätestens mit diesem Grenzübertritt artet der Wettbewerb in einen destruktiven Kleinkrieg aus. Daraus entstehen allzu oft Feindseligkeiten zwischen Gruppierungen und Abteilungen, die sich im Lauf der Zeit leicht zu Grabenkriegen entwickeln können. Spätestens jetzt ist es um eine gedeihliche Betriebsatmosphäre

Lese-Tipp

Klaus Dehner: Die Bindungsformel. Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, ISBN 9783834913937, 39,30 Euro

und Unternehmenskultur geschehen. Weil aber die komplexen Aufgaben in Produktion, Logistik, Vertrieb oder Finanzwesen nur gemeinsam gelöst werden können, ist das Management absolut auf leichtgängige Kommunikation und reibungslose Kooperation angewiesen.

Die Führung tut gut daran, die Unsicherheit der Mitarbeiter zu reduzieren. Das geschieht auf der einen Seite mithilfe von Transparenz der Entscheidungen und offener Kommunikation, sofern ausreichend Sicherheit vorhanden ist. Andererseits muss die natürlicherweise aufkommende interne Konkurrenz durch Bindung eingefangen und abgemildert werden.

Dazu braucht es das Beziehungsmanagement, in dem die Führungskräfte die emotionalen Faktoren der Bindung wie Zugewandtheit, Sympathie und Zugehörigkeit aktiv ansprechen; denn sie sind die Grundlage dafür, dass die harten Regeln des gemeinsamen Handelns wie Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit eingehalten werden. Schon wenn sie sich selbst den Normen unterwerfen, schaffen die Manager den Auftakt zum Vertrauen; und so werden sie zu den Garanten für die künftige Gesamtleistungsfähigkeit des Unternehmens.



*Dr. Klaus Dehner,
Geschäftsführer,
Institut für
BioLogik,
Heidelberg*

✉ dehner@biologik.de

Green HR Marketing

Gastgeber des **10. Unicum Personalmarketing Netzwerktreffens** am 17. März 2010 ist die Unternehmensberatung Ernst & Young in Eschborn. Das Thema in diesem Jahr: Green HR Marketing – Corporate Social Responsibility (CSR) für das Employer Branding. Lohnt sich Green Employer Branding? Eine Antwort gibt Professor Armin Trost (HFU Business School Furtwangen) in seinem Vortrag. Anschließend spricht Professor Alfred Quenzler (FH Ingolstadt) über Attract, Recruit & Retain – Personalmarketing-Controlling durch „nachhaltige“ KPIs. In Diskussionsrunden werden die Vortragsthemen vertieft.

www.unicum-media.de

KMU managen lernen

Die Fachhochschule Stralsund bietet zum Sommersemester 2010 erstmalig den anwendungsorientierten Master-Studiengang „**Management von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**“ an. Dieser Studiengang umfasst drei Fachsemester und vermittelt die traditionelle Betriebswirtschaftslehre, berücksichtigt dabei aber die besonderen Belange von kleinen und mittleren Unternehmen.

www.fh-stralsund.de

Internationale Studentenmesse

Zur internationalen Messe für Studium, Praktikum und akademische Weiterbildung „**Study World**“ am 23. und 24. April 2010 in Berlin haben sich mehr als 170 Aussteller aus 25 Ländern angekündigt, um ihre Bildungsangebote zu präsentieren. Ein umfangreiches Vortrags- und Seminarprogramm ergänzt die Study World

ebenso wie die zweitägige Fachkonferenz „go out! studieren weltweit“ zur Förderung internationaler Mobilität deutscher Studierender. Im Mittelpunkt stehen Kolloquien zu Auslandsaufenthalten in den neuen Studienstrukturen sowie zahlreiche Erfahrungsberichte von Studierenden.

www.studyworld2010.com

E-Learning studieren



Zum Sommersemester 2010 startet der Teilzeit-Masterstudiengang **E-Learning und Medienbildung** an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg. Der nicht-konsekutive, praxisorientierte Teilzeitmaster, der sich auch für Berufstätige eignet, vermittelt Kenntnisse und Fähigkeiten, klassische audiovisuelle Bildungsmedien zu produzieren und netzbasierte Lernumgebungen zu gestalten. Zugangsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und die erfolgreiche Teilnahme an einem Auswahlgespräch.

www.ph-heidelberg.de

Mehr Bildungsgutscheine

Das Interesse an Weiterbildung nimmt deutlich zu. Zu diesem Ergebnis kommt die Bundesregierung, weil die Anzahl der ausgegebenen Bildungsgutscheine stetig steigt. Derzeit werden täglich mehr als 200 Prämien-gutscheine verteilt. Damit hat sich die bisherige Nachfrage innerhalb weniger Monate ungefähr vervierfacht. Das Bundesbildungsministerium unterstützt Erwerbstätige in Deutschland in ihrer beruflichen Weiterbildung mit bis zu 500 Euro Zuschuss in Form eines Prämien-gutscheins. Damit können sie einen Kurs oder eine Prüfung der beruflichen Weiterbildung zur Hälfte bezahlen. Jeder Angestellte und Selbstständige in Deutschland kann einmal im Jahr davon profitieren, wenn das zu versteuernde Jahreseinkommen nicht über 25.600 Euro liegt (51.200 Euro für gemeinsam veranlagte Ehepaare).

www.bildungspraemie.info

Die schlimmsten Bewerbungsfehler

Mehr als einen Tippfehler darf sich kein Jobkandidat erlauben, sonst landet seine Bewerbung bei rund einem Drittel der Personaler sofort auf dem Absage-Stapel. Das ist eines der Ergebnisse der

Bewerbungsstudie 2010 des Karriereberaters für den akademischen Nachwuchs, alma mater, und des Job- und Karriere-Blogs karrierebibel.de. 260 Personalverantwortliche wurden nach den Todsünden einer Bewerbung gefragt. Schlimmster Fauxpas: Der Name des Ansprechpartners, die Firmenadresse oder gar der Name des Unternehmens werden falsch geschrieben – für 69 Prozent unverzeihlich. Zweithäufigstes Ärgernis ist eine unangemessene Sprache im Anschreiben (64 Prozent). Schreibfehler landen auf dem dritten Platz (53 Prozent).

www.karrierebibel.de,

www.alma-mater.de

Trends in der Personalentwicklung

Die **Muwit**, die 14. IIR Konferenz für Personalentwicklung und Weiterbildung, steht am 19. und 20. April 2010 in Wiesbaden unter dem Motto „Zukunft der Personalentwicklung – Wohin laufen die Mega-Trends?“ Hintergrund ist die Wirtschaftskrise, die nachhaltig Spuren im HR-Management und bei personalpolitischen Entscheidungen hinterlassen wird. Die aktuelle Entwicklung erfordert veränderte Konzepte der Personalentwicklung. Welche Trends aus dem Human Resources Management beeinflussen in den kommenden Jahren die Personalpolitik und die Personalentwicklung? Als Referenten haben die Spezialistin für Emotionen und Innovationen, Universitätsprofessorin Heike Bruch aus St. Gallen sowie Zukunftstrainer und Trendforscher Sven Gábor Jánosky (forward2business) zugesagt.

www.muwit.de

Wirtschaft steht zur Studienreform

Die Hochschulreform mit den neuen Bachelor- und Masterabschlüssen bleibt umstritten. Die Forderungen des Verbands der führenden Technischen Universitäten in Deutschland (TU9), zu Diplomabschlüssen an deutschen Hochschulen zurückzukehren, weist Thomas Sattelberger, Vorsitzender des Arbeitskreises Hochschule/Wirtschaft der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Bundesverband der Deutschen Industrie und Hochschulrektorenkonferenz, zurück. „Die deutsche Wirtschaft steht ohne Wenn und Aber hinter den Zielen der Studienreform. Aktuelle Studien belegen, dass es zwischen Bachelor- und Diplom-Absolventen keine Unterschiede in punkto hoher Beschäftigungsquote, kurzer Suchzeiten auf dem Arbeitsmarkt und großer Jobzufriedenheit gibt“, so Sattelberger.

www.arbeitgeber.de



In schwierigen Zeiten häufen sich Personalgespräche mit unangenehmem Inhalt. Personalverantwortliche sollten deshalb genau wissen, in welchem rechtlichen Rahmen sie sich bewegen.

Grenzen des Direktionsrechts

In Zeiten permanenter wirtschaftlicher wie technischer Veränderungen müssen Vorgesetzte oder Personaler häufig mit Mitarbeitern Personalgespräche führen. Oft können diese unangenehme Inhalte haben, die von der Rüge bis zum Trennungsangebot reichen. Über die rechtlichen Rahmenbedingungen derartiger Gespräche sollten Personaler informiert sein, denn häufig haben sie ein juristisches Nachspiel.

Im Rahmen des Direktionsrechts kann der Arbeitgeber den Arbeitnehmer einseitig anweisen, während der Arbeitszeit an einem Personalgespräch teilzunehmen, um zum Beispiel mit ihm seine Leistungen, sein Verhalten, seine berufliche Entwicklung oder seinen weiteren Einsatz zu besprechen. Die Grenzen des Direktionsrechts, nämlich Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarungen, Tarifvertrag und Gesetz, werden dabei in der Regel nicht überschritten.

Eine solche konkrete Anordnung entspricht immer dann billigem Ermessen, wenn es dafür einen sachlich begründeten Anlass gibt, zum Beispiel konkrete Leistungsdefizite, die Maßnahme keine Schikane ist und überwiegende persönliche Interessen des Arbeitnehmers nicht entgegenstehen. Erscheint der Arbeitnehmer entgegen der Anweisung nicht zum Personalgespräch, kann dies

mit einer Abmahnung geahndet werden, im Falle hartnäckig wiederholter Weigerung auch einer verhaltensbedingten Kündigung.

Keine Teilnahmepflicht – und damit Abmahnungsmöglichkeit – besteht, wenn der Arbeitgeber zu einem Gespräch einlädt, in dem es ausschließlich um Verhandlungen über vom Arbeitgeber gewünschte Änderungen des Arbeitsvertrages gehen soll, weil hier das Direktionsrecht überschritten wird. Das kann beispielsweise die Absenkung des Entgelts oder des Arbeitszeitumfangs bedeuten (Bundesarbeitsgericht, BAG vom 23. Juni 2009 – 2 AZR 606/08, DB 2009, 1991). Der Arbeitgeber muss deshalb bei der Einladung den Eindruck vermeiden, dass der einzige Gegenstand des Personalgesprächs die Änderung von Arbeitsvertragsbedingungen sei. Denn das BAG erkennt an, dass sich „jedes Gespräch stets in jede mögliche Richtung entwickeln kann und bei Gesprächen von vornherein nie ausgeschlossen ist, dass sie auch unvorhergesehene Gegenstände berühren.“

Eine Orientierung an § 12 Absatz 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ist ratsam, womit eine Ankündigung von mindestens vier Tagen im Voraus empfehlenswert wäre. Laufen knappe Fristen, wie häufig in Fällen einer Verdachtskündigung (§ 626 Absatz 2 BGB), kann und muss zügiger reagiert werden.

Eine Verpflichtung des Arbeitnehmers neben rein physischer Präsenz aktiv an dem Personalgespräch teilzunehmen oder selbst an der Beendigung oder verschlechternden Veränderung seines eigenen Arbeitsverhältnisses mitzuwirken, lässt sich nicht herleiten. Sie

ist auch weder vom Direktionsrecht noch von tariflichen Regelungen, die im gesetzlichen Kündigungsschutz ihre Grenze finden, gedeckt.

Nicht selten wird in der Praxis Vorgesetzten, die unangenehme Themen ansprechen, entgegengehalten, sie „mobbt“. Wenn das Gespräch aus sachlichem Anlass erfolgte und in sachlicher, angemessener Weise geführt wird, entbehrt dieser Vorwurf regelmäßig der Grundlage.

Verschiedentliche Äußerungen des Arbeitgebers, die die Arbeitsleistung – auch derbe – kritisieren und dem Arbeitnehmer Sanktionen bei Fehlleistungen ankündigen, rechtfertigen noch keine Schmerzensgeldansprüche wegen Persönlichkeitsverletzung oder Mobbing. Ein Arbeitgeber kann davon ausgehen, dass ein Arbeitnehmer ein gewisses Maß an Kritik, auch an deutlicher Kritik, verträgt; Einwände oder negative gesundheitliche Folgen muss der Arbeitnehmer zeitnah zum Ausdruck bringen (LAG Nürnberg vom 5. September 2006 – 6 Sa 537/04).

Vom Arbeitgeber angeordnete Personalgespräche sind vom Arbeitnehmer grundsätzlich höchstpersönlich wahrzunehmen (§ 613 Bürgerliches Gesetzbuch, BGB). Der Arbeitnehmer kann demzufolge in der Regel nicht verlangen, dass die Anwesenheit seines Anwalts bei dem Gespräch zugelassen wird (LAG Hamm vom 23. Mai 2001 – 14 Sa 497/01, MDR 2001, 1361).



Volker Stück,
Rechtsanwalt,
Leiter Personal &
Compliance Be-
auftragter Hoch-
spannungstechnik,
ABB AG, Hanau.
✉ volker.stueck@
de.abb.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Direktionsrecht
- Abmahnung
- Aufhebungsvertrag

Bei einem Arbeitnehmer, der der Sprache, in der das Gespräch geführt wird, nicht hinreichend mächtig ist, empfiehlt sich die Hinzuziehung eines geeigneten Übersetzers. Häufig wird die Forderung erhoben, ein Betriebsratsmitglied zu dem Personalgespräch hinzuzuziehen. Ein genereller Anspruch des Arbeitnehmers darauf, bei jedem mit dem Arbeitgeber geführten Gespräch ein Betriebsratsmitglied hinzuzuziehen, folgt aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) jedoch

nicht. Vielmehr regeln § 81 Absatz 4 Satz 3, § 82 Absatz 2 Satz 2, § 83 Absatz 1 Satz 2 und § 84 Absatz 1 Satz 2 BetrVG das Recht des Arbeitnehmers auf Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds jeweils bezogen auf bestimmte Gegenstände und Anlässe.

Aus diesem gesetzlichen Zusammenhang folgt im Umkehrschluss, dass der einzelne Arbeitnehmer keinen betriebsverfassungsrechtlichen Anspruch darauf hat, zu den von diesen Vorschriften nicht erfassten Personalgesprächen

ein Mitglied des Betriebsrats hinzuzuziehen (BAG vom 16. November 2004 – 1 ABR 53/03, DB 2005, 504). Auch für Personalgespräche über den Abschluss eines Aufhebungsvertrags begründet das BetrVG keinen allgemeinen Anspruch des Arbeitnehmers auf Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds.

Werden mit einem Arbeitnehmer, dem im Rahmen eines Personalgesprächs ein Aufhebungsangebot gegen Abfindungszahlung unterbreitet wurde und der dieses eindeutig ablehnte, weitere vier Gespräche wegen einer Trennung geführt, so kann dieser im Wege einer einstweiligen Verfügung vom Arbeitgeber die Unterlassung weiterer (5. ff.) Trennungsgespräche verlangen (ArbG Berlin vom 1. Dezember 2003 – 28 Ga 29101/03, AuR 2004, 235). Der Arbeitgeber müsse im Hinblick auf gebührende Rücksicht auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des Arbeitnehmers dessen „Nein“ akzeptieren und dürfe ihn nicht „nach Belieben ein ums andere Mal in die Mangel nehmen“.

Auch wöchentliche Kontrollmaßnahmen oder Kontrollbesprechungen des Arbeitgebers mit einer Arbeitnehmerin, die einen Aufhebungsvertrag ablehnte, können im Wege eines Unterlassungsanspruchs unterbunden beziehungsweise auf ein normales Maß (drei im halben Jahr) reduziert werden, wenn es hierfür keinen sachlichen Grund gibt und dies sonst unüblich ist (LAG Stuttgart vom 27. Juli 2001 – 5 Sa 72/01).

Zusammenfassend bleibt zu sagen, dass der Arbeitgeber im Wege des Direktionsrechts Personalgespräche mit dem Arbeitnehmer anordnen und führen kann, an denen dieser persönlich teilzunehmen hat. In vielen Fällen wird der Arbeitnehmer ein Betriebsratsmitglied seines Vertrauens zu dem Gespräch hinzuziehen dürfen, nicht hingegen einen betriebsfremden Anwalt. Die konkrete Äußerung von sachlicher Kritik an Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers sowie daraus resultierende rechtmäßige Maßnahmen stellen regelmäßig kein Mobbing dar. Lehnt der Arbeitnehmer ein Aufhebungsangebot ab, sollte sich der Arbeitgeber über eine klar erklärte Weigerung nicht beharrlich hinwegsetzen, da er sonst Gefahr läuft, auf Unterlassung in Anspruch genommen zu werden.

Gesetzliche Grundlagen

Personalgespräche sind nur rudimentär gesetzlich oder durch die Rechtsprechung geregelt. Die wichtigsten gesetzlichen oder richterrechtlichen Grundlagen, die kritische Personalgespräche selbst betreffen oder damit in enger Verbindung stehen, sind:

➤ § 81 Absatz 4 Satz 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG): Anforderungsanpassungsgespräche auf Initiative des Arbeitgebers

➤ § 82 Absatz 2 Satz 2 BetrVG: Leistungsbeurteilungs-/Entwicklungsgespräche auf Initiative des Arbeitnehmers

➤ § 83 Absatz 1 Satz 2 BetrVG: Einsichtsrecht in Personalakte auf Initiative des Arbeitnehmers

➤ § 84 Absatz 1 Satz 2 BetrVG: Beschwerderecht des Arbeitnehmers.

➤ Vor Aussprache einer Verdachtskündigung hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Gelegenheit zu geben, zu den Vorwürfen aus seiner Sicht Stellung zu nehmen, das heißt ihn anzuhören (Reinigungsgespräch). Dies ist Wirksamkeitsvoraussetzung jeder Verdachtskündigung gleich, ob es sich um eine außerordentliche oder eine ordentliche handelt. Nach einer aktuellen Entscheidung des Landesarbeitsgerichts (LAG) Berlin-Brandenburg (vom 6. November 2009 – 6 Sa 1121/09, DB 2009, 2724) ist dem Arbeitnehmer zudem Gelegenheit zu geben, entweder einen Rechtsanwalt hinzuzuziehen oder sich über einen Rechtsanwalt innerhalb einer bestimmten Frist schriftlich zu äußern.

➤ Vor Aussprache einer Abmahnung (§ 314 Absatz 2 Bürgerliches Gesetzbuch, BGB) muss der Arbeitnehmer nicht angehört werden, wenn nicht eine kollektive Regelung (Betriebsvereinbarung, Tarifvertrag) dies verlangt. In der Praxis ist es aber effektiv, dem Mitarbeiter die Situation – Kündigungsandrohung – in einem Gespräch deutlich zu machen.

➤ Bei schwerbehinderten Arbeitnehmern (§ 2 Sozialgesetzbuch, SGB IX) oder Gleichgestellten (§ 2 Absatz 3 SGB IX) hat der Arbeitgeber bereits bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder

betriebsbedingten Schwierigkeiten im Arbeits- oder sonstigen Beschäftigungsverhältnis, die zur Gefährdung dieses Verhältnisses führen können, ein Präventionsverfahren einzuleiten, also bevor er arbeitsrechtliche Maßnahmen ergreift (§ 84 Absatz 1 SGB IX). Die Regelungen stehen unter dem gesetzgeberischen Postulat „Prävention und Rehabilitation vor Entlassung“.

➤ Bei allen Beschäftigten, die im letzten Jahr länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, hat der Arbeitgeber aus der gleichen Intention ein betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 Absatz 2 SGB IX) einzuleiten. Die Vorschrift beschränkt sich nicht allein auf schwerbehinderte Arbeitnehmer oder Gleichgestellte, sondern betrifft alle Arbeitnehmer (LAG Niedersachsen vom 25. Oktober 2006 – 6 Sa 974/05, BB 2007, 719).

➤ Häufig eng damit in Verbindung stehen formalisierte, systematische Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche. Solche Krankengespräche zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern unterliegen grundsätzlich der Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Absatz 1 Nummer 1 BetrVG (BAG vom 8. November 1994 – 1 ABR 22/94, DB 1995, 1132). Das gilt selbst bei Freiwilligkeit, da ein kollektiver Bezug zur betrieblichen Ordnung und zum Arbeitsverhalten gegeben ist.

➤ Bei Low Performern ist der Arbeitgeber aufgrund des im Kündigungsrecht herrschenden Ultima-Ratio-Prinzips gehalten, mit dem Mitarbeiter zunächst die Ursachen seiner konkreten qualitativen oder quantitativen Minderleistung zu klären und zumutbare Abhilfemaßnahmen erfolglos zu versuchen (LAG Nürnberg vom 12. Juni 2007 – 6 Sa 37/07, AuA 10/08, 632).

Arbeitslohn

Bei einer Weihnachtsfeier ausgeteilte Goldmünzen sind steuer- und sozialversicherungspflichtiger Arbeitslohn.

Beitragsfrei sind Zuwendungen des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter bei einer Betriebsveranstaltung nur dann, wenn solche Zuwendungen aus Anlass der Betriebsveranstaltung selbst gewährt werden. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist, dass diese Zuwendungen in einem sachlichen Zusammenhang mit der Veranstaltung stehen. Der Zusammenhang fehlt, wenn ein Arbeitgeber auf der alljährlichen Weihnachtsfeier anstelle eines Weihnachtsgeldes Krügergoldmünzen in erheblichem Wert an seine Mitarbeiter aus-

gibt. Angeregt durch ein entsprechendes Werbeprospekt hatte ein Arbeitgeber seinen Beschäftigten in zwei aufeinander folgenden Jahren anstelle eines Weihnachtsgeldes Goldmünzen übergeben und sich zuvor vom Finanzamt bestätigen lassen, dass diese Zuwendungen mit 25 Prozent Lohnsteuer pauschaliert versteuert werden können. Sozialversicherungsbeiträge wurden nicht entrichtet. Die Sozialversicherungskasse forderte nach einer Betriebsprüfung die Zahlung der Beiträge – und wurde vom Landessozialgericht

Niedersachsen-Bremen bestätigt. Beitragspflichtiges Arbeitsentgelt seien alle Einnahmen aus einer Beschäftigung. Dabei sei gleichgültig, ob ein Rechtsanspruch bestehe und unter welcher Bezeichnung oder in welcher Form sie geleistet werden. Ein Arbeitgeber könne die Lohnsteuer nur mit einem Pauschalsteuersatz erheben, soweit er den Arbeitslohn aus Anlass von Betriebsveranstaltungen zahle. Diese Voraussetzung lag im konkreten Fall nicht vor. Entscheidend sei, ob die Zuwendungen, die bei einer Betriebsveranstaltung vom Arbeitgeber gewährt werden, für Betriebsveranstaltungen typisch sind. Dies sei beispielsweise bei

Gewinnen aus einer Tombola anzunehmen. Im vorliegenden Fall habe es sich nicht um ein untrennbar mit einer Betriebsveranstaltung verbundenen Programmpunkt gehandelt. Somit handelte es sich bei den ausgegebenen Münzen um steuer- und sozialversicherungspflichtigen Arbeitslohn.

(Landessozialgericht Niedersachsen-Bremen; Beschluss vom 25.09.2009 – L 4 KR 109/07)

■ *Es ist bekanntlich nicht alles Gold, was glänzt. Dem Werbeveranstalter des Münzanbieters, Beiträge in der Sozialversicherung zu sparen und die Steuerbelastung niedrig zu halten, stehen die gesetzlichen Vorschriften entgegen: Weihnachtsgeld ist Lohn – in jeder Prägung.*

Kündigung

Eine Kündigung wegen unzulänglicher Deutschkenntnisse kann zulässig sein.

Versteht ein Arbeitnehmer in deutscher Sprache abfasste Arbeitsanweisungen mangels entsprechender Sprachkenntnisse nicht, kann eine ordentliche Kündigung gerechtfertigt sein. Die Kündigung verstößt nicht gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), wenn der Arbeitgeber von seinen Arbeitnehmern die Kenntnis der deutschen Schriftsprache verlangt und diese für die Tätigkeit erforderlich ist. Der Kläger – ein gebürtiger Spanier – war seit 1978 als Produktionshelfer bei dem Automobilzulieferer tätig. Eine später von ihm unterzeichnete Stellenbeschreibung nannte als eine Anforderung die Kenntnis der deutschen Sprache in Wort und Schrift. Auf Kosten des Unternehmens absolvierte der Mitarbeiter während der Arbeitszeit einen Deutschkurs; ihm empfohlene Folgekurse lehnte er ab. Es zeigte sich, dass der Kläger Arbeits- und Prüfanweisungen weiterhin nicht lesen konnte. Der Arbeitgeber forderte ihn vergeblich auf, Maßnahmen zur Verbesserung seiner Deutsch-

kenntnisse zu ergreifen. Bei einer weiteren Aufforderung erfolgte der Hinweis, dass er mit seiner Kündigung rechnen müsse, wenn er die Kenntnisse nicht erwerbe. Als auch das ohne Wirkung blieb, kündigte das Unternehmen mit Zustimmung des Betriebsrats.

Anders als die Vorinstanz wies das Bundesarbeitsgericht die Kündigungsschutzklage ab. Die Kündigung verstoße nicht gegen das Verbot mittelbarer Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft. Der Arbeitgeber verfolge ein im Sinne des Gesetzes legitimes Ziel, wenn er etwa aus Gründen der Qualitätssicherung schriftliche Arbeitsanweisungen einführe. Ihm könne daher nicht verwehrt sein, vom Kläger ausreichende Kenntnisse der deutschen Schriftsprache zu verlangen.

(BAG-Urteil vom 28.01.2010 – 2 AZR 764/08)

■ *In der Praxis sind die Wirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nicht leicht auszuloten. Dieses Urteil setzt Überdehnungsversuchen von Arbeitnehmerseite eine Grenze.*

Kündigungsfrist

Beschäftigungszeiten vor Vollendung des 25. Lebensjahres sind bei Kündigungsfristen mitzurechnen.

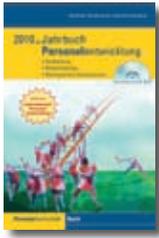
Der europäische Gerichtshof (EuGH) antwortet mit seinem Urteil auf ein entsprechendes Vorabentscheidungsersuchen des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf und stellt fest, dass die Antidiskriminierungsrichtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 der nationalen Regelung des § 622 Abs. 2 Satz 2 BGB entgegenstehe. Das Urteil wirkt unmittelbar bei der Kündigung von Arbeitsverhältnissen und der Berechnung und Beachtung von Kündigungsfristen. Klägerin im Ausgangsverfahren ist eine Frau, die nach Vollendung ihres 18. Lebensjahres in ein Unternehmen eintrat und der nach zehnjähriger Beschäftigungsdauer unter Einhaltung der gesetzlichen Frist gekündigt wurde. Gemäß § 622 Abs. 2 Satz 2 BGB ließ der Arbeitgeber bei der Berechnung der Kündigungsfrist die Beschäftigungszeit vor Vollendung ihres 25. Lebensjahres unberücksichtigt. Bei einer so anzurechnenden Beschäftigungsdauer von drei Jahren ergab sich eine Frist von einem Monat zum Ende eines Kalendermonats. Hätte der

Arbeitgeber auch die Beschäftigungsdauer vor Vollendung des 25. Lebensjahres eingerechnet, hätte die Kündigungsfrist dagegen vier Monate zum Ende eines Kalendermonats betragen. Der EuGH sieht in der BGB-Bestimmung eine unzulässige Diskriminierung. Da die Vorschrift des § 622 Abs. 2 Satz 2 BGB einer richtlinienkonformen Auslegung nicht zugänglich sei, bliebe den nationalen Gerichten nur die Möglichkeit, diese Norm nicht anzuwenden.

(EuGH-Urteil vom 19.01.2010 – C-555/07)

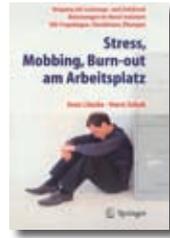
■ *Eine weit reichende Entscheidung, mit der europäisches Recht eine nationale Norm außer Kraft setzt. Für die Personalpraxis bedeutet die EuGH-Entscheidung, dass zumindest bis auf weiteres auch diejenigen Beschäftigungsjahre bei Kündigungen anzurechnen sind, die der Arbeitnehmer vor Vollendung des 25. Lebensjahres im Unternehmen verbracht hat.*

Ausgewählt und bearbeitet von Carl Werner Wendland



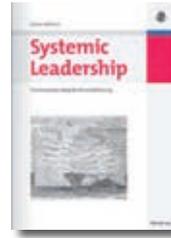
Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2010. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development. Luchterhand Verlag, Köln 2009, ISBN 9783472075820, 98 Euro*

Die globale Wirtschaftskrise zeigt ihre Folgen und macht auch vor großen deutschen Unternehmen nicht Halt. Zwar bleiben die Anforderungen an Aus- und Weiterbildung sowie der Stellenwert des Lernens durch wirtschaftliche Krisenzeiten weitgehend unberührt. Deren Ziele und Ausrichtung aber ändern sich, und Lernen wird zu einer treibenden Kraft für notwendige Veränderungsprozesse. Vor diesem Hintergrund präsentiert die 19. Ausgabe des Jahrbuchs Personalentwicklung Best-Practice-Konzepte zur Personalentwicklung und Weiterbildung, stellt die neuesten Forschungsergebnisse vor und illustriert diese anschaulich durch Unternehmensfallstudien. Darüber hinaus wird jeder Abschnitt durch Verweise auf aktuelle weiterführende Literatur, Internetressourcen sowie Beratungs- und Bildungsangebote ergänzt. Ein Special des Jahrbuchs widmet sich dem Thema Talent Management. Der Serviceteil ist auf eine CD-ROM ausgelagert, auf der sich Arbeitsmaterialien und Checklisten, Studien und Marktübersichten, ein ausführliches Glossar sowie eine Datenbank zur Wirtschaftsförderung im Bereich Aus- und Weiterbildung befinden.



Sven Litzcke, Horst Schuh: *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2010, ISBN 9783642052316, 19,95 Euro*

Der Begriff Stress hat sich zu einem Modewort entwickelt, das in unserer modernen Gesellschaft allgegenwärtig erscheint. Doch auch wenn der Ausdruck oft missbraucht wird, leiden in Deutschland Studien zufolge tatsächlich rund 30 Prozent real unter ungesundem Stress, den sie nicht in den Griff bekommen. In diesem Zusammenhang liegt die Frage auf der Hand, wie krank Arbeit macht. Schließlich stellt laut WHO Stress eine der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts dar. Und Hauptstressquelle ist durch Faktoren wie Leistungs- und Zeitdruck, Konkurrenz, Mobbing, Veränderungsdruck und Überforderung in vielen Fällen die Arbeit. Häufigstes und bekanntestes Symptom ist sicherlich das Burn-out-Syndrom. Die beiden Psychologen Sven Litzcke und Horst Schuh zeigen in ihrem empfehlenswerten Buch, dass Stress nicht zwangsläufig krank machen muss, sondern im Gegenteil sogar Spaß machen kann. Sie erklären, wie man Stress bewältigen, mit Mobbing umgehen und Burn-out verhindern kann. Anschaulich und nachvollziehbar offenbaren die Autoren attraktive Aspekte von Stress und verdeutlichen, wie dieser durch eigene Gestaltung und Einsatz durchaus positiv genutzt werden kann.

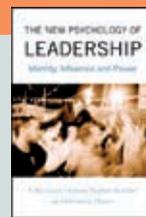


Cyrus Achouri: *Systemic Leadership. Ein innovativer Weg der Personalführung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2009, ISBN 9783486590371, 32,80 Euro*

Obwohl sich die Systemtheorie heute in zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen niedergeschlagen hat, mangelt es weiterhin an einer überzeugenden systematisch-wissenschaftlichen Anpassung für die Managementlehre, insbesondere für die Personalführung. Cyrus Achouri regt mit seinem Buch „Systemic Leadership“ dazu an, systemtheoretische Prinzipien in die Personal-

führung zu übertragen. Das Buch bietet nicht nur eine Einführung in wesentliche Performance-Management-Instrumente wie Mitarbeitergespräch, Führungskräftebeurteilung, Coaching, Ethik und Personalführung, Menschenbilder, Führungsstile und Führungstechniken sowie internationales und interkulturelles Personalmanagement. Es entwickelt darüber hinaus einen innovativen Ansatz, der die systemtheoretischen Ergebnisse aus Einzelwissenschaften wie Evolutionstheorie, Biologie, Physik, Philosophie oder Kognitionswissenschaften für eine neue Sicht der Personalführung – für Systemic Leadership – nutzbar zu machen sucht. Ein Ansatz, der vor allem für Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Unternehmenspraxis interessant sein dürfte.

PERSONALBuchtipp



Alexander S. Haslam, Stephen D. Reicher, Michael J. Platow: *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power. Routledge Group, East Sussex 2010, ISBN 9781841696102, 14,95 Britische Pfund*

Führung ist wohl ein zeitloses Phänomen. Gleichwohl hat Leadership gerade wieder an Bedeutung zugenommen. Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass man sich in letzter Zeit sehr stark mit technokratischen Aspekten des Managements beschäftigt hat. Das Buch gibt sowohl einen historischen Überblick über die Führungsforschung der letzten zwanzig Jahre, beschreibt aber auch aktuelle Entwicklungen zum Führungsverständnis. Dabei werden jüngste Erkenntnisse der Sozial- und der Organisationspsychologie referiert und zugleich in die Managementforschung integriert. Persönliche Identität spielt

hier ebenso eine wichtige Rolle wie Führung als Gruppenphänomen und als Managementfunktion. Letztlich kann Führung nur ganzheitlich betrachtet werden, und das ist in diesem Buch der Fall. Der Text ist anschaulich und engagiert geschrieben. Auf der Grundlage sich dynamisch entwickelnder Führungsprinzipien steht die aktive Rolle des Vorgesetzten im Vordergrund, und zwar im Hinblick auf Legitimation, Einfluss, Gerechtigkeit und Fairness, aber (eben) auch auf Charisma und Visionen. Das Buch wendet sich an Praktiker ebenso wie an Wissenschaftler – und an fortgeschrittene Studierende.

PERSONALpersönlich



Die gebürtige Österreicherin **Margarete Haase** ist seit einem Jahr Personalvorstand der Deutz AG in Köln. Außerdem ist die 56-Jährige im Vorstand zuständig für Finanzen, Investor Relations und Service. Die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin – ihr Thema waren die Entstehungsursachen japanischer Managementsysteme – kam vom Daimler Benz Konzern. Für den Autobauer war sie in verschiedenen europäischen Städten und Positionen tätig – zuletzt im Vorstand der Daimler Financial Services in Berlin.

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

Astronautin.

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

Unpünktlichkeit.

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

Einen Städtebesuch mit meinem Mann, demnächst zum Beispiel nach Florenz. Diesen verbinden wir dann auch immer gerne mit Opernaufführungen.

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

Mein Klavierspiel musste in letzter Zeit leider öfters hinten anstehen.

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

Für Geschenke für meine Familie. Ihnen eine Freude zu machen bereitet mir das größte Vergnügen.

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

Ehegattensplitting, weil es die Karriere von Frauen behindert.

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

Fehlende Geradlinigkeit. Kandidaten sollten versuchen, auf den Punkt zu kommen und nicht um den heißen Brei herum reden.

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

Ich lerne täglich dazu. Die Themenbereiche sind sehr vielfältig und so befinde ich mich in einem steten Lernprozess.

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

In jedem Fall würde ich eine Erhöhung der variablen Vergütung für besonders engagierte und mutige Führungskräfte realisieren wollen.

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

Der Wechsel vom Finanzsektor in die Automobilindustrie. Es war aber die richtige Entscheidung.

■ **Haben Sie als Frau im Vorstand eines traditionellen Motorenherstellers eine Vorbildfunktion für junge Berufsstarterinnen?**

Ja, in jedem Fall, denn wir müssen junge Frauen noch mehr für Technik begeistern!

■ **Können Sie die Motivation der Mitarbeiter aufrechterhalten, wenn gleichzeitig 1.650 Stellen abgebaut werden müssen?**

Das ist sicherlich eine große Herausforderung, aber mit ehrlicher Kommunikation und Transparenz für die Mitarbeiter über die Unternehmensziele lässt sich dies verwirklichen.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: Vergütung gestalten

- Gehälter im Personal
- Bonuszahlungen

Weitere Themen:

- HR Selbstmarketing
- Umsetzungskompetenz

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