



Ruth Lemmer,  
Chefredakteurin PERSONAL

## Dialog führen

Die Zukunft hält am 5. Mai mit einer noch jungen Methode Einzug auf dem Petersberg. Im World Café tauschen sich die Teilnehmer über das Szenario Personalberatung 2015 aus, eingeladen vom BDU – Bund Deutscher Unternehmensberater. Der Personalberater tag im Jahr eins nach der Wirtschafts- und Finanzkrise will alles, nur nicht jammern. Und damit ist er typisch für die aktuelle Situation in Deutschlands Wirtschaft: Vorsichtig bis lautstark wird Optimismus verbreitet. Und eher hinter vorgehaltener Hand werden Warnungen diskutiert, es könne noch nicht vorbei sein, oder es wird gar geunkelt, eine erneute Krise werde nicht lange auf sich warten lassen.

Was nun? Berater in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die lange vor der jüngsten weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise vor einer Überhitzung des Kredit- und Immobilienmarktes warnten, wurden gerne überhört. Haben sie deshalb jetzt Recht? Oder bremsen negative Prognosen nur den Aufschwung? Wie viel Mitverantwortung an der wirtschaftlichen Entwicklung tragen Berater aus Wissenschaft und Praxis, die mit Ihren mehr oder weniger empirischen Studien die Öffentlichkeit beruhigen oder aufschrecken? Und wie viel Verantwortung sind sie bereit zu übernehmen?

All diese Fragen kursieren auf den momentanen Frühjahrskonferenzen für Manager. Auch im Personalsektor. Und zu Recht. Denn die Zukunft beginnt heute. Und die Top-Studierenden an den Hochschulen sind nur dann für Personalthemen zu interessieren, wenn die aktuellen Akteure ein zukunftsorientiertes Selbstbild zeichnen.

Die Unternehmensberatung Kienbaum untersuchte die Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen (S. 18). Annähernd 50 Prozent sehen weder gute Karriere- noch gute Einkommenschancen im Personalmanagement, noch glauben sie, als Personaler im Unternehmen ein hohes Ansehen erlangen zu können. Da scheint es wenig zu nutzen, dass der angekündigte Fach- und Führungskräfte-mangel die Personalabteilungen schon jetzt zur Drehscheibe innovativer Ideen bei der Suche und Entwicklung von Mitarbeitern macht. Brauchen wir also andere Human Resource Manager?

PERSONAL bittet Sie sich unter [personal-redaktion@fachverlag.de](mailto:personal-redaktion@fachverlag.de) an der Diskussion zur Zukunft der Personalmanager zu beteiligen (S. 21). Der PERSONALDialog im nächsten Heft wird Ihre Meinungen widerspiegeln.

<b>EDITORIAL</b> <i>Dialog führen</i> <i>Ruth Lemmer</i>	<b>1</b>
<b>NAMEN UND NACHRICHTEN</b>	<b>4</b>
<b>PERSONALKurzinterview:</b> <i>Baden-Württembergs Kultusministerin Marion Schick zur Werkrealschule</i>	
<b>SCHWERPUNKT: BERATER UND TRAINER</b>	
<b>Studentenjob mit Zukunft: Die Nachwuchs-Consulter arbeiten parallel zum Studium – höchst professionell – an ihren Aufträgen und an ihrem Berufseinstieg</b> <i>Pia Weber</i>	<b>6</b>
<b>Den richtigen Berater zu finden, bedarf kontinuierlicher Kommunikation</b> <i>Sandra Müller/Ramin Ghafari</i>	<b>10</b>
<b>Zuwachs im vierten Quartal: Die internationale Executive Search-Branche gibt sich optimistisch</b> <i>Ruth Lemmer</i>	<b>13</b>
<b>Personaler als Zaungäste: Whistleblowing kann Unternehmen vor Skandalen schützen</b> <i>Jan Lies</i>	<b>14</b>
<b>LEHRSTUHLPorträt: Fachhochschule Mainz</b>	<b>16</b>
<b>PERSONALKurzinterview:</b> <i>Prof. Dr. Susanne Rank will künftigen Unternehmensberatern die Haltung vermitteln, mit der sie Hilfe zur Selbsthilfe leisten</i>	<b>17</b>
<b>PERSONALMANAGEMENT</b>	
<b>Kienbaum-Studie zur Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen</b> <i>Matthias Meifert/Julia Richter/Julia Kienbaum</i>	<b>18</b>
<b>PERSONALDialog: Brauchen wir andere Human Resource-Manager?</b>	<b>21</b>
<b>Allianz HR Shared Service Einheit zertifiziert nach ISO 9001</b> <i>Daniela Breidbach/Joachim von Kaehne</i>	<b>22</b>
<b>Nordrhein-Westfalen setzt im Mittelstand auf Qualifikation, Flexibilität und Gesundheit</b> <i>Roland Matzdorf/Gottfried Richenhagen</i>	<b>26</b>
<b>Lenken und Lösen</b>	<b>30</b>
<b>PERSONALENTWICKLUNG</b>	
<b>Spring survey "Calling for success": Germans have difficulties with the native speakers of English</b> <i>Bob Dignen/Ian McMaster/Mike Seymour</i>	<b>32</b>
<b>Talent-Management bei Sick: Gewachsener Prozess zwischen Personal- und Linienmanagern</b> <i>Rudolf Kast/Tanja Bausch</i>	<b>36</b>
<b>Noch lange nicht Chefsache: Mercer-Studie zu Talentmanagementstrategien</b>	<b>38</b>
<b>MAN Salzgitter: Recruiting und Outplacement müssen so gestaltet werden, dass Fachkräfte für künftige Mangelzeiten dem Unternehmen gut gesonnen bleiben</b> <i>Daniel Norpoth/Rainer Scharnowski</i>	<b>39</b>
<b>Accor Hotellerie entwickelt Managementnachwuchs nach einheitlichen Standards</b> <i>Julia Krohn/Nikolai Förster</i>	<b>41</b>
<b>Treffen und Trainieren</b>	<b>44</b>
<b>Seminare</b>	<b>45</b>
<b>MITARBEITERFÜHRUNG</b>	
<b>Mobbing am Arbeitsplatz: Interventionen müssen Kollegen und Führungskräfte einbeziehen</b> <i>Nicole Saam/Angelika Härlin</i>	<b>46</b>
<b>PROVOKATION des Monats: Kreativität organisieren</b> <i>Hans Marquart</i>	<b>50</b>
<b>Fordern und Fördern</b>	<b>51</b>
<b>PERSONAL UND RECHT</b>	
<b>Bei befristeten Arbeitsverträgen können formale Aspekte schnell zu Stolpersteinen werden</b> <i>Robert Gorschak/Rainer Wertenaue</i>	<b>52</b>
<b>Aus dem Gerichtssaal</b>	<b>54</b>
<b>BÜCHER</b>	<b>55</b>
<b>PERSONALpersönlich:</b> <i>Renate Bloß-Barkowski, Personalvorstand SEB AG, Frankfurt</i>	<b>56</b>
<b>Im nächsten Heft lesen Sie</b>	<b>56</b>
<b>Impressum</b>	<b>27</b>



**PERSONAL**Kurzinterview

**Für die Arbeitswelt gerüstet**

Professor Dr. Marion Schick, Kultusministerin in Baden-Württemberg, zur Einführung der Werkrealschule.

**Welchen Vorteil bringt das Festhalten am dreigliedrigen Schulsystem?**

Ausbildungsbetriebe haben andere Erwartungen an Schulabgänger als Universitäten. In unserem gegliederten Schulsystem bekommen die Betriebe die Absolventen, die sie brauchen. Gerade die Werkrealschule, die ab nächstem Schuljahr in Baden-Württemberg startet, bringt durch ihren Praxisbezug und enge Verzahnung mit den Berufsschulen viele Vorteile für Ausbildungsbetriebe.

**Die Werkrealschule – inwieweit kann sie die Absolventen ausbildungsreifer machen?**

Mit der Werkrealschule rüsten wir Jugendliche konsequent für die Arbeitswelt. Die drei Wahlpflichtfächer Natur und Technik, Wirtschaft und Informationstechnik sowie Gesundheit und Soziales bringen eine gezielte Vorbereitung für die Ausbildung. Die enge Kooperation zwischen der zehnten Werkrealschulklasse und dem ersten Jahr der zweijährigen Berufsfachschule macht die Werkrealschule modern und zukunftsweisend. Dabei erhalten Schülerinnen und Schüler eine vertiefte Grundlage für den Übergang



in das Berufsleben. Die Werkrealschule ist zudem ein durchgängiger sechsjähriger Bildungsgang, der den mittleren Bildungsabschluss zum Ziel hat.

**Inwieweit kann das neue Konzept den Nachwuchssorgen in Handwerksberufen und bei Facharbeitern entgegenwirken?**

Wir vermitteln den Schülern in der Werkrealschule bereits eine erste berufliche Grundbildung. Das Konzept der Werkrealschule berücksichtigt im besonderen Maße die Interessen und Neigungen der Schülerinnen und Schüler durch die Wahlpflichtfächer. Sie bietet die Möglichkeit einer Berufswegeplanung ab Klasse 5 und einer beruflichen Grundbildung. Davon werden besonders Berufe im Handwerk profitieren.

**Multitalent**

**Thomas Mayer** hat bei der Solar Millennium in Erlangen die Aufgabe als Sprecher des Vorstands übernommen. Der 51-Jährige verantwortet bei dem Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf solarthermische Kraftwerke die Bereiche Personal, Finanzen, Public Relation, Marketing und wirkt in der Projektentwicklung mit. Der Diplom-Kaufmann hat bereits Erfahrung gesammelt als Vorstand und Geschäftsführer international agierender Handels-, Finanzdienstleistungs- und Markenartikelunternehmen. Die Neubesetzung war notwendig geworden, weil Vorstandsvorsitzender **Dr. Utz Claassen** – davor EnBW-

Vorstandsvorsitzender – im März sein Amt nach nur drei Monaten überraschend niedergelegt hatte. Über die Gründe für seinen Rückzug wird spekuliert, Claassens Anwalt sprach von Aspekten der Kultur und Corporate Governance des Unternehmens.



**Nachfolge geregelt**

**Frank Aigner** (Foto) ist Personalvorstand der E.ON Avacon in Helmstedt, einem regionalen Energieversorger in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Zuvor war der 49-Jährige als Mitglied der Geschäftsführung und Geschäftsbereichsleiter bei

der E.ON Energie in München bereits für den Bereich Personal verantwortlich. 1999 wechselte Aigner von der PwC Deutsche Revision zur E.ON nach Düsseldorf und leitete dort unter anderem das Executive HR Management und die Abrechnung Führungskräfte für den Konzern. Bei PwC war der Wirtschafts- und Agrarwissenschaftler Prüfungsleiter für Jahres- und Konzernabschlussprüfungen. Frank Aigner übernimmt das Ressort Personal von **Peter Hecker**, der in den Ruhestand tritt. Hecker war seit der Gründung des Unternehmens 1999 Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei E.ON Avacon und hat wesentlich

zum Gelingen der Fusion aus fünf verschiedenen regionalen Unternehmen zur Avacon beigetragen.

**Wilde Mischung**

Einer für Vieles: Der Jurist **Lutz von Stryk** (Foto) ist bei der Hamburger HSH Real Estate im Vorstand zuständig für Personal, aber auch Finanzen, Rechnungswesen, Steuern, Konzeption sowie die HGA Capital und den Bereich Asset Management. Eine wilde Mischung für den Juristen und Steuerberater, der seit 2004 in der HSH Real Estate-Gruppe arbeitet, seit 2008 als Geschäftsführer der HGA Capital GmbH. HSH Real Estate wurde im Jahr 2004 als Holding für die Immobilienaktivitäten der HSH Nordbank gegründet. Der 50-jährige von Stryk bildet zusammen mit dem 33-jährigen **Dr. David Mbonimana** und dem 43-jährigen **Dr. Marc Weinstock** die Führungsspitze der Gesellschaft. Der 39-jährige **Niclas Karoff** legt sein Vorstandsmandat planmäßig zum 1. April nieder.



**Ohne Personalvorstand**

**Peter Kleinschmidt** beendet seine Tätigkeit bei der Beiersdorf AG. Der 59-jährige Personalvorstand und Arbeitsdirektor hat das DAX-notierte Unternehmen verlassen. Sein Vertrag läuft eigentlich noch bis zum kommenden Jahr. Seine Aufgaben wird vorübergehend der 50-jährige Finanzvorstand **Bernhard Düttmann** mit übernehmen. Die Personalvorstandsstelle soll aber wieder besetzt werden. Kleinschmidt war auch für Nachhaltigkeit

verantwortlich und hat 25 Jahre zu dem Konzern gehört, der vor allem für die Marke Nivea bekannt ist. Er kam 1985 als Marketing Manager International zu Beiersdorf, arbeitete in verschiedenen internationalen Positionen und ist seit 2003 im Beiersdorf Vorstand. Kleinschmidt war maßgeblich für den Aufbau der Internationalisierung in den Märkten Afrika, Middle-East, Australien und Asien verantwortlich.



### Schreib- tisch in Paris

**Jean-Luc  
Duchemin**

(Foto) hat die Aufgabe als Executive Vice President Global Human Resources bei Carlson Wagonlit Travel (CWT) in Paris übernommen. Der Franzose wird als Personalchef der Geschäftsreisekette CWT auch dem globalen Executive Team von CWT angehören. Der 54-Jährige ist damit verantwortlich für die Belange von rund 18.000 CWT-Mitarbeitern weltweit. Der Branchenfremde bringt reichlich internationale Erfahrung mit. Einen Großteil seiner Karriere war der studierte Maschinenbauer in Führungspositionen tätig. Die vergangenen sieben Jahre verbrachte Duchemin in den USA, wo er zuletzt als Senior Vice President Human Resources für Philips Healthcare arbeitete. Davor war er Personalchef der weltweit auftretenden Consumer Digital Imaging Group der Eastman Kodak Company. Auch in Europa hat Duchemin mehrere Jahre gearbeitet, unter anderem für Mitsubishi, General Electric und Good-year sowie Lafarge.

### Zurück in der Praxis

**Professor Su-  
sanne Böhlich**

(Foto) ist seit April als Senior Advisor für den Bereich Employer Branding Practice der internationalen Managementberatung BBDO Consulting in Düsseldorf verantwortlich. Die 43-Jährige übt diese Position parallel zu ihren Verpflichtungen an der Internationalen Fachhochschule Bad Honnef - Bonn aus, wo die Professorin seit Herbst 2008 Human Resources, Projektmanagement und Marketing lehrt. Bis 2008 kümmerte sich die promovierte Volkswirtin als Direktorin Personalmarketing um den Nachwuchs und das Employer Branding der Deutsche Post World Net und übernahm parallel bereits Lehraufträge an der Fachhochschule. Beratungserfahrung bringt die gelernte Bankerin Böhlich ebenfalls mit - aus ihrer Zeit als Partnerin der Deutsche Post Inhouse Consulting sowie als Mitarbeiterin im Stab von **Herbert A. Henzler**, dem damaligen McKinsey-Chef.



### Preiswürdig

**Sabine Stadie**, Leiterin Human Resource, und Marketingleiter **Andreas**



**Kosch** (Foto) vom Gesundheitsanbieter B.A.D. in Bonn nahmen in Köln den Big Award entgegen. Damit wurde das B.A.D.-Anzeigenkonzept aus dem Jahr 2009 als Sieger in der Kategorie „Beste Kombi Personal-/Imageanzeige“ bei dem Wettbewerb „Big Award - Beste Stellenanzeigen im Deutschen Ärz-

teblatt“ prämiert. Der Verlag Deutsches Ärzteblatt hatte den Preis 2009 ins Leben gerufen, um Impulse für die kreative Umsetzung von ärztlichen Stellenanzeigen zu setzen. B.A.D. bietet Dienstleistungen innerhalb von Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz an. Der Internetauftritt, der zusammen mit der Agentur „DieFirma“ Wiesbaden verwirklicht wurde, und Stellenanzeigen, die die Agentur „ID3“, Köln umgesetzt hat, sorgten für eine positive Wirkung in Richtung Mitarbeiter, aber auch in Richtung Kunden. Außerdem schaltete das Personalmarketing in neuen Medien und nahm an Recruiting-Veranstaltungen teil. Das Corporate Design wurde nicht nur in den Stellenanzeigen modernisiert - es reicht nun einheitlich bis in Broschüren, Briefbögen und Mailings.



### Im Netz

Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler **Frank Nellissen** (Foto) leitet bei Astaro Europa in Karlsruhe Human Resource, Finance und Controlling sowie IT. Vor seinem Start bei dem UTM-Anbieter arbeitete der 41-Jährige seit 2007 als Managing Director/ CFO bei CfC Industriebeteiligungen, einer Investmentgesellschaft. Zuvor war Frank Nellissen Geschäftsführer der AgfaPhoto-Gruppe, dem Spezialisten für Consumer Imaging. Für Arcor, die deutsche Festnetz-Breitband-Gesellschaft der Vodafone-Gruppe, war er in verschiedenen Funktionen tätig, darunter auch als CFO für den Online Dienst.



### TV statt Pralinen

**Norbert Kireth** (Foto) hat seinen Job als Senior Vice

President Human Resources & Organisation bei Sky Deutschland in München angetreten. In dieser Position verantwortet der 47-jährige Diplom-Betriebswirt (MBA) Human Resources sowie die Organisationsentwicklung des Unternehmens. Vor seinem Wechsel zu Sky war Kireth Leiter HR & Organisation für Zentral- und Osteuropa bei der Ferrero MSC & Co. in Frankfurt. Davor verantwortete er in unterschiedlichen Managementpositionen das Personal national und international bei der Deutschen Telekom.

### Saison- arbeit

**Hale Cali** (Fo-  
to) hat beim



Film- und Entertainmentpark Movie Park Germany in Bottrop-Kirchhellen die Leitung der Personalabteilung übernommen. Die 34-Jährige ist damit verantwortlich für 80 Festangestellte, elf Auszubildende - und in der Hochsaison bis zu 1.000 Aushilfskräfte. Das Human Resources Team besteht aus zehn Mitarbeitern. Grund für die ungewöhnliche Teamgröße ist die hohe Zahl an Saisonkräften. Hale Cali bringt die idealen Voraussetzungen für die Position mit: Die gelernte Hotelkauffrau war zuletzt HR Managerin im Sheraton Hotel Düsseldorf Airport. Berufsbegleitend hat sie einen Abschluss als Betriebswirt an der IHK gemacht und zusätzlich die Ausbildung zur Personalfachkauffrau absolviert.

*An fast jeder Hochschule gibt es studentische Unternehmensberatungen. Die Nachwuchs-Consulter arbeiten höchst professionell – an ihren Aufträgen, aber auch an ihrem Berufseinstieg.*



## Studentenjob mit Zukunft

Einen Thermobecher für den „Coffee to Go“ zum Preis von 15 Euro – inklusive einer halbjährigen kostenlosen Nachfüll-Garantie – das gibt es nicht bei Starbucks oder Tchibo, sondern im kleinen Café Noi in Mannheim. Ein Café im herkömmlichen Sinn ist es nicht, vielmehr erhalten hier vom Arbeitsamt vermittelte Jugendliche eine Starthilfe für den Arbeitsmarkt. Hinter der pfiffigen Idee stecken Studenten: SIFE – die

studentische Unternehmensberatung der etwas anderen Art. „Ich will mein Universitätswissen sinnvoll nutzen“, sagt Luise Müller, Marketing-Leader SIFE Mannheim. Die Mannheimer sind mit 98 Mitgliedern die größte deutsche Gruppe der weltweiten Initiative „Students in Free Enterprise“ (SIFE).

Studentische Unternehmensberatungen gibt es an nahezu jeder Hochschule. Allein im Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen e.V. (BDSU) mit Sitz in Bonn sind 30 von ihnen mit rund 2.300 Studierenden organisiert. Und der Verband hat kein Monopol: Das JCNnetwork e.V., Junior Consultant Network, ist der kleinere der beiden deutschen Dachverbände. Dem 2002 gegründeten JCNnetwork mit Sitz in Karlsruhe gehören derzeit 22 Nach-

wuchsberatungen aus Deutschland an, mit insgesamt 1.200 Mitgliedern. Die jungen Berater sind auch international verdrahtet. Seit 1992 koordiniert unter anderem der Dachverband JADE – European Confederation of Junior Enterprises – die Zusammenarbeit der europäischen studentischen Unternehmensberatungen. Das europäische Netzwerk umfasst etwa 30.000 Studenten. Angesichts des professionellen Aufbaus überrascht das selbstbewusste Auftreten der Nachwuchs-Consulter nicht: „Es ist die beste Möglichkeit, Praxiserfah-



*Pia Weber, freie Journalistin, Neufahrt bei Freising*

✉ [pia-weber@t-online.de](mailto:pia-weber@t-online.de)

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Studentische Unternehmensberater
- Qualitätsmanagement
- Recruiting

zung zu sammeln, wir kommen zwar als Studenten, verhandeln aber auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen in den Unternehmen“, sagt Michael Brandmiller, Marketingvorstand beim BDSU. „Wir schaffen Mehrwert für die Unternehmen.“

Das Beratungsspektrum hält mit dem der Profis in der Branche mit: Marketing, Marktanalysen, Prozessoptimierungen, Strategieentwicklung, Fragen rund ums Thema Informationstechnologie und vieles mehr. „Wir bieten die gleichen Leistungen wie die klassischen Beratungen bei gleicher Qualität“, behauptet Brandmiller. Die im BDSU organisierten Beratungen müssen sich regelmäßigen Qualitätskontrollen unterziehen. Dafür können die Nachwuchs-Consulter damit werben, dass aus jedem dritten Projekt ein Nachfolgeprojekt entsteht. Dabei sind die Analysen, Tipps und Ideen der Studenten deutlich billiger zu haben, als die der Profis: Im Schnitt zwischen 200 und 400 Euro verlangt der Berater-Nachwuchs pro Mann-Tag.

## Ideen ankurbeln

Anders arbeiten die Mitglieder bei SIFE: nämlich ohne Honorar. Einen Gewinn können sie dennoch aus ihrer Arbeit ziehen, und zwar über das gute Gefühl hinaus, etwas Karitatives gemacht zu haben. „Wir unterstützen SIFE, weil wir damit in Kontakt mit zukünftigen Führungskräften kommen.“, sagt Kees Bossers, Vice President Marketing and R&D Consumer Europe bei der Freudenberg Haushaltsprodukte in Weinheim. „Soziales Engagement steht auch in den Leitsätzen von Freudenberg.“

Luise Müller unterstreicht: „Wir eröffnen wirtschaftliche Perspektiven für andere, besonders sozial Schwächere.“ Die Mitglieder bei SIFE entwerfen Marketingpläne, erarbeiten Finanzierungsmodelle oder legen mit Pinsel und Farbe auch selbst Hand an – kurz sie bringen Geschäftsideen zum Laufen. Dennoch unterscheiden sie sich von den anderen studentischen Unternehmensberatungen: Die Studenten der BWL, VWL, Sozialwissenschaft, IT oder Psychologie

stecken ihr Engagement in Aufgaben, die nicht von professionellen Beratungen abgedeckt werden.

Aktuell betreuen sie 17 Projekte in den Themenbereichen Arbeitslosigkeit, Umweltschutz, körperlich und geistig Behinderte, Migration und Entwicklungshilfe. Jedes Projekt wird mit einem Kooperationspartner durchgeführt, der nach dem Ausstieg der Studierenden eigenständig und langfristig weiterarbeitet. Bei Café Noi war das der gemeinnützige Verein „Arbeit für alle“.

## Mitarbeiter rekrutieren

Für Unternehmen ist es unter dem Recruiting-Aspekt interessant, studentische Unternehmensberater zu beauftragen oder die Organisationen zu unterstützen. Auch bei Freudenberg war es eine strategische Entscheidung der Unternehmensleitung SIFE zu sponsern und Bossers persönliches Engagement als Business Advisor zu unterstützen. Denn der Einsatz der Studenten wirkt wie eine Vorauswahl: „SIFE kombiniert wirtschaftliches Denken mit sozialem Engagement. Genau das, was wir bei Freudenberg auch in unserer Mission haben“, sagt Bossers.

Als klare Win-Win-Situation bewertet Martin Schmidt-Schön, Leiter der Abteilung Strategische Entwicklung bei CosmosDirekt in Saarbrücken, die Zusammenarbeit mit der gerade neu gegründeten Consiglia e.V.: „Die Studenten bekommen Praxiserfahrung und können ihr erlerntes Wissen über interessante Projekte in die Praxis umsetzen. Wir dagegen haben direkten Zugang zu neuen Ideen und Ansätzen aus der Hochschule und erleben hautnah, wie diese junge Zielgruppe tickt.“ Für den Direktversicherer ist sein Marktauftritt über Internet und Telefon sehr wichtig.

Den Kontakt zu Hochschulen zu halten, Studienarbeiten zu vergeben oder Praktikanten einzustellen, sieht Schmidt-Schön als fixen Teil seiner Arbeit. Die Mitglieder von Consiglia rannten bei ihm offene Türen ein. Vom professionellen Auftreten war er beeindruckt: „Die Studenten bewiesen unternehmerisches Handeln“, betont

er. „Sie haben agiert wie professionelle Berater, Akquise betrieben, nach den Problemen ihrer Kunden gefragt, ihr Team zusammengestellt, einen klaren Projektplan gehabt und überzeugend ihr Ergebnis präsentiert“ beschreibt Schmidt-Schön. Besonders imponiert ihm, dass die Jung-Berater nicht jedes Thema angenommen, sondern Projekte abgelehnt haben, weil sie nicht die passenden Skills oder genügend Zeit hatten. Der Cosmos-Manager: „Mit dieser offenen Einstellung haben sie uns positiv überrascht.“

## Kooperieren mit den Profis

Statt Praktikant ein Businesspartner zu sein mit allen Konsequenzen, das macht für Maurizio Singh, Mitglied im Präsidium von Consiglia in Saarbrücken, den besonderen Reiz dieses Studentenjobs aus: „Wir kommen weg von der reinen Theorie und ziehen eine Aufgabe von der Akquise bis zur Schlusspräsentation durch.“

Die Saarbrücker Studenten zeigten ein besonderes Maß an Eigeninitiative, weil sie ihre Organisation ganz neu aufgebaut haben. Die Qualitätsstandards einzuhalten, die der BDSU vorgibt, war von Anfang an das Ziel der erst 2008/2009 gegründeten Beratung. Denn sie wollten Mitglied werden. „Grund sind die Qualitätsnachweise, zu denen zum Beispiel Weiterbildungsnachweise gehören“, sagt Gründungsmitglied Maurizio Singh. Dabei hat er die Großen unter den Unternehmensberatern im Blick: „Mittelfristig streben wir Kooperationen mit den Profis an, zum Beispiel innerhalb der Weiterbildungsmaßnahmen.“

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn sieht das Potenzial der Nachwuchsgruppe durchaus und hat schon seit 2004 einen Kooperationsvertrag, um in der Ausbildung der Consulter zusammenzuarbeiten. Der BDU arbeitet eng mit dem Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen BDSU e.V. zusammen, der auch seinen Sitz im Bonner BDU-Gebäude hat. Allerdings geht die Rechnung nicht eins zu eins auf, nicht jeder studentische Unterneh-

mensberater will später wirklich in die Consulting-Branche. „In erster Linie geht es uns darum, Kontakt zur Wirtschaft zu knüpfen“, betont Singh.

Mit bestimmten Aufträgen gelingt dieser Brückenschlag sehr gut. Aber nicht jedes Thema eignet sich für eine studentische Unternehmensberatung, betont Unternehmensstrategie

Schmidt-Schön: „Es darf die Studenten nicht übermäßig zeitlich binden und so ihr Studium einschränken. Auch sollte das Projekt zu den bereits erlernten Techniken und Erfahrungen passen.“ So hat Consiglia für Cosmos-Direkt eine Marktanalyse erstellt und alle Wettbewerber darauf hin beleuchtet, wie sie die Zielgruppe Studenten angehen.

Das Ergebnis könnte weitreichende Folgen haben: „Wenn wir eine offene Stelle zu besetzen haben, ist es für einen Bewerber natürlich ein besonderer Vorteil, mit einem solchen Projekt bereits Eigeninitiative, Motivation und Teamfähigkeit beweisen zu haben – genau das suchen wir bei neuen Mitarbeitern“, so Martin Schmidt-Schön.

### Auswahl studentischer Beratungen

Standort	Studentische Unternehmensberatung	Schwerpunkt	Kontakt
Augsburg	<b>JMS Augsburg e.V.</b>	Marketing, Existenzgründung, IT, Organisation, Controlling, Personal	<a href="http://www.jms-augsburg.de">www.jms-augsburg.de</a>
Augsburg	<b>academica e.V.</b>	Marktanalyse, Standortanalyse, Zufriedenheitsanalyse	<a href="http://www.academica-augsburg.de">www.academica-augsburg.de</a>
Bamberg	<b>cogita! e.V.</b>	Strategie & Innovation, Marketing & Vertrieb, Personal & Organisation	<a href="http://www.cogita-bamberg.de">www.cogita-bamberg.de</a>
Bayreuth	<b>Junior Beratung Bayreuth e. V</b>	Start-Up-Unterstützung, Hochschulmarketing, Prozessanalysen und -optimierungen, Marketing-, Controlling- und Personalkonzeptionen	<a href="http://www.jbb-ev.de">www.jbb-ev.de</a>
Berlin	<b>Berliner Campus Projekt e.V.</b>	Gründer-, Strategie-, Prozess-Start-, Marketingberatung	<a href="http://www.bcpro.de">www.bcpro.de</a>
Berlin	<b>Company Consulting Team e.V.</b>	Marketing, Systemanalyse, IT-Beratung, Logistik, Trainings	<a href="http://www.cct-ev.de">www.cct-ev.de</a>
Bielefeld	<b>SIFE-Bielefeld</b>	Beratung bei sozialen und karitativen Projekten	<a href="http://www.sife-bielefeld.de">www.sife-bielefeld.de</a>
Bielefeld	<b>STUNT e.V. Studentische Unternehmensberatung</b>	Businesspläne, Kostenmanagement, Wirtschaftlichkeitsanalysen	<a href="http://www.stunt-bielefeld.de">www.stunt-bielefeld.de</a>
Braunschweig	<b>Consult One e.V.</b>	Marketing, Betriebswirtschaft, Technik und Design	<a href="http://www.consult-one.de">www.consult-one.de</a>
Bremen	<b>Active e.V. – studentische Unternehmensberatung Bremen</b>	Marketing & Vertrieb, Organisation, Prozesserschaffung & -management	<a href="http://www.active-bremen.de">www.active-bremen.de</a>
Cottbus	<b>jalta.consultants e.V.</b>	Gründungsmanagement, Marketing, Prozessgestaltung, Organisation	<a href="http://www.jalta.de">www.jalta.de</a>
Darmstadt	<b>Junior Comtec Darmstadt e.V.</b>	Unter anderem: Analysen, Businesspläne, Softwareerstellung	<a href="http://www.junior-comtec.de">www.junior-comtec.de</a>
Deggendorf	<b>consult-it! e.V.</b>	Marketingkonzepte, IT-Solutions	<a href="http://www.consult-it-online.de">www.consult-it-online.de</a>
Dortmund	<b>ConsultISM e.V. – Die studentische Unternehmensberatung</b>	Alle Fragestellungen rund um Unternehmensführung	<a href="http://www.consultism.de">www.consultism.de</a>
Dortmund	<b>VIA Studentische Unternehmensberatung e. V.</b>	Personal & Organisation, Prozessmanagement, Marktforschung	<a href="http://www.via-ev.de">www.via-ev.de</a>
Dresden	<b>PAUL Consultants e.V.</b>	Marketing, Organisation, IT, Finanzen, Controlling, Personal, Qualitätsmanagement	<a href="http://www.paul-consultants.de">www.paul-consultants.de</a>
Duisburg	<b>WIP – Wissenschaft in der Praxis e.V.</b>	Start-Up, Businesspläne, IT, Marketing	<a href="http://www.wip-duisburg.de">www.wip-duisburg.de</a>
Elmshorn	<b>SUN – Non Profit Consulting e.V.</b>	Rechnungswesen, IT, Finanzierung, Marketing	<a href="http://www.sun-ev.org">www.sun-ev.org</a>
Frankfurt/Oder	<b>Viadrina Consulting Group e.V.</b>	Marketing, Machbarkeitsstudien, Marktanalysen, Eventmanagement	<a href="http://www.vcg-ev.de">www.vcg-ev.de</a>
Frankfurt a. M.	<b>GREEN finance consulting e.V.</b>	Unter anderem: Finanzierungsmodelle, Rechnungslegung, finanzvertriebsspezifische Lösungen	<a href="http://www.green-fc.de">www.green-fc.de</a>
Freiberg	<b>Prisma Junior Consulting e.V.</b>	Marketing, Prozessanalyse und -optimierung, Event-Konzepte, unternehmerische Sozialverantwortung, Vertriebskonzepte	<a href="http://www.pj-consulting.de">www.pj-consulting.de</a>
Furtwangen	<b>Institut für Business Consulting e.V.</b>	ERP-Evaluation, Website-Vergleich, ITIL-Studie	<a href="http://www.business-consulting.de">www.business-consulting.de</a>
Göttingen	<b>Consulting Team e.V.</b>	Management Consulting, Marketing Unternehmensgründung, Trainings/Coaching	<a href="http://www.consulting-team.eu">www.consulting-team.eu</a>
Greifswald	<b>Capufaktur e.V.</b>	Strategische und operative Beratung, Organisation	<a href="http://www.capufaktur.de">www.capufaktur.de</a>



Standort	Studentische Unternehmensberatung	Schwerpunkt	Kontakt
Halle	<b>Campus Contact Halle e.V.</b>	IT, Marketing & Vertrieb, Produktion & Logistik	<a href="http://www.campuscontact.de">www.campuscontact.de</a>
Hamburg	<b>Hanseatic Consulting</b>	Strategie, Prozesse, Personal	<a href="http://www.hanseaticconsulting.de">www.hanseaticconsulting.de</a>
Hannover	<b>Janus Consultants e.V.</b>	Planung & Organisation, Marketing & Kommunikation, IT, Human Resource Management	<a href="http://www.janus-consultants.de">www.janus-consultants.de</a>
Heidelberg	<b>GalileiConsult e.V.</b>	Organisation, Kommunikation, Human Resource	<a href="http://www.galileiconsult.de">www.galileiconsult.de</a>
Ilmenau	<b>student consulting ilmenau e.V.</b>	Qualitätsmanagement, Marktanalysen, Businesspläne, IT, Marketing	<a href="http://www.sci-ev.de">www.sci-ev.de</a>
Ingolstadt	<b>project e.V.</b>	Marktforschung, Logistik, Kundenzufriedenheitsanalysen, Strategieentwicklung	<a href="http://www.project-ev.de">www.project-ev.de</a>
Kaiserslautern	<b>AtM Consultants e.V.</b>	Marktanalysen, Businesspläne, Strategieentwicklung, Analysen, Prozessoptimierungen	<a href="http://www.atm-consultants.com">www.atm-consultants.com</a>
Karlsruhe	<b>delta Studentische Unternehmensberatung UG</b>	Unter anderem: Business Strategien, Qualitätsmanagement, IT	<a href="http://www.delta-karlsruhe.de">www.delta-karlsruhe.de</a>
Karlsruhe	<b>fuks e.V.</b>	Logistik, Produktion, Controlling, Organisation, Schulungen, IT, Marketing	<a href="http://www.fuks.org">www.fuks.org</a>
Kassel	<b>Consulting Team Kassel e. V.</b>	Unternehmensgründungen, Marketing & Vertrieb, Qualitätsmanagement, Organisation	<a href="http://www.ctk-ev.org">www.ctk-ev.org</a>
Leipzig	<b>Campus Inform e.V.</b>	Marketing & Vertrieb, Personalschulungen Planung, Optimierung & Organisation von Prozessen und Strategien	<a href="http://www.campusinform.de">www.campusinform.de</a>
Lemgo	<b>re-eng e.V.</b>	Logistik, Produktionstechnik, Holztechnik, betriebswirtschaftliche Themen	<a href="http://www.re-eng.de">www.re-eng.de</a> <a href="http://www.andere-perspektiven.de">www.andere-perspektiven.de</a>
Magdeburg	<b>SIDUM e.V</b>	Strategieentwicklung, Analysen, Prozessoptimierung, Businesspläne, Personalschulung	<a href="http://www.sidum.de">www.sidum.de</a>
Mainz	<b>berater e.V.</b>	Marktforschung, Implementierungs- und Controllinglösungen, Organisations- und Prozessoptimierung	<a href="http://www.berater-mainz.de">www.berater-mainz.de</a>
Mannheim	<b>INTEGRA e.V. – Studentische Unternehmensberatung</b>	Finanzen, Controlling, IT, Marketing, Organisation	<a href="http://www.integra-ev.de">www.integra-ev.de</a>
Mannheim	<b>SIFE-Mannheim</b>	Beratung bei sozialen und karitativen Projekten	<a href="http://sife.uni-mannheim.de">http://sife.uni-mannheim.de</a>
München	<b>Academy Consult München e.V.</b>	Marketing, Vertrieb, Gründungsberatung, Projektmanagement, IT & Strategie	<a href="http://www.academyconsult.de">www.academyconsult.de</a>
Münster	<b>move – Studentische Unternehmensberatung e. V.</b>	Prozesse, Marktforschung, Strategie, IT	<a href="http://www.move-ev.de">www.move-ev.de</a>
Nürnberg	<b>Junior Consulting Team</b>	Marketing, Rechnungswesen & Controlling, Gründungsberatung	<a href="http://www.jct.de">www.jct.de</a>
Oestrich-Winkel	<b>james consulting GmbH</b>	Marketing & Distribution, Process & Controlling, Strategy & Organisation	<a href="http://www.james-consulting.com">www.james-consulting.com</a>
Paderborn	<b>Campus Consult e.V.</b>	IT, Organisation, Projektunterstützung	<a href="http://www.campus-consult.de">www.campus-consult.de</a>
Passau	<b>INSTEAD e.V.</b>	Marketing, Strategien, Analysen, Optimierungen	<a href="http://www.instead.de">www.instead.de</a>
Potsdam	<b>uniClever e.V.</b>	Existenzgründung, Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb	<a href="http://www.uniclever.de">www.uniclever.de</a>
Regensburg	<b>intouchCONSULT – studentische Unternehmensberatung e.V.</b>	Marketing, Marktstudien, Start Up Beratung, Businesspläne	<a href="http://www.intouch-consult.de">www.intouch-consult.de</a>
Rostock	<b>studentische Unternehmensberatung Rostock e.V.</b>	Unter anderem: Existenzgründung, Projektmanagement, Prozessanalyse und -optimierung	<a href="http://www.stub-rostock.de">www.stub-rostock.de</a>
Saarbrücken	<b>Consiglia e.V.</b>	Finanzen, IT, Marketing	<a href="http://www.consiglia-ev.de">www.consiglia-ev.de</a>
Siegen	<b>Study &amp; Consult e.V.</b>	Marketing & Vertrieb, Personalmanagement & Organisation, Produktion & Logistik	<a href="http://www.study.de">www.study.de</a>
Stuttgart	<b>Campus-Konzept Stuttgart e.V.</b>	Analysen, Prozessoptimierungen	<a href="http://www.campus-konzept.de">www.campus-konzept.de</a>
Stuttgart	<b>Junior Business Team e.V.</b>	Unter anderem: Strategieplanung, Marketing & Vertrieb, CSR	<a href="http://www.studentische-beratung.de">www.studentische-beratung.de</a>
Weingarten	<b>kreativ e.V.</b>	Unter anderem: Hochschulmarketing, Qualitätsmanagement, Marketing, Prozess- und Strukturoptimierung	<a href="http://www.gokreativ.de">www.gokreativ.de</a>
Würzburg	<b>i.a.c. Würzburg e.V.</b>	Marketingstrategien, Marktanalysen, Befragungen, Existenzgründung	<a href="http://www.iac-wuerzburg.de">www.iac-wuerzburg.de</a>

*Die richtigen Berater zu finden und die Beratungsprojekte zum Erfolg zu führen, bedarf einer genauen Analyse der Ziele und einer kontinuierlichen Kommunikation.*

# Abenteuer für Mutige

Die Debatte über die Quantifizierbarkeit von Beratungs- und Trainingsleistung endet sicher nie. Der Wunsch nach einem Kriterienkatalog für die objektive Einschätzung von Beratungsleistungen ist bei Entscheidern immer präsent – aber noch nicht umfassend gelungen. Die Autoren verzichten bewusst darauf universale Antworten zu formulieren, möchten aber auf der Grundlage einiger Fragen, die Aufmerksamkeit für Stolperfallen in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern schärfen, die den Geschäftserfolg erschweren. Wir haben Kriterien erarbeitet, die Anregungen für die unternehmensinterne Projektvorbereitung und -steuerung liefern. Unser Kriterienkatalog legt Wert darauf, Projekte mit Berateinsatz effizient in die Projekt- und Linienverantwortung im Unternehmen übernehmen zu können. Unsere Erfahrungen wurden gesammelt in unterschiedlichen Rollen als interne und externe Berater sowie als Projektverantwortliche und Führungskräfte.



*Dr. Sandra Müller,  
Kommunikations-  
beratung simply-  
ahead, München*

✉ [mueller@simply-ahead.com](mailto:mueller@simply-ahead.com)



*Ramin  
Ghafari, Leiter  
Treasury Solu-  
tions & Consul-  
ting, Siemens  
Financial Services,  
München*

✉ [ramin.ghafari@siemens.com](mailto:ramin.ghafari@siemens.com)

## Stichwort Beratung

Die berufliche Praxis zeigt: Wenn es um Beraterqualität geht, reagieren Geschäfts- und Personalverantwortliche auch innerhalb eines Projektteams durchaus heterogen. Man hört konstruktive Erwartungen wie „ein externer Berater bringt einen klaren Blick und ein verfügbares Zeitkontingent für die Problemlösung mit“. Skeptischere Einschätzungen wie „Unsere Aufgaben sind doch sehr spezifisch. Haben diese Berater denn die passende Erfahrung?“ sind ebenfalls allzu bekannt. Der Versuch, ein gemeinsames Verständnis zur gewünschten Beraterqualität festzulegen, scheidet schon mal an Aussagen à la „von einem Berater will ich beeindruckende Kompetenzen sehen“.

Die konkreten Auswahlkriterien für projektbezogene Qualitäten bleiben besonders im Bereich der weichen Kompetenzen nicht selten offen. Als Konsequenz fällt es in der betrieblichen Praxis schwer einen Qualitätsstandard festzulegen, der allen Beteiligten im konkreten Projekt gerecht wird: im Unternehmen des Auftraggebers wie im Beraterteam. Und bei unklaren Zielen sind schlechte Ergebnisse fast programmiert – unabhängig von den handelnden Personen.

Das alles ist nicht neu. Jeder Praktiker kennt dieses Spannungsfeld. Neuland ist hingegen der systematische Umgang mit diesen Erfahrungswerten. Er erleichtert gerade für Personalverantwortliche die Unterstützungsleistung in ihrem Unternehmen erheblich. Unterschiedliche Erwartungen einzelner Interessengruppen im Unternehmen, bleiben jedoch aktuell noch häufig unberücksichtigt.

## Beispiel Siemens Financial Services

Treasury-Verantwortliche stehen vor der Herausforderung die Finanzströme für ihre Unternehmen zuverlässig, wirtschaftlich und risikoarm zu steuern. Die Siemens Financial Services (SFS) übernimmt als zentrale Treasury genau diese Aufgabe für Siemens. Dazu verwendet sie durchgängige Treasury Systeme und eine klare Aufgabenverteilung mit ihren internen Partnern.

SFS bietet diese Umsetzungskompetenz auch als Lösung für Kunden außerhalb des Konzerns an – etwa bei einem weltweit tätigen Pharma- und Chemie-Unternehmen mit mehreren Milliarden Euro Umsatz: Der Auftraggeber verantwortete die Treasury-Aktivitäten im Unternehmen und berichtet an den Finanzvorstand. Die Aufgabe war schnell gemeinsam definiert. Es sollte in wenigen Monaten eine zentrale Treasury eingeführt werden, die alle Finanzgeschäfte international bündelt. Unstrittig war auch das Vorgehen: die Einführung der Inhouse-Bank-Lösung – mit einer zentralen Treasury Management Software.

So klar Aufgabenstellung und Herangehensweise waren, so anspruchsvoll wurde es die weit über 100 Landesgesellschaften auf den Freiheitsverlust in den lokalen Finanzgeschäften vorzubereiten. Die Motivation der heterogenen Interessensgruppe zu verste-

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Beraterprojekt
- Umsetzungsorientierung
- Akzeptanzmanagement

hen und in Handlungsbereitschaft zu verwandeln, war der inoffizielle Prüfstein für die Projektmitarbeiter des Kunden und die Berater der Siemens Financial Services.

## Akzeptanz in den Ländern

Parallel zur Einführung der zentralen Treasury-Funktion sicherten die Berater die Akzeptanz der Anwender in den Ländern. Dazu erarbeitete das Projektteam ein Veränderungskonzept mit Nutzenargumenten, die der Belegschaft halfen mit neuen fachlichen und persönlichen Anforderungen umzugehen. Ein Stufenkonzept mit praxisorientiertem Kompetenzaufbau folgte. Nicht nur in der späteren zentralen Treasury in Deutschland, sondern auch lokal in den Finanzabteilungen der Länder. Um die Übergabe an die Linienverantwortlichen nicht aus den Augen zu verlieren, wurden Projektergebnisse und Anwendungsdaten dokumentiert und hinterlegt. Die späteren Verantwortlichen waren systematisch

in den Projektverlauf eingebunden. So konnte die Implementierung pünktlich erfolgen. Die genutzte Systematik machte die Anforderungen an harte und weiche Erfolgsfaktoren für den Auftraggeber wie für die Berater eindeutig: Alle Aufgaben wurden erkannt und angemessen verfolgt. Die Mitarbeiter der zentralen Treasury und in den Ländern kamen schnell mit dem IT-System zurecht. Ihre veränderte Rolle in der Zusammenarbeit lernten sie schrittweise im Alltag selbst auszukleiden. Dies gelang mit wachsender Fachkompetenz, Fremdsprachen- und interkultureller Kompetenz, die sie für den Dialog mit den Ländern aufbauten. Das Management in der Zentrale wie in den Ländern stand vor der Herausforderung einer umfassenden Internationalisierung ihrer Aufgaben. Dies führte zu komplexen Abstimmungen auf Management-Ebene zwischen Zentrale und Ländern bei gleichzeitig anspruchsvoller Führungstätigkeit in ihren Abteilungen. Auftretenden Irritationen in der Belegschaft zu den

veränderten Arbeitsaufgaben kamen vor. Das Management sorgte deshalb dafür, dass die Mitarbeiter ihr neues Umfeld schon im Projektverlauf mitgestalteten. Die Kollegen erhielten die Chance in fachlichen Diskussionen im Kollegenkreis und mit den Beratern aktiv zu werden. So wuchs die Akzeptanz für die Einführung der zentralen Treasury und das neue Arbeitsmodell schrittweise bis zum Starttermin.

## Beratung zielführend unterstützen

Auf der Grundlage von solchen Projekten werden kritische Fragestellungen rund um Beraterprojekte nun mit erprobten Vorgehensweisen beantwortet. Mit fünf Erfolgskriterien aus der Praxis werden wichtige Aufgabenstellungen angesprochen, und es werden Handlungsoptionen geboten, die übertragbar in andere Industrien und Dienstleistungssektoren sind:

# Ausbildung zum Management-Trainer

Mit Chef-Trainer Dr. Helmut Fuchs und seinem Spezialisten-Team



**Auch als Sommer-Akademie ab August**

Nach der TAM Ausbildung können Ihre Mitarbeiter:

- Den Weiterbildungsbedarf in Unternehmen ermitteln und Trainingspläne erstellen
- Seminare zielgruppengerecht planen und durchführen
- Methoden und Medien zielorientiert einsetzen
- Wirkungsvoll moderieren und visualisieren
- Teilnehmer zum Lernen motivieren und aktivieren
- Professionell und souverän als Trainer auftreten

TAM Trainer-Sommer-Akademie

**TAM Trainer-Sommer-Akademie**

So., 01.08., bis Fr., 06.08.2010  
Mo., 09.08., bis Fr., 13.08.2010  
Mo., 16.08., bis Fr., 20.08.2010  
Mi., 25.08., bis Sa., 28.08.2010

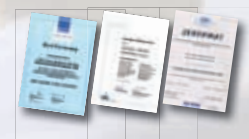
und weitere Termine beginnend am 8. September 2010

EUR 7.900,- zzgl. MwSt. und Hotel  
Prüfungsgebühren je nach gewähltem Abschluss

**Jetzt buchen! ☎ 0800-50604446**

Für die interne Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter sind interne Trainings- und Schulungsmaßnahmen oft der effizienteste Weg. Mit einer **Ausbildung zum Management-Trainer** der TAM Akademie bauen Sie sich Trainings Know-How im eigenen Unternehmen auf und sorgen nachhaltig für optimalen Wissenstransfer.

Wir können aus eigener Erfahrung garantieren, dass diese Ausbildung durch ihr hochwertiges Konzept und hochqualifizierte Ausbilder einen messbaren Erfolg für Ihr Unternehmen bringen wird. Die SemiGator AG selbst hat zwei Mitarbeiter zum Berater mit **TAM Trainerausbildung** und **BDVT Zertifikat** ausbilden lassen, um Personalentwickler optimal in deren Weiterbildungsfragen beraten zu können.



Ausbildung auch mit TÜV Zertifikat möglich

semigator.de – Das unabhängige Weiterbildungsportal. Transparenter Vergleich von Trainern, Seminaren, Coaches und Speakern.

Mehr Infos? Kontaktieren Sie uns unverbindlich unter

☎ 0800-50604446 • E-Mail: [anfrage@semigator.de](mailto:anfrage@semigator.de)

**semigator.de**

Das Seminar- und Weiterbildungsportal

- Umsetzungsorientierung als sinnvolles Auswahlkriterium für Berater einführen
- Auftrag immer mit Blick auf die Übergabe an die Linienverantwortlichen klären
- Regeln der Zusammenarbeit einführen und dokumentieren
- Spezifische Interessengruppen erkennen und dann individuell einbeziehen
- Nachhaltigen Umsetzungserfolg durch Kompetenzaufbau im Unternehmen sichern

In vielen Projekten werden auf der Grundlage einer Software im Unternehmen Kompetenzen optimiert oder aufgebaut. Bei der Einführung von IT-Lösungen für die Treasury ist es wichtig, Akzeptanz und Nutzenerlebnis der Anwender von Beginn zu verfolgen. Dies zeigt die Bedeutung von Umsetzungsorientierung schon zum Projektstart. Denn nur mit dem Blick auf die spätere Anwendungs-kompetenz beim Auftraggeber werden frühzeitig die Herausforderungen zum Kompetenzaufbau nicht nur thematisiert, sondern zielgerichtet die Realisierung bei Linienverantwortlichen vorbereitet. Berater mit passendem Erfahrungshintergrund und Weitblick sind für die Erreichung dieser Ziele am besten geeignet.

**„Besonders hilfreich ist es eine modulare Auftragsklärung in Projektphasen vorzusehen, bei der Auftraggeber und Berater die aktuelle Ausrichtung des Programms oder Projekts überprüfen und anpassen.“**

Wie können Sie nach der Auswahl der Berater die Auftragsklärung „ready für die Linie“ gestalten? Die Lernkurven von Unternehmen sind bekanntlich in den ersten Phasen eines Programms oder Projekts sehr ausgeprägt. Bereits formulierte Anforderungsprofile werden deshalb häufig in Frage gestellt und verändert. Die saubere Auftragsklärung ist jedem Praktiker in dem Umfeld natürlich als Schlüsselement vertraut. Besonders hilfreich ist es eine modulare Auftragsklärung in Projektphasen vorzusehen, bei der

Auftraggeber und Berater die aktuelle Ausrichtung des Programms oder Projekts überprüfen und anpassen. Wie unterstützen Sie die konkrete Zusammenarbeit während des Projektverlaufs? Im Unternehmen fehlt häufig noch die Sensibilität dafür, wie viel Zeit für Kommunikation mit dem Berater bereitgehalten werden sollte. Wenn es um Steuerungsgespräche geht, können unterstützende Dokumente besondere Erleichterung bei Zeitdruck schaffen. Formulare für Rollenbeschreibungen helfen unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu erkennen, zu definieren und zu dokumentieren. Ihr Hauptbeitrag liegt in der Klärung der Erwartungen rund um die Aufgabe und im Festschreiben des Kooperationsmodells. Sie unterstützen die klare Zusammenarbeit – auch in der Dynamik des Projektverlaufs.

### **Akzeptanzmanagement einführen**

Wie können Sie die Erfahrungen und Blickwinkel Ihrer Interessengruppen im Projektverlauf aufnehmen? Heterogene Abteilungs- oder Unternehmenskulturen bringen unterschiedliche Erwartungen mit sich, die häufig auch intern nicht vollständig bekannt sind. Stakeholder-Analysen mit strukturierten Interviews der Involvierten sind hilfreich, um konkrete Zielerwartungen und Qualitätsanforderungen im Beraterprojekt zu klären und entsprechend zu bedienen. Im Anschluss sollten individuelle Zielformulierungen für spezifische Interessengruppen mit qualitativen Gütekriterien aufgeschrieben werden. So gelingt es, unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen systematisch in den Projektplan zu übertragen und für die umfassende Projektsteuerung erfolgreich zu nutzen. Der Grad der Zielerreichung im Projekt oder noch offene Aspekte und der daraus resultierende Bedarf für weitere Projekte bleiben damit präsent.

Veränderte Arbeitsabläufe können Verunsicherungen auslösen, die den Projekterfolg gefährden. Wie bereiten Sie Ihr Unternehmen auf neue Anforderungen vor? Wenn sich Verfahren und Arbeitsabläufe ändern und

deshalb die Anforderungen steigen, kann das bei der Belegschaft zu Verunsicherung führen. Um den Umsetzungserfolg Ihres Projekts zu sichern, ist ein zielgerichtetes Akzeptanzmanagement wichtig. Dazu gehört Veränderungskommunikation – diese reicht aber nicht immer aus. Vielfach ist ein Kompetenzaufbau nötig, der

**„Die Auswahl passender Berater ist dann zielführend für das Unternehmen, wenn diese von Beginn an auf die enge Zusammenarbeit mit späteren Projekt- und Linienverantwortlichen ausgerichtet ist.“**

über die Nachhaltigkeit des Projekts entscheidet. Für den Übergang kann auch ein Interim-Management sinnvoll sein. Wichtig ist zum Projektstart die vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen zu kennen und ein gemeinsames Verständnis zum Kompetenzaufbau zu entwickeln.

### **Ausblick**

Qualifizierte Ressourcen für abgegrenzte Aufgaben flexibel einzusetzen, ist für jedes Unternehmen attraktiv. Dabei den Experten-Blick von draußen zu nutzen, ist ebenfalls wertvoll. Die Auswahl passender Berater ist dann zielführend für das Unternehmen, wenn diese von Beginn an auf die enge Zusammenarbeit mit späteren Projekt- und Linienverantwortlichen ausgerichtet ist.

Dabei die ideale Passung zwischen unterschiedlichen Menschen – und auch mit der Unternehmenskultur des Auftraggebers – zu erreichen ist eine Wunschvorstellung, die häufig an Personalverantwortliche herangetragen wird. Neben Beratern mit hoher Umsetzungsorientierung sind dabei auf der Seite des Unternehmens die Kooperations- und Steuerungskompetenzen wesentliche Faktoren. Diese Kompetenzen verbessern die Zusammenarbeit intern und mit den Beratern. So erhöhen sie die Chancen für erfolgreiche Projekte im Zeit- und Budgetrahmen – ganz ohne unerwünschte Abenteuer.

Der AESC-Bericht zur aktuellen Lage der Executive Search-Branche ist vorsichtig optimistisch.

# Zuwachs im vierten Quartal

Für das Jahr 2009 rechnet die Association of Executive Search Consultants AESC mit einem weltweit erzielten Gesamtjahresnettoerlös von 7,43 Milliarden US-Dollar für die Executive Search Branche. Die Daten für diese Schätzung werden von einem repräsentativen Kreis von AESC-Mitgliedern erhoben, der die Geschäftstätigkeit von über 1.500 Consultants aus dem internationalen Verband der Beratungsunternehmen für die Suche von Führungskräften per Direktanfrage in 46 Ländern widerspiegelt. Allein das vierte Quartal des vergangenen Jahres hat ein noch negatives Gesamtergebnis im Bereich Anwerbung von Führungskräften der oberen Führungsebene verhindert. Denn während die Gesamterlöse der Branche 2009 einen Absturz um 32,5 Prozent verglichen mit dem höchsten Stand aller Zeiten im Jahr 2008 (11 Milliarden US-Dollar) erlebten, schloss das vierte Quartal mit einem jahresbezogenen Anstieg von 7,3 Prozent bei neuen Executive-Search-Aufträgen sowie einer deutlichen Verlangsamung des Erlösrückgangs ab. Peter Felix, Präsident des AESC, will denn auch Leuchtstreifen am Himmel sehen: „Das letzte Quartal des Jahres 2009 war Anlass genug, mit mehr Optimismus auf das Jahr 2010 zu blicken; und tatsächlich sehen wir in den ersten Monaten des Jahres bereits entsprechende Anzeichen.“



Ruth Lemmer,  
Chefredakteurin  
PERSONAL,  
Düsseldorf

✉ [personal-redaktion@fachverlag.de](mailto:personal-redaktion@fachverlag.de)

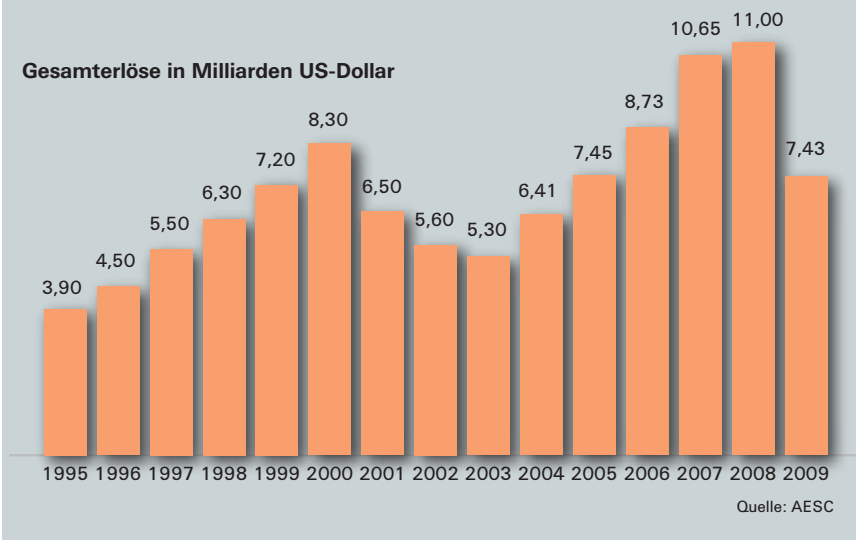
## Der Markt nach Branchen

Einen gestiegenen Marktanteil im gesamten Jahresverlauf 2009 verzeichnen die Biowissenschaften und die Gesundheitspflege mit plus 1,3 Prozent sowie die Konsumgüterindustrie

Südamerika blieben innerhalb des Gesamtrückgangs im Marktanteil stabil.

Auch ein Blick auf die europäischen Staaten zeigt, dass die Entwicklung der Branche alle gleichermaßen traf. Die Marktanteile verschoben sich

## Geschätzte erzielte Erlöse der Executive Search-Branche von 1995 bis 2009



mit plus 0,6 Prozent. Dagegen melden die Berater in der Industrie, bei den Finanzdienstleistungen und in gemeinnützigen Unternehmen ein Minus – wenn auch unterhalb von einem Prozent. Das Level halten konnte die Technologiebranche – was nur eine minimale Beruhigung sein kann, war dieses Segment doch früher ein Wachstumsgarant.

vergangenes Jahr im Vergleich zum Jubeljahr 2008 nur im niedrigen einstelligen Bereich. Während das Vereinigte Königreich ein Plus von 1,5 Prozent meldet und Frankreich eines von 1,1 Prozent, sank der Marktanteil im übrigen Europa um zwei Prozent. In Deutschland ging er um 0,6 Prozent etwas weniger zurück.

Nun hoffen die Berater, dass aus dem Leuchtstreifen wieder Sonnenschein wird – und zwar im Gesamtumsatz 2010, möglichst weltweit.

## Der Markt nach Regionen

Betrachtet man die Entwicklung der großen Regionen, so stieg der Marktanteil des Raumes Asien/Pazifik um ein Prozent, um dieses Prozent ging der Marktanteil in Nordamerika zurück. Europa sowie Mittel- und

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Direktansprache
- Führungskräfte
- Marktanteil

*Nur eine interdisziplinäre Kultur- und Führungskräfteentwicklung kann dauerhaft eine Verhaltenskultur schaffen, die Unternehmen vor Skandalen schützt. Whistleblowing kann als Teil einer gelebten Corporate Governance dazu beitragen.*

# Personaler als Zaungäste

Daimler beendet den aktuellen Bestechungsvorwurf juristisch mit einem Vergleich. Schlecker und Lidl geraten durch ihre Arbeitsbedingungen in die Schlagzeilen. Boni- und Beratungsskandale bei Banken werden öffentlich diskutiert. Selbstverschuldete Unternehmensskandale nehmen zu und mit ihnen die folgenden (staatlichen) Sanktionen. Personalmanagement und die interne Kommunikation, in deren Verantwortung das Kultur- und Verhaltensmanagement formell liegt, scheinen hilflos zuzuschauen. Überraschend ist das nicht. Die Rolle des Personalmanagements ist je nach Unternehmensstruktur und nach unternehmensinterner Positionierung oft auf Personalplanung und interne Personalentwicklung beschränkt – angewiesen auf Abteilungsmandate und als Beschaffungs- und Entlassungsagentur angesehen. Ähnlich ist auch die Lage der internen Kommunikation: In den 1980er-Jahren noch oft als fünftes Rad am Wagen gekennzeichnet, wird ihr zwar heute das Potenzial als Führungsfunktion bescheinigt. Faktisch arbeitet sie oft abgekoppelt vom Management. Theoretisch kann dagegen kein Zweifel bestehen, dass die Aufgabe von Personalmanagement und internen Public Relations (PR) das gesamte Kommunikations- und Verhaltensmanagement sein muss. Denn wenn Reputation das Ziel von PR ist, Skandale reputa-

tionsschädigend und diese auf selbstverschuldetes Fehlverhalten zurückzuführen sind, dann hat das Verhaltensmanagement interdisziplinär eine hohe Priorität. Es ist also die Frage zu stellen, welchen Beitrag Personal und (interne) Public Relations leisten können, um Skandale zu vermeiden?

## Whistleblowing als Alarmsystem

Ein denkbare Instrument zur Schärfung und Incentivierung der eigenen Verhaltenswahrnehmung in Organisationen ist das Whistleblowing. Davon spricht man vor allem, wenn Mitarbeiter sich aus Überzeugung, aber nicht unbedingt autorisiert, gegen ungesetzliche oder ethisch zweifelhafte Praktiken ihres Unternehmens wenden. Whistleblowing (wörtlich: ‚die Pflöfpe blasen‘) lässt sich entsprechend mit Alarm schlagen übersetzen. Aber: Diese Pflöfpe zu blasen, ist in der Unternehmensrealität ein heikles Unterfangen – und wird wohl deshalb erst von einer Minderheit der Unternehmen als Instrument eingesetzt. Whistleblowing steht in einem Geflecht unterschiedlicher unternehmenskultureller wie rechtlicher Gepflogenheiten:

- **Arbeitsvertragliche Pflichten.** Arbeitnehmer haben den Anweisungen des Arbeitgebers und damit der Vorgesetzten zu befolgen.
- **Mitarbeiterloyalität.** Einem Arbeitgeber ist nicht zuzumuten, mit einem Mitarbeiter zusammenzuarbeiten, der sich illoyal verhält. Whistleblowing kann als Illoyalität ausgelegt werden.
- **Arbeitsklima.** Ein Arbeitnehmer, der Alarm schlägt und seine Beobachtungen vielleicht sogar nach außen trägt, beeinträchtigt das Betriebsklima. Er provoziert Konflikte – nach außen und nach innen.

• **Preisgabe von Informationen.** Das Whistleblowing kann als Verletzung von Betriebsgeheimnissen interpretiert werden.

Das heißt: Auf selbstmotivierte Zivilcourage zu setzen, ist nicht empfehlenswert; weder aus rechtlicher noch aus kultureller Sicht. Skandalträchtige Verhaltensweisen zu ändern, erfordert vielmehr ein programmatisches Vorgehen mit einem interdisziplinären Paket aus Anreizen und Kontrollen. Der elektronische Briefkasten für anonyme Hinweise auf unternehmensschädliches Verhalten und skandalträchtige Geschehnisse ist ein Anfang. In manchen Unternehmen sind es Personalmanager, die die Briefkästen lehren, die Vorgänge recherchieren – und mögliche Konsequenzen veranlassen. In jedem Fall muss deutlich und glaubwürdig werden, dass das Topmanagement eine korrekte Haltung von allen Mitarbeitern und Managern erwartet und nicht die Überbringer schlechter Nachrichten verfolgt sondern die Verursacher. Ein strategischer Ansatz zur Verhaltensänderung ist, das Mystery Shopping auf das Managementverhalten zu übertragen. Mystery Shopping (auch: Silent Shopping) ist als Instrument der Qualitätssteuerung des Dienstleistungscontrollings bekannt. Mystery Shopper sind beauftragte und geschulte Testkunden, die die Dienstleistungsqualität beurteilen, indem sie etwa im Verkaufsgespräch Testfragen stellen und bewerten. Mystery Shopping wird überall dort eingesetzt, wo Unternehmen ihren Kunden begegnen: etwa im Einzelhandel, aber auch in Restaurants



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

✉ jan.lies@jan-lies.de

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Whistleblowing
- Corporate Governance
- Verhaltenskultur
- Mystery Management

# Sie suchen einen Trainer, Coach oder ein Seminar?

Finden Sie genau den richtigen Anbieter für Ihren Bedarf über das Weiterbildungsportal **semigator.de**

- Transparenz durch unabhängige Angebotsübersicht
- Direkter Vergleich durch detaillierte Anbieterprofile

Beispielhafte Trainer unserer  
Kategorie **Empfohlene Partner:**



**Frank Mohr**

Vertrieb und Marketing



Experte für

- Neukundengewinnung
- Verkaufsstrategien
- Sprach- und Verhaltensmuster

Neukundenakquise, Verkaufsgespräche mit Abschlussorientierung, Kundenbindung sowie Sprach- und Verhaltensmuster-Analysen. Motto: Lachen, leiden, lernen. Trainer für das Magellan-Prinzip.

[www.semigator.de/frank\\_mohr](http://www.semigator.de/frank_mohr)

**Renate Raschke**

Prozesse und Effizienz



Expertin für

- Organisationsentwicklung
- Projekt- und Prozessmanagement
- Konfliktmanagement

Mit systemischem Ansatz, Six-Sigma-Methodik, Projektmanagement und Empathie das Potenzial ausschöpfen – Klarheit bzgl. der Ziele finden, strukturiert vorgehen und miteinander erfolgreich sein.

[www.semigator.de/renate\\_raschke](http://www.semigator.de/renate_raschke)

**Dr. Ralf Teichgräber**

Change Management



Experte für

- Leadership: In Führung gehen
- Change Management: Besser ändern
- Teambuilding: Zusammen wachsen

Sich entwickeln. Das Unternehmen verändern. Mit dem Wirtschaftspsychologen & Coach Dr. Ralf Teichgräber. Analytisch, authentisch, erfahren. Anders. Praxisnah. Persönlich. Change Challenges.

[www.semigator.de/ralf\\_teichgraeber](http://www.semigator.de/ralf_teichgraeber)

**Gunter Steidinger**

Change Management



Experte für

- Strategie- und Organisationsentwicklung
- Logik des Gelingens im Change Management
- Managementhandwerk

Erfolg ist die Folge Ihrer Strategie. Strategie bedeutet Ihre Positionierung und Zielsetzung. Die Strategieumsetzung ist Change Management. Effektive Methoden und Instrumente = die Logik des Gelingens!

[www.semigator.de/gunter\\_steidinger](http://www.semigator.de/gunter_steidinger)

Unverbindliche Anfrage an:  
**0800 - 5060 4446** oder [anfrage@semigator.de](mailto:anfrage@semigator.de)

**semigator.de**

Das Seminar- und Weiterbildungsportal

oder Hotels. Damit dient Mystery Shopping nicht nur der Service- und Prozessqualität, sondern auch der Personal- und Kulturentwicklung.

Da Mitarbeiter in Unternehmen im Personalmanagement als interne Kunden verstanden werden, ist der Ansatz naheliegend, nach Situationen Ausschau zu halten, mit denen die Organisation auf interne Kunden als Repräsentanten der Stakeholder-Gesellschaft trifft. Denn jeder Mitarbeiter ist auch Stakeholder jenseits der Organisation: etwa als politischer Bürger oder Mitglied der Kirchengemeinde. Mystery Management ist also eine Form des Management-Controllings, indem Silent Employees – also Testmitarbeiter einer Organisation – zu definierende Zieldimensionen überprüfen. Testszenarien sind zum Beispiel die Beobachtung oder Ausführungen von Entscheidungen in Ein- und Verkaufsabteilungen, Sekretariaten und Vorstandsbüros und vieles mehr.

## Eckpfeiler des Mystery Managements

Wie kann es gelingen, dass Mitarbeiter als Whistleblower fungieren, ohne dass die Organisation zu einem basisdemokratischen nichtsteuerbaren Stimmengewirr wird? Mystery Management basiert auf folgenden Eckpfeilern:

- **Routinebildung.** Grundlegend ist, Mystery Management als stetigen Prozess zu begreifen. So wie Sales Reviews (Vertriebsplanungstreffen) Zielvorgaben auf Basis von Erfahrungswerten liefern, werden im Rahmen von Mystery Management Reviews bestimmte Managementziele – hier die Identifikation skandalträchtigen Handelns – zur Routine.
- **Anonymisierung.** Silent Employees zu etablieren, ist anders als im Kommen und Gehen in einer Einzelhandelsfiliale eine organisationsspezifische Herausforderung. Denkbar ist, seitens der Personalabteilung ein Silent Employee- oder Führungsprogramm aufzulegen, in dem Mitarbeiter der eigenen Organisation in einem Rotationsverfahren zeitweise als Silent Employees arbeiten.
- **Objektivierung.** Der Nachteil von Mystery Management im Vergleich

zur Mitarbeiterbefragung ist, dass Silent Employees nur ihre subjektive Wahrnehmung zum Maßstab nehmen können. Der Vorteil gegenüber der Befragung ist, dass sie aktiv, zu jeder Zeit eigene Wahrnehmung melden können. Darum ist die Anonymisierung in Kombination mit der Stetigkeit und Rotation wichtig.

- **Incentivierung.** Analog zur Incentivierung guter Vertriebsleistungen sind hier gute Beiträge zu einer Skandalvermeidungskultur zu belohnen. Basis hierfür können Berichte des Mystery Managements sein, die durch Mitarbeiter- und gegebenenfalls durch Kundenbefragungen ergänzt werden.

- **Kultivierung.** Mystery Management ist Ausdruck einer starken Fehlerkultur. Fehlerkultur beschreibt ein Arbeitsklima, indem man gerne aus Fehlern lernt. Etwaige Widerstände gegen dieses Instrument, die Mystery Management als Unterwanderung der Führungsstruktur oder als institutionalisiertes Spitzelwesen deklarieren wollen, sind wie Widerständen gegen Mystery Shopping zu begegnen. Es muss also eine Qualitätsdebatte geführt werden.

Mystery Management braucht Interdisziplinarität: Das Personalmanagement verantwortet Szenariendefinition, Incentivierung und Training, die interne Kommunikation ist für die Anforderungen und Umsetzung kulturellen Prozessmanagements zuständig und externe Beratung erhält das Topmanagementmandat, auf alle Hierarchien zuzugreifen, die Silent Employees zu schützen und die Umsetzung anzutreiben.

Aktuelle Skandale sind zu oft Ausdruck verhaltensinduzierten Fehlverhaltens von Unternehmen. Am Beispiel des Whistleblowings wird ein Instrument aufgezeigt, das mit strategischer Einbindung als Teil eines wirksamen Verhaltensmanagements verankert werden kann. Es kultiviert die Corporate Governance. Sie sorgt auf freiwilliger Basis für Druck auf Entscheider, und zwar mit Hilfe von aktivierenden Rahmenbedingungen. Bei zunehmenden Skandalen mit volkswirtschaftlichen Schäden wäre es denkbar, diese Freiwilligkeit durch Berichtspflichten und steuerliche Entlastung bei aufgedeckten und geänderten Verhaltensweisen zu ersetzen.

## LEHRSTUHLPorträt



WIRTSCHAFT  
FH MAINZ  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

Unorthodoxe Arbeitszeiten sind für Professorin Dr. Susanne Rank selbstverständlich. Denn die 41-jährige Hochschullehrerin im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Mainz ist im Zweitberuf Mutter – und das jüngste Familienmitglied, die Tochter mit ihren drei Jahren, noch deutlich unberechenbarer als Studierende und Professorenkollegen. Also werden öfter mal abends und am Wochenende Facharbeiten korrigiert und Vorlesungen vorbereitet. „Das finde ich normal“, sagt die Personalprofessorin. Und: „Ich setze die Fachthemen selbst, an denen ich arbeite, also macht mir das Arbeiten Spaß.“

Die Freiheit der Lehre schreibt die Hochschullehrerin für Betriebswirtschaft, Personal Management & Change Management groß. Das mag in ihrem Lebenslauf begründet liegen. Im oberfränkischen Forchheim

geboren studierte Rank in Erlangen und Amsterdam Psychologie und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. In ihrer Psychologie-Diplomarbeit ging sie der Frage nach, wie Stimmungseinflüsse Einstellungen der Menschen prägen – eine spannende Fragestellung nicht nur für die Marktforschung.

Als wissenschaftliche Angestellte am Lehrstuhl für Sozialpsychologie an der Universität Mannheim arbeitete sie an dem Projekt „Strategien sozialer Informationsverarbeitung“, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert wurde und promovierte in Heidelberg zu genau diesem Thema.

Die Frage danach, wie sich Menschen beeinflussen lassen, stellte sich Rank in den folgenden Jahren immer wieder, während sie ihr Geld neben der Promotion als freie Trainerin bei der IHK Darmstadt und

der Barmer Ersatzkasse und später bei der SAP in der Personal- und Organisationsentwicklung verdiente und am Institut für systemische Beratung in Wiesloch eine Beraterausbildung machte. Der Wechsel von der Grundlagenforschung in die betriebliche Realität brachte allerdings andere Facetten. „Wie schnell Gerüchte regieren, wie der Flurfunk funktioniert, wie es sich mit Minderheiten und Mehrheiten verhält, wann Menschen dem Herdentrieb folgen“, listet Hochschullehrerin Rank auf, „das kann man in Unternehmen gut beobachten.“

Vor allem in Change Situationen. Und für die war Susanne Rank bei der SAP AG acht Jahre international zuständig. Zum Beispiel in Mexiko, als die Senior Beraterin in einem SAP Einführungsprojekt bei einem Energie-Unternehmen ein Change Management Team leitete. Die Personal- und Organisationsentwicklung in solchen Umbruchzeiten bedarf besonderer Feinfühligkeit und Energie bei der Durchsetzung von Anpassungsnotwendigkeiten an die Unternehmenskultur.

2004 zog es die Praxiserfahrene zurück in den Lehrbetrieb – an die Fachhochschule Mainz, wo Professor Rank Human Resource Management und Change Management im Fachbereich Wirtschaft lehrt. Eine Gastprofessur 2006 an der Coastal University in USA und 2009 das Erasmus Teaching Assignment an der University of Ulster in Nordirland stellen das Fernweh ruhig.

Parallel berät Hochschullehrerin Rank Unternehmen, die sich im Change Prozess befinden. „Das kommt auch den Studierenden zugute“, sagt sie, „denn so bleibe ich der betrieblichen

### Professur in Zahlen

**Mitarbeiter:** 2 Assistenten (für die vier Professoren der Fachgruppe Human Resource Management und Sozialkompetenz – HRM & SK)

**Studierende:** 2.400 Studierende im Fachbereich Wirtschaft, davon 1.000 in Teilzeit, in fünf Bachelor- sowie sieben Masterstudiengängen

**Diplomarbeiten** (2009): 5

**Bachelor-Arbeiten** (2009): 7

**Master-Arbeiten** (2009): 1

**Abschlussarbeitsthemen** (Auswahl): Fehlzeitenreduktion am Flughafen; Evaluation der Einführung der BSC bei der Kreuzbacher Diakonie; Impact of variable executive compensation on company performance; Evaluierung der Auslandsentsendung und Rückkehr bei der KfW; Strategische Personal Management für KMU; Personalmarketingstra-

tegie zur Bedarfsdeckung an Erzieher bei der Stadt Mainz; Organisatorische Neuausrichtung des Geschäftskundenvertriebs der Süwag Energie AG; Umsetzung des Diversity Managements in deutschen Unternehmen

#### Kontakt:

**Prof. Dr. Susanne Rank**  
**Fachhochschule Mainz – University of Applied Sciences**  
**Fachbereich Wirtschaft – School of Business**  
**Human Resource Management**  
**Lucy-Hillebrand-Str. 2, 55128 Mainz**  
**Tel. 06131/628-3246**  
**Fax 06131/628-93246**  
**susanne.rank@wiwi.fh-mainz.de**  
**www.fh-mainz.de/wirtschaft/fachgruppen/hrm-und-sozialkompetenz**



Praxis kontinuierlich verbunden.“ Die haben schon drei Semester hinter sich, ehe sie der Personalprofessorin im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre begegnen. Die Grundlagen des Personalmanagements und Organisation sind zunächst die Themen. Im fünften von sechs Semestern gibt es dann eine Vertiefung in Personalentwicklung, -führung und Organisationsentwicklung sowie in Change Management.

Vier Professoren teilen sich innerhalb des Fachbereichs Wirtschaft die Personalthemen. Sie unterrichtet auch als Wahlfach Cross Cultural Management – in englischer Sprache. Ohnehin spielt Englisch eine große Rolle in den Mainzer Studiengängen. So finden in den Master-Studiengängen International Business 100 Prozent der Kurse in Englisch statt. Leadership, das Managen internationaler Firmen und Teams sowie Organisation sind die Schwerpunkte, die die Hochschullehrerin in diese Masterstudiengänge einbringt. Den BWL-Master in Teilzeit starteten die Mainzer gerade in diesem Sommersemester.

Eine Besonderheit der Fachhochschule Mainz hinterlässt in der Lehre der Bachelor-, aber vor allem bei den Masterstudierenden ihre Spuren: der mit rund 50 Prozent hohe Anteil an Teilzeitstudenten. „Die kommen zu uns und haben schon eine kaufmännische Ausbildung“, berichtet Susanne Rank. „Die staunen dann nicht mehr, wenn wir Praxisbeispiele geben.“ In den Wahlfächern lernen Voll- und Teilzeitstudierende gemeinsam. „Aber eigentlich blieben es zwei Gruppen“, beobachtet Rank. Praxisnähe garantieren – auch den Unerfahrenen – Projekte mit einem der rund 40 Kooperationsunternehmen, zu denen Boehringer, Schott, Fraport, die regionalen Banken und Mittelständler gehören.

Neben Lehre und Beratung ist Susanne Rank innerhalb der Selbstverwaltung der Fachhochschule Mainz ein Frauenthema zugeflogen: Sie ist Gleichstellungsbeauftragte für Frau-



**Prof. Dr. Susanne Rank vermittelt Studierenden die Beraterperspektive, die Organisation von Unternehmen zu entwickeln und Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.**

**Was sollen künftige Berater bei Ihnen im Fachgebiet Human Resource Management und Sozialkompetenz lernen?**

Die Studierenden sollen später, wenn sie Berater werden, Hilfe zur Selbsthilfe leisten können und wollen. Bei diesem Ansatz in meiner Lehre macht sich meine systemische Ausbildung bemerkbar. Dort lernt der Berater, sich nach guter Beratung überflüssig zu machen. Freilich können und müssen Berater stärker eingreifen: Sie sollen neue Sichtweisen ins Unternehmen bringen, den Boden für Veränderungen bereiten, das richtige Werkzeug auswählen und einsetzen. Sie werden auch engagiert, um Themen zu setzen, Position zu beziehen, Input zu geben oder im Personalmanagement operativ einen Change mitzugestalten. Doch dann müssen sie ihr Werk an die Unternehmensmanager übergeben. Dauerhaftes Co-Management ist keine gute Beratung.

**Entscheidet es sich frühzeitig, ob Studierende ins Consulting gehen oder als Linienmanager arbeiten?**

en im Fachbereich Wirtschaft (unter etwa 45 Lehrenden sind in Mainz 10 Frauen, eine gar nicht so schlechte Quote). Vor allem in Berufungsverfahren schaut sie nun, dass der hervorragende weibliche Hochschulnachwuchs nicht zu kurz kommt. Schließlich sollen die Studierenden „Von den Besten lernen“.

Unter diesem Titel organisierte die Fachgruppe Personal im September 2009 den ersten Mainzer Personalkongress, an dem die Hochschullehrer als Multiplikatoren ihr Wissen an Personalleiter weitergaben – und selbstverständlich auch von diesen im persönlichen Austausch und in Work-

**PERSONALKurzinterview**

Es ist eher eine Typfrage als eine Frage der Studieninhalte, die die jungen Menschen bewegen, beratend oder operativ tätig zu werden. Allerdings wissen das viele Neulinge nicht. Sie finden sich während des Studiums – vor allem in Praktika. Oft sind auch die Abschlussarbeiten Teil einer Berufsberatung, die Hochschullehrer leisten. Denn mit diesen Studierenden kommt man intensiver ins Gespräch, kann raten, wohin die berufliche Reise gehen kann.

**Wie wird sich Ihre Arbeit in den nächsten zehn Jahren verändern?**

Die Internationalisierung wird zunehmen. Schon jetzt werden etliche Seminare in englischer Sprache abgehalten. Das ergibt sich nicht nur daraus, dass die Kooperationen mit ausländischen Hochschulen und damit der Studierendenaustausch zunehmen werden. Es geht auch darum, die Studiengänge international akkreditieren zu lassen. Schon heute können unsere Studierenden an den Partner-Universitäten mit Double Degrees abschließen. Da sind englischsprachige Seminareinheiten eine wichtige Voraussetzung. Aber auch auf dem Campus wird sich Vieles ändern: Das Teilzeitstudium wird sich durchsetzen, gerade bei den Masterstudiengängen. Und dann wird die Lehre an sechs Tagen in der Woche von 8 bis 20 Uhr stattfinden. Schließlich wird es mehr Praxisprojekte geben, damit die Studierenden frühzeitig einen Bezug zu ihren späteren beruflichen Positionen bekommen.

shops lernten. Er war so gut gebucht, dass am 15. September 2010 das zweite HR Forum folgen wird.

Die Vielzahl der Aktivitäten unter einem Hut zu bekommen, bedarf einer fast perfekten persönlichen Arbeitsorganisation. Der private Standort an der Bergstraße ist ein idealer Ausgangspunkt für den Dreiklang Lehre, Beratung und Familie. „Ich habe ein technisch komfortables Home Office, mein Mann braucht mit dem Fahrrad acht Minuten ins Büro – da lässt sich zeitlich alles gut organisieren.“ Und vielleicht bleibt bei der guten Organisation sogar noch etwas Freizeit.

*Ruth Lemmer*



*Kienbaum untersuchte in seiner Studie 2009/2010 die Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen.*

© fotolia

## Why we love HR



*Prof. Dr. Matthias Meifert, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin*  
✉ [matthias.meifert@kienbaum.de](mailto:matthias.meifert@kienbaum.de)



*Dr. Julia Richter, Consultant, Kienbaum Management Consultants GmbH, Düsseldorf*  
✉ [julia.richter@kienbaum.de](mailto:julia.richter@kienbaum.de)



*Julia Kienbaum, Consultant, Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin*  
✉ [julia.kienbaum@kienbaum.de](mailto:julia.kienbaum@kienbaum.de)

Personaler begegnen in ihrem Alltag häufig typischen Vorurteilen: Sie seien zwar empathisch, sozial äußerst kompetent und mitarbeiterorientiert, verstünden aber nur wenig vom echten Geschäft. Deutlich wird diese Sichtweise zum Beispiel in der ewigen Debatte, inwieweit Personaler tatsächlich ein akzeptierter strategischer Partner im Unternehmen sind. Die regelmäßigen internationalen CRANET-Erhebungen – veröffentlicht in loser Folge in PERSONAL ab Heft 3/2010 – zeigen zwar eine positive Entwicklung in dieser Sache, belegen aber zugleich den erhöhten strategischen Nachholbedarf des Personalmanagements.

Angesichts des nicht abebbenden Diskurses um die Rolle des Human Resource Management (HRM) drängen sich unbequeme Fragen auf: Kann es sein, dass das Personal ein Personalproblem hat? Zieht das Personalfach die falschen Mitarbeiter an? Treffen die oben beschriebenen Klischees nicht nur zu, sondern sind sie zugleich

### Die Studie

Den Ergebnisbericht der Kienbaum-Studie „**Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen**“ können Sie kostenlos bei Julia Kienbaum anfordern.

[julia.kienbaum@kienbaum.de](mailto:julia.kienbaum@kienbaum.de)

eine wichtige Ursache für das Positionierungsdilemma von Human Resource? Diese Fragen beschäftigten die Autoren, als sie die Studie zur Attraktivität des Personalmanagements entwickelt und an Studierenden und Absolventen deutscher Hochschulen erhoben haben. Im Zeitraum von Juli bis September 2009 hat die Managementberatung Kienbaum mehr als 800 Personen zu ihren Präferenzen hinsichtlich ihres Berufseinstiegs, der

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Hochschulabsolventen
- Personalmanagement
- Qualifikation



Attraktivität des Personalfachs und typischer Attribute einer Tätigkeit im HR-Bereich befragt.

### Rollenwahrnehmung vom Image geprägt

Die Absolventen wurden gebeten die Rolle von HRM in den Unternehmen zu beschreiben. Das Ergebnis hat das stereotypenhafte Vorurteil bestätigt, demzufolge HR-Manager eher die hilfsbereiten Dienstleister sind und weniger die Partner auf Augenhöhe. (Abb. 1)

### Bescheidene Berufserwartungen

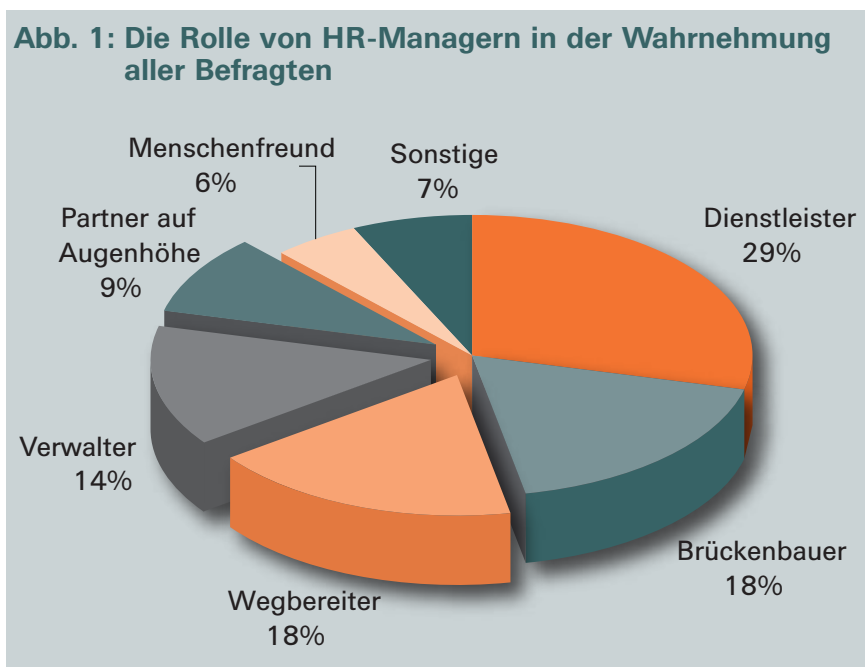
Von denjenigen Absolventen, die sich eine Tätigkeit im HR vorstellen können, würden die meisten (78 Prozent der Befragten) gerne viel Geld verdienen, sind aber der Meinung, eine Einstiegsposition im Personalmanagement biete nicht die Gelegenheit dazu. Auch an die Möglichkeit, im HR-Bereich schnell Karriere machen zu können, glauben die Wenigsten. Kreatives Arbeiten und Zusatzvergütungen werden ebenfalls deutlich stärker als Attribute der Einstiegsposition

seinem Image nach die Möglichkeit, anderen Menschen zu helfen. Offenbar ist das Hilfsmotiv bei Absolventen, die im Personalmanagement arbeiten wollen, besonders stark ausgeprägt. Im Rahmen der Kienbaum-Umfrage wurden Selbstaussagen zu vier grundlegenden Motiven erhoben:

- das Anschlussmotiv (sich mit Anderen austauschen zu können)
- das Hilfsmotiv (Anderen helfen zu können)
- das Karrieremotiv (viel Geld zu verdienen)
- das Gestaltungsmotiv (Gestaltungsspielraum zu haben)

Der Vergleich zwischen der Ausprägung der Motive bei einer idealen Position und einer Position im Personalmanagement zeigt, dass das Hilfsmotiv bei Absolventen, die sich eine Karriere im Personalbereich vorstellen können, stärker ausgeprägt ist. Einflussnahme und Gestaltungsspielraum sind den zukünftigen Personalexperten hingegen nicht so wichtig. (Abb. 2)

Abb. 1: Die Rolle von HR-Managern in der Wahrnehmung aller Befragten



Als Wegbereiter oder Brückenbauer erleben jeweils nur 18 Prozent der Befragten das Personalmanagement. Lediglich neun Prozent sehen Human Resource Management als Partner auf Augenhöhe. Auffällig ist, dass Studierende, die bereits berufliche Anknüpfungspunkte zum Personalmanagement hatten, HR-Manager anders bewerten, nämlich überwiegend eher als Wegbereiter sowie Partner auf Augenhöhe und weniger als Verwalter. Das legt den Schluss nahe, dass es sich bei dieser Einschätzung um eine typische Zuschreibung handelt. Mit anderen Worten: Das generelle Image von HRM ist schlechter als die tatsächliche Wahrnehmung von Insidern.

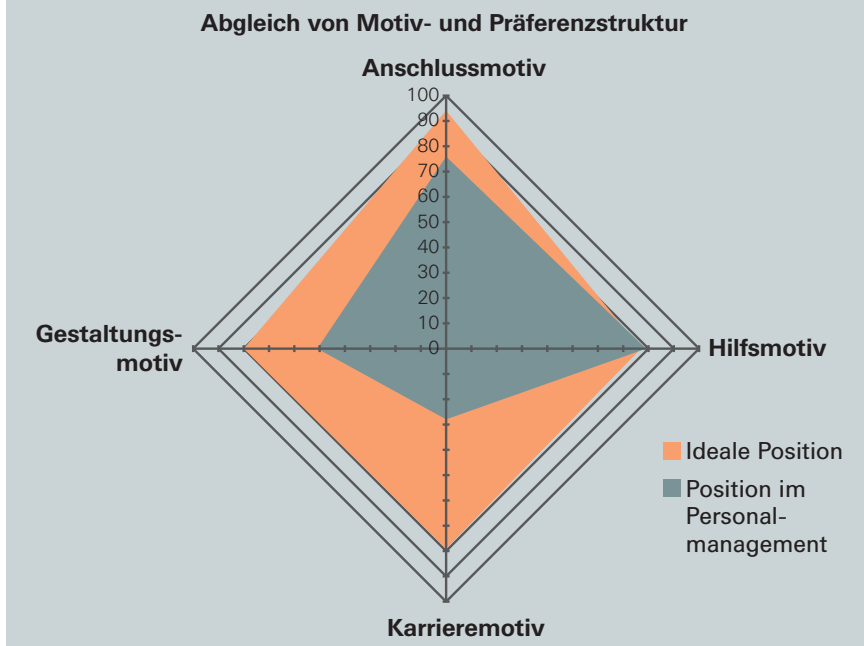
gewünscht, als die Befragten es einer Position im Personalmanagement zuschreiben.

Auffällig ist, dass auch Studenten und Absolventen, die bereits berufliche Erfahrungen im HR-Bereich sammeln konnten, skeptisch im Hinblick auf die Berufschancen im Personalmanagement sind. Gute Weiterbildungsmöglichkeiten und interner Kundenkontakt sind aktuell die Top-Attribute, die einer Position im Personalmanagement zugesprochen werden (83 Prozent Nennung). Auch sehen die zukünftigen Personaler ihren Wunsch nach internem Kundenkontakt mit einer Einstiegsposition im Personalmanagement erfüllt. Das Personalmanagement bietet

### Weiblich, empathisch, engagiert

HR-Manager sind meistens studierte Betriebswirte, Psychologen oder Pädagogen. Besonders Frauen drängen in den HR-Bereich: Mit 72 Prozent ist der Anteil weiblicher Studenten und Hochschulabsolventen, die diesen Beruf ergreifen wollen, deutlich höher als der der männlichen Interessenten. Das Klischee der empathischen Studentin, die später gerne mit Menschen arbeiten möchte, bestätigt sich in den Umfrageergebnissen. Ihr Weg führt jedoch nicht aus Mangel an Alternativen in den Personalbereich. Denn wie Frauen im Durchschnitt bessere Leistungen im Abitur zeigen, schneiden sie auch im Studium oft mit besseren Noten ab als die männlichen Kommilitonen. Diese gut ausgebildeten Frauen drängen nun in den Personalbereich. Gute Weiterbildungsmöglichkeiten, Gestaltungsspielraum, viel Geld und schnelle Karriere sind für sie zweitrangig. Wichtig ist aber beispielsweise, eine gute Work-Life-Balance (private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren) zu erlangen. Vergleicht man die Vorstellung der idealen Einstiegsposition von Absolventen, die

**Abb. 2: Motive von Hochschulabsolventen und zugeschriebene Motive im HR-Fach**



sich vorstellen können, im Personalbereich zu arbeiten, mit denen, die das nicht wollen, sprechen die Ergebnisse der Kienbaum-Studie eine deutliche Sprache:

Wichtige Kriterien der Berufswahl für Absolventen, die keine Karriere im HR-Bereich anstreben:

- gute Weiterbildungsmöglichkeiten
- gestaltungsspielraum
- viel Geld
- schnelle Karriere

Kriterien, die Absolventen, die im Personalmanagement arbeiten wollen, wichtiger sind als Absolventen, die eine Karriere in anderen Berufsfeldern anstreben:

- interner Kundenkontakt
- private und berufliche Interessen gut vereinbaren zu können
- anderen Menschen helfen zu können
- an herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten

„When people have come to me and said, ‚I want to work with people,‘ I say, ‚Good, go be a social worker‘. HR isn’t about being a do-gooder.” (Arnold Kanarick, zitiert nach Keith H. Hammonds: Why we hate HR, 2005). Streben also die Falschen in den Personalbereich, nämlich die empathischen Menschenfreunde und nicht die Macher-Typen? Zahlreiche Studien zu Persönlichkeits-

merkmalen eines Menschen zeigen, dass Empathie und ein ausgeprägtes Hilfsmotiv weniger starke Karrieretreiber sind. Mit dem Erfolg als Führungskraft hängen neben der Intelligenz stattdessen Faktoren wie Gewissenhaftigkeit und Extraversion zusammen. Verträglichkeit im Sinne von Altruismus und Mitgefühl hat auf die Fähigkeit zum erfolgreichen Führen von Menschen und Unternehmen kaum Einfluss. Beruflich erfolgreichen Personen werden andere Eigenschaften zugeschrieben, beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit und hohe Machtmotivation. Wenn das Klischee zutrifft, dass in den Personalbereichen primär Menschenfreunde arbeiten, denen harte Kennzahlen weniger wichtig sind als der Umgang mit den Mitarbeitern, dann stellt sich die Frage, ob Unternehmen nicht ihre Rekrutierungspraxis ändern und versuchen sollten, durch gezieltes Personalmarketing und entsprechende Anreize geeignete

Kandidaten für eine Tätigkeit im HR zu begeistern. Diese Bemühungen haben eine natürliche Grenze: Das Image des HR-Bereichs. Ist das Personalmanagement also attraktiv genug, um diese Potentials zu binden? Die vorliegende Kienbaum-Studie gibt dazu eine klare Antwort. Sie lautet aktuell: „Nein, nur sehr bedingt“.

### Mehr Karrieristen in das HRM

Wir befinden uns schon seit Jahren in einem Wettbewerb um die Talente. Nur noch bis zum Jahr 2015 wird die Zahl der Hochschulabsolventen mit guter Qualifikation steigen. Danach wird sie unweigerlich zurückgehen. Zwar ertrinken viele Unternehmen während der aktuellen Wirtschaftskrise wegen der Einstellungsstopps in einigen Firmen fast in einer wahren Bewerbungsflut, aber die Zeit des Fischens im Goldfischbecken neigt sich ihrem Ende entgegen. Faktoren wie Employer Branding und die frühzeitige Bindung junger Talente an die Unternehmen werden wichtiger. Unternehmen sollten bereits heute darauf reagieren und Anreize für Top-Absolventen schaffen.

Auch das Image des Personalmanagements muss verbessert werden, denn eine Einstiegsposition im HR-Bereich bietet aktuell noch nicht die idealen Bedingungen für den Berufsstart: 47 Prozent halten es nicht für möglich im Personalmanagement viel Geld zu verdienen und 47 Prozent glauben nicht daran später eine schnelle Karriere zu machen. 45 Prozent möchten im Unternehmen mit ihrer Tätigkeit gut angesehen sein, halten dies aber im Personalmanagement nicht für realisierbar. Der Befund ist eindeutig: Es gibt viel zu tun. Das Gute ist: Die Personaler kennen sich mit Fragen dieser Art aus und können deshalb selber an ihrer zukünftigen Positionierung arbeiten.

### PERSONALDialog

Die Kienbaum-Studie entwirft ein Bild des Personalmanagers, das eigentlich nur eine Frage zulässt: **Brauchen wir andere Human Resource Manager?**

Bitte senden Sie der PERSONAL-Redaktion Ihre Meinung: [personal-redaktion@fachverlag.de](mailto:personal-redaktion@fachverlag.de)



*2009 wurde in der HR Shared Service Einheit der Allianz ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 eingeführt und diese als erste Personalserviceeinheit eines Konzerns in Deutschland zertifiziert. Mit dem Zertifikat wird eine verlässliche und effiziente Erbringung von Personaldienstleistungen garantiert.*

# Management mit Qualität

Qualitätsmanagementsysteme sind bei Industrieunternehmen schon lange bekannt und werden dort zur Steigerung der Güte der Produktion und Prozesse eingeführt. Im Bereich der Personaldienstleistungen sind sie noch lange nicht selbstverständlich, obwohl Kosteneffizienz und Qualität seit jeher wichtige Zielgrößen für Shared Service Einheiten im HR-Bereich sind.

Allianz Personal@Services ist die HR Shared Services Einheit der Allianz. 2006 gegründet, werden in dieser Einheit zentral Personaldienstleistungen, wie die Gehaltsabrechnung, die Erstellung von Zeugnissen und die Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften zu allgemeinen Personalthemen erbracht. Anstelle vieler dezentraler Personaleinheiten wurde eine Einheit gegründet, die als Dienstleister für 34 Allianz Gesellschaften mit 35.000 Mitarbeitern auftritt.

Um die Kundenanliegen mit hoher Effizienz und Qualität bearbeiten zu können, erfolgt die Bearbeitung in jeweils spezialisierten Einheiten. Über ein Lexikon im Intranet, eine Direktberatung, die telefonisch und per Mail erreichbar ist und ein Expertenteam für den Second-Level-Support, das auch den Personaleinheiten vor Ort mit Rat und Tat zur Seite steht, werden die Anfragen stufenweise geklärt. (Abb. 1 und 2)

Im HR Portal im Intranet können die Mitarbeiter Veränderungen in ihren persönlichen Daten selbst vornehmen, Reisekosten abrechnen, Seminare buchen und diverse Bescheinigungen wie den monatlichen Gehaltszettel abrufen. Den Führungskräften und Personaleinheiten stehen zusätzliche

Services für Gehalts- und Arbeitszeitänderungen oder Beförderungen ihrer Mitarbeiter zur Verfügung, die auch die relevanten Dokumente (etwa Arbeitsvertrag) erstellen. Aufträge, die manuell bearbeitet werden müssen (etwa Zeugnishwünsche, Jubiläen, Versetzungen) werden gebündelt in spezialisierten Teams erstellt.

Für die operativen Personaleinheiten bedeutet die Einrichtung einer Shared Service Organisation vor allem, dass sie von administrativen Aufgaben weitgehend befreit sind und sich auf ihre Kernaufgaben, wie der Betreuung von Führungskräften bei Umstrukturierungen oder individuellen Fragen zur Personalentwicklung konzentrieren können. Allianz Personal@Services hat sich seit ihrer Gründung 2006 kontinuierlich mit der Verbesserung von Effizienz und Qualität ihrer Dienstleistungen befasst. Stufenweise wurden verschiedene Instrumente, wie ein Beschwerdemanagement, Kundenbefragungen und ein Schnittstellenmanagement (Key Account Management) zu den betreuten Gesellschaften und Personaleinheiten implementiert, die zur Erfüllung der Kosten- und Effizienzvorgaben sowie der Kundenanforderungen beitragen. Der letzte Schritt war die Zusammenführung und Ergänzung dieser Instrumente zu einem Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001, die in der erfolgreichen Zertifizierung des Systems im Oktober 2009 gipfelte. (Abb. 3)



**Daniela Breidbach, Leitung Allianz Personal@Services, München**

✉ [daniela.breidbach@allianz.de](mailto:daniela.breidbach@allianz.de)



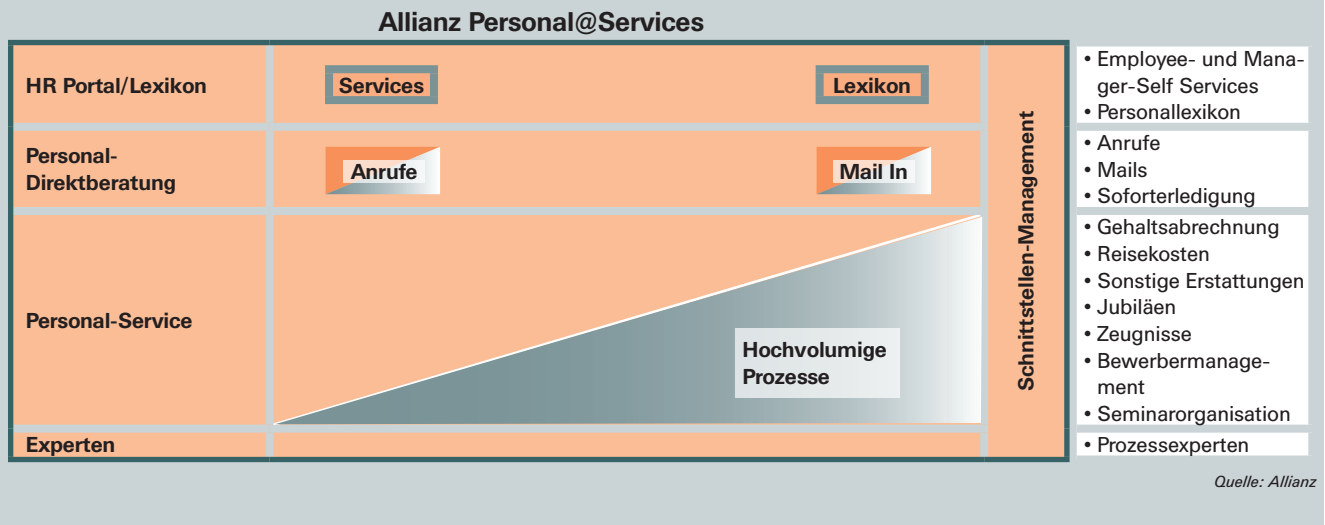
**Joachim von Kaehne, Qualitätsmanagementbeauftragter, Allianz Personal@Services, München**

✉ [joachim.von\\_kaehne@allianz.de](mailto:joachim.von_kaehne@allianz.de)

## Stichwörter in diesem Beitrag

- ISO 9001
- Personalserviceeinheit
- Qualitätsmanagementsystem

**Abb. 1: Aufbau einer Shared Service Einheit**



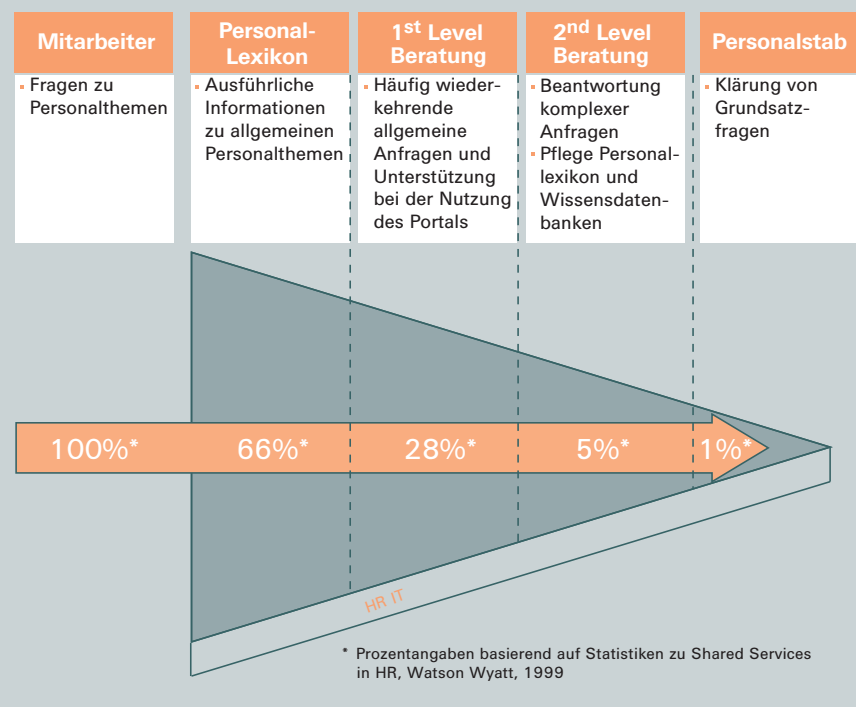
Das Ziel eines Qualitätsmanagementsystems ist es, durch die aktive und bewusste Steuerung der Prozesse, Effizienz und Qualität nachhaltig zu verbessern. Die Grundlage bildet der nach dem amerikanischen Statistiker William Edwards Deming benannte „Deming-Zyklus“ (PDCA-Zyklus, PDCA steht für die Steuerungsphasen Plan, Do, Check, Act). (Abb.4)

**Steuerungsphase Plan**

In der Plan-Phase geht es darum, auf Basis der Unternehmensziele und der Qualitätspolitik eine klare Planung zu entwickeln und neben den daraus abgeleiteten jährlichen Effizienz- und Qualitätszielen auch die notwendigen Ressourcen zu steuern. Um die spätere Überprüfung der Ziele zu ermöglichen, ist es wichtig, dass die Ziele

möglichst konkret und messbar formuliert sind. Bei Allianz Personal@Services leiten sich die Ziele direkt aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab, werden in einer Ziele-Matrix bis zur individuellen Zielvereinbarung der Mitarbeiter heruntergebrochen und mit Kennzahlen unterstützt. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Tätigkeiten direkt zum Erfolg von Allianz Personal@Services und damit letztlich zum Unternehmenserfolg beitragen und die Mitarbeiter ihren konkreten Beitrag auch erkennen und verstehen.

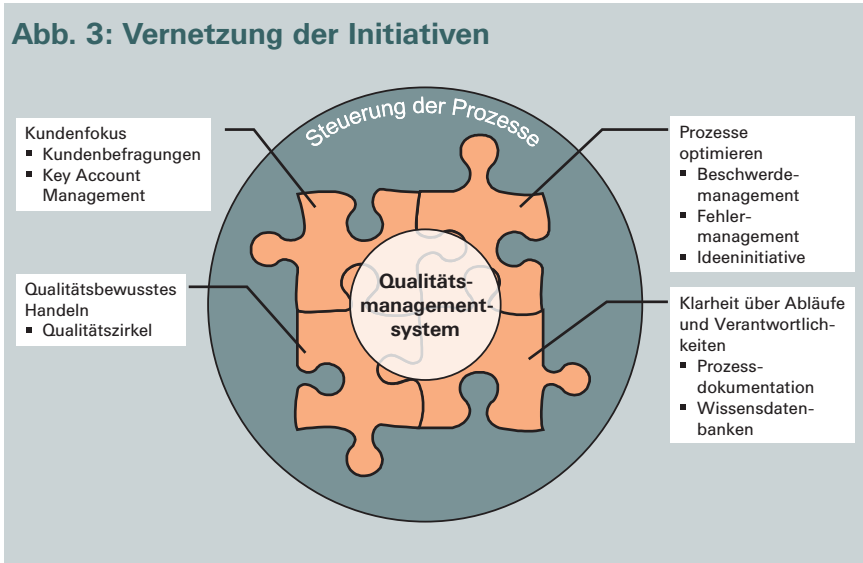
**Abb. 2: HR SSO Service Filter**



**Steuerungsphase Do**

Die Do-Phase umfasst die tatsächliche Ausführung der Tätigkeiten. Hier geht es um die konkrete Durchführung anhand von klar dokumentierten Prozessen und Anweisungen. Als Shared-Service-Einrichtung ist die Arbeit in Allianz Personal@Services sehr stark arbeitsteilig geprägt, so dass eine gute und übersichtliche Aufbereitung des Wissens und der Prozessabläufe essenziell ist. Neben Prozess- und Schnittstellendarstellungen stehen den Mitarbeitern in einer zentral gepflegten Wissensdatenbank Erläuterungen, Hintergrundinformationen und Hilfsmittel wie etwa Prozesschecklisten zur Verfügung. Die notwendigen Dokumente und Formulare werden in einem Formu-

Abb. 3: Vernetzung der Initiativen



larcenter bereitgestellt. Für die Mitarbeiter hat das zusätzlich den Vorteil, dass sie ohne großen Aufwand immer automatisch die aktuellste Vorlage nutzen.

### Steuerungsphase Check

In der Check-Phase wird überprüft, ob die Prozesse in den vorgesehenen Bahnen verlaufen sind und die vorgegebenen Kennzahlen und Qualitätsziele erreicht wurden. In die Überprüfung fließen neben Erkenntnissen aus dem Beschwerde- und Fehlermanagement auch die Ergebnisse aus Kundenbefragungen mit ein. Sie alle ergeben zusammen mit den weiteren für ein Qualitätsmanagementsystem erforderlichen Bewertungen, etwa Prozess- und Lieferantenbewertung, sowie den obligatorischen internen Audits eine Aussage zur aktuellen Leistungsfähigkeit der Prozesse.

Die Kundenzufriedenheit wird bei Allianz Personal@Services seit 2008 regelmäßig in Form von Online- und Telefonbefragungen zu diversen Touchpoints, an denen die Kunden mit der jeweiligen Dienstleistung in Berührung kommen, in Form klassischer Net-Promoter-Scores, erhoben. Die Befragungen zeigen dabei regelmäßig, dass die Kunden nicht nur mit der hohen Qualität der Dienstleistungen zufrieden sind, sondern auch dass die kontinuierlichen Optimierungen Wirkung zeigen.

Die Befragungsergebnisse und weitere Kennzahlen werden zukünftig in einem Management-Cockpit bereitgestellt und in den Führungskräfterunden analysiert.

Die in der ISO 9001 geforderten internen Audits nutzt Allianz Personal@Services vor allem dazu die Bewertung der Prozesse durch die Prozessverantwortlichen mit der Fremdeinschätzung durch interne Auditoren abzugleichen.

### Steuerungsphase Act

Die Act-Phase rundet die Analyse der in der Checkphase erhobenen

Daten ab, indem entsprechend den Erkenntnissen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, die in der Zukunft eine Verbesserung herbeiführen sollen. Zusätzlich nutzt Allianz Personal@Services zur Ableitung von Maßnahmen auch eine konzernweite Ideeninitiative, durch die wertvolle Hinweise zu Verbesserungspotenzialen gemeldet werden können.

Um die richtigen Maßnahmen zu identifizieren, wurden einige Mitarbeiter in der Six-Sigma-Methodik geschult. Konkrete Beispiele sind automatische Antwortmails, die den Kunden zeitnah über die Erledigung seines Auftrages informieren, Verbesserung der Dokumentenerstellung im HR Portal und Verbesserungen in der Darstellung von Personalthemen im Lexikon.

### Die Zertifizierung

Den Abschluss der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bildet eine externe Überprüfung im Rahmen eines Zertifizierungsaudits. Nach einer eingehenden Prüfung der gesamten Dokumentation (darunter Prozesse, Anweisungen, Bewertungen) und der grundsätzlichen Einhaltung der Anforderungen der ISO 9001 wird in einem mehrtägigen Verfahren auch die Umsetzung unter

Abb. 4: Elemente des AP@S-Qualitätsmanagementsystems





die Lupe genommen. Es wird hierbei nicht nur die Arbeitsweise und die Einhaltung der Qualitätsregelungen durch umfangreiche Stichproben kontrolliert sondern auch, inwieweit die Mitarbeiter das System verinnerlicht haben und täglich danach handeln. Damit bildet eine Zertifizierung, der jährliche Überprüfungsaudits folgen, eine gute und vor allem neutrale Ergänzung zu den internen Kontrollmechanismen. Schwachstellen werden direkt adressiert und Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet.

Die Zertifizierungen werden von verschiedenen Organisationen, wie den TÜV-Gesellschaften, aber auch, wie im Falle Allianz Personal@Services, von der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen GmbH, durchgeführt. Durch das Audit bekam Allianz Personal@Services bestätigt, dass hier ein sehr gut funktionierendes Qualitätsmanagement eingeführt wurde, das die Qualität der Dienstleistungen und die Erfüllung der hohen Anforderungen der Kunden nachhaltig sichern hilft. Konkret haben sich für Allianz Personal@Services folgende Vorteile ergeben:

- Vereinfachung der Sicherung von Effizienz und Qualitätsvorgaben im Bereich der Dienstleistungserbringung und der Dokumentenerstellung etwa durch die Einführung von Wissensdatenbanken oder Formularcenter
- bessere Verknüpfung der bereits etablierten Qualitätsinstrumente wie dem Fehler- und Beschwerdemanagement und Kundenbefragungen
- Ergänzung der Prozesssteuerung durch ein Management-Cockpit
- kontinuierliche Überprüfung und ebensolche Qualitätssicherung der Dokumentation

Ein Qualitätsmanagementsystem kann allerdings nur dann gelingen, wenn es von den Führungskräften und Mitarbeitern unterstützt wird und diese es annehmen und nutzen. Daher hat man bei Allianz Personal@Services großen Wert darauf gelegt, die Mitarbeiter mit einzubeziehen. Die Zusammenführung und die Ergänzung der bestehenden Aktivitäten zu einem Qualitätsmanagementsystem erfolgte durch ein mit Mitarbei-

tern aus allen Einheiten besetztes Projektteam.

Schwerpunkt der Arbeit war neben der Prozess- und Schnittstellendokumentation die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen und auch die Begleitung des Changeprozesses. So wurden die Grundzüge des Qualitätsmanagementsystems den Mitarbeitern im Rahmen einer Ausstellung erläutert. Das Managementteam führte in Kleingruppen durch diese Ausstellung und die Beteiligten diskutierten dabei ausführlich das System. Zum Abschluss bekamen die Ausstellungsbesucher das Qualitätsmanagementhandbuch ausgehändigt, in dem alle wesentlichen Elemente nachzulesen sind.

Seitdem ist das Qualitätsmanagementsystem von Allianz Personal@Services regelmäßig Thema in den verschiedenen Gremien, wie Mitarbeiter- und Führungsrunden oder Qualitätszirkeln. Dadurch wird sichergestellt, dass das Augenmerk stets auf die Effizienz und die Qualität der Dienstleistungen gerichtet ist. Denn auch nach der erfolgreichen Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gibt es immer wieder Punkte, in denen eine Verbesserung erzielt werden kann. Letztlich verpflichtet die Einführung eines solchen Systems jeden Mitarbeiter täglich bewusst an der kontinuierlichen und nachhaltigen Steigerung von Effizienz und Qualität mitzuwirken.

AKADEMIE   
FÜR MANAGEMENT  
& NACHHALTIGKEIT

START IM  
APRIL 2010!

*... für Management  
mit Weitblick!*

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEQUALIFIZIERUNG:  
HR-MANAGEMENT • PERFORMANCE MANAGEMENT  
MARKETING & KOMMUNIKATION • FINANZMANAGEMENT

Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH  
Gerbermühlstr. 9 • 60594 Frankfurt a.M.  
Tel. 069 / 660 59 57 - 0 • Fax 069 / 660 59 57 - 57 • info@management-nachhaltigkeit.de  
Ein Unternehmen der Amadeus FiRe-Gruppe

[www.management-nachhaltigkeit.de](http://www.management-nachhaltigkeit.de)

*Nordrhein-Westfalen setzt im arbeitspolitischen Rahmenkonzept zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Mittelstand auf drei Erfolgskriterien: Qualifikation, Flexibilität und Gesundheit.*

# Erfolgreich arbeiten können

Kleine und mittlere Betriebe und ihre Beschäftigten verfügen meist nicht über die notwendigen Kapazitäten und das erforderliche Know-how, innovative Ansätze der strategischen Personalentwicklung zu erarbeiten, die zum Beispiel die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erhält oder erhöht. Sie verfügen jedoch über Potenziale – schlanke und flexible Unternehmensstrukturen, direkte und unbürokratische Kommunikationsmöglichkeiten. Deren Stärkung kann ihnen eigenständige Entwicklungen ermöglichen. Zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes, zur Erhaltung und zur Schaffung von Arbeitsplätzen sowie zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von Frauen und Männern kommt es darauf an, die Entwicklung dieser Potenziale systematisch und andauernd zu fördern.



*Roland Matzdorf,  
Leiter, Gruppe  
Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Bildung,  
Ministerium für  
Arbeit, Gesundheit und Soziales,  
Land Nordrhein-*

*Westfalen, Düsseldorf*

✉ [roland.matzdorf@mags.nrw.de](mailto:roland.matzdorf@mags.nrw.de)



*Dr. Gottfried  
Richenhagen,  
stellvertretender  
Leiter, Gruppe Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Bildung, Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales, Land  
Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf*

*Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf*

✉ [gottfried.richenhagen@mags.nrw.de](mailto:gottfried.richenhagen@mags.nrw.de)

Es liegt im Interesse des Staates, kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten dabei zu unterstützen, die notwendigen betrieblichen und persönlichen Bedingungen nachhaltig zu gestalten und die vorhandenen Handlungsspielräume zu erweitern oder zu nutzen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung leistet die Politik der Landesregierung Nordrhein-Westfalen mit dem Rahmenkonzept „Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.“ einen Beitrag.

## Ziele und Handlungsfelder

Kaum ein Unternehmen, kaum ein Beschäftigter wird abstrakt und direkt den Erhalt oder die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit thematisieren. Es tritt jedoch im betrieblichen Alltag eine Vielzahl von Problemen auf, hinter denen neben anderen Herausforderungen auch solche zu vermuten sind, die mit der individuellen und organisationalen Beschäftigungsfähigkeit zu tun haben. Sie machen sich im Allgemeinen durch einen wachsenden Problem- und Handlungsdruck bemerkbar:

- stagnierende oder sinkende Produktivität
- Qualitätsprobleme
- Lieferschwierigkeiten
- wegbrechende Märkte
- hohe oder steigende Fehlzeiten
- Ausscheiden von Leistungsträgern
- unflexible Arbeits- und Betriebszeiten
- Schwierigkeiten bei Personalrekrutierung und Personaleinsatz

Erst die genauere und ganzheitliche Befassung mit den jeweiligen Problemlagen ergibt, in welchen Themen-

feldern der Beschäftigungsfähigkeit wirksame Lösungsstrategien entwickelt und umgesetzt werden müssen. Die Ursache von Qualitätsproblemen kann in mangelnder Qualifikation, schlechter Arbeitsablaufgestaltung, unzureichender Ergonomie oder in allen drei Faktoren liegen. Ähnliches gilt für die anderen genannten Problemlagen. Insgesamt geht das Konzept von drei Themenfeldern aus, die sich wechselseitig beeinflussen und in denen Maßnahmen erforderlich sein können:

- Kompetenzentwicklung (etwa vorausschauende Personalentwicklung, flexiblerer Personaleinsatz durch kontinuierliche Weiterbildung, Innovationen durch kompetente Beschäftigte)
- Arbeitsorganisation (etwa flexible Arbeitszeitmodelle, Einführung innovativer Verfahren zur Orientierung auf neue Märkte, Produkte oder Kunden, Neugestaltung der Ablauforganisation)
- Arbeitsgesundheit (etwa betriebliche Gesundheitsförderung, erweiterte Handlungsspielräume, Förderung der Arbeitsfähigkeit)

## Instrumente und Förderangebote

Zur Herstellung, Erhaltung und Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit stellt die Landesregierung

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Potenzialberatung
- Bildungsscheck Nordrhein-Westfalen
- Informations- und Servicemanagement

einerseits flächenwirksame Instrumente für kleine und mittlere Betriebe im Wege der anteiligen Förderung zur Verfügung. Andererseits werden neue Instrumente und Verfahren im Rahmen von innovativen Projekten entwickelt, erprobt und transferiert. Alle Förderangebote zielen auf Breitenwirkung und Verallgemeinerung. Ziel ist es, Anstöße zu geben, auch ohne öffentliche Förderung im Betrieb aktiv zu werden, eine gute Praxis zu entwickeln und zu transferieren sowie geeignete Strukturen herzustellen und zu verankern. Flächenwirksame Angebote sind vor allem:

- Potenzialberatung
- Bildungsscheck Nordrhein-Westfalen
- Informations- und Servicemanagement zur Beschäftigungsfähigkeit

**„Dieses Angebot des Landes richtet sich an Betriebe in Nordrhein-Westfalen, die älter als fünf Jahre sind und weniger als 250 Beschäftigte haben. Sie können sich für bis zu 15 Beratungstage bezuschussen lassen.“**

In Zuge der Potenzialberatung ermittelt eine vom Betrieb ausgewählte Unternehmensberatung unter Beteiligung der Beschäftigten dessen Stärken und Schwächen. Es wird gemeinsam ein verbindlicher Handlungsplan zur Verbesserung der betrieblichen Praxis entwickelt und – so weit wie möglich – umgesetzt. Dabei geht es nicht um traditionelle Sanierungs- oder Rationalisierungsberatung mit dem Ziel des Personalabbaus oder der Unternehmensverlagerung, sondern um eine Analyse auf Basis des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit. Dieses Angebot des Landes richtet sich an Betriebe in Nordrhein-Westfalen, die älter als fünf Jahre sind und weniger als 250 Beschäftigte haben. Sie können sich für bis zu 15 Beratungstage aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds 50 Prozent der Kosten bis maximal 500 Euro pro Beratungstag bezuschussen lassen. Dazu erhalten sie in einer von rund 100 Beratungsstellen in Nordrhein-Westfalen nach

einer obligatorischen Beratung einen Beratungsscheck.

In ähnlicher Weise funktioniert der Bildungsscheck Nordrhein-Westfalen, der sowohl an Unternehmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch direkt an einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgegeben wird. Mit ihm fördert die nordrhein-westfälische Landesregierung die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Zielgruppe sind Beschäftigte, die sich bisher wenig oder gar nicht an Weiterbildung beteiligt haben. Erhalten können den Bildungsscheck Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine kostenlose Beratung ist verpflichtend. Übernommen werden anfallende Kursgebühren bis zur Hälfte, höchstens jedoch 500 Euro pro Bildungsscheck. Die finanziellen Mittel stammen ebenfalls aus dem Europäischen Sozialfonds.

Flächenwirksam ist auch das Informations- und Servicemanagement zum Thema Beschäftigungsfähigkeit. Ziel ist es, Unternehmen und Beschäftigte als Kunden zu betrachten, die je nach ihrem Bedarf unterschiedlich, vor allem unterschiedlich intensiv unterstützt werden wollen. Am Anfang stehen neben Printmedien Informationen im Netz mit interaktiven Unterstützungskomponenten. So sichert KomNet NRW, dass das Fachwissen und die Erfahrung von Experten den Unternehmen und Beschäftigten bequem und kostenlos zur Verfügung steht. Hotlines ermöglichen eine direkte Kontaktaufnahme, was insbesondere in persönlichen oder bei Unternehmenskrisen wichtig ist.

Die genannten Instrumente werden im Handlungsfeld „Gesundheit bei Arbeit“ durch Unterstützungsmaßnahmen der Krankenkassen ergänzt, die diese nach dem Sozialgesetzbuch V (§ 20) anbieten. Die Entscheidung über die Nutzung aller dieser Angebote erfolgt allein durch die Betriebe.

Neben den flächenwirksamen Instrumenten werden Modellprojekte initiiert, die durch arbeitspolitische Innovation nachhaltige Strukturveränderungen hervorbringen sollen. So wurden in den Projekten „Beschäfti-

## 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.

**Abbestellungsbedingungen** 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:** imagesource

**Druck:** werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH



gungsfähigkeit im Betrieb (BiB)“ und „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel (demoBiB)“ Online-Checks entwickelt, die Unternehmen und Beschäftigten ermöglichen, ihren Handlungsbedarf einzuschätzen. Andere Projekte entwickelten Instrumente zu gesundem Führen, zur systematischen Förderung von Arbeitsfähigkeit oder zu erprobten Strategien, wie die Beschäftigungsfähigkeit in einzelnen Branchen länger erhalten werden kann.

### Erste Ergebnisse

Das Rahmenkonzept „Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.“ ist kein starres Konzept. Es entwickelt sich seit 2004 ständig weiter. Es setzt auf einen kontinuierlichen Prozess bei Unternehmen und Beschäftigten und wirkt ergänzend zu den Ansätzen, Konzepten und Strategien anderer Akteure und Organisationen. Aus diesen Gründen fällt eine Überprüfung des Outcome schwer: Was ist auf Wirkungen des Konzepts zurückzuführen, was auf andere, parallel wirkende Konzepte, was ist allgemeinen Entwicklungstrends geschuldet? Daher bleibt zunächst nur, den Output zu überprüfen, und der zeigt, dass nachhaltige Wirkungen eingetreten sind und noch eintreten werden:

Von 2001 bis 2008 haben fast 13.000 Unternehmen mit mehr als 400.000 Beschäftigten eine Potenzialberatung in Nordrhein-Westfalen in Anspruch genommen, 83 Prozent davon mit weniger als 50 Beschäftigten. In diesen Unternehmen konnte ein überdurchschnittlicher Zuwachs an Arbeitsplätzen erreicht werden: Während nämlich in Nordrhein-Westfalen zwischen 2001 und 2008 die Zahl der Arbeitsplätze um 4,5 Prozent zurückging, wurde sie in den Unternehmen mit Potenzialberatung um 1,8 Prozent gesteigert.

Von Anfang 2006 bis zum ersten Quartal 2008 wurden rund 109.000 Bildungsschecks eingelöst, rund 83.000 Beschäftigte von kleinen und mittleren Betrieben haben an einer durch den Bildungsscheck geförderten beruflichen Weiterbildung teil-

### Internet-Tipps

Potenzialberatung Nordrhein-Westfalen

- [www.potenzialberatung.nrw.de](http://www.potenzialberatung.nrw.de) Bildungsscheck Nordrhein-Westfalen

- [www.bildungsscheck.nrw.de](http://www.bildungsscheck.nrw.de) KomNet – Kompetenznetze NRW
- [www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)

Stichwort „Erfolgreich arbeiten“

- [www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de) Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel

- [www.arbeit-demografie.nrw.de](http://www.arbeit-demografie.nrw.de)

- [www.demobib.de](http://www.demobib.de)

Gesund führen

- [www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

Förderung von Arbeitsfähigkeit

- [www.hawai4u.de](http://www.hawai4u.de)

- [www.innova-projekt.de](http://www.innova-projekt.de)

- [www.projekt-pegasus.de](http://www.projekt-pegasus.de)

Kompetenznetze NRW – KomNet

(Hrsg.): Präsentationsfolder zum Quartalsreport 3/2008.

- [www.komnet.nrw.de/includes/download/Quartalsreport.pdf?PHPSESSID=e35fd7b8b27120f8d2e5b6a4cbe0c0a6](http://www.komnet.nrw.de/includes/download/Quartalsreport.pdf?PHPSESSID=e35fd7b8b27120f8d2e5b6a4cbe0c0a6)

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen - MAGS (Hrsg.): Potenzialberatung Nordrhein-Westfalen – Entwicklung und Ergebnisse 2000 – 2008.

- [www.mags.nrw.de/08\\_PDF/001/Bericht\\_Potenzialberatung\\_2008.pdf](http://www.mags.nrw.de/08_PDF/001/Bericht_Potenzialberatung_2008.pdf) SALSS – Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe GmbH: Evaluation des „Bildungsscheck NRW“ – Endbericht. 2008.

- [www.gib.nrw.de/service/downloads/SALSS\\_Univation\\_Bildungsscheck\\_Endbericht.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/SALSS_Univation_Bildungsscheck_Endbericht.pdf)

genommen, dazu wurden von den Beratungsstellen etwa 25.000 Beratungsgespräche geführt. Der Netto-Mitnahmeeffekt ist gering: So sagen zwar 50 Prozent der geförderten Betriebe, dass die durch den Bildungsscheck mitfinanzierte Weiterbildung auch ohne Zuschüsse stattgefunden hätte, aber die Hälfte dieser Unternehmen sagt zugleich, dass sie durch die finanzielle Förderung und die damit verbundene Beratung zu weitergehenden Aktivitäten im Bereich der

**„Die Dialogdatenbank enthält fast 6.000 Dialoge, die in den vergangenen beiden Jahren von über einer Million Kunden genutzt wurden. Jeder Dialog wird im Schnitt von über 400 Personen gelesen.“**

Weiterbildung veranlasst wurden. Es hat also nur etwa jedes vierte Unternehmen die Förderung in Anspruch genommen, ohne dass hierdurch zusätzliche Weiterbildungsaktivitäten stimuliert worden wären.

Von 2004 bis 2008 sind rund 12.000 Anfragen bei KomNet eingegangen, bei den Antworten wurde eine sehr

hohe Kundenzufriedenheit erreicht. Die Dialogdatenbank enthält fast 6.000 Dialoge, die in den vergangenen beiden Jahren von über einer Million Kunden genutzt wurden. Jeder Dialog wird im Durchschnitt von über 400 Personen gelesen.

### Ausblick

Insgesamt lässt sich festhalten: Durch das arbeitspolitische Konzept zur Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen werden Aktivitäten und Maßnahmen initiiert, die dazu beitragen, dass Unternehmen und Beschäftigte sich erfolgreich an Standorten und auf Märkten behaupten können. Es leistet somit einen arbeitspolitischen Beitrag zur Standortstärkung und -sicherung der Wirtschaft in NRW. Dabei ist es bei rund 400.000 kleinen und mittleren Unternehmen und 3,6 Millionen Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen nicht Ziel, ein flächendeckendes Förderangebot zu gewährleisten, wohl aber in der Fläche subsidiär zu wirken: dort, wo ohne eine arbeitspolitische Aktivierung die Gefahr besteht, dass die Wettbewerbsfähigkeit leidet und Innovationen ausbleiben, soll Hilfe zur Selbsthilfe geleistet werden.



## Die Ferne lockt

Im Schnitt wanderte rund ein Fünftel der Führungskräfte aus ihren Heimatländern aus – trotz des erhöhten Risikos durch die Finanzkrise.

Vor allem das mittlere Management n i m t Angebote im Ausland wahr: Europaweit sind gut 40



Prozent der Auswanderer Fachkräfte oder Projektleiter. Je nach Land sind unterschiedliche Branchen gefragt. Dies sind die Ergebnisse einer internationalen Studie des Karrieredienstes Experteer mit dem Marktforschungsinstitut OMIS Research, bei der das Migrationsverhalten von mehr als 20.800 Spitzenkräften während eines Jahres anonym ausgewertet wurde. Deutschland, Italien und Frankreich sind beim Kampf gegen den Brain Drain am erfolgreichsten: Rund zehn Prozent der Führungskräfte wanderten im Analysezeitraum aus. Ganz anders in Großbritannien: Über 20 Prozent der Spitzenkräfte kehrten dort der Heimat den Rücken zu. In Deutschland mag der Wille zum Bleiben auch an den europaweit höchsten Gehältern liegen, die hier – und in der Schweiz – vor allem für Positionen im mittleren Management gezahlt werden. Ein extremer Trend zur Abwanderung ist in den osteuropäischen Ländern zu beobachten, wo die Raten um die 50 Prozent liegen. Ebenfalls flexibel zeigen sich gut Qualifizierte in kleineren Ländern wie Belgien, den Niederlanden oder Österreich. Speziell die Schweiz

und die Niederlande sind im internationalen Vergleich mit knapp 30 und knapp 23 Prozent die unangefochtenen Spitzenreiter beim Netto-Talente-Import. In diese Länder ziehen mehr Führungskräfte zu, als umgekehrt ins Ausland abwandern. Nicht minder positiv sieht die Bilanz für Skandinavien, Italien, Belgien und Frankreich aus, die ein Zuwanderungsplus bis zu 17 Prozent verbuchen.

[www.experteer.de](http://www.experteer.de)

## Brücken bauen

Wenn Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, möchten sie nicht unbedingt alle Brücken hinter sich abbrechen. Das zeigt die Studie „**Bewerbungspraxis 2010**“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main und des Online-Karriereportals Monster. Danach wollen rund 90 Prozent der befragten Arbeitnehmer mit dem ehemaligen Arbeit-

geber und seinen Mitarbeitern weiter in Kontakt bleiben. Lediglich 9,2 Prozent der Befragten möchte nie mehr mit dem Ex-Arbeitgeber kommunizieren. Im Rahmen der Studie wurden über 9.000 Stellensuchende und Karriereinteressierte befragt. Aus Unternehmenssicht kann der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern, gerade auch zu ausgeschiedenen Leistungsträgern, durchaus sinnvoll sein. So führen viele Firmen Austrittsinterviews mit ausscheidenden Mitarbeitern und einige Arbeitgeber bauen Alumni-Netzwerke auf, um ehemalige Angestellte weiterhin an das Unternehmen zu binden. Diese Netzwerke für Ehemalige kommen gut an: Laut Studie möchten mit 44 Prozent mehr als vier von zehn der befragten Jobsuchenden und Karriereinteressierten in ein Alumni-Netzwerk eines Unternehmens aufgenommen werden. Insgesamt kann sich die Mehrheit der

Befragten sogar eine mittlere bis enge Beziehung zum ehemaligen Arbeitgeber vorstellen.

[studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)

## Gütesiegel zu vergeben

Für die **Top Arbeitgeber Automotive 2010/11** ist Bewerbungsschluss am 31. Mai, um den Titel Top Arbeitgeber Deutschland 2011 können sich Interessierte bis September und um den der Top Arbeitgeber für Ingenieure 2011 bis Dezember 2010 bewerben. Zum fünften Mal zertifiziert das internationale Research-Unternehmen CRF Institute in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung A.T. Kearney Unternehmen der Automobilbranche und ihrer Zulieferer für eine herausragende Personalpolitik und eine moderne Unternehmenskultur. In den vergangenen Jahren qualifizierten sich bereits rund 40 Unternehmen. Darunter sind neben global tätigen Konzernen wie Mazda Motor Europe oder Goodyear Dunlop Tires Germany auch mittelständische Unternehmen wie die Behr-Gruppe. Eine Teilnahme ist für jedes Unternehmen der Automobilbranche möglich vom Hersteller über Zulieferer bis hin zum Dienstleistungsunternehmen. Die Studie des CRF Institutes basiert auf einem umfangreichen, standardisierten Fragebogen und darauf aufbauend führen Wirtschaftsjournalisten vertiefende Einzelinterviews vor Ort durch. Die Ergebnisse werden im September 2010 nicht nur in Buchform veröffentlicht. Das CRF Institute stellt alle Top Arbeitgeber auf der Webseite vor.

[www.toparbeitsgeber.com](http://www.toparbeitsgeber.com)

## Arbeitgeber mit Top-Jobs gesucht

Bis 6. Juni geht es in eine neue Runde: Die **TOP JOB Arbeitgeber** werden gesucht. Organisiert wird der Wettbewerb von der compamedia. Bestandteile der Top Job-Analyse sind eine Mitarbeiterbefragung sowie eine Untersuchung aller Personalinstrumente. Die wissenschaftliche Leitung des Projekts hat wiederum Professor Heike Bruch von der Universität St. Gallen. Sie und ihr Team vergleichen alle teilnehmenden mittelständischen Unternehmen miteinander und erstellen eine Liste der 100 Top-Arbeitgeber 2011. Gesucht werden die Top-Arbeitgeber in den Kategorien Führung & Vision, Motivation & Dynamik, Kultur & Kommunikation, Mitarbeiterentwicklung & -perspektive, Familienorientierung & Demografie sowie Internes Unternehmertum. Die Personalexperten aus St. Gallen ergänzen die Ergebnisse durch individuelle Handlungsempfehlungen. Die compamedia begleitet in diesem Jahr erstmals die teilnehmenden Unternehmen bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse. Dazu bietet das Unternehmen den Top-Arbeitgebern, aber natürlich auch denen, die den Sprung 2011 nicht geschafft haben, eine individuelle und gezielte Beratung an. Teilnehmen können Unternehmen aller Branchen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern. Die Gebühren liegen je nach Unternehmensgröße und Leistungsumfang zwischen 3.700 und 10.800 Euro.

[www.topjob.de](http://www.topjob.de)





*Conference calls are becoming more and more important. But many Germans have difficulties with the native speakers of English. This is the result of a spring-survey.*

# Calling for success



**Bob Dignen,**  
Director, York Associates, York

✉ bob.dignen@york-associates.co.uk



**Dr. Ian McMaster,**  
Editor-in-chief, Business Spotlight, Planegg/München

✉ i.mcmaster@spotlight-verlag.de



**Mike Seymour,**  
British Business-English Trainer, Bonn

✉ mike@mikeseymour.com

## Translation

Die deutsche Übersetzung dieses Artikels finden Sie als pdf auf der PERSONAL-Website.

[www.personal-im-web.de](http://www.personal-im-web.de)

It has often been noted that native speakers of English may not be the best communicators in their own language in international business contexts. A survey by the magazine Business Spotlight, Corporate Language Training, York Associates and Zurich Academy in Europe asked non-native speakers how they experienced native speakers in conference calls. Such calls are becoming increasingly important, but there are clearly problems, as these two comments show:

- “In my opinion, English native speakers use their language as a weapon in conference calls.”
- “I just had to do a conference call with a new British colleague and I couldn’t

handle it, I couldn’t understand anything: it was too fast, she mumbled, she had a really strong accent, and she didn’t let us say anything.”

## The survey

164 German-speaking respondents completed an online questionnaire in September/October 2009. Most assessed their English skills at CEF levels C2 (22 per cent), C1 (30 per cent) or B2 (44 per cent). The gender breakdown was 57 per cent men, 43 per cent women. Nearly 40 per cent took part in conference calls every week; another 24 per cent did so at least once a month.

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Communication strategies
- Networking
- Feedback



**Figure 1: Understanding native speakers**

I have problems understanding English native speakers in conference calls because I feel...	
They speak too quickly	64%
They don't articulate clearly	64%
They have a strong accent	49%
They use vocabulary that I don't understand	43%
They use abbreviations that I don't understand	36%
They speak too much/for too long	25%
The call is not well facilitated	25%
Their communication style is not clear to me	19%
They don't give enough opportunities for me to clarify what they mean	9%
They speak too quietly	9%

**Figure 2: Being understood by native speakers**

I have problems making English native speakers understand me because I feel...	
My vocabulary is too limited	52%
I find it difficult to interrupt discussions to give an opinion	41%
English native speakers do not ask questions to clarify what I have said	26%
The call is not well facilitated	18%
My limited command of grammar means my English isn't clear enough	14%
My communication style isn't clear for them	11%
Native English speakers interrupt me before I have finished	9%
My pronunciation/accents is unclear	7%

**Figure 3: Communication strategies**

I use the following strategies "often" or "very often"...	
<b>Understanding</b>	
I ask the speaker to clarify what she/he said	37%
I ask the speaker to slow down	17%
I ask the leader of the meeting to tell the English native speakers to speak clearly	3%
<b>Speaking</b>	
I ask people to confirm that they have understood what I said	34%
I ask other participants to help me explain my ideas clearly	17%
I repeat my message until everyone understands	9%

## Effectiveness of calls

Most respondents agreed that face-to-face meetings are usually more effective than conference calls, but more than two thirds still said that the effectiveness of their calls was either "very good" (64 per cent) or "excellent" (4 per cent). This is perhaps surprising, but it is possible that the calls seemed effective but weren't. Or the calls may have reached an effective result, but in an inefficient way. Indeed, around half of the respondents said that "native English speakers dominate, and non-native speakers are usually very quiet – they listen more than they speak". Only 24 per cent said that, "there is an effective dialogue among the participants. We exchange ideas and input in an open and clear way and reach commonly understood results".

## The problems

More than 80 per cent of respondents sometimes had problems understanding native speakers. Respondents were asked to rank factors that caused comprehension difficulties. (Figure 1) These results should perhaps be stuck to every international meeting-room door for native speakers to read as they enter. The feedback seems pretty

clear: speaking more slowly, articulating more precisely, using simple vocabulary and giving shorter inputs would help non-native speakers.

We also asked non-native speakers what problems they had making themselves understood in conference calls. (Figure 2)

Many clearly feel that their limited vocabulary – and, to a lesser extent, limited grammar – is the key problem. In many cases, this will certainly be so. Yet our experience of observing conference calls is that problems caused by communication styles – for example, poor listening skills or failure to clarify – are often equally important. One example in our findings is that many people – particularly women – find it difficult to interrupt discussions and thus manage the communication process. Problems relating to communication styles are often underestimated, as they are less obvious both to non-native speakers and to less experienced language trainers. False conclusions may lead to money and time being wrongly invested.

## Communication strategies

The survey also asked about strategies that non-native speakers might use to manage the communication process. (Figure 3)

Respondents are clearly underusing such strategies. This raises an important question: who is really responsible for communication problems in international conference calls? Is it native speakers because they use their own language inappropriately? Or is it the non-native speakers because they don't use appropriate communication strategies to manage the situation? Or is it a bit of both?

## Communication guidelines

There are general tips that can be given for conference calls, regardless of whether non-native speakers are taking part or not. These include:



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**[Kontakte knüpfen – Wissen teilen]**

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

[www.hrm.de](http://www.hrm.de)

- announcing your name before you speak;
- specifying the documents you are talking about;
- not talking at the same time as other participants.

But, here are some communication guidelines specifically for native and non-native speakers.

### Guidelines for native speakers

- ✓ **Slow down and stay slowed down.** Most native speakers talk too quickly. They need to slow down and concentrate on keeping their speed down. Native speakers tend to speed up again after a couple of minutes of concentration.
- ✓ **Speak clearly.** Native speakers need to articulate words more precisely – perhaps overprecisely. For example, “going to” will be clearer than “gonna”; “I will” may be clearer than “I’ll”.
- ✓ **Use a standard accent.** Most non-native speakers in Europe will have learned English listening to a standard British or American pronunciation model, or both. Strong national or regional native-speaker accents can therefore present challenges. Make an effort to move your pronunciation to a more standard model. (Non-native speakers should, of course, also practise listening to non-standard accents.)
- ✓ **Speak less.** The longer native speakers talk, the more challenging it is for non-native listeners. Try to say what you want to in 90 seconds and then allow others to contribute

### Erfolg mit Sprachen

Die Autoren dieses Artikels stellen die Ergebnisse ihrer Befragung auf der Fachtagung „Sprachen und Beruf 2010“ vor. Die 9. Konferenz samt Ausstellung findet vom **3. bis 5. Mai in Düsseldorf** statt. Weitere spannende Themen, die die Untrennbarkeit von Sprach- und interkultureller Kompetenz beweisen, sind die Best-Practice-Beispiele für die Kommunikation mit Polen, dem mittleren Osten, China und Lateinamerika.

[www.sprachen-beruf.com](http://www.sprachen-beruf.com)

### Web-Tip

The original longer version of this article appeared in Business Spotlight magazine, issue 2/2010. [www.business-spotlight.de](http://www.business-spotlight.de)

or clarify.

- ✓ **Be structured and logical.** Cultural differences and differences in personality make it difficult to be prescriptive, but well-structured and logical inputs are usually easier to understand.
- ✓ **Don’t use humour.** Much humour is culturally oriented and can irritate people who are under pressure to understand key information during a conference call.
- ✓ **Take turns.** Native speakers need to invite people to comment on or clarify what they have said. They can use simple questions such as, “What do you think?” or “What’s your experience?”
- ✓ **Avoid topic shifts.** Native speakers need to avoid sudden topic shifts. Non-native speakers shouldn’t be afraid to return the conversation to a key point if the topic does shift: “Can I just come back to what you said earlier about...?”
- ✓ **Native-to-native: be careful!** When native speakers talk to each other, the language gets faster, more complex and often incomprehensible for non-native speakers. So, limit native-to-native communication and, if it does happen, make sure the key points are summarized.
- ✓ **Use a sensitive facilitator.** Your conference calls are likely to be improved if there is a competent facilitator. This should be someone who is sensitive to the dynamics of native and non-native communication, and can control native speakers and encourage the non-natives to speak.

### Guidelines for non-native speakers

- ✓ **Take responsibility.** If things go wrong, we can either blame others – in this case, the native speakers – or do something constructive to improve the situation. Do you take personal responsibility for improving the com-

munication in your conference calls?

- ✓ **Be tolerant.** Most native speakers have no idea that they present significant problems for their foreign colleagues. Just keep politely reminding them that you have problems understanding.
- ✓ **Work with a facilitator.** Smart non-native speakers get the help of a sensitive person (native or non-native speaker) to facilitate the conference call.
- ✓ **Network beforehand.** One way for non-native speakers to improve their understanding in conference calls is to network with people before the meeting and to discuss the agenda, interests and ideal outcomes. If the interests are too far apart, a conference call, with many people discussing and arguing, may not be the right channel.
- ✓ **Use interactive formats.** Plan breakout sessions so that groups located in the different countries can talk things through in their own language. Encourage people to use online text forums to note any problems with understanding.
- ✓ **Allow time for decisions and feelings.** Non-native speakers need more time to process the language and to formulate opinions – particularly in virtual meetings during which it is often difficult to judge the mood. So, schedule more time for conference calls than ordinary meetings.
- ✓ **Do the minutes in real time.** If you can use an interactive Web platform that allows application sharing, write the minutes during the meeting so that participants can see what is being decided and can agree, disagree, or seek further clarification.
- ✓ **Build in time for feedback.** The last five minutes of every call should be used to get feedback on how the non-native speakers felt. How well did they understand the native speakers? Who spoke too fast? Was participation balanced? What could work better next time? Then, ask native speakers for their comments.
- ✓ **Follow-up.** Contact people after the call to check your understanding of what happened, clarify open questions, confirm commitment to decisions, and give any necessary feedback.



*Talent-Management bei SICK ist ein gewachsener Prozess zwischen Personal- und Linienmanagern, der kontinuierlich systematisiert wird.*

# Gelebter Alltag

Jeder einzelne Mitarbeiter trägt seinen Teil zum Erfolg des Unternehmens bei. Deshalb umfasst der Begriff Talent Management bei SICK die Gesamtheit aller personalpolitischen Maßnahmen zur Identifikation, Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern sowie zur Regelung von Austritts- und Nachfolgeregelungsprozessen. Um diese zahlreichen Prozesse zunächst für die Muttergesellschaft und später für alle deutschen und internationalen Tochtergesellschaften zu vereinheitlichen und zusammenzuführen, hat ein Projektteam von HR-Führungskräften im vergangenen Jahr alle diesbezüglichen Vorgänge im Unternehmen erfasst und eine integrierte Talent-Management-Strategie für SICK entwickelt. Kern unserer Strategie ist es, Talent Management-Maßnahmen nicht auf wenige Potenzialträger für Schlüsselpositionen im Unternehmen zu beschränken, sondern alle Mitarbeiter einzubeziehen. Um die Talent-Management-Strategie unseres Unternehmens erfolgreich

umsetzen zu können, haben wir den Bereich Human Resource neu strukturiert. Die einzelnen HR-Bereiche positionieren sich heute gegenüber dem Linienmanagement und den Mitarbeitern stärker als Business Partner. Ein breit aufgestelltes Service Center übernimmt sukzessive die Abwicklung sämtlicher administrativen Vorgänge. Hier werden bei-

**„Die Aufgabenteilung zwischen Service- und Competence Center ermöglicht den HR-Bereichen eine engere Zusammenarbeit als bisher.“**

spielsweise Vertragsangelegenheiten abgewickelt und verarbeitet, Zeugnisse erstellt und die komplette Entgeltabrechnung durchgeführt. Dadurch wird Doppelarbeit im administrativen Bereich vermindert. Das Service Center beantwortet ebenso alle Arten von Mitarbeiteranfragen zu administrativen und abrechnungsrelevanten Vorgängen.

In den einzelnen, als Competence Center aufgestellten HR-Bereichen wie beispielsweise Consulting oder Personalentwicklung werden dagegen Führungskräfte und Mitarbeiter individuell beraten und unterstützt, oder es werden unternehmensweite Weiterbildungskonzepte entwickelt. Die Aufgabenteilung zwischen Service- und Competence Center ermöglicht den HR-Bereichen eine engere Zusammenarbeit als bisher. So können die bereits existierenden personalpolitischen Instrumente von der Ausbildung über das Recruiting

bis hin zur Führungskräfteentwicklung synchronisiert und Synergien genutzt werden.

Beispielsweise wurde in Zusammenarbeit zwischen Consulting und Personalentwicklung das SICK Kompetenzmodell entwickelt. Dieses bildet im Sinne der Kernbotschaften des Unternehmensleitbilds – Independence, Innovation, Leadership – persönliche Fähigkeiten in den fünf Bereichen Fach- und Methodenwissen, Handlungsorientierung, Veränderungsbereitschaft, Führungs- sowie soziale Kompetenz ab. Das Modell findet heute in unterschiedlichen Prozessen Anwendung: Im Auswahlprozess können Soll-Vorgaben für eine Position visualisiert und anschließend Bewerberkompetenzen entsprechend eingestuft werden, die Personalentwicklung nutzt das Kompetenzmodell für individuelle Standortbestimmungen und damit als Beratungsgrundlage für Maßnahmenempfehlungen.

Die Systemlandschaft soll künftig noch weiter vereinheitlicht werden, um den administrativen Aufwand, soweit möglich, zu vereinfachen und Transparenz zu gewährleisten. Auf diese Weise soll ein Nutzen aus einem konzernweiten Talent Management erzielt und nachhaltig sichergestellt werden, dass unternehmensweit die richtigen Leute am richtigen Platz beschäftigt und gehalten werden.



**Rudolf Kast, Leiter Human Resources, Mitglied der Geschäftsführung, SICK AG, Waldkirch**

✉ [rudolf.kast@sick.de](mailto:rudolf.kast@sick.de)



**Tanja Bausch, Referentin, HR Marketing & Kommunikation, SICK AG, Waldkirch**

✉ [tanja.bausch@sick.de](mailto:tanja.bausch@sick.de)

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalgewinnung
- Mitarbeiterbindung
- Nachfolgeregelung

## Employee Life-cycle



### Personalentwicklung verzahnen

Die SICK Talen-Management-Strategie gliedert sich in fünf Aufgabenfelder: Identifikation der richtigen Kandidaten, Gewinnung der Bestqualifizierten, Entwicklung von Potenzialen, Bindung der Mitarbeiter, insbesondere der Leistungsträger, sowie das Management von internen Wechseln und Austritten, einschließlich der Nachfolgeplanung. Diesen fünf Aufgabenfeldern sind die einzelnen Prozesse und Aufgaben zugeordnet – von der Zielgruppenidentifikation und Arbeitsmarktforschung über Employer Branding, Eignungsdiagnostik und die Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen, Karriere- oder Laufbahnmodellen und Nachfolgeplanungen bis hin zu Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und Vergütungsthemen. (Abb.)

An der Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement hat die neue Strategie nichts geändert. Schon vor einigen Jahren haben wir eine Verzahnung

zwischen Human Ressource und Linie in der Personalauswahl, -betreuung und -entwicklung vorangetrieben. Die neue Talent-Management-Strategie führt bereits eingeführte, bewährte Prozesse enger zusammen und ermöglicht es uns so, noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

Zu diesen bewährten Prozessen zählen unter anderem die jährlich stattfindenden Planungsworkshops. Hier diskutieren Linienmanager und HR-Referenten die Leistung der einzelnen Team- oder Gruppenmitglieder, identifizieren Entwicklungspotenziale und den Förderbedarf. Ebenso sind Teamstruktur, zusätzlicher Personalbedarf oder anstehende Nachfolgeregelungen Themen dieser Workshops, deren Ergebnisse anschließend vom HR-Referenten ausgewertet und an die entsprechenden HR Competence Center weitergeleitet werden. Von großem Vorteil ist hierbei, dass den Bereichen mit den HR-Referenten jeweils ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht, der Anfragen und Themen bündelt und bei Bedarf an die Competence Center übergibt.

So entsteht mit der Zeit ein enges Vertrauensverhältnis, und der HR-Referent hat stets guten Einblick in die Bedürfnisse seines Bereichs.

Ebenso findet jährlich zwischen Mitarbeiter und Führungskraft der PerformanceDialog statt – ein umfassendes Mitarbeitergespräch einschließlich Leistungsbeurteilung und Vereinbarung individueller Weiterbildungsmaßnahmen und Ziele, basierend auf festen Leitlinien, die sich an den unternehmensweit geltenden Grundsätzen zur Führung und Zusammenarbeit und dem Unternehmensleitbild orientieren. Fester Bestandteil dieses Gesprächs ist auch die Standortbestimmung für den Mitarbeiter im Rahmen des Kompetenzmodells. Ein zusätzlicher Boxenstopp zur Jahreshälfte erleichtert das frühzeitige Erkennen von Problemfeldern oder einem Entwicklungsbedarf.

### Potenzialträger identifizieren

So werden frühzeitig Potenzialträger identifiziert, die in speziellen Entwicklungsprogrammen gefördert werden. Ein Ergebnis aus den Planungsworkshops war beispielsweise im Jahr 2008, dass ein besonders hoher Bedarf an gut qualifizierten Nachwuchskräften im Ingenieurbereich bestand. Da auf dem Markt nur wenige dieser gut ausgebildeten Fachkräfte zur Verfügung stehen, mussten wir schnell Wege finden, um SICK als Arbeitgeber für diese Zielgruppe noch interessanter zu machen. Wir entwickelten SensorING, ein Förderprogramm für Hochschulabsolventen und Einsteiger, das die Vielseitigkeit eines Traineeprogramms mit der Sicherheit eines unbefristeten Vertragsangebots kombinierte. Schon kurz nach der Veröffentlichung konnten wir sämtliche offenen Stellen in diesem Programm mit hervorragend qualifizierten Fachkräften besetzen, von denen alle auch nach Abschluss des Programms erfolgreich an das Unternehmen gebunden werden konnten. Großen Wert legen wir auf die Erfolgsmessung, die Aufschluss über die Wirkung einzelner Maßnahmen gibt und damit die Möglichkeit bietet, nötigenfalls steuernd oder korrigierend

einzuwirken. Regelmäßig erheben wir zu diesem Zweck Kennzahlen in den einzelnen Bereichen. So betrachten wir statistische Zahlen wie die Anzahl eingehender Bewerbungen oder

**„Über die personalbezogenen Prozesse wie die jährlichen Planungsworkshops oder Performance-Dialoge hinaus findet Talent Management im Rahmen der wirtschaftlichen oder strategischen Planung statt.“**

die Zahl der Absolventen des Potenzialträgerprogramms, die in Führungspositionen wechseln. Außerdem werden qualitative Auswertungen durchgeführt: Beispielsweise werden

Weiterbildungsmaßnahmen mittels eines Fragebogens zum Abschluss evaluiert, um die Qualität der Trainer zu prüfen. Ein Beweis für die Richtigkeit dieser gebündelten Maßnahmen ist die seit Jahren mit durchschnittlich 1,3 Prozent auffällig geringe Eigenkündigungsquote. Diese spiegelt nicht zuletzt die hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter wider.

### Ausblick

Kontinuierliches Talent Management ist bei SICK fester Bestandteil der Unternehmensstrategie und dementsprechend in allen unternehmerischen Entscheidungsprozessen verankert. Alle Führungstools nutzen Elemente aus dem Bereich Talent Management. Über die personalbezogenen

Prozesse wie die jährlich stattfindenden Planungsworkshops oder Performance-Dialoge hinaus findet Talent Management auch im Rahmen der wirtschaftlichen oder strategischen Planung statt, wie etwa in der Mittelfristplanung oder als Ziel innerhalb der Balanced Scorecard.

Damit sind Maßnahmen des Talent Managements gelebter Alltag im Unternehmen. Prozessänderungen oder die Einführung neuer Talent Management-Maßnahmen werden intern durch geeignete Implementierungs-Maßnahmen begleitet. Denn nur wenn die Mitarbeiter wissen, was hinter den Maßnahmen steckt, werden sie sie annehmen und nutzen. Der Erfolg von Talent Management-Maßnahmen hängt zu einem großen Teil von deren Akzeptanz unter den Mitarbeitern ab.

### Noch lange nicht Chefsache

**Talent Management ist aus Sicht der Unternehmensleitung ein strategisch bedeutender Wettbewerbsfaktor. Um das Potenzial jedoch optimal ausschöpfen zu können, müssen Geschäftsführung, Personal- und Linienmanagement sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung von Talent-Management-Maßnahmen eingebunden sein. Hier existieren in der Praxis erhebliche Diskrepanzen, wie eine 2009 abgeschlossene Studie des Beratungsunternehmens Mercer zeigte. Im Rahmen der Studie gaben über 100 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum Auskunft zu ihren Talent-Management-Strategien und deren Umsetzung.**

Nach Meinung von 81 Prozent der Befragten schätzen die Unternehmensleitungen den Beitrag des Talent-Management für das Erreichen der Unternehmensziele hoch ein. Dennoch obliegt die Entwicklung und Umsetzung der Talent-Management-Strategie in etwa 40 Prozent der befragten Unternehmen allein der Personalabteilung. Erst in Unternehmen ab 80.000 Mitarbeitern weltweit sind dafür Personal- und Linienmanagement gemeinsam verantwortlich. Dieser Aspekt verdient aus Sicht von Mercer besondere Beachtung, da die Zusammenarbeit von Unternehmensführung, HR und Linienmanagement – von der Idee bis zur Umsetzung – für ein erfolgreiches Talent Management entscheidend ist. In Bezug auf die Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern sehen die befragten Unternehmen akuten Verbesserungsbedarf. Dabei setzt die große Mehrheit (94 Prozent) bei der Bindung auf kurzfristige monetäre Anreize. Karrierebezogene Maßnahmen wie die individuelle Laufbahnplanung werden hingegen nur in knapp 55 Prozent der Unternehmen genutzt. Die Umsetzung dieser Maßnahmen setzt eine starke Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement voraus. Auch hier sehen die Teilnehmer der Studie großen Verbesserungsbedarf. Auch bei der qualitativen Personalauswahl liegen Wunsch und Wirklichkeit noch weit auseinander. Insbesondere die Analyse der zukünftig notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter kommt in 51 Prozent der befragten Unternehmen zu kurz. Die Nachfolgeplanung empfindet die Mehrheit der Studienteilnehmer (95 Prozent) ebenfalls als verbesserungswürdig. Hier erhoffen sich 41 Prozent vom Einsatz neuer Methoden und 25 Prozent von leistungsfähigeren HR-Prozessen signifikante Verbesserungen.

### Erfolgsmessung – Klasse statt Masse

Die Messung der Leistungsfähigkeit der Talent-Management-Maßnahmen stellt für HR-Verantwortliche eine der größten Herausforderungen dar. Derzeit erfolgt diese in 66 Prozent der Unternehmen eher unsystematisch mittels einzelner Kennzahlen. Umfassende Kennzahlensysteme kommen nur in 21 Prozent der Unternehmen zum Einsatz. Um die Evaluation von Talent-Management-Initiativen in Zukunft zu verbessern, sollten ausgereifte Methoden angewandt werden, so die Meinung von zwei Dritteln der Befragten. Hier schließt sich offenbar der Kreis. So dürfte die Unterstützung durch die Unternehmensleitung erst dann nachhaltig zunehmen, wenn die HR-Verantwortlichen den wahren Mehrwert eines effektiven Talent Managements darstellen können.

Die Studie gibt Hinweise, dass der Begriff Talent Management im deutschsprachigen Raum noch nicht eindeutig definiert ist. Zwar setzt das Gros der befragten Unternehmen den Begriff mit der Identifikation von Leistungs- und Potenzialträgern (95 Prozent), mit Personalentwicklung (85 Prozent) und Nachfolgeplanung (75 Prozent) gleich. Einige Unternehmen verstehen unter Talent Management jedoch weit mehr – etwa internes und externes Recruiting, Personalmarketing oder Mitarbeiterbindung. Insgesamt zeigt sich, dass die einzelnen Maßnahmen zu selten aufeinander abgestimmt und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.

**Der Bericht zur Studie kann kostenlos angefordert werden.**  
[info.de@mercer.com](mailto:info.de@mercer.com)

Beim Recruiting und Outplacement gehen Unternehmen andere Wege, um ihre Flexibilität zu vergrößern und sich die Fachkräfte für später gesonnen zu halten.

# Professionell gemacht

Angesichts der angespannten Wirtschaftslage beschreiten viele Unternehmen im Personal-Recruiting und -Outplacement andere Wege. Denn einerseits stehen sie vor der Aufgabe, ihren Personalbestand anpassen zu müssen, andererseits wissen die gleichen Unternehmen um den zukünftigen Fachkräftemangel. So hat die MAN Nutzfahrzeuge AG in ihrem Werk in Salzgitter gemeinsam mit dem Personaldienstleister AutoVision GmbH, einem Volkswagen-Tochterunternehmen, ein Konzept entwickelt, um seine Mitarbeiter bei der Suche nach alternativen Arbeitsplätzen zu unterstützen. Das Konzept erlaubt gleichzeitig die Rückkehr zu MAN zu einem späteren Zeitpunkt. Neue Ansätze dieser Art bestätigt die von AutoVision und dem Marktanalysten Lünendonk GmbH gemeinsam durchgeführte Trendstudie „Mehr Flexibilität durch integrierte Personaldienstleistungen: Prozess-Partnerschaften im Zeitalter des Fachkräftemangels“.



**Daniel Norpoth,**  
Leiter Personaldienstleistungen, AutoVision GmbH, Wolfsburg

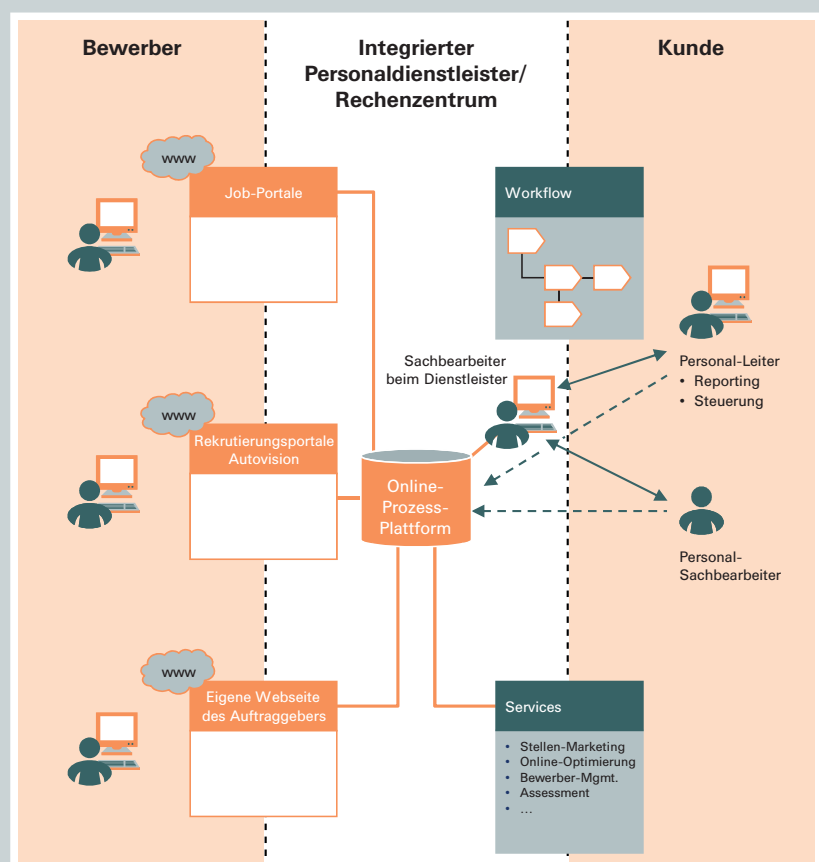
✉ daniel.norpoth@  
autovision-gmbh.com



**Rainer Scharnowski,**  
Head of Human Resources, MAN Nutzfahrzeuge AG, Werk Salzgitter

✉ rainer.scharnowski@  
man.eu

**Abb. 1: Beispiel Prozess-/Teilprozessverlagerung Rekrutierung/Stellenausschreibung und Bewerbungsmanagement**



Gemeinsamer Zugriff auf Online-Systeme erlaubt eine transparente (Teil-) Prozessverlagerung

Quelle: Lünendonk GmbH

## Personal-Recruiting straffen

Unternehmen haben heute einen höheren Flexibilisierungsbedarf, nicht nur bei der Produktion sondern zunehmend auch im Bereich Personal. Hier bedeutet Flexibilität zum einen, bei steigender Auftragslage schnell zusätzliches Fachpersonal zu rekrutieren und zum anderen bei Schwankungen Kapazitäten zu verringern. Doch die

Personalekrutierung ist zeit- und kostenintensiv. Fehlende Schnittstellen zwischen den Prozessen erzeugen, so die Trendstudie, immensen manuell-

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Recruiting
- Outplacement
- Personaldienstleister

**Internet-Tipp**

Die Trendstudie „Mehr Flexibilität durch integrierte Personaldienstleistungen: Prozess-Partnerschaften im Zeitalter des Fachkräftemangels“ kann über ein Formular im Internet bestellt werden – und wird per E-Mail kostenlos zugesandt. [www.luenendonk.de/informationsanforderung.php](http://www.luenendonk.de/informationsanforderung.php).

len Aufwand und hohe Kosten: wenn zum Beispiel Bewerbungsunterlagen, die online eingegangen sind, erst ausgedruckt werden müssen, oder wenn datenbankgestützte Filterfunktionen fehlen.

Gerade hier können externe Dienstleister unterstützen und nach Anforderungsdefinition durch den Auftraggeber alle Schritte des Recruitings übernehmen. Das geht vom Design der Print- und Online-Stellenanzeigen passend zum Stellenprofil, das Stellenmarketing über die Bewerberverwaltung und Vorselektion der Bewerbungsunterlagen bis hin zu Assessments und persönlichen Vorstellungsgesprächen. (Abb. 1)

Für Flexibilität und Transparenz sorgen Online-Plattformen, bei denen Kunde und Dienstleister im selben System arbeiten können. Diese Dienstleistungsplattform wird in die Website des Kunden integriert – Bewerber können sich so direkt auf der Website des Unternehmens bewerben. Die Bewerbungen werden vom Dienstleister verwaltet und bearbeitet, der Kunde hat aber jederzeit Zugriff auf die Daten. Ein Vorteil für den Auftraggeber: Ihm entstehen keine Kosten und kein Aufwand für eine Software-Installation. Wartung und Betrieb der Systeme übernimmt der Dienstleister, der mit seiner Online-Plattform an die vorhandene Infrastruktur des Kunden andockt. Auch den Aufbau eigener Online-Kompetenzen in diesem Sektor kann sich das Personalmanagement im Unternehmen sparen – und verschafft sich so Raum für seine Kernaufgaben in der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung.

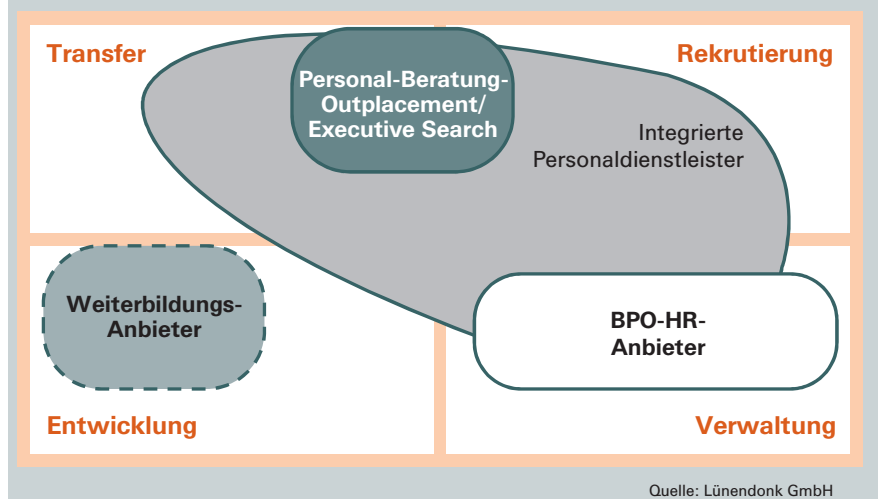
Größere Personaldienstleister haben eine höhere Reichweite bei der Rekrutierung

als einzelne Unternehmen: Sie sind bei den führenden Job-Portalen im Internet sehr präsent. Das ist ein großer Vorteil gerade für mittelständische Unternehmen oder einzelne in der Personalgewinnung selbstständig agierende Standorte von Konzernen, denn Reichweite und Sichtbarkeit entscheiden laut der Lünendonk-Studie zusammen mit der Arbeitgeberattraktivität über den Rekrutierungserfolg. Integrierte Personaldienstleister, die sowohl das Recruiting als auch das Outplacement übernehmen, haben für die Auftraggeber die Funktion einer Personaldrehscheibe. Die Unternehmen selbst können sich durch die professionelle Unterstützung auf die Bereiche Personalauswahl, -weiterbildung und -entwicklung konzentrieren. (Abb. 2)

diese Aufgabe holte sich MAN mit AutoVision einen externen Partner ins Haus.

Nach einem Erstgespräch Ende März 2009 erarbeiteten die Partner im Rahmen von mehreren Workshops gemeinsam ein Konzept für den genauen Prozess. Die Umsetzung des Projekts erfolgte kurzfristig und in intensiver Abstimmung mit der Werks- und Personalleitung sowie der Arbeitnehmervertretung von MAN. Von Mai bis November 2009 konnten sich MAN-Mitarbeiter auf einem eigens für dieses Projekt von AutoVision eingerichteten Online-Portal freiwillig registrieren. Ein umfangreicher Fragenkatalog erfasste ihre beruflichen Qualifikationen und Fähigkeiten. Diese Profile verarbeitete eine elektronische Plattform und glich

**Abb. 2: Anbietertypologien**



**Sanfter Outplacement-Prozess bei MAN**

Doch nicht immer geht es um die Neurekrutierung von Personal. Auch im umgekehrten Fall, beim Outplacement von Arbeitsplätzen, sollten Unternehmen darauf achten, den Ablauf für alle Beteiligten so reibungslos und so stressfrei wie möglich zu gestalten. Ein Beispiel für eine solche Unterstützung ist die Zusammenarbeit zwischen AutoVision und MAN. Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage wollte das Unternehmen seinen Mitarbeitern alternative Arbeitsplätze anbieten. Für

die gewonnenen Daten mit aktuellen Stellenangeboten ab.

Wurden passende Stellen gefunden, erhielten die Interessenten von der AutoVision die Einladung zu einem Gespräch, in dem die Alternativen vorgestellt und ausführlich besprochen wurden. In einem eigens eingerichteten MAN-Job-Café vor Ort fanden die Beratungsgespräche in angenehmer Atmosphäre statt, was den Prozess insgesamt erleichterte. Das MAN-Job-Café war zu bestimmten Zeiten mit einem Berater der AutoVision besetzt und diente den MAN-Mitarbeitern auch als all-



gemeine Anlaufstelle zur Information und Beratung. Das Angebot der professionellen und zielgerichteten Vermittlung fand sehr große Resonanz: Fast hundert Prozent der Mitarbeiter wurden in Einzel- oder Gruppengesprächen informiert, knapp die Hälfte der MAN-Mitarbeiter hat sich profilen lassen.

Auch die Vermittlungsquote war sehr positiv: Eine zweistellige Mitarbeiterzahl konnte in neue Positionen in der Automotive-Branche vermittelt werden. Der Outplacement-Prozess basiert bei MAN für alle Beteiligten auf Verständigung und sorgte für ein positives Klima im Unternehmen – was sich auch nach außen positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Die Vorteile dieser sanften Art des Outplacements bei MAN liegen auf der Hand: Die Mitarbeiter erhielten die Chance, sich intensiv mit ihren Stärken und Schwächen

auseinanderzusetzen. Durch das breite Netzwerk der AutoVision mit zahlreichen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen hatten die Mitarbeiter eine weitaus höhere Chance einen attraktiven und passenden neuen Arbeitsplatz zu finden, als wenn sie allein auf die Suche gegangen wären. Sie wurden bei der Jobsuche aktiv beraten und begleitet – das sparte allen Beteiligten Zeit und Nerven.

MAN als Auftraggeber profitierte von der Tatsache, dass AutoVision als unabhängiger Dritter gegenüber den Mitarbeitern aufgetreten ist. Der Prozess war deutlich weniger emotional aufgeladen – die Mitarbeiter fühlten sich vom Unternehmen weiterhin wertgeschätzt. Auch das Angebot einer späteren Rückkehr zu MAN ist ein Beweis des partnerschaftlichen Umgangs mit den Mitarbeitern.

## Ausblick

Integrierte Personaldienstleister wie die AutoVision GmbH bieten sowohl beim Recruiting als auch beim Outplacement von Personal professionelle Unterstützung. Unternehmen profitieren von dem ausgezeichneten Netzwerk, sparen Zeit und Kosten und können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Neue Wege und kreative Lösungen, die über Hire und Fire hinausgehen und auf einen partnerschaftlichen Umgang mit Beschäftigten setzen, sind unter dem Druck der Wirtschaftskrise entstanden und haben sich bewährt. Für die Zukunft – den vielfach beschriebenen, aber Realität werdenden Zeiten des Fachkräftemangels – ist das Image eines fairen Umgangs selbst in Krisenzeiten eine Botschaft, die in der Arbeitgeberattraktivität eine Rolle spielen wird.

*Das „Hotel-Management-Program“ der Accor Hotellerie Deutschland setzt einheitliche Standards für die Entwicklung des Managementnachwuchses.*

# Fit fürs Management

Seit seiner Gründung 1967 in Frankreich hat sich die Accor Gruppe bis heute mit insgesamt 4.100 Hotels in rund 90 Ländern zu einem Konzern entwickelt. In Deutschland ist die Gruppe 1975 gestartet und umfasst heute mehr als 300 Häuser unterschiedlicher Marken, darunter Novotel, Ibis, Mercure, Sofitel und Etap. Accor Deutschland ist in 35 Jahren auf 8.000 Mitarbeiter gewachsen.

Diese dynamische Entwicklung hat auf Seiten von Human Resources eine Vielzahl von Aktivitäten erforderlich gemacht, um Tag für Tag den Service am Gast sicherzustellen. Denn einen einheitlichen Standard zu entwerfen und durchzusetzen, der die Personalarbeit in unterschiedlich großen, regional weit verstreut liegenden und im Preisgefüge verschiedenen Unternehmenseinheiten bestimmt, bedarf einiger Überzeugungsarbeit.

## Führungskräfte herausfiltern

Einen Ausschnitt aus den vielfältigen Personalentwicklungsaktivitäten bildet das „Hotel-Management-Program“. Einst als klassisches Führungskräfteprogramm konzipiert, wurde das Programm seit der ersten Durchführung kontinuierlich weiterentwickelt, mit der Zielsetzung, Abteilungsleiter und stellvertretende Direktoren in einem einjährigen Förderprogramm gezielt auf die zukünftigen Rolle eines Hoteldirektors vorzubereiten. Mittlerweile sind zehn Jahre seit der ersten Durchführung vergangen – eine gute Gelegenheit, um zum einen die



*Julia Krohn,  
Manager Personalentwicklung,  
Accor Hotellerie  
Deutschland,  
München*

✉ [julia.krohn@accor.com](mailto:julia.krohn@accor.com)



*Nikolai Förster,  
Managing Partner,  
m&u managerberater,  
Köln*

✉ [nikolai.foerster@mundu-online.de](mailto:nikolai.foerster@mundu-online.de)

## Stichwörter in diesem Beitrag

- „Hotel-Management-Program“
- Nachwuchsförderprogramm
- Qualitätskontrolle

heutige Architektur des Programms zu skizzieren, und zum anderen, um auf die Lernschritte zurückzublicken, die zum heutigen Design geführt haben. (Abb.)

Ausgangspunkt des „Hotel-Management-Programms“ bildet heute wie früher ein Gruppen-Development-Center-Verfahren, bei dem die Teilnehmer

**„Die anfängliche Euphorie, über ein professionelles Potenzialanalyseverfahren zu verfügen, verflüchtigte sich schnell, als deutlich wurde, dass nicht jeder Mitarbeiter in gleicher Weise das Potenzial für eine Teilnahme am Managementprogramm besaß.“**

über eineinhalb Tage in verschiedenen Simulationen typische Aufgabenstellungen eines Hoteldirektors durchlaufen. Die anfängliche Euphorie, über ein professionelles Potenzialanalyse-

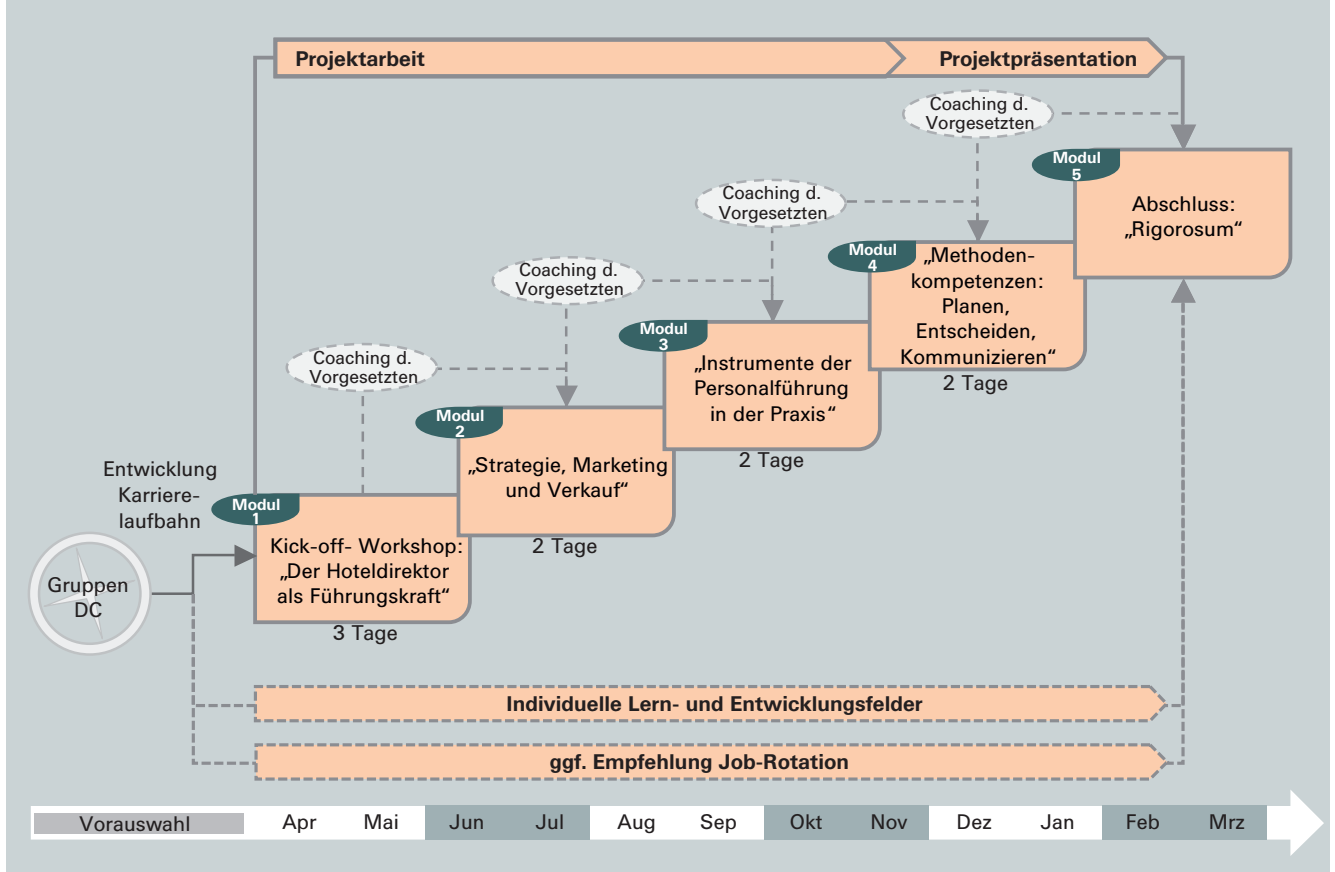
verfahren zu verfügen, verflüchtigte sich recht schnell, als deutlich wurde, dass nicht jeder Mitarbeiter, der motiviert war, in gleicher Weise das Potenzial für eine Teilnahme am Managementprogramm besaß. Diese Erfahrung führte nicht nur bei den Abteilungsleitern selbst, sondern auch bei den jeweiligen Vorgesetzten und den Markenverantwortlichen stellenweise zu Frustrationen, die nicht intendiert waren.

Aus dieser Erfahrung hat das Unternehmen gelernt: Zum einen wurden der Vorauswahlprozess verfeinert, zum anderen die Zielsetzung des Development-Center-Verfahrens (DC-Verfahren) korrigiert. Stand in den ersten Jahren der Durchführung am Ende des DC-Verfahrens die Frage „Teilnahme“ oder „Nicht-Teilnahme“ im Vordergrund, wurde diese „Ganz-oder-Gar-nicht“-Entscheidung zwischenzeitlich abgelöst von einer differenzierten Karriereberatung. So erhalten die Mitarbeiter heute im Anschluss an das DC-Verfahren

nicht nur ihre Stärken und Entwicklungsfelder aufgezeigt, sondern auch die vielfältigen Chancen und Herausforderungen der sich ihnen bietenden Karrieremöglichkeiten im Konzern erläutert. Ziel des Gespräches ist es, bei dem Mitarbeiter eine Entscheidung vorzubereiten, die aus Sicht des Personalmanagements, dem jeweiligen Vorgesetzten und dem Management im Einklang mit dem festgestellten Potenzial und den Interessen des Mitarbeiters steht.

Der Leitgedanke des DC-Verfahrens lautet somit heute nicht mehr „Geignet oder nicht geeignet?“, sondern „Geeignet für welche Laufbahn“. Aus Sicht des Unternehmens erhält das Gruppen-DC-Verfahren somit die Funktion, einerseits jeden Mitarbeiter nach seinen Fähigkeiten individuell zu fördern, andererseits gezielt diejenigen High Potentials zu identifizieren, welche aufgrund ihrer bisherigen Leistungen, Motivation und Kompetenzen das Potenzial für eine beschleunigte Managementförderung aufweisen.

**Architektur des „Hotel-Management-Programms“ – Accor Deutschland**



## Personalentwicklung verändern

Das eigentliche „Hotel-Management-Program“ umfasst bis heute insgesamt fünf Module, welche in zeitlichen Abständen von etwa zwei Monaten über ein Jahr hinweg durchgeführt werden. Die Themen in den einzelnen Bausteinen sind an den typischen Managementaufgaben der Hoteldirektoren in ihren jeweiligen Marken ausgerichtet. Hierzu gehören in Modul 1 die Auseinandersetzung mit dem Rollenverständnis als Hoteldirektor, dessen Kerngeschäft sowie dessen Führungsaufgaben.

Modul 2 fokussiert die Themen Strategie, Marketing und Verkauf. Hier bilden Fallstudien sowie der gezielte Austausch mit Kollegen aus der Direktionsebene die Grundlage, um theoretische Inhalte unmittelbar in die Praxis umzusetzen. Schwerpunkt in Modul 3 ist das Thema Mitarbeiterführung. Mit dem Bezug zur Gesprächsführung bietet dieser Baustein den Nachwuchskräften Gelegenheit, typische Gesprächssituationen mit Mitarbeitern zu trainieren sowie ihre Kenntnisse im Arbeitsrecht und in der Personalführung zu erweitern. Bei Modul 4 steht die Methodenkompetenz auf der Agenda. Angefangen von Präsentationstechniken über Hausführungen im Hotel bis hin zu typischen Verhandlungs- oder Akquisitionsgesprächen lernen die Teilnehmer in realitätsgerechten Simulationen hilfreiche Tools und Techniken zur sicheren und kompetenten Gestaltung erfolgskritischer Alltagssituationen. Das fünfte Modul ist eine Art Rigorosum.

Für den Erfolg des Management-Programms ist jedoch nicht nur die bedarfsgerechte Ausrichtung der Modulinhalte verantwortlich, sondern gleichermaßen eine Reihe von flankierenden Maßnahmen. Speziell in diesem Bereich sind über die Jahre hinweg die deutlichsten Änderungen erkennbar. So gehört beispielsweise die konsequente Einbindung von internen Experten und Direktoren in die jeweiligen Module zu den wesentlichen Innovationen, wodurch sicher gestellt wird, dass die jeweiligen In-

halte unmittelbar in ihren praktischen Bezügen reflektiert und angewendet werden.

Eine weitere, neu eingeführte, transfersichernde Maßnahme bilden Coachingbriefe an die jeweiligen Vorgesetzten der Teilnehmer. Durch sie wird garantiert, dass die Vorgesetzten jeweils im Einzelnen über die Inhalte der Module informiert sind und diese gemeinsam mit ihren Coachees vor Ort in den Hotels anwenden und umsetzen können.

*„Das Rigorosum beleuchtet Inhalte des Programms und verlangt von den Teilnehmern eine kritische Reflexion ihrer persönlichen Entwicklung und ihrer Fach- und Führungskompetenz.“*

Ein zusätzlicher Aspekt bildet heute wie damals die Wertschätzung durch das Topmanagement für die Nachwuchskräfte und für das Hotel-Management-Program. So bietet ein Kaminabend mit Topmanagern Gelegenheit, langfristige Entwicklungen des Unternehmens ebenso intensiv zu diskutieren, wie die Kommunikation im Unternehmen oder andere aktuelle Themen.

### Mitarbeiter fordern

Aber auch die andere Seite des Förderprogramms, die des Forderns, wurde im Laufe der Jahre stärker verankert. So gehört heute zu den Selbstverständlichkeiten des Förderprogramms die Vor- und Nachbereitung von jedem Modul anhand von Fachliteratur und Hörbüchern, Selbsteinschätzungsbögen oder Transferaufgaben. Die Vereinbarkeit mit dem operativen Tagesgeschäft ist dabei eine bewusste Übung zur Förderung der eigenen Selbstmanagementfähigkeiten. Diese Fähigkeit wird nicht zuletzt durch ein Projekt strapaziert, bei dem die Teilnehmer parallel zu den Modulen ein Praxisthema unter der Betreuung eines internen Experten oder Direktors bearbeiten. Unter den The-

men finden sich Fragestellungen, die typische Aspekte im Vertrieb, Marketing oder im operativen Tagesgeschäft der Hotels abbilden.

In den ersten Jahren der Durchführung markierte die Präsentation der Projektarbeit zugleich den Abschluss des Programms. Die zwischenzeitliche Änderung sieht nun vor, dass die Präsentation und Diskussion der Projektarbeit zu einem separaten Termin erfolgt und von der eigentlichen Abschlussveranstaltung getrennt betrachtet wird. Für diese Änderung sprach vor allem, dass die Projektarbeit in den ersten Durchführungsjahren zu stark gewichtet wurde und den Blick für die eigentliche Intention des Programms verstellte.

Dieser Überlegung folgend steht seit zwei Jahren das Rigorosum am Ende des Programms, ein kritisches Fachgespräch zwischen Teilnehmer und Vertretern von Human Resource und der oberen Führungsebene. Der Diskurs beleuchtet Inhalte des Programms und verlangt von den Teilnehmern eine kritische Reflexion sowohl ihrer persönlichen Entwicklung als auch ihrer Fach- und Führungskompetenz. Anknüpfungspunkte bilden auch hier die Kompetenzanalyse im Rahmen des DC-Verfahrens sowie die daraus abgeleiteten Ergebnisse zur individuellen Weiterentwicklung. Stärker als in der Vergangenheit sind die Teilnehmer des Programms jedoch nun gefordert, zu demonstrieren, wie sie das Hotel-Management-Program zur Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und für ihre weitere Karriere im Unternehmen genutzt haben.

Für das Unternehmen hat der letzte Baustein somit nicht nur als wichtiges Instrument zur Qualitätskontrolle dazu gewonnen, sondern eine weitere Funktion übernommen, nämlich die der Identifikation der Top-Talente bei der Besetzung der nächsten offenen Direktorenpositionen. Die Quote der bisher nachgerückten Jungdirektoren belegt die Qualität des Accor Hotel-Management-Programms: Ein Jahr nach Durchführung des ersten Programms sind 85 Prozent der Teilnehmer in die Managementebene nachgerückt und heute als Hoteldirektoren und -direktorinnen im Accor-Konzern tätig.

## PERSONAL auf DGFP-Fachmesse

Unter dem Leitgedanken „**Klare Richtung, starke Stimme – Personalmanagement bewegt**“ findet der **18. DGFP-Kongress** am 10. und 11. Juni in den RheinMain-Hallen in Wiesbaden statt. Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten will die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Personalmanagern und Führungskräften Impulse für ihre Arbeit zu geben. Die Themen decken – wie es gute Tradition ist – das ganze Spektrum in seinen bodenständigen wie modischen Facetten ab: Führung und Employer Branding, Personalstrategie und Change Management, Personalentwicklung und Coaching, Vergütung und Training. Zukunftsforscher Matthias Horx wird über „Die Zukunftsgesellschaft – Wie wir leben werden: Arbeit, Lernen, Liebe und Tod in der kommenden Wissensgesellschaft“ philosophieren. Praxisnäher geht es bei BMW-Vorstand Harald Krüger zu – sein Titel „Kontinuität von Personalmanagement in wechselhaften Zeiten gewährleisten“.

[www.dgfp-kongress.de](http://www.dgfp-kongress.de)

Parallel zum Kongress können Besucher sich in mehreren Hallen der DGFP-Fachmesse „Personal & Weiterbildung“ informieren, diesmal mit Extra-Pavillons für Hochschulen und Trainer sowie die „International Area“.

[www.personalundweiterbildung.de](http://www.personalundweiterbildung.de)

**PERSONAL ist mit der Chefredaktion und mit Verlagsmitarbeitern an beiden Tagen auf der DGFP-Fachmesse „Personal & Weiterbildung“ vertreten – und zwar in Halle 9 an Stand 977. Am 11.6. um 9.30-9.55 Uhr wird PERSONAL-Herausgeber Professor Rüdiger Kabst auf dem Podium in Halle 4 referieren: Sein Thema: „Wege aus der Krise – Interim Management als innovatives und flexibles Personalinstrument“. Freikarten für die Fachmesse erhalten bei PERSONAL.**

Anke Steinwegs, Tel. 0211/8 87-14 40, Fax 0211/8 87-97 14 40, [a.steinwegs@fachverlag.de](mailto:a.steinwegs@fachverlag.de)

### Arbeitsrecht diskutieren

Am 17. und 18. Juni treffen sich in Passau Arbeitsrechtsexperten aus Unternehmen und Verbänden, Rechtsanwälte, Wissenschaftler und Richter zum **24. Passauer Arbeitsrechtssymposium**. Ziel der Veranstaltung ist es, für die Praxis bedeutsame Arbeitsrechtsfragen wissenschaftlich aufzubereiten, der Praxis Hilfestellung bei der täglichen Arbeit und der Wissenschaft Anregungen zu geben und beide Seiten miteinander ins Gespräch zu bringen. Unter dem Thema „Arbeitsrecht und ethische Unternehmensführung“ stehen bei dem von Professor Wolfgang Hromadka organisierten Symposium unterschiedliche Themen auf dem Programm. So werden die Teilnehmer Fragen diskutieren, wie „Profit und Moral“, „Rechtstreue im Unternehmen – Compliance und Krisenmanagement“, „Managementbezüge und Mindestlöhne zwischen Ethik und Effizienz“ oder „Mitarbeiterkontrolle: Was muss, was darf das Unternehmen wissen?“

[www.hromadka.de](http://www.hromadka.de)

### Personalberater suchen Profil

2010 wird aufgrund der labilen Konjunktur für Personalberater anspruchsvoll – passend zum Lieblingswort aller Berater eine Herausforderung. Der **12. Deutsche Personalberaterstag** steht daher ganz im Zeichen der Frage, wie sich die Personalberatungsbranche in den kommenden Jahren entwickeln wird. 15 Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Personalberatung werden am 5. Mai auf dem Petersberg bei Königswinter in acht Vorträgen, Diskussionsrunden oder Workshops ihre Einschätzung in den Branchenkongress einbringen. Veranstalter des Treffens ist der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU). Zentrale Themen sind: Wie wird sich die Führungskräfte-Rekrutierung in Zeiten des Web 2.0 und der demografischen Entwicklung verändern? Wie verändert sich künftig das Profil erfolgreicher Führungskräfte? Wie können Personalberater die Beziehung zu ihren Klienten in konjunkturell schwierigen Zeiten erfolgreich gestalten?

[www.personalberaterstag.bdu.de](http://www.personalberaterstag.bdu.de)

### Treffen der Trendforscher

Welche Trends über die Zukunft entscheiden, darum geht es beim **Trendgipfel 2010** am 24. und 25. Juni in Frankfurt am Main. Die entscheidenden Fragen diskutieren deutsche und internationale Trendexperten, Innovatoren und Zukunfts-

forscher zwei Tage lang in Frankfurt. Referenten sind unter anderem Charles Leadbeater, Innovationsberater der britischen Regierung, Grohe-Vorstandschef David J. Haines, Professor Dr. Dieter Spath, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart, sowie Dr. Pero Micić, einer der führenden Trend- und Zukunftsmanager Europas. Mit dabei ist auch Doris Fitschen, gefeierter Star und Libero im deutschen Frauenfußball. Sie ist heute Abteilungsleiterin Marketing für die FIFA-Frauen-WM Deutschland 2011. Beim Trendgipfel finden auch Personalantworten – sofern sie sich als interne Dienstleister verstehen, die in der Zukunft das Beste für ihre Kunden erreichen wollen: die Mitarbeiter.

[www.trendgipfel.de](http://www.trendgipfel.de)

### PE-Forum in Berlin

Die afpu Akademie für Personalmanagement und Unternehmensentwicklung – eine Marke der Technischen Akademie Wuppertal – veranstaltet in Kooperation mit der Fachzeitschrift PERSONAL am 18. Mai 2010 das **2. Berliner PE-Forum**. Unter dem Titel „**Aktuelle Herausforderungen und Trends im Personalmanagement**“ bietet die Veranstaltung in Berlin eine Plattform für Erfahrungsaustausch unter Personalern. Moderiert von Chefredakteurin Ruth Lemmer werden vier Referenten aus der Unternehmenspraxis und dem Training personalrelevante Projekte und Konzepte vorstellen. So wird Elke Büchner, Director Human Resources bei der Sovello AG in Thalheim, darüber sprechen, welche Erwartungen an die Personalarbeit in Zukunft gestellt werden. HR-Managerin Stephanie Faehling wird über die Personalstrategien der Bundesdruckerei berichten. Um betriebliche Gesundheitsförderung geht es bei Sabrina Kollek, der Beauftragten für Prävention und Gesundheitsförderung bei der Siemens BKK in Berlin. Schließlich entführt Rita Strackbein, Führungskräftetrainerin und Managementberaterin, DISKURS Wuppertal, das Publikum – zu sich selbst: Wie man mit beruflichen und privaten Veränderungen und Krisen umgeht, ist ihr Thema.

**Die Teilnahme ist nach Anmeldung kostenlos. Das PE-Forum im Berliner Hotel andel's beginnt um 17 Uhr und endet gegen 20 Uhr.**

Fragen zum PE-Forum beantwortet gerne afpu-Produktmanagerin Ulrike Ligges: [ulrike.ligges@taw.de](mailto:ulrike.ligges@taw.de), [www.taw.de/afpu](http://www.taw.de/afpu)

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
20. - 21. Mai	<b>Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz</b>	Die Teilnehmer werden sich intensiv und systematisch mit dem Thema emotionale Intelligenz befassen, so dass sie ihre eigenen Emotionen besser wahrnehmen und benennen können.	Berlin Institut für Management-Entwicklung Tel. 05 21/9 42 06-0 www.ime-seminare.de 1.080 Euro
7. Juni	<b>Die erfolgreiche Führungskraft</b>	Dieser speziell für Führungskräfte entwickelte Lehrgang setzt auf aktives Führungshandeln.	Hannover ZWB Forum für Führungskräfte Tel. 06 11/2 36 00 30 www.7ff-online.com 1.695 Euro
8. Juni	<b>Führung für Nachwuchsführungskräfte – Coaching</b>	Die wichtigsten Grundlagen der Führung wie die Delegation, Mitarbeitergespräch, Gespür für Prozesse und die Kenntnis der eigenen Wirkung werden durch dieses Gruppencoaching ausgebaut.	Nürnberg NAA Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft Tel. 09 11/91 97 69-0 www.naa.de 499 Euro
10. Juni	<b>Acht goldene Regeln für eine souveräne Gesprächsführung</b>	Die Teilnehmer lernen und üben die „Acht goldenen Regeln für eine souveräne Gesprächsführung“. Sie erarbeiten sich damit die grundlegenden Methoden für ihre Gesprächsführung.	Stuttgart Cowimo Tel. 0711/440 94 10 www.cowimo.de 385 Euro
14. - 15. Juni	<b>Zeit- und Selbstmanagement</b>	Im Seminar werden Nutzen und Bedeutung einer effizienten Arbeitstechnik vermittelt.	Stuttgart Steinbeis-Transferzentrum Tel. 0 71 95/7 57 58 www.stzm.de 725 Euro
14. - 15. Juni	<b>Auswahlgespräche effektiv führen</b>	Theoretische und praktische Übungen, um Auswahlgespräche noch strukturierter, effizienter und erfolgreicher zu führen.	Hamburg Eisberg-Seminare Tel. 0 40/39 10 63 31 www.eisberg-seminare.de 980 Euro
16. - 17. Juni	<b>Führungstraining für erfahrene Führungskräfte</b>	Die Teilnehmer reflektieren ihr Führungsverhalten. Sie erweitern ihr Führungs-Know-how und vertiefen ihre Führungskompetenzen.	Wuppertal TAW- Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95 - 0 www.taw.de 950 Euro
17. - 18. Juni	<b>Psychische Gesundheit im Beruf – Umgang mit psychischen Problemen als neue Führungsaufgabe</b>	Das Seminar vermittelt Kenntnisse für den Berufsalltag, mit denen es leichter wird, psychische Gesundheit am Arbeitsplatz ernst zu nehmen.	Bad Honnef Telekom Training Tel. 08 00/8 22 02 20 www.training.telekom.de 1.080 Euro
21. - 23. Juni	<b>Argumentations-training</b>	In diesem Seminar lernen die Teilnehmer, sich auf Argumentationssituationen vorzubereiten, Argumente zu suchen, zu finden und zu strukturieren.	Schloss Hernstein (Österreich) Hernstein Institut für Management und Leadership Tel. +43/1/(0) 5 14 50-66 11 www.hernstein.at 2.200 Euro
24. Juni	<b>Motivation und Anreizsysteme neu denken</b>	Reinhard K. Sprenger erläutert, warum Geld (alleine) nicht motiviert und wie leistungsorientierte Entlohnung aussehen kann.	Düsseldorf Euroforum Tel. 02 11/96 86-30 00 www.euroforum.de 1.400 Euro
24. Juni	<b>Abmahnung und Kündigung von Auszubildenden</b>	Auszubildende genießen einen besonderen Kündigungsschutz. Bei der Abmahnung und Kündigung sind deshalb Besonderheiten zu beachten.	Frankfurt am Main Akademie für innovatives Ausbildungsmanagement Tel. 08 00/50 60 44 46 www.semigator.de ab 690 Euro



# Kollegen und Vorgesetzte einbeziehen

© PhotoDisc

*Mobbing am Arbeitsplatz betrifft nicht nur Täter und Opfer. Eine Studie zur Mobbingintervention zeigt, wie Berater Kollegen von Mobbingopfern und Führungskräfte einbeziehen, wenn ein Mobbingfall umfassend gelöst wird.*



**Prof. Dr. Nicole J. Saam, Professur für Soziologie, Universität Augsburg**

✉ [nicole.j.saam@phil.uni-augsburg.de](mailto:nicole.j.saam@phil.uni-augsburg.de)



**Angelika Härlin, Coach und Mediatorin, Puchheim bei München**

✉ [angelika.haerlin@sokrateam.de](mailto:angelika.haerlin@sokrateam.de)

Sophia beschwert sich, sie werde gemobbt. Jüngst tauchte ein fingiertes Schreiben mit diffamierendem Inhalt an einen Kollegen auf, der ihr sofort unterstellt, sie habe es verfasst. Betroffen sind hier nicht nur Sophia und ihr Mobber. Betroffen sind alle Kolleginnen und Kollegen, die zum Publikum dieses Versuchs werden, Sophia zu demütigen. Betroffen ist auch ihr Abteilungsleiter, in dessen Verantwortung es steht, Sophia zu schützen und Maßnahmen gegen Mobbing zu ergreifen. Daher beziehen viele Beraterinnen und Berater Kollegen und Führungskräfte von Mobbingopfern in die Lösung eines Mobbingfalls ein.

Dies ist ein Ergebnis der Studie „Interventionen bei Mobbing am Arbeitsplatz“. Dazu wurden von der Professur für Soziologie der Universität Augsburg zwischen Oktober 2005 und Juli 2007 achtzehn qualitative Interviews mit externen Beraterinnen und Beratern durchgeführt, die Unternehmen bei der Lösung von Mobbingfällen in West- und Ostdeutschland unterstützen.

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Mobbing-Beratung
- Führungsverhalten
- Teamentwicklung

Inhaltlich setzte die Studie zwei Schwerpunkte:

1. Es wurde gefragt, wie man sich den typischen Ablauf einer Beratung vorstellen muss, wenn es sich um eine Beratung bei Mobbing am Arbeitsplatz handelt.
2. Die Berater sollten beschreiben, wie sie bei der Lösung eines Mobbingfalls konkret vorgehen.

Die interviewten Berater waren zwischen 36 und 60 Jahren alt (Durchschnitt: 48 Jahre). Der Anteil der Beraterinnen betrug 55 Prozent. Es zeigte sich, dass Berater je nach Diagnose eine Konfliktmoderation oder Mediation, ein Coaching oder eine Organisationsentwicklungsmaßnahme durchführen. Dieses Ergebnis ist deshalb interessant, weil der in der Literatur dominierende kontingenztheoretische Ansatz weder Coaching noch Organisationsentwicklung als Interventionsmaßnahmen zur Konfliktbehandlung empfiehlt. Die Berater bringen in ihrer Argumentation zwei unterschiedliche Sichtweisen zum Ausdruck:

1. Wie weit ist das Ganze schon eskaliert? Diejenigen, die Mobbing als eine Form eines eskalierten Konfliktes interpretieren, führen in Übereinstimmung mit dem kontingenztheoretischen Ansatz eine Konfliktmoderation oder eine Mediation durch. Im Gegensatz zur Kontingenztheorie unterscheiden sie nicht zwischen beiden Interventionsstrategien. Sie handeln in einer Grauzone zwischen Konflikt- und Mobbingberatung, in der theoretische methodische Abgrenzungen keine Bedeutung haben.

2. Gibt es Problemfelder auf allen Ebenen der Organisation? Berater, die Coaching oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchführen, interpretieren Mobbing dagegen als ein Mehrebenenproblem. Es existiert ein Konflikt zwischen Täter und Opfer. Dieser Konflikt ist eingebettet in eine Arbeitsgruppe und diese wiederum in eine Organisation. Die Intervention muss die Ebene der Dyade, also des Zweierverhältnisses, der Gruppe und der Organisation berücksichtigen.

Aus der Sicht dieser Berater kann eine Konfliktmoderation oder Mediation auf dyadischer Ebene geeignet sein. Der Konflikt kann jedoch auf eine Arbeitsgruppe und die ganze Organi-

sation ausstrahlen, oder er kann durch Probleme auf diesen Ebenen begünstigt worden sein. Arbeitsgruppen und die Organisation werden durch eine Mediation nicht erreicht, weshalb sich Mediation allein als unzureichend erweist.

Sie wird daher ergänzt oder ersetzt durch ein Coaching der für die Lösung des Mobbingfalls verantwortlichen Führungskraft, die im Einzelfall auch ein Betriebsrat sein kann, manchmal auch durch ein Coaching des Mobbingopfers. Das Coaching adressiert vorderhand die Führungskraft, tatsächlich aber auch die Arbeitsgruppe: In dem Maße, in dem die gecoachte Führungskraft ihre Führungsaufgaben verantwortlich wahrnimmt, etwa für die Mobbingproblematik sensibilisiert, Regeln für die kollegiale Zusammenarbeit vorgibt oder unklare Aufgabenbeschreibungen neu fasst, wird der Gruppenzusammenhalt gestärkt und Mobbinghandlungen werden nicht länger geduldet. Organisationsentwicklungsmaßnahmen unterstützen diesen Prozess auf der Ebene der Organisation.

### Mehrebenenansatz der Intervention

Diese empirischen Befunde lassen sich mit dem Mehrebenenmodell des Mobbing von Joyce T. Heames und Michael Harvey verknüpfen, das auf der Annahme beruht, dass Mobbing negative Konsequenzen auf der Ebene der betroffenen Individuen (physische, psychische und psychosomatische Gesundheitsstörungen des Opfers sowie Beeinträchtigung der Beziehungen zu anderen Kollegen), der Gruppe (schlechtes Arbeitsklima, in dem Mobbinghandlungen von Kollegen und Vorgesetzten ängstlich geduldet, verharmlost oder imitiert werden; allgemeine Zunahme abweichenden Verhaltens; nachlassende Gruppenleistung) und der Organisation (Produktivitätsverluste, Beratungskosten, hoher Krankenstand, hohe Fluktuation; Schädigung der Unternehmensreputation) zur Folge hat. Bei der Lösung eines Mobbingfalls sind die negativen Folgen auf allen Ebenen anzusprechen.

## Sie suchen einen Trainer, Coach oder ein Seminar?

Finden Sie genau den richtigen Anbieter für Ihren Bedarf über das Weiterbildungsportal **semigator.de**

- Transparenz durch unabhängige Angebotsübersicht
- Direkter Vergleich durch detaillierte Anbieterprofile

Beispielhafte Trainer unserer Kategorie **Empfohlene Partner:**



**Albrecht Petzoldt**

Lernen und Entwicklung



Experte für

- Industrieprotokolle - Ethernet, Profinet
- Retrofit von S5-Anlagen
- Webprogrammierung in Java

Albrecht Petzoldt vertritt fundiert und produktunabhängig die Themen Industrienetze und Webprogrammierung in Java. In Intensivseminaren macht er seine Teilnehmer fit für die Praxis.

[www.semigator.de/albrecht\\_petzoldt](http://www.semigator.de/albrecht_petzoldt)

**Arno Fischbacher**

Auftreten & Kommunikation



Experte für

- Geheimer Verführer Stimme
- Wirkungsvoll präsentieren
- Vertrieb: Voice sells!

Stimmtraining und -coaching, Begeistern in Vortrag, Referat und Rede, Medien- und Kamera-Training, Telefon- und Callcenter-Training, Corporate Voice: Hörbare Markenkompetenz, Führen mit Stimme

[www.semigator.de/arno\\_fischbacher](http://www.semigator.de/arno_fischbacher)

**Stefan Sillmann**

Vertrieb & Marketing



Experte für

- Vertriebsentwicklung Finanzbranche
- Modulares Vertriebstaining
- Sparring und Umsetzung

Experte im Vertrieb von Finanzprodukten. Zitat Stefan Sillmann: „Den ersten Berg erklimmen wir gemeinsam, den Zweiten schaffen Sie alleine!“

[www.semigator.de/stefan\\_sillmann](http://www.semigator.de/stefan_sillmann)

**Wolfgang Mortensen**

Vertrieb & Marketing



Experte für

- Persönlichkeitstraining
- Organisation Produktentwicklung
- Marketing Verkaufstraining

Verkaufs-Motivationstraining inkl. Training on the Job mit Neukunden, Organisationsaufbau, Schulung von Vertriebs- und Führungskräften, Persönlichkeitstraining, Zeitplanung, Outdoor-Team-Erlebnis-coaching.

[www.semigator.de/wolfgang\\_mortensen](http://www.semigator.de/wolfgang_mortensen)

Unverbindliche Anfrage an:

0800 - 5060 4446 oder [anfrage@semigator.de](mailto:anfrage@semigator.de)

**semigator.de**

Das Seminar- und Weiterbildungsportal

Eine Ursache des Scheiterns von Mobbinginterventionen kann sein, dass die Lösung nur auf der Ebene von Opfer und Täter gesucht wird, die Konsequenzen auf Gruppen- und Organisationsebene aber ignoriert werden, mit der Folge, dass bald ein anderer Kollege zum nächsten Mobbingopfer wird.

## Der Fall Sophia

Wie sieht nun konkret ein Beratungsfall bei Mobbing aus, der diesem Modell folgt? Wir stellen im Folgenden einen Fall aus der Beratungspraxis dar. Sophia beschwert sich in einem Brief an ihren Bereichsleiter, sie werde gemobbt. Mehrere Kolleginnen von Sofia erheben denselben Vorwurf gegen Sofia. Sie bevorzuge andere Kolleginnen bei der Weiterleitung von Kundenaufträgen. So stellt es auch der Abteilungsleiter in einem Brief an den Bereichsleiter und den Betriebsrat dar. Er hat Sophia in zwischen abgemahnt.

Die Personalentwicklung des Unternehmens tritt an SOKRATeam heran. Die Auftragsklärung erfolgt in Zusammenarbeit mit einem internen Personalentwickler.

Gespräche vermitteln wegweisende Eindrücke über Sophia, den Abteilungsleiter und die Zusammenarbeit in der Abteilung. Sophia ist sehr unterschieden in der Bewertung dessen, was um sie herum vorgeht. Sie stellt einen hohen Anspruch an sich selbst, und sie erklärt, „es müsste bei uns klarer geführt werden. Hier machen viele, was sie wollen“. Sie überlasse daher wichtige Kundenaufträge den zuverlässigsten Kolleginnen.

Der Abteilungsleiter ist erfolgreich mit der Abteilung (Zahlen und Ergebnisse), beim Management jedoch dadurch aufgefallen, dass er sich über Zielvorgaben hinwegsetzt, die von allen Angestellten ein bestimmtes Verhalten verlangen. Er argumentiert, das überlasse er den einzelnen. Der Abteilungsleiter beschreibt Sophia als eine Frau, die eigenwillig sei und eine negative Grundeinstellung habe. Nun sei ihr ein fingiertes Schreiben mit diffamierendem Inhalt an einen Kollegen angehängt worden. Dieser Vorwurf habe sich als unbegründet erwiesen. Jetzt stelle sich Sophia als Opfer von Machenschaften des Abteilungslei-

ters und des Teams dar. Sophia spalte das Team.

Die Mitarbeiterinnen in der Abteilung klagen über Cliquesbildung, die vor allem durch das Workout am Freitag entstanden sei: Dort treffen sich die Sportlichen, die lustig und locker sind – und zu denen auch der Abteilungsleiter gehört. Diejenigen, die ihre Freiheit lieben, trennen dagegen grundsätzlich Arbeit und Freizeit. Andere nehmen gelegentlich am Workout teil, gehören aber nicht zu einer Clique.

Maßnahmen sind für Sophia, für den Abteilungsleiter und für das Team zu planen. In dieser Situation wird das Beratungsmandat plötzlich dadurch erschwert, dass das Management die Auftragsklärung nach unten delegiert und der Abteilungsleiter als Auftraggeber auftritt. Die Planung der Maßnahmen muss mit ihm abgestimmt werden. Das Beratungsmandat gerät in Gefahr, instrumentalisiert zu werden. Es könnte darauf reduziert werden, eine einzelne ungeliebte Person (Sophia) los zu werden. Ein Führungskräfte-Training für sich selbst wird vom Abteilungsleiter nicht in Auftrag gegeben werden. Sein problematisches Führungsverhalten kann kein expliziter Bestandteil der geplanten Maßnahme mehr werden.

Die Beraterin deklariert die Maßnahme nun als Teamentwicklung. Das Thema Mobbing wird nicht explizit formuliert. Als Ziel der Maßnahme wird die bessere Integration des Gesamtteams festgehalten. Ein zweitägiger Teamentwicklungs-Workshop wird so offen konzipiert, dass er allen Teammitgliedern – inklusive Sophia – ermöglicht ihre Themen einzubringen. Durch temporär anonymisierte Arbeitsschritte wird ein schützender Rahmen geschaffen.

Der Workshop bietet dem Abteilungsleiter die Möglichkeit, als Führungskraft Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen. Er soll seine Stärken von einem Bereich (Zahlen und Ergebnisse) in den anderen (Menschenführung) übertragen. Gemeinsam werden neue Regeln für den Umgang mit Kunden, das Verhalten und die Kommunikation im Team sowie den Umgang mit Konflikten erarbeitet. So angeleitet konstituiert sich das Team neu. Es entfernt sich von der Fokussierung auf eine einzelne Person oder Cliques.

Sophia ist während des Workshops konstruktiv und unauffällig, ebenso das Team ihr gegenüber. Sophia wird nicht ausgegrenzt. Das Mobbing wird nicht thematisiert. Der Personalentwickler bleibt nach dem Teamentwicklungs-Workshop im Gespräch mit Sophia, die zunächst noch in ihrer Position verbleibt. Sie fühlt sich in ihrem Umfeld nicht wohl. Im Rahmen eines langsamen, sorgfältig vorbereiteten Coachingprozesses lässt sie sich in eine andere Abteilung versetzen.

Wenn im Management bekannt ist, dass eine Führungskraft Teil eines Teamproblems ist, dann sollte diese Führungskraft nicht Ziele und Vorgehensweisen einer geplanten Maßnahme definieren dürfen. Die Gefahr ist sonst groß, dass sie eine Problemverlagerung nach unten anstrebt. Wenn dies doch der Fall ist, sieht sich ein Berater vor das Dilemma gestellt, einen offenen (Teamentwicklung) und einen verdeckten Auftrag (Führungskräfteentwicklung) gleichzeitig anzunehmen, oder das Mandat abzulehnen.

Im Fall Sophia hat der Abteilungsleiter sich auf die Führungskräfteentwicklung im Gewand einer Teamentwicklung eingelassen. Er hat seine Führungsstärke im Teamentwicklungs-Workshop erprobt. Er konnte den Ergebnissen der Kleingruppenarbeit viele Impulse für sein Führungsverhalten entnehmen, wenn er dafür aufgeschlossen war.

## Ausblick

Der Fall Sophia zeigt, dass eine Mehrebenenintervention bei Mobbing am Arbeitsplatz keineswegs nach einem festen Schema erfolgt – etwa in der Reihenfolge Täter-Opfer, Gruppe, Organisation. Die Mikropolitik im Beratungsprozess erfordert einen flexiblen Umgang in Bezug auf Zeitpunkt und Art der Intervention auf der jeweiligen Ebene. Die Einbeziehung von Kollegen und Führungskräften in die Lösung des Mobbingfalls setzt nicht nur ein entsprechendes Verständnis der Mobbingproblematik auf Seiten der Berater voraus. Sie hängt entscheidend vom Geschick der Berater ab, den Auftraggeber von ihrem Ansatz zu überzeugen und den notwendigen Rückhalt und Handlungsspielraum von ihm zu erhalten.





## PROVOKATION des Monats

# Kreativität organisieren

Die heutigen Organisationsstrukturen in den Unternehmen sind für gut ausgebildete Menschen wenig attraktiv. Kreativität wird zu wenig gefördert, Eigeninitiative wird ausgebremst. Insgesamt sind die traditionellen Organisationen zu langsam und unflexibel.

Dabei ist seit Langem bekannt, dass funktionale Organisationsstrukturen mit ihren hierarchischen Strukturen und „Ab“-teilungen ein entscheidender Grund für ineffiziente Prozesse, für nicht motivierte Mitarbeiter und gestresste Manager sind. Kurz: für fehlende Innovationsstärke. Denn Durchlaufzeiten für Kunden- und Entwicklungsaufträge sind häufig viel zu lang, es fällt ein hoher unproduktiver Koordinierungsaufwand in Form von Meetingorgien an und zu allem Überfluss führen häufige Arbeitsunterbrechungen auch noch zu aufwendigen geistigen Rüstzeiten und Fehlern.

Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofergesellschaft betonte kürzlich, dass der Innovationsdruck für Europäer vor allem gegenüber China zunimmt: „Wenn wir den Rückstand aufholen wollen, müssen wir unser

ganzes Innovationsmanagement auf den Prüfstand stellen. Tempo ist jetzt das Wichtigste.“ Diese Gedanken erzwingen förmlich andere Organisationsformen.

Die Organisation muss künftig einen Rahmen liefern, in dem Mitarbeiter adäquat, also eigenverantwortlich, flexibel und innovativ handeln können. Flexibel bedeutet eine schnelle Anpassung der Ressourcen an den Bedarf. Innovationsstark bedeutet, dass die Mitarbeiter hinreichend große Spielräume haben, um Eigeninitiative, Kreativität, Fähigkeiten und Neigungen entfalten zu können.

## Manager entscheiden

Dazu bietet es sich an – und zwar nicht nur in Entwicklungsabteilungen – eine echte Projektorganisation einzuführen: Nicht Abteilungen sondern Projekte führen das Geschäft. Im Übrigen ist die Geschäftsabwicklung über Prozesse mit eindeutigen Verantwortlichkeiten sowie über Rollen, die sich ausschließlich über ihre Verantwortung und ihre Leistung definieren, zu organisieren. So entstehen quasi immer neue Kleinunternehmer auf Zeit.

Kern einer jeden Strukturveränderung sollte neben der Verwirklichung einer echten Projektorganisation die Trennung von Fach- und Mitarbeiterführung sein. Will man die Besten für die jeweilige Rolle finden, muss die Auswahl konsequent nach Fähigkeit und Neigung erfolgen. Das gilt besonders für Führungskräfte.

Führung umfasst derzeit zwangsweise Fach- und Mitarbeiterführung. Beides verlangt jedoch unterschiedliche Fähigkeiten und Neigungen. Wegen dieser Zwangskoppelung verschenken Unternehmen die bestmögliche Ausführung der jeweiligen Funktion.

Eine Verwirklichung dieser Prinzipien und Regeln hängt letztlich entscheidend von Managern ab, die den Geist solcher Ideen verstehen, akzeptieren und leben können. Dies fällt umso leichter, je schneller überkommene Denk- und Handlungsweisen über Bord geworfen werden. Beispiele für solche überholten Paradigmen sind: Funktionsorientierung ist der Prozessorientierung überlegen; Auslastung ist wichtiger als Schnelligkeit; Effizienz geht vor Innovation.

Die hier vorgeschlagenen Lösungen setzen starke Kräfte bei den Mitarbeitern frei. Es entsteht eine lebendige lernende Organisation. Hoher Effizienz, großer Flexibilität und hohen Innovationsraten wird eine strukturelle – eine organisatorische – Basis gegeben. Die Zeit in den vergleichsweise gemütlichen Hängematten der funktionsorientierten Organisationen geht dann allerdings zu Ende.



*Hans Marquart,  
Unternehmens-  
beratung,  
München*

✉ [hans-marquart@t-online.de](mailto:hans-marquart@t-online.de)

## Lese-Tipp

Hans Marquart, Reinhard Schnopp: **Organisation und Kreativität – ein Widerspruch?** Eigenverlag, München 2010, ISBN 9783000299339, 6 Euro

### Nachhaltig ausbilden

Die Bonner UNESCO-Konferenz hat im Frühjahr 2009 zur Halbzeit der UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ Empfehlungen für nationale Bildungspläne ausgesprochen. Hier knüpft der Verein Innovative Berufsbildung an, dessen Träger das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn und der Bielefelder W. Bertelsmann Verlag (wbv) sind. Der Verein hat einen Wettbewerb um den **Hermann-Schmidt-Preis 2010** unter dem Thema „Berufliche Bildung für Umweltschutz und eine nachhaltige Entwicklung“ ausgeschrieben. Mit dem Hermann-Schmidt-Preis 2010 werden Initiativen von Betrieben und Einrichtungen der beruflichen Bildung (zum Beispiel Berufsschulen, Berufsbildungsträgern und Kammern) prämiert, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung attraktive und innovative Qualifizierungskonzepte und -angebote zum Umweltschutz und für eine nachhaltige Entwicklung erfolgreich umsetzen. Diese Initiativen sollen möglichst viele Akteure und Teilnehmer erreichen, sich durch einen hohen Innovationsgehalt, eine rege Beteiligung von Betrieben sowie eine überzeugende Perspektive für eine Verstetigung und Weiterentwicklung ihrer Konzepte und Angebote auszeichnen. Die Preisverleihung (1. Preis: 3.000 Euro, 2. Preis: 2.000 Euro, 3. Preis: 1.000 Euro sowie eventuell weitere Sonderpreise) wird am 27. Oktober 2010 in Bielefeld stattfinden. Die Bewerbungsfrist endet am 23. Juli 2010.

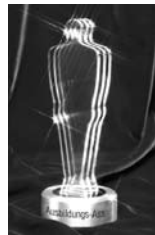
[www.bibb.de/](http://www.bibb.de/)

[hermann-schmidt-preis](#)

**Vorteile im Doppelpack** „**Duales Studium Hessen**“ heißt die gemeinsame Kampagne des Hessischen Wirtschafts- und des Hessischen Wissenschaftsministeriums zur Förderung dieses Ausbildungsmodells. Unternehmen sollen die Vorzüge der Kombination aus Studium und Berufsausbildung – wie die frühzeitige Gewinnung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte – nähergebracht werden. Kleine und mittlere Unternehmen, die bereits duale Studiengänge anbieten, können sich 2010 für ihr Engagement mit dem „**Duales Studium Hessen Award**“ prämiieren lassen.

[www.dualesstudium-hessen.de](http://www.dualesstudium-hessen.de)

### Ausbildungs-Ass gesucht



Bis zum 31. Juli können sich Unternehmen, Schulen und Initiativen für das **Ausbildungs-Ass 2010** bewerben. Bereits zum 14. Mal suchen die Wirtschaftsjuvenen Deutschland und die Junioren des Handwerks in Kooperation mit den INTER Versicherungen und dem Wirtschaftskurier die besten Ausbildungsbetriebe und -initiativen Deutschlands. Schirmherr des mit 15.000 Euro dotierten Preises ist Rainer Brüderle, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie. Bewerben können sich Unternehmen und Handwerksbetriebe, die sich für die Ausbildung stark machen, sowie Schulen und Institutionen in Deutschland, die an außer-, überbetrieblichen oder schulischen Initiativen mitwirken. Die Preise

### Internet und Tradition

Jugendliche setzen bei der Ausbildungsplatzsuche auf Sicherheit und Tradition – und auf das Internet. Wenn es um den Einstieg ins Berufsleben geht, steht bei Jugendlichen das Thema Sicherheit an erster Stelle. Deutsche Lehrstellensuchende bewerben sich mehrheitlich in **traditionellen Berufsfeldern** und orientieren sich weniger an aktuellen Trends oder einem coolen Image. Dies geht aus einer Umfrage unter 2.500 Nutzern im Lehrstellenmarkt von [meinstadt.de](http://meinstadt.de) hervor. Ein weiteres Ergebnis: Fast alle jungen Menschen nutzen das Internet, um ihre Traum-Lehrstelle zu finden. Mehr als die Hälfte der befragten Jugendlichen wünscht sich einen Ausbildungsplatz im kaufmännischen Bereich. Erst weit dahinter liegen Lehrstellen im sozialen Bereich (29,1 Prozent), im Handwerk (25,8 Prozent), in der Medienbranche (23,2 Prozent) und im medizinischen Umfeld (20,3 Prozent). Weniger gefragt sind Lehrstellen im Gastgewerbe (11,4 Prozent) und in der Landwirtschaft (8,6 Prozent). Bei der Wahl des Ausbildungsbetriebs ist für drei Viertel der befragten Jugendlichen ein angenehmes Betriebsklima entscheidend. 69,5 Prozent finden die Option auf eine Übernahme nach erfolgreicher Ausbildung wichtig und 58 Prozent ein abwechslungsreiches Aufgabenfeld. Weniger bedeutend ist die Höhe der Ausbildungsvergütung (31,3 Prozent), und nur zwölf Prozent achten auf die Bekanntheit des Unternehmens. An der Umfrage haben insgesamt 2507 Jugendliche, größtenteils zwischen 14 und 21 Jahren, aus allen Bundesländern teilgenommen. 70 Prozent der Teilnehmer sind Schulabgänger mit einem Realschulabschluss.

[www.meinstadt.de/deutschland/lehrstellen](http://www.meinstadt.de/deutschland/lehrstellen)

werden in drei Kategorien vergeben: in Industrie, Handel, Dienstleistungen, in Handwerk und in Ausbildungsinitiativen. Die Erstplatzierten erhalten 2.500 Euro, die Zweitplatzierten 1.500 Euro und die Drittplatzierten 1.000 Euro. Auswahlkriterien für die Jury sind Anzahl und Qualität von zukunftssicheren Ausbildungsplätzen, die Kreativität bei den Ausbildungsmethoden, der persönliche Einsatz sowie die Nachhaltigkeit des Engagements.

[www.ausbildungsass.de](http://www.ausbildungsass.de)

### Abiturienten bitte einsteigen

EINSTIEG Abi Messen informiert in verschiedenen Städten und übers Internet Abiturienten über Ausbildungs- und Berufsaussichten. So findet noch bis zum 1. August die **Web Messe** statt. Interessierte

informieren sich bei Video-Präsentationen, Texten und Fotos bei ihrem virtuellen Rundgang über verschiedene Hochschulen und Ausbildungsunternehmen. Live gibt es die nächsten Termine in Frankfurt am Main am 11. und 12. Juni 2010, in Dortmund am 10. und 11. September sowie in Berlin am 29. und 30. Oktober. Als Schirmherren unterstützen die Veranstaltung Annette Schavan, Bundesministerin für Bildung und Forschung, die hessische Kultusministerin Dorothea Henzler und Wolfgang Forell, Vorsitzender der Geschäftsführung der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit, sowie Benjamin Frank Hilbert, Vorsitzender der Bundesschülerkonferenz und Hans-Peter Vogeler, Vorsitzender des Bundeselternrates.

[www.einstieg.com](http://www.einstieg.com)

*Befristete Arbeitsverträge rechtssicher zu gestalten ist nicht einfach. Die formalen Aspekte können schnell Schwierigkeiten heraufbeschwören.*



## Vorsicht Falle

Seit einiger Zeit erfährt die Befristung von Arbeitsverhältnissen steten Zuwachs. So wird hierzulande aktuell etwa jedes zweite Arbeitsverhältnis befristet eingegangen – eine Entwicklung, die Arbeitnehmer und Gewerkschaften zunehmend kritisieren.



**Dr. Robert Gorschak, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Heisse Kursawe Eversheds, München**

✉ [r.gorschak@heisse-kursawe.com](mailto:r.gorschak@heisse-kursawe.com)



**Rainer Wertenaue, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Heisse Kursawe Eversheds, München**

✉ [r.wertenaue@heisse-kursawe.com](mailto:r.wertenaue@heisse-kursawe.com)

Aus Sicht der Arbeitgeber ist die Befristung jedoch insbesondere in Zeiten unsicherer Auftragslagen ein wichtiges und flexibles Gestaltungsinstrument. Das rechtliche Grundproblem bei der Befristung von Arbeitsverhältnissen liegt in der damit einhergehenden Umgehung des Kündigungsschutzes. Um diesen nicht zu unterlaufen, hat der Gesetzgeber die Zulässigkeit der Befristung über die Vorschrift des § 14 Absatz 1 Satz 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) daher grundsätzlich unter den Vorbehalt des Vorliegens eines sachlichen Grundes gestellt.

Nur ausnahmsweise ist bei Neueinstellungen bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren bei bis zu drei möglichen Verlängerungen auch eine sachgrundlose Befristung möglich (§ 14 Absatz 2 TzBfG). Eine weitere Ausnahme gilt für Start-Up-Unternehmen: Wer ein Unternehmen gründet, darf gemäß § 14 Absatz 2a TzBfG in den ersten vier Jahren sei-

ne Mitarbeiter sachgrundlos befristet einstellen und die Befristung bis zu einer Dauer von vier Jahren beliebig häufig verlängern.

Klar ist die Stoßrichtung dieser Ausnahmeregelungen: Arbeitgeber sollen Anreize zur Neueinstellung von Mitarbeitern erhalten. Doch was sich zunächst ganz einfach anhört, macht Probleme in der praktischen und rechtssicheren Umsetzung. Einige Themen des Befristungsrechts sind in den Grundzügen weithin bekannt, wie etwa das Schriftformerfordernis, das grundsätzliche Erfordernis eines Sachgrundes oder der Ausschluss der Möglichkeit einer ordentlichen Kündigung, wenn diese nicht vertraglich vorgesehen ist.

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Befristungskontrollrecht
- Aufhebungsvertrag
- Kündigung

Doch der Teufel steckt im Detail, und wer nicht penibel die Vorschriften einhält und dabei auch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) im Blick hat, muss unter Umständen mit ausgesprochen zeit- und kostenintensiven arbeitsgerichtlichen Verfahren rechnen. Denn allzu leicht kann es passieren, dass aufgrund von formalen Fehlern aus einem beabsichtigten befristeten Arbeitsverhältnis unversehens ein unbefristetes Arbeitsverhältnis wird.

### Schriftform beachten

Fast schon eine klassische Befristungsfalle ist die vorgeschriebene Schriftform. Dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) entsprechend wird die Schriftform durch eigenhändige Namensunterschrift gewahrt. Möglich sind auch ein notariell beglaubigtes Handzeichen oder eine qualifizierte elektronische Signatur. Dass eine mündliche oder per E-Mail getroffene Befristungsabrede nichtig ist, leuchtet wegen der Manipulationsgefahr ein. Doch wie sieht es aus, wenn die Unterschrift geleistet und per Fax ausgetauscht wird? Auch hier lehnt die Rechtsprechung die Wirksamkeit ab mit der Folge, dass das Arbeitsverhältnis gemäß § 16 Seite 1 TzBfG als auf unbestimmte Zeit geschlossen gilt. Zudem muss die Schriftform grundsätzlich vor Vertragsbeginn gewahrt werden. Wird erst nach Vertragsbeginn eine zuvor mündlich getroffene Befristungsabrede schriftlich festgehalten, liegt darin in der Regel – mangels Vorliegens eines Sachgrundes – keine wirksame nachträgliche Befristung des Arbeitsverhältnisses. Vielmehr entsteht mit Aufnahme der Tätigkeit aufgrund des Formfehlers ohne, dass dies ausdrücklich erklärt wurde, ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Es sollte deshalb dringend darauf geachtet werden, dass befristet eingestellte Mitarbeiter Ihre Tätigkeit erst aufnehmen, wenn der Arbeitsvertrag formwirksam geschlossen wurde.

Anderes gilt dann, wenn der Arbeitgeber in den Vertragsverhandlungen der Parteien den Abschluss des befristeten Arbeitsvertrages ausdrücklich un-

ter den Vorbehalt eines schriftlichen Vertragsschlusses gestellt hat und dies auch beweisen kann. Eine Annahme ist nach der Rechtsprechung des BAG dann nur schriftlich möglich und nicht mehr konkludent durch die Aufnahme der Beschäftigung.

Sachgrundlos befristete Arbeitsverträge sind bei echten Neueinstellungen bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren bei bis zu drei Verlängerungen möglich. Voraussetzung hierfür ist, dass die Verlängerungsvereinbarung jeweils vor Ablauf der Befristung schriftlich getroffen wird und nur die Vertragslaufzeit, nicht aber sonstige Arbeitsbedingungen geändert werden. Und gerade hiermit wird in Betrieben oftmals gelockt: Zwar werde das Arbeitsverhältnis weiter befristet, aber einem Trostpflaster gleich, beispielsweise die Vergütung erhöht. Auch hier kennt die Rechtsprechung kein Pardon. Wenn die Arbeitsbedingungen geändert werden, handelt es sich dem BAG zufolge um den Neuausschluss eines befristeten Arbeitsvertrages, der ohne Sachgrund unzulässig ist. Eine Rechtsprechung, die sich so nicht ohne weiteres erschließt und daher in der Praxis oft übersehen wird. Folge: Eine Befristungsverlängerung, bei der zugleich die Konditionen für den Arbeitnehmer verbessert werden, führt zu einem unbefristeten Arbeitsverhältnis.

### Ohne Wirkung

Gerne werden auch Aufhebungsverträge geschlossen mit einer vervielfachten Kündigungsfrist. Die Gründe für eine solche Gestaltung sind vielfältig: Unternehmen geben dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich aus einem aktiven Beschäftigungsverhältnis heraus zu bewerben, gerade dann, wenn Unsicherheit besteht, ob eine Kündigung der arbeitsgerichtlichen Überprüfung standhalten wird. Zudem halten sie sich selbst die Tür offen, den Mitarbeiter zu halten, falls sich die wirtschaftliche Situation ändert.

Nach der Rechtsprechung des BAG, bedarf ein Aufhebungsvertrag, der die Kündigungsfrist um ein Vielfaches überschreitet und damit auf

eine befristete Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses gerichtet ist, zu seiner Wirksamkeit allerdings eines sachlichen Grundes im Sinne des Befristungskontrollrechts. Ob der Schwerpunkt in der Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder in dessen befristeter Fortsetzung liegt, hängt von den konkreten Umständen des Einzelfalls ab. Dazu gehören etwa die Nähe des Beendigungstermins zur Kündigungsfrist sowie Regelungen von Abwicklungsmodalitäten.

### Sinnvolles Gestaltungsmittel

Üblicherweise sind dies Vereinbarungen zur Freistellung, Abfindung und Herausgabe von Firmeneigentum. Es ist hier stets eine Gesamtwürdigung vorzunehmen. In einem vom BAG entschiedenen Fall sollte beispielsweise das Arbeitsverhältnis bei einer Kündigungsfrist von einem Monat erst nach zwölf Monaten enden. Dies geschah jedoch auf Wunsch des Arbeitnehmers, der zudem eine Abfindung erhielt und dem auch eingeräumt wurde, für Bewerbungen jederzeit eine Freistellung zu erhalten. Das BAG urteilte hier, dass es sich in der Gesamtbetrachtung um einen wirksamen Aufhebungsvertrag handelt. In einem anderen Fall sollte das Arbeitsverhältnis bei einer Kündigungsfrist von fünf Monaten erst nach 24 Monaten enden, ohne dass eine Freistellung oder sonstige Vereinbarung getroffen wurde. Hier urteilte das BAG, dass es sich – entgegen der unmaßgeblichen Bezeichnung – nicht um einen Aufhebungsvertrag, sondern um eine unzulässige Befristung handelte, mit der Folge des Fortbestandes des Arbeitsverhältnisses.

Die Befristung von Arbeitsverhältnissen stellt zumindest aus Sicht der Arbeitgeber ein sinnvolles Gestaltungsmittel dar. Allerdings müssen zwingende formale Aspekte und die jeweils aktuelle Rechtsprechung beachtet werden, um auf der sicheren Seite zu sein. Andernfalls besteht die akute Gefahr, unbeabsichtigt ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu schaffen mit all den mitunter schmerzlichen und teuren Folgen, falls es beendet werden soll.

## Nebentätigkeit

### Eine Nebentätigkeit bei einem Konkurrenzunternehmen kann nicht in jedem Fall untersagt werden.

Das Bundesarbeitsgericht hat mit seiner bisherigen Rechtsprechung Arbeitnehmern jegliche Konkurrenzfähigkeit zum Nachteil des Arbeitgebers untersagt. Dieses Konkurrenzverbot umfasst Nebentätigkeiten, aber es gibt Ausnahmen. Der zehnte Senat des Bundesarbeitsgerichts verhandelte über die Klage einer langjährig als Briefsortiererin mit fünfzehn Wochenstunden bei der Deutschen Post AG beschäftigten Mitarbeiterin. Sie hatte ihrem Arbeitgeber mitgeteilt, dass sie eine Nebentätigkeit als Zeitungszustellerin mit

einer Wochenarbeitszeit von sechs Stunden bei einem anderen Unternehmen ausübe, was ihr untersagt wurde. Das andere Unternehmen stellt neben Zeitungen auch Briefe und andere Postsendungen zu. Obwohl die Mitarbeiterin in der zweiten Tätigkeit ausschließlich für die Zustellung von Zeitungen eingesetzt wird, berief sich ihr Arbeitgeber bei dem Nebentätigkeitsverbot auf die Tarifregelung, welche die Untersagung aus Gründen des unmittelbaren Wettbewerbs ermöglicht. Die Mitarbeiterin verwies darauf,

dass sie wegen ihrer Teilzeitbeschäftigung auf die Einnahmen aus der Nebentätigkeit angewiesen sei.

Im Gegensatz zu den Entscheidungen der Vorinstanzen stellte das Bundesarbeitsgericht fest, dass die Nebentätigkeit ausgeübt werden darf. Die Tarifregelung lasse ein Nebentätigkeitsverbot nur bei unmittelbarer Wettbewerbstätigkeit zu, die hier nicht gegeben sei: Die Mitarbeiterin sei in der Nebentätigkeit nicht in der Briefzustellung tätig und ihre Tätigkeiten in beiden Unternehmen überschneiden sich nicht. Zudem reiche ihre nur untergeordnete wirtschaftliche Unterstützung des Konkurrenzunternehmens nicht aus,

um schutzwürdige Interessen ihres Hauptarbeitgebers zu beeinträchtigen.

(BAG-Urteil vom 24.03.2010 – 10 AZR 66/09)

■ *Mit dieser Entscheidung weichen die Richter zugunsten der Arbeitnehmerin von den allgemeinen Grundsätzen ab. In einer Zeit, in der insbesondere Teilzeitkräfte weitere Beschäftigungen zur Sicherung ihrer Existenz ausüben müssen, handelt es sich um eine wichtige Entscheidung, die Arbeitgeber veranlassen sollte, bei entsprechenden Mitarbeiteranfragen sehr genau abzuwägen, ob eine Nebentätigkeit tatsächlich konkurrenzrelevant ist. Soll die Nebentätigkeit auf jeden Fall verhindert werden, bleibt die Möglichkeit einer Arbeitszeitaufstockung im eigenen Haus.*

## Betriebsratsbetätigung

### Verstößt der Betriebsrat gegen das Neutralitätsgebot, rechtfertigt das keinen Unterlassungsanspruch.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) untersagt dem Betriebsrat wie dem Arbeitgeber jede parteipolitische Betätigung im Betrieb. Nach dem BetrVG ist der Arbeitgeber berechtigt, bei Missachtung des Neutralitätsgebotes die Auflösung des Betriebsrats beim Arbeitsgericht zu beantragen. Das Gesetz sieht aber keinen Unterlassungsanspruch gegen den Betriebsrat vor. Dies auch deshalb nicht, weil er wegen der regelmäßigen Vermögenslosigkeit des Betriebsrats nicht vollstreckbar wäre.

Bei Streitigkeiten über die Zulässigkeit einer bestimmten Betriebsratsbetätigung kann der Arbeitgeber diese im Wege eines Feststellungsantrags klären lassen, um gegebenenfalls einen Auflösungsantrag vorzubereiten. Für einen solchen Feststellungsantrag ist jedoch Voraussetzung, dass der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der begehrten gerichtlichen Entscheidung noch ein berechtigtes Interesse an der Klärung der Streitfrage

hat. Weil es ein berechtigtes Interesse nicht mehr als gegeben sah, wies das Bundesarbeitsgericht den Antrag eines Arbeitgebers ab, dem Betriebsrat eine 2003 mittels Aushang gemachte politische Äußerung zum inzwischen seit Jahren beendeten Irak-Krieg zu untersagen.

Auch der zweite Antrag, der sich gegen einen 2007 vom Betriebsrat getätigten Aufruf zur Beteiligung an einem Volksentscheid in Hamburg richtete, blieb erfolglos. Dieser sollte gerichtlich feststellen, dass der Betriebsrat nicht berechtigt sei, Mitarbeiter zur Teilnahme an Abstimmungen aufzufordern. In einer Aufforderung zur Wahlbeteiligung sah das Gericht keine parteipolitische Betätigung.

(BAG-Urteil vom 17.03.2010 – 7 AZR 95/08)

■ *Beanstandungen oder gar Sanktionen können nur Wirkung entfalten, wenn sie zeitnah erfolgen. Will ein Arbeitgeber gegen Zulässigkeitsverletzungen einschreiten, sollte er dies umgehend tun.*

## Feiertagszuschlag

### Ostersonntag ist kein zuschlagsrelevanter gesetzlicher Feiertag.

Auch wenn ein Tarifvertrag Arbeitnehmern für gesetzliche Feiertage einen Feiertagszuschlag einräumt, besteht ein solcher Anspruch nicht für den Ostersonntag. Ostersonntag ist kein gesetzlicher Feiertag. Mehrere Beschäftigte eines Unternehmens verlangten für ihre Arbeit an Oster- und Pfingstsonntag die Zahlung des höheren Feiertagszuschlags, weil beide Tage in der christlichen Kultur Feiertage seien. Für ihre Arbeitsverhältnisse gilt der Manteltarifvertrag der Brot- und Backwarenindustrie Niedersachsen/Bremen. Gemäß diesem Tarifvertrag ist für Arbeit an Feiertagen ein Zuschlag in Höhe von 175% zu zahlen. Als Feiertagsarbeit bestimmt der Tarifvertrag die an gesetzlichen Feiertagen geleistete Arbeit.

Nachdem der Arbeitgeber bislang für die Arbeit am Ostersonntag stets einen Zuschlag gezahlt hatte und dies in den Lohnabrechnungen als Feiertagsvergütung aus-

wies, beschränkte er im Jahr 2007 die erhöhte Bezahlung auf den normalen tariflichen Sonntagszuschlag. Der Forderung der Kläger nach dem erhöhten Feiertagszuschlag gaben die Vorinstanzen statt. Das Bundesarbeitsgericht aber wies nun die Klage ab. Der tarifliche Anspruch bestehe nicht, weil Ostersonntag kein gesetzlicher Feiertag sei. Die Richter lehnten auch einen Anspruch aus betrieblicher Übung ab.

(BAG-Urteil vom 17.03.2010 – 8 AZR 317/09)

■ *Die Entscheidung wird Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertreter auf den Plan rufen, um die Trennung von gesetzlichem Feiertag und Sonntag zu festigen oder zu beseitigen. Bis dahin können Personaler das Urteil anwenden.*

Ausgewählt und bearbeitet von Carl Werner Wendland



**Dennis Tschorn: Gesundheitsmanagement in Unternehmen.** Verlag Personal, Recht, Management Ltd., Troisdorf 2010, ISBN 9783941388215, 29,80 Euro

Ein Rauchverbot zum Schutz der Arbeitnehmer sowie die durch Ulla Schmidt angeregte Debatte über gesunde Ernährung und Bewegung sind nur zwei Beispiele dafür, dass das Thema Gesundheit in den gesellschaftspolitischen Fokus drängt. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass ein Gesundheitsmanagement als Teil der Unternehmensphilosophie nicht nur einen Wettbewerbsvorteil darstellt, sondern auch die Rentabilität des Unternehmens erhöhen kann. Dennis Tschorn arbeitet in seinem Buch die Bedingungen eines funktionierenden Gesundheitsmanagements heraus und widmet sich dabei in erster Linie dem präventiven Gesundheitsschutz, der über den gesetzlichen Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit hinausgeht. Sein Buch gliedert sich in zwei Teile. Der theoretische Teil zeigt, wie ein präventiver Gesundheitsschutz im Unternehmen funktioniert. Unter anderem erhält der Leser in diesem Abschnitt nachvollziehbare Hilfestellungen und Anregungen bei der täglichen Personalauswahl und Führungsarbeit. Der anschließende Praxisteil widmet sich der Überprüfung eines betrieblichen Gesundheitsförderungskonzeptes nach europäischem Standard.



**Adrian Ritz und Norbert Thom (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten.** Gabler, Wiesbaden 2010, ISBN 9783834918116, 39,95 Euro

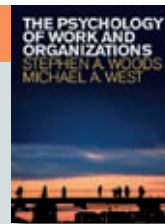
Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind trotz Wirtschaftskrise gefragt. Durch die demografische Entwicklung wird die Zahl qualifizierter Berufseinsteiger sinken und der Bedarf an jüngeren und älteren Talenten steigen. Aber wie werden diese Talente identifiziert? Wie werden sie effektiv gefördert und längerfristig ans Unternehmen gebunden? Der vorliegende Sammelband informiert über die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse und dokumentiert anhand von 13 ausführlichen Praxisbeispielen den gegenwärtigen Stand des Talent Managements in Wirtschaft und Verwaltung. Die Autoren, allesamt erfahrene Wissenschaftler und Praktiker, zeigen mithilfe von anschaulichen Tabellen und Abbildungen, wie die für ein erfolgreiches Talent Management erforderlichen Prozesse und Strategien entwickelt und umgesetzt werden können. Neben der wissenschaftlichen Betrachtung von Talent Management und dessen kritischer Reflexion werden die Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber beschrieben. In einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung fassen die Herausgeber dieses empfehlenswerten Buches die zentralen Aspekte in 18 Leitsätzen zusammen.



**Werner Sarges, Heinrich Wottawa, Christian Roos: Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente.** Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, ISBN 9783899675689, 40 Euro

Während sich der Einsatz fundierter psychologischer Tests in der Arbeit mit Individuen schon lange etabliert hat, werden für die Planung und Evaluation von Maßnahmen für Gruppen oder Organisationen überwiegend für den Einzelfall erstellte Instrumente eingesetzt. Aus

diesem Grunde stellt „Organisationspsychologische Instrumente“, der 2. Band des „Handbuchs wirtschaftspsychologischer Testverfahren“, 39 Mess- und Erhebungsverfahren zur Organisationspsychologischen Diagnostik vor. Zu jedem Verfahren werden Einsatzbereiche, erfasste Merkmale, Gütekriterien, Durchführungsdauer und Preise angegeben. Die jeweiligen Aussagen sind plausibel und vergleichbar. Tabellen, Abbildungen, Verweise auf Publikationen sowie ein abschließendes Register zu den erfassten Merkmalen und zum Einsatzzweck der Testverfahren sorgen für Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Entstanden ist ein fundiertes Handbuch, das den Personalpraktiker bei der Entscheidung zwischen verschiedenen Angeboten unterstützt.



### PERSONALBuchTipp

**Steve Woods, Mike West: The psychology of Work and Organizations.** Cengage Learning EMEA, London 2010, ISBN 9781408018866, 43,99 Britische Pfund

Das Buch spannt einen weiten Bogen. Er reicht von Nachhaltigkeit, Innovation und Technologie bis hin zu den Veränderungen der Arbeitsumgebung, den Konsequenzen für Organisation und Personal. Insbesondere drei Themenkomplexe stehen im Mittelpunkt: Arbeitsethik und Corporate Social Responsibility; Globalisierung und interkulturelle Herausforderungen; Umwelt und Nachhaltigkeit. Die beiden Autoren forschen seit vielen Jahren an der renommierten Aston Business School. Nun fangen sie aktuelle Beispiele in ihrer Dynamik ein und verbinden sie mit erstklassigen Fallstudien. Hinzu kommen diverse Online-Zugänge zu einschlägigen Materialien. Im Grundlagenteil werden individuelle Differenzierungen, organisationales Verhalten und Motivation be-

schrieben. Es folgen diverse Aspekte der professionellen Personalarbeit, die sich auf Personalfunktionen beziehen: Personalbeschaffung und -auswahl, Lernen und Personalentwicklung, Leistungsmessung und -management, Karriereentwicklung und -beratung sowie Stress und Gesundheit am Arbeitsplatz. Auf der Organisationsebene folgen die Zusammenhänge zwischen Struktur, Strategie und Umwelt sowie Führung, Teams und Teamarbeit und Organisationskultur inklusive organisationalem Wandel. Insgesamt liegt ein didaktisch gut gemachtes und wissenschaftlich fundiertes Buch vor, das auch für den Praktiker von Interesse ist. Insofern ist es für Weiterbildungsveranstaltungen im Masterbereich und für den Einsatz an Corporate Universities sehr zu empfehlen.

## PERSONALpersönlich



*Renate Bloß-Barkowski, ist eine der wenigen Frauen in Deutschland, die im Vorstand eines großen Unternehmens sitzen. Bei der SEB AG in Frankfurt ist die 58-Jährige seit 2003 Personalvorstand und verantwortlich für Revision, Global Payments, Operations Germany und Verwaltung. Bloß-Barkowski arbeitet seit 1969 in der SEB und ihren Vorgängerinstituten. Nach einer klassischen Banklehre bei der damaligen BFG Bank studierte sie berufsbegleitend Betriebswirtschaft an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie.*

*Zu den wichtigsten Stufen ihrer beruflichen Karriere zählen die Leitung des Zahlungsverkehrs der Gesamtbank, die Leitung der Unternehmensorganisation und die Leitung des Bereichs Service Gesamtbank.*

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

Nichts Spezielles – aber auf jeden Fall von einem Beruf, in dem ich von Zahlen umgeben bin.

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

So schnell vergeht mir die gute Laune nicht; aber ein morgendlicher Stau auf der Autobahn kann schon arg auf die Stimmung drücken.

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

Ich genieße mein Zuhause und arbeite gerne im Garten.

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

Der Besuch des Fitness-Studios kostet manchmal Überwindung, oder es fehlt die Zeit.

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

Bei Bildern – insbesondere von Impressionisten – werde ich gerne mal schwach.

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

Auf Facebook und andere soziale Netzwerke – ein persönliches Gespräch ist nicht zu ersetzen.

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

Eitelkeit und übertriebenes Selbstbewusstsein – außerdem ärgere ich mich über Bewerber, die nicht authentisch auftreten.

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

Business English.

■ **Angenommen, Ihr Personal-Budget ließe sich verdoppeln**

– was würden Sie mit dem zusätzlichen Geld zuerst umsetzen wollen?

Wir belohnen Höchstleistung – gemäß diesem Leitsatz der SEB würde ich Mitarbeitern für herausragende Leistungen gerne stärker Anerkennung zeigen.

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

Jede Entscheidung, die mit persönlichen Einschnitten für meine Mitarbeiter verbunden ist, fällt mir nicht leicht.

■ **Im SEB-Vorstand herrscht das Verhältnis 3:2 – die Männer sind also knapp überlegen. Ist das typisch skandinavisch?**

Die Gleichstellung von Männern und Frauen ist in Schweden traditionell ausgeprägt. Unsere Muttergesellschaft in Schweden ist mit Annika Falkengren an der Spitze ein gutes Beispiel dafür. Das prägt auch unsere Unternehmenskultur in Deutschland. Bei uns ist das Verhältnis sogar paritätisch, wenn wir die Vorstandsvorsitzende unserer Tochtergesellschaft SEB Asset Management AG dazurechnen – und das ohne Frauenquote.

■ **Sie setzen stark auf interne Ausbildung. Warum?**

Von der individuellen Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter profitieren alle Seiten: Die Mitarbeiter entwickeln ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weiter, unsere Kunden profitieren von noch mehr Expertise und wir stärken die Bindung zu unseren Mitarbeitern.

### Im nächsten Heft lesen Sie:

**Schwerpunkt: Demografie meistern**

■ Silver Workers

■ Arbeitswelt der Zukunft

**Weitere Themen:**

■ Unternehmenswerte

■ Repatriates

PERSONAL finden Sie auch im Internet unter: [www.PERSONAL-im-Web.de](http://www.PERSONAL-im-Web.de)