



Prof. Dr. Rüdiger Kabst

Verdrängte Herausforderung

Altern trifft uns alle, doch dies verdrängen wir nur allzu gern. Die ersten Falten oder die abnehmende Belastbarkeit versuchen wir zu ignorieren oder zu retuschieren. Grundlegende Veränderungen unserer Lebensweise – vernünftigere Ernährung, kontinuierliche Fitnessaktivitäten oder Lern- und Gedächtnistraining – verkommen häufig zu einem Strohfeder.

So wie wir als Einzelner nicht wahr haben wollen, dass wir älter werden, so ignorieren vielfach auch Unternehmen dieses Phänomen so lange, bis die negativen Konsequenzen unübersehbar sind. Eine Studie der Unternehmerperspektiven aus dem Jahr 2009 hat anschaulich gezeigt, dass Unternehmen die Herausforderung des Alterns und des Rückgangs der Bevölkerung an letzter Stelle der Megatrends einordnen. Dies obwohl der demografische Wandel uns zeitnäher und unausweichlicher trifft als viele andere eher nebulöse Megatrends.

Angesprochen auf die eingeleiteten Maßnahmen zur Überwindung der negativen Folgen unterliegt noch der Großteil der Unternehmen der Annahme, durch die Weiterbildung von jüngeren Mitarbeitern ließe sich das Problem lösen. Hierbei wird jedoch verkannt, dass in der Zukunft deutlich

weniger junge Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Doch nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen kann sich überhaupt nicht oder nur mit weitreichenden Veränderungen der Arbeitsorganisation vorstellen, Arbeitnehmer bis zum 67. Lebensjahr zu beschäftigen. Mit älteren Arbeitnehmern werden zu häufig abnehmende Innovationskraft und zunehmende Kosten assoziiert, umfassenderes Fachwissen und stärkere Identifikation mit dem Unternehmen werden zumeist ausgeblendet.

Investitionen in ältere Arbeitnehmer, insbesondere deren Weiterbildung und Gesundheit, in Arbeitsorganisation und Laufbahnmodelle unterbleiben zu häufig, obwohl diese Erfordernisse der Mehrzahl der Unternehmen bewusst sind. Nur geht vielfach die Weitsicht verloren, weil kurzfristige Probleme dominieren.

Der Zug, rechtzeitig Maßnahmen zur Demografiebewältigung einzuleiten, ist längst abgefahren. Jetzt besteht die Gefahr, den letzten Bahnhof zu verpassen, um zukunftsfähig zu werden. Die Herausforderung Demografie wird alle treffen. Warten Sie bitte nicht, bis es 5 nach 12 ist!

EDITORIAL <i>Verdrängte Herausforderung</i> <i>Rüdiger Kabst</i>	1
--	----------

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

PERSONALKurzinterview: <i>Kriminologe Christian Pfeiffer zu Jugendgewalt und Arbeitgeberverantwortung</i>	
--	--

SCHWERPUNKT: DEMOGRAFIE MEISTERN

Mit Wirtschaftswachstum den demografischen Wandel abmildern <i>Daniela Lohhaus/Wolfgang Habermann</i>	6
---	----------

Silver Work – die Beschäftigung im Rentenalter – kann den wachsenden Fachkräftemangel lindern <i>Jürgen Deller/Leena Maren Maxin</i>	9
--	----------

Gesundheitsmanagement: Alter als Kernaufgabe für Personalmanager <i>Karl-Friedrich Ackermann</i>	12
--	-----------

Autozulieferer Brose: Fertigung als Vorbild für Verwaltung und Entwicklung <i>Esther Loidl</i>	15
--	-----------

Repatriates als Multiplikatoren: Instrumente interkulturellen Wissensmanagements <i>Christoph Barmeyer/Janna Laue</i>	18
---	-----------

Bundesregierung kündigt Anerkennungsgesetz an: Qualifizierte Zuwanderer rekrutieren <i>Martina Müller-Wacker</i>	21
--	-----------

LEHRSTUHL <i>Porträt:</i> Jacobs University <i>Ruth Lemmer</i>	24
---	-----------

PERSONALKurzinterview: <i>Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel forscht gegen Vorurteile an, mit denen ältere Arbeitnehmer konfrontiert sind</i>	25
---	-----------

PERSONALMANAGEMENT

Cranet-Studie: Personalarbeit in der Schweiz <i>Ursula Knorr</i>	26
--	-----------

Europa-Studie: Tarifverträge gegen die Krise <i>Vera Glassner</i>	29
---	-----------

BDU-Marktstudie: Personalberater atmen auf <i>Ruth Lemmer</i>	32
---	-----------

PROVOKATION des Monats: Sich überflüssig machen <i>Jean-Marcel Kobi</i>	34
---	-----------

Lenken und Lösen	35
-------------------------	-----------

PERSONALENTWICKLUNG

Messe Personal	36-40
Offensiv qualifizieren I	36
<i>Franz-Josef Fischer</i>	
Offensiv qualifizieren II	39
<i>Mark Speich</i>	
Rückblick Messe Personal 2010	40

Brenntag: Talentmanagement praktisch	41
<i>Simone Seifer/Ulrike Rösner</i>	

BMW-Nachwuchsprogramm: International in Führung gehen	43
<i>Yasmin Fargel/Martin Behrendt</i>	

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

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

MITARBEITERFÜHRUNG

RWE Power: Auszubildende aus Ungarn und Deutschland im interkulturellen Austausch	48
<i>Reinhild Niehoff</i>	

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

PERSONAL UND RECHT

Pensionszusagen rechtssicher gestalten	52
<i>Bernd Klemm</i>	

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

BÜCHER	55
---------------	-----------

PERSONALpersönlich: Siegfried Gänßlein, Vorstandsvorsitzender Hansgrohe AG, Schiltach	56
--	-----------

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

Impressum	50
------------------	-----------

Karriereservice und Stellenmarkt

Fach- und Führungskräfte Chemie

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

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

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

- Bewerberdatenbank mit qualifizierten Fach- und Führungskräften

- Recruiting- und Vortragsveranstaltungen

GDCh-Karriereservice
und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40
60444 Frankfurt am Main

Tel. 069 7917-665
Fax 069 7917-322
E-Mail karriere@gdch.de

www.gdch.de/karriere

PERSONALKurzinterview

Lust auf Leben

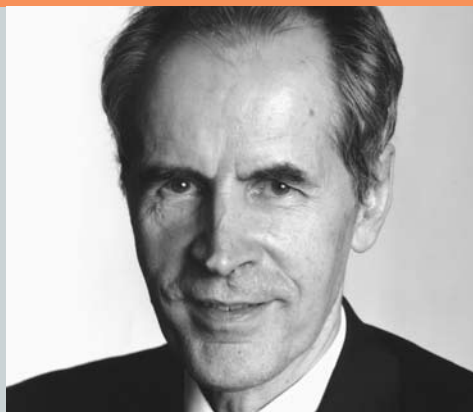
Prof. Dr. Christian Pfeiffer, Direktor des Kriminologischen Forschungsinstituts Niedersachsen in Hannover, zur Jugendgewalt und Arbeitgeberverantwortung.

Ist die Gewaltbereitschaft unter Jugendlichen gestiegen?

Nein. Die Statistik zeigt, dass Jugendgewalt nicht steigt, sondern stagniert oder zurückgeht, zum Beispiel an Schulen. Allerdings nimmt die Öffentlichkeit Gewalt heute sehr viel deutlicher wahr als noch vor vier oder sechs Jahren. Das hat auch mit einem an sich positiven Trend zu tun, nämlich der wachsenden Bereitschaft der Opfer, Übergriffe anzuzeigen. Der Eindruck, alles sei viel schlimmer geworden, täuscht also.

Inwiefern sind Unternehmen betroffen?

Eine der Ursachen für Jugendgewalt liegt in Konflikten am Arbeitsplatz. Negative Betriebsatmosphäre, die zum Beispiel durch Mobbing oder unfaire Behandlung geprägt ist, führt zu Frustrationen besonders unter jungen Menschen. Die entlädt sich dann nicht unbedingt am Arbeitsplatz, aber vielleicht auf dem Weg dorthin. Je repressiver ein Unternehmen gelenkt wird, desto weniger Chancen zur friedlichen Konfliktlösung gibt es. Hier sind Unternehmer, Manager und Ausbilder in der Verantwortung. Ihre Aufgabe ist es, für ein faires Miteinander am Arbeitsplatz zu sorgen und etwa Mobbing, Ausgrenzen oder Unterdrückung nicht zuzulassen.



Was ist mit den Unternehmen, in die die aus Schule und Elternhaus frustrierten Jugendlichen ihre Wut tragen?

Sie sind auf jeden Fall überfordert. Die Ursache für viele Probleme liegt im Elternhaus und in der Schule, etwa durch unkontrollierten und unbegrenzten Konsum von gewalthaltigen Computerspielen. Daraus entsteht ein Verlust an Empathie und die Identifikation mit wenig zeitgemäßen Macho-Vorbildern. Diese Problematik darf die Gesellschaft nicht auf die Unternehmen abwälzen. Arbeitgeber dürfen zu Recht leistungsbereite und interessierte junge Berufstätige erwarten. Die Lösung sehe ich in Ganztageschulen. Deren Aufgabe sollte es sein, den Nachmittag von Kindern und Jugendlichen konstruktiver zu gestalten, als sie das zurzeit überwiegend erleben – und dies nach dem Motto: Lust auf Leben wecken durch Sport, Musik, Theater und soziales Lernen, damit Kreativität und Persönlichkeit der Jugendlichen gestärkt werden.

alljährlich und weltweit an erfolgreiche Frauen vergibt. Alexandra Knauer hat als Unternehmensberaterin gearbeitet. Als der väterliche Betrieb in die roten Zahlen rutsche, sprang sie ein. Der Jury gefiel, dass sie zielstrebig und enthusiastisch ist. Dabei hat sie auch Durststrecken gemeistert, etwa als einer ihrer größten Kunden von einem Mitbewerber übernommen wurde und als Abnehmer entfiel oder als eine neue Modellreihe nicht rechtzeitig fertig wurde. Seit 1995 ist Alexandra Knauer Geschäftsführerin und seit 2000 Alleineigentümerin der Firma.

Doppelt ausgezeichnet

Der vom PERSONAL-Ehrenherausgeber gestiftete und nach ihm benannte Ernst-Zander-Preis ist für zwei Promotionsarbeiten vergeben worden. Die Preisträger sind Dr. Alexander Pastwa und Dr. Thomas Wülfing. Pastwa beschäftigte sich, betreut von Professor Dr. Roland Gabriel, mit „Serviceorientierung im betrieblichen Berichtswesen: Entwicklung eines Architektur- und Vorgehensmodells zur konzeptionellen Gestaltung von Berichtsprozessen auf Basis einer SOA und XBRL“. Wülfing arbeitete, betreut von Professor Dr. Brigitte Werners, über „Vertragsdesign in hierarchischen Projektkooperationen – Quantitative Methoden zur Berücksichtigung von Risiko, Vagheit und Informationsasymmetrie“. Beide Dissertationen wurden mit summa cum laude bewertet. Mit dem Ernst-Zander-Preis werden alljährlich herausragende wissenschaftliche Leistungen aus allen Fakultäten der Ruhr-Universität aus-

Wechsel nach England

Den gebürtigen Italiener Michele Verna (Foto) zieht es weiter in den Norden. Der 42-jährige Geschäftsführer Personal bei Vodafone Deutschland ist zur Vodafone Group mit Hauptsitz in Newbury in Großbritannien gewechselt und hat dort die Position des Group Director Organisation Effectiveness & Change übernommen. Verna kümmert sich ab sofort um Change Management und Orga-



nisationsdesign. Bis seine Nachfolge geregelt ist, bleibt der gelernte Jurist allerdings mit einem Fuß in Düsseldorf und zwar weiterhin als Personalgeschäftsführer von Vodafone Deutschland. Achim Weusthoff, Geschäftsführer Customer Operations, wird Verna während seiner Abwesenheit vertreten. Weusthoff war neben Verna maßgeblich für die Zusammenführung von Vodafone und Arcor verantwortlich – ein Prozess, der formal erfolgreich abgeschlossen ist, aber bei den Mitarbeitern naturgemäß Nachwehen erzeugt.

Vorbildfunktion

Der „25. Prix Veuve Clicquot“ für die Unternehmerin des Jahres 2010 geht an Alexandra Knauer (Foto), Geschäftsführende Gesellschafterin Wissenschaftliche Gerätebau Dr. Ing. Herbert Knauer, Berlin. Die Jury wählte die Unternehmerin, weil die 44-jährige Berlinerin mit ihrer unternehmerischen Leistung an das legendäre Vorbild der Witwe Clicquot anknüpft, zu deren Ehren das Champagnerhaus Moët Hennessy die Auszeichnung seit 1972



gezeichnet. Die Auswahl der preiswürdigen Arbeiten erfolgt auf Vorschlag des Instituts für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum durch den Vorstand der Alwin Reemtsma-Stiftung sowie Professor Dr. Dr. h.c. Ulrich Middelman, Mitglied des Hochschulrats der Ruhr-Universität.

Hohe Messlatte

Wolfgang Feige übernimmt ab August das Personalmanagement der compamedia in Überlingen am Bodensee. Die Messlatte liegt hoch für den 53-Jährigen, denn compamedia kürt jährlich die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand und vergibt das Gütesiegel „Top Job“. Das signalisiert Kompetenz, die auch für die eigene Personalarbeit verpflichtet. Zudem steht der frisch ernannte Personalmanager den von der Universität St. Gallen im Rahmen von „Top Job“ untersuchten Mittelständlern als Personalentwickler und -berater zur Seite. Der Diplom-Volkswirt und promovierte Wirtschaftswissenschaftler leitete sieben Jahre lang die Personal- und Or-

ganisationsentwicklung von Byk-Sangtec Diagnostics, ALTANA Pharma und der Nycomed GmbH. Zuletzt war er als Managementberater selbstständig. Seiner Tätigkeit als Dozent der Berufsakademie Villingen-Schwenningen sowie der Steinbeis-Hochschule Berlin bleibt Feige auch künftig treu.

Monster managen



Marcus Riecke (Foto) ist Chef von Monster Worldwide Deutschland.

Der 44-Jährige wurde zum Vice President & General Manager ernannt und verantwortet die gesamten Geschäftsaktivitäten für Deutschland, Österreich und die Schweiz – kurz DACH genannt. Riecke löst Marco Bertoli als Geschäftsführer ab, der in Zukunft die Position des Vice President Sales bei Monster Europa bekleidet. Marcus Riecke hat langjährige Erfahrung in der Medien- und Online-Branche. Zuletzt war er als Berater tätig für Immobilienscout24 und Betterplace sowie als Aufsichtsrat für

Issuu.com. Von 2007 bis 2008 war er CEO von studiVZ, davor bei eBay in verschiedenen Führungspositionen in Deutschland und Europa. Weitere Karrierestationen: eGroups, heute Yahoo! Groups, (1999 bis 2000) Bertelsmann (1992 bis 1999). Riecke begann seine Karriere bei der Bavaria Film (1991) und Studio Hamburg (1990). Er ist Absolvent der University of London (B.A.) sowie der University of California at Berkeley (M.B.A.).

Von Unicef zu E.ON

Johannes Teyssen ist ein öffentlichkeitswirksamer Coup gelungen: Frisch im Amt hat der Vorstandsvorsitzende der E.ON AG in Düsseldorf **Regine Stachelhaus** (Foto) in den Energiekonzern geholt – und damit die Frauenquote in DAX 30-Unternehmen nicht nur modisch-formal, sondern durch eine erfahrene Managerin angehoben. Die 55-Jährige ist im Vorstand zuständig für Personal, IT und Einkauf. Zusätzlich ist



sie Arbeitsdirektorin. Außerdem wird die temporeiche Juristin – privat auf dem Motorrad und zu Pferd – für Recht und Compliance zuständig sein. In den letzten einhalb Jahren war Stachelhaus Geschäftsführerin von Unicef-Deutschland. Vor dem Abstecher in die Non-Profit-Szene arbeitete Stachelhaus fast 25 Jahre in führenden Aufgaben, zuletzt als Geschäftsführerin für Hewlett Packard Deutschland – wo sie den Frauenanteil im Management kräftig erhöhte. Ihr Vorgänger **Christoph Dänzer-Vanotti** bleibt als Berater und Aufsichtsrat aktiv. Der 55-jährige Jurist war seit 2006 im E.ON-Vorstand zuständig für Human Resources.

Vorbild

Die TDS AG in Neckarsulm, die Dienstleistungen und Software für Personaler anbietet, hat ein Vorstandsressort für Human Resources geschaffen. **Robert Battenstein**, zuvor Leiter des TDS-Geschäftsbereichs HR Services & Solutions, hat einen Karriereprung gemacht und wurde in den Vorstand berufen. Der 47-jährige Battenstein war seit Januar 2006 Sprecher der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft TDS HR Services & Solutions GmbH. Davor war der studierte Vermessungsingenieur Chief Operating Officer des HR-Segments. Als Geschäftsbereichsleiter betreute Battenstein bei TDS von 2003 bis 2004 das IT Consulting und davor von 2002 bis 2003 den Bereich Systemintegration & Development. Vor seinem Wechsel zu TDS im Jahr 2000 hatte Battenstein verschiedene Führungspositionen bei IBM Global Services inne.

Gewinnertypen

Sehr feierlich ging es zu, als auf Schloss Gracht in Erftstadt die Sieger des MARGA Fernplanspiels geehrt wurden. Im Wettbewerb mit 56 Teams aus 26 verschiedenen Unternehmen hatten sich nach einem halben Jahr Wettkampf die Teams der Landesbank Baden-Württemberg und der MTU Aero Engines an die Spitze gesetzt. Das Team von MTUAero Engines mit **Stefan Böwing**, **Carsten Schoenhoff** und **Ralf Könniker** ist Sieger in der Kategorie Industrie. Die Banker **Helena Berger**, **Matthias Voigt** und **Ramona Barth** brillierten in der Kategorie Services (Foto). Das MARGA Fernplanspiel wird zweimal jährlich von der MARGA Business Simulations in Kooperation mit dem Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt und der ESMT European School of Management and Technology ausgerichtet. Ziel des Wettbewerbs ist es, ein virtuelles Unternehmen zu führen und dessen Wert zu steigern. Als Online-Fernplanspiel wird MARGA immer häufiger für Teams eingesetzt, die an unterschiedlichen Standorten arbeiten. Denn der ortsunabhängige Zugriff auf die gemeinsame Lernplattform nutzt der interkulturellen Teambildung. Erst beim Finale treffen sich die Teams live auf Schloss Gracht. Der Anmeldeschluss für den nächsten MARGA Wettbewerb ist der 30. September 2010. Der Preis pro Team (bis zu sechs Personen) beträgt 2.620 Euro.



www.marga.de



Die Folgen des demografischen Wandels können durch die Induzierung von Produktivitätssteigerungen durchaus abgefangen werden.

Wirtschaftswachstum schaffen



Dr. Wolfgang Habermann, Gesellschafter, H & L Karriereberatung, Lautertal

✉ wolfgang.habermann@web.de



Prof. Dr. Daniela Lohaus, Personal und Organisation, Hochschule für Technik Stuttgart

✉ daniela.lohaus@hft-stuttgart.de

Angesichts des demografischen Wandels verwundert es, dass Unternehmen nur wenige konkrete Maßnahmen ergreifen, um gegen den Fachkräftemangel anzusteuern. So werden beispielsweise die in Tarifvereinbarungen zur Abfederung von Folgen des demografischen Wandels vereinbarten Aufwendungen teilweise zur Aufstockung von Unfallversicherungen und zur Finanzierung eines früheren Eintritts in den Ruhestand genutzt. Es wird mehr diskutiert als gehandelt. Im Fokus stehen meistens die Auswirkungen einer alternden Gesellschaft auf die Renten oder auf das Gesundheitssystem und ihre Folgen für die Beschäftigtenstruktur. Nach Schätzungen der statistischen Ämter des Bundes und der Länder wird sich die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland im Zeitraum von

2005 bis 2020 um zwischen 1,4 und 3,1 Millionen verringern, was einer jährlichen Abnahme zwischen 0,2 Prozent und 0,5 Prozent entsprechen würde; den 0,2 Prozent wird die größere Wahrscheinlichkeit beigemessen. Die Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 50 und darüber würde im gleichen Zeitraum zwischen 2,8 und 3,4 Millionen zunehmen; mit der größeren Wahrscheinlichkeit bei 3,4 Millionen (1,8 Prozent) – und damit würde sie auf über ein Viertel der Belegschaft anwachsen. Demgegenüber wird die Zahl der Absolventen aller allgemeinbildenden Schulen in Deutschland

Stichwörter in diesem Beitrag

- Ältere Mitarbeiter
- Produktivität
- Personalstruktur

von 2005 bis 2020 um 178.000 abnehmen, was einem jährlichen Rückgang um 1,4 Prozent entspricht. Wenn unsere Wirtschaft in diesem Zeitraum um jährlich 2 Prozent wachsen soll und wir mit einem Produktivitätsfortschritt von 1,8 Prozent rechnen, entsteht eine Beschäftigungslücke. (Tab. 1)

Tab. 1: Beschäftigungslücke in Abhängigkeit vom Wachstumsziel (in Prozent)

Erwartete Entwicklung	
jährliches Wachstumsziel	2,0
jährlicher Produktivitätsfortschritt	1,8
jährliche Veränderung der Erwerbspersonenzahl	-0,2
jährliche Lücke zum Wachstumsziel	0,4

Es bleibt hier ausgeblendet, ob ein jährliches volkswirtschaftliches Wachstum von 2 Prozent als angemessen anzusehen ist. Werden aber Produktivitätsfortschritt und Veränderung der Erwerbspersonenzahl als gegeben hingenommen, würde eine Wachstumslücke von 0,4 Prozent bei einem unterstellten durchschnittlichen realen Bruttoinlandsprodukt pro Jahr im Zeitraum zwischen 2005 und 2020 von 2.639 Milliarden (in Preisen von 2005) ein etwa 11 Milliarden Euro niedrigeres Einkommen im Vergleich zum 2-Prozent-Wachstumsziel bedeuten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht könnten auftretende Wachstumshemmnisse auch durch Produktionsverlagerung ins Ausland überwunden werden. Soll die Lücke allerdings im Inland geschlossen werden, müsste das durch die Initiierung einer Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte über das in der Veränderung der Erwerbspersonenzahl unterstellte Maß hinaus oder durch einen zusätzlichen Beitrag zum Produktivitätsfortschritt erreicht werden.

Wertschöpfung erhöhen

Hier soll untersucht werden, wie die Lücke zum Wachstumsziel durch einen zusätzlichen aus Personalplanung und Personalentwicklung resultierenden Produktivitätsfortschritt geschlossen werden kann. Besondere Bedeutung

wird dabei den Berufseinsteigern und den älteren Erwerbspersonen beige-messen, weil sich bei diesen Gruppen Strukturveränderungen ergeben. Ausgangspunkt ist der oben angeführte Anstieg der mindestens 50-jährigen Erwerbspersonen um durchschnittlich jährlich 1,8 Prozent im Zeitraum von 2005 bis 2020 und die Entwicklung der Zahl der Absolventen allgemeinbildender Schulen. (Tab. 2)

Eine Steigerung des jährlichen Produktivitätszuwachses bei den Jüngeren könnte über einen wirkungsvolleren Berufseinstieg und über intensivere Weiterbildung erfolgen. Wenn unterstellt wird, dass zumindest tendenziell höhere gehaltliche Eingruppierungen auch eine höhere Produktivität bedeuten, sollte die sukzessive Substitution von Ausgelernten durch Hochschulabsolventen zumindest mit Bachelorabschluss auch zu einer höheren Wertschöpfung führen. Die Wirkung des angenommenen durchschnittlichen Produktivitätszuwachses von 1,8 Prozent auf diese in den betrachteten restlichen Jahren bis 2020 dann auch strukturell steigende absolute Wertschöpfung würde zum Schließen der Lücke beitragen.

Arbeitsmedizinische Befunde weisen auf den positiven Zusammenhang von Lernen und Weiterbildung mit Produktivitätszuwachs hin. Deshalb würde die höhere Weiterbildungsquote von Hochschulabsolventen im Vergleich zur Weiterbildungsquote von Beschäftigten mit Berufsabschluss ei-

nen höheren Produktivitätszuwachs bewirken und das gewünschte Ergebnis verstärken.

Der angesprochene Wandel in der Aufnahme von Berufseinsteigern wird durch mehrere Faktoren gefördert:

- Bachelor-Studenten brauchen genau so lange wie in klassischen Berufen Ausgebildete zur Vorbereitung ihres Berufseinstiegs.
- Die Kosten des Studiums werden überwiegend vom Staat getragen.
- Bei guten Auszubildenden muss damit gerechnet werden, dass sie nach der Lehre studieren wollen.
- In akkreditierten Studiengängen wird der Intention nach ausdrücklich auf die Berufsbefähigung der zukünftigen Absolventen geachtet.
- Der Rückgang bei den Schulabgängern mit Hauptschul- oder Real-schulabschluss zwingt geradezu zu einer Substitution.

Ältere weiterbilden

Da offensichtlich ältere Arbeitnehmer in geringerem Umfang an Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen als jüngere, könnte durch eine Angleichung ihrer Weiterbildungsintensität ein zusätzlicher Produktivitätsfortschritt erzielt werden. Wie dies erreicht werden kann, hängt allerdings von den Ursachen ab, die ältere Mitarbeiter seltener an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen lassen.

Tab. 2: Entwicklung der Zahlen von Schülern und Erwerbspersonen

	2005	2020	absolute Differenz	durchschnittliche jährliche Veränderung
Schüler				
ohne Hauptschulabschluss	78.000	56.000	-22.000	- 2,2 Prozent
Hauptschulabschluss	238.000	161.000	- 77.000	- 2,6 Prozent
Realschulabschluss	399.000	299.000	- 100.000	- 1,9 Prozent
Absolventen mit FH-Reife oder Abitur	243.000	265.000	+ 22.000	+ 0,6 Prozent
Alle	958.000	781.000	- 177.000	- 1,4 Prozent
Erwerbspersonen				
unter 50-jährig	31.629.000	26.660.000	- 4.969.000	- 1,1 Prozent
50-jährig und älter	10.998.000	14.381.000	+ 3.383.000	+ 1,8 Prozent

Es ist möglich, dass die Ursache in der Einstellung vieler Vorgesetzter zu suchen ist. Ihrer Einschätzung älterer Mitarbeiter liegt oft ein Defizitmodell zugrunde, indem sie unterstellen, die Leistungsfähigkeit jüngerer Menschen sei höher und nehme mit zunehmendem Alter ab. Unter dieser Prämisse ist denkbar, dass Vorgesetzte davon ausgehen, die Investition in Weiterbildung würde sich bei Älteren nicht mehr lohnen. Die geringere Beteiligung an Weiterbildung könnte aber auch in der Einstellung älterer Mitarbeiter selbst begründet sein. Wenn sie die mit dem Defizitmodell nahezu zwangsläufig verbundene Abwertung spüren, werden sie vielleicht vermuten, den sich aus einer Weiterbildung ergebenden Nutzen im aktuellen Unternehmen nicht realisieren zu können. Möglicherweise befürchten sie auch einen Imageschaden, weil aus ihrer Teilnahme trotz langjähriger Erfahrung auf Kompetenzdefizite geschlossen werden könnte.

Lernbedingungen prüfen

Ein weiterer Grund für die Weiterbildungsferne Älterer ist sicherlich darin zu suchen, dass Weiterbildungsmaßnahmen im Allgemeinen an den Lernbedingungen Jüngerer ausgerichtet sind und den veränderten Lernbedingungen Älterer nicht gerecht werden. Letztere erwarten deshalb Lernprobleme und fühlen sich weniger motiviert, sich mit neuen Lerninhalten auseinanderzusetzen. Schließlich könnten Ältere auch zu bequem sein, sich dem Aufwand einer Personalentwicklungsmaßnahme zu stellen, weil ihre beruflichen Ansprüche befriedigt sind.

Zur Triftigkeit der oben unterstellten Gründe gibt es unterschiedliche Hinweise. Anhaltspunkte für das Defizitmodell in den Köpfen der Verantwortlichen finden sich in vielen Unternehmen, wenn die Durchführung von Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgesprächen ab einem bestimmten Alter (zum Beispiel 55 Jahre) freigestellt wird. Sven Voepel weist darauf hin, dass eine negative Einstellung von Führungskräften zum Alter zu Produktivitätseinbußen in zugeordneten Arbeitsteams

führt und dadurch eine unbedachte Self-fulfilling prophecy auslöst.

Für die Vermutung einer geringeren Teilnahme an Weiterbildungen aufgrund eines befürchteten Imageschadens gibt es dagegen keine gesicherten Hinweise. Im Gegenteil zeigte die Studie einer Forschergruppe um Lisa Finkelstein, dass ältere Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren weniger verdeckte Strategien der Informationssuche zeigen, also offener mit Informations- und Wissensdefiziten umgehen als jüngere. Und dass für Ältere andere Lernformen geeignet sind als für Jüngere ergibt sich schon daraus, dass es zwar keine generelle Abnahme der kognitiven und intellektuellen Leistungsfähigkeit im Alter gibt, sehr wohl aber eine Differenzierung beobachtet werden kann. So nimmt die fluide Intelligenz, zu der Genauigkeit, Wahrnehmungsgeschwindigkeit und Kombinationsfähigkeit gehören, ab, während die kristalline Intelligenz, die Allgemeinwissen, Erfahrungswissen, soziale Kompetenzen und Sprachvermögen umfasst, zunimmt.

In Bezug auf die oben ebenfalls unterstellten Lernmotivationsdefizite im Zusammenhang mit dem Alter gibt es eindeutige gegenteilige Befunde. So hat eine Studie von Bärbel Bergmann und Falk Richter gezeigt, dass die Lernmotivation stärker mit der Haltung und den Arbeitsbedingungen zu tun hat als mit dem Alter. Die Autoren haben gefunden, dass bei steigender Lernhaltigkeit der Tätigkeit die arbeitsbezogene Lernmotivation der Jobinhaber zunimmt. Die Lernmotivation kann also durch herausfordernde Aufgaben stimuliert werden. War die Lernhaltigkeit der Tätigkeit hoch, gab es keinen Zusammenhang zwischen Alter und Motivation. Bei geringer Lernhaltigkeit wurde jedoch ein negativer Zusammenhang zwischen Motivation und Alter beobachtet. Wenn die Motivation älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren im konkreten Fall niedriger sein sollte, könnte dies also auch sehr gut daran liegen, dass ihre Tätigkeiten eine geringere Lernhaltigkeit besitzen.

Was kann also getan werden, um die Lernmotivation älterer Mitarbeiter zu erhalten, ihre Teilnahme an Weiterbildungen zu fördern und ihre Produktivität zu bewahren oder zu steigern? Dem Vorherrschen des Defizitmo-

dells kann durch Aufklärung begegnet werden. Außerdem muss durch die standardmäßige Durchführung von Personal-, Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen und die Entsendung in Weiterbildungsmaßnahmen unabhängig vom Alter den Konsequenzen des Defizitmodells entgegengewirkt werden. Eine Unternehmenskultur, die auf negative Altersstereotype verzichtet, erfahrene Mitarbeiter wertschätzt und die Transparenz ihrer Wertschöpfungsbeiträge, etwa durch Patenmodelle und Mentorenkonzepte, fördert, würde einen entscheidenden Beitrag leisten.

Zusätzlich müssten Arbeitsplatzinhalte und Lernbedingungen in Weiterbildungsmaßnahmen den altersbedingten Veränderungen angepasst werden. Das bedeutet, älteren Mitarbeitern nach dem SOK-Modell von Paul Baltes (Selektion, Optimierung, Kompensation) mehr Gelegenheit zu bieten, sich in ihrer Tätigkeit zu spezialisieren und altersbedingte Einbußen in der fluiden Intelligenz durch verstärkte Nutzung ihrer kristallinen Intelligenz zu kompensieren. Für Trainings wären altersadäquate Lernkonzepte zu entwickeln. Die Studie von Bergmann und Richter gibt Hinweise darauf, welche Vorteile es bringt, auch ältere Mitarbeiter bei der Karriereplanung zu berücksichtigen und ihnen dauerhaft eine Abfolge anspruchsvoller Arbeitstätigkeiten zu bieten, die ihre Lernmotivation aufrechterhält.

Ausblick

In Bezug auf die Ausgangssituation zu solchen Überlegungen ist zu bedenken, dass es keine Studien mit belastbaren Angaben zu altersabhängigen Produktivitätsfortschritten gibt. Man sollte also entweder gleiche Produktivitätszuwächse oder in Korrelation zu den im Allgemeinen höheren Gehältern der Älteren bei letzteren höhere Produktivitätszuwächse unterstellen. Dies bedeutet aber, dass die Bemühungen, Ältere verstärkt zur Teilnahme an Weiterbildung und Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen, auf jeden Fall eine weitere Voraussetzung für zusätzliches Wirtschaftswachstum schaffen.

Ein dynamisch wachsender Fachkräftemangel prägt den Arbeitsmarkt der Zukunft. Mit Silver Work – der Beschäftigung im Rentenalter – können Firmen dem wachsenden Fachkräftemangel begegnen.

Zukunft der Arbeit

In den kommenden fünf Jahren wird sich die in Deutschland bestehende Fachkräftelücke um weitere 1,5 Millionen Personen vergrößern: Schon für 2015 erwartet Prognos bei den gegebenen Rahmenbedingungen einen Fachkräftemangel in Deutschland in Höhe von knapp drei Millionen Mitarbeitern. Diese Situation ist besorgniserregend, sollten wir die notwendigen Veränderungen nicht umgehend einleiten.

Wenn wir dieses Szenario jedoch ernst nehmen und die entstehende Situation gestalten wollen, bieten sich verschiedene Möglichkeiten. Alle Lösungsansätze wollen die Anzahl der am Arbeitsmarkt verfügbaren Personen steigern. Ansatzpunkte sind die Verkürzung der Ausbildungszeit (G8 und Bologna-Reform), die verstärkte Einbindung von Frauen in den Arbeitsmarkt (Kinderbetreuung und Work-Life-Balance) sowie die Weiter- oder Wiederbeschäftigung im Rentenalter (Silver Work). Mit Silver Work lässt sich ein wichtiger Beitrag zur Abfederung der dynamisch entstehenden Lücken leisten. Denn viele Menschen sind auch jenseits des gesetzlichen Rentenalters leistungsfähig und leistungswillig. Bei Eintritt in den Ruhestand beträgt die durchschnittliche verbleibende Lebenszeit mittlerweile 15 bis 20 Jahre.

Viele Unternehmen verfügen über wenig oder gar keine Erfahrung mit älteren Mitarbeitern und bemühen zum Teil überkommene Altersbilder und Stereotype. Auch in der Wissenschaft wird eine Erwerbstätigkeit Älterer über Verrentungsgrenzen hinaus

als ein Ansatz für die Bewältigung des demografischen Wandels bislang selten diskutiert. Zudem scheinen bestehende Regelungen vorauszusetzen, dass mit Erreichen des gesetzlichen Rentenalters kein Wunsch mehr nach Arbeit bestünde.

Die Beschäftigung über die Ruhestandsgrenze hinaus kann jedoch für alle Beteiligten von Vorteil sein: Organisationen erhalten ihre Wettbewerbsfähigkeit; der Einzelne erschließt sich bei entsprechenden persönlichen Voraussetzungen eine wichtige Quelle für persönliches Wohlbefinden und Gesundheit und kann gleichzeitig die Möglichkeit eines zusätzlichen Verdienstes realisieren; die Gesellschaft erwirtschaftet zusätzliche Ressourcen, die für den Erhalt des Sozialstaates eingesetzt werden können.

Die Bedeutung des Ruhestands hat sich für Erwerbstätige im Zuge gestiegener Lebenserwartung stark verändert. Zunächst meinte der Begriff den Abschluss eines aktiven Berufslebens. Heute zieht sich weiterhin eine Vielzahl älterer Erwerbstätiger frühzeitig, also vor Beginn des gesetzlichen Rentenalters, aus unterschiedlichen Gründen aus ihren bisherigen Tätigkeiten zurück. Im Ruhestand wendet sich diese Gruppe fallweise alternativen Beschäftigungen zu. Gleichzeitig bleiben mehrere Hunderttausend Arbeiter, Angestellte und Selbstständige auch im Rentenalter beruflich aktiv (Jürgen Deller, Leena Maxin: Berufliche Aktivitäten von Ruheständlern. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 42/2009). Das Statistische Bundesamt verzeichnet allein im Mikrozensus 2007 112.000 beruflich aktive Arbeiter und 140.000 Angestellte im Alter von 65 bis zu 75 Jahren, die weiterhin in Erwerbsarbeit tätig sind.

Die Motivation, in den Ruhestand zu gehen, beruht demnach nicht al-

lein auf dem Wunsch nach vollständigem Rückzug aus Erwerbsarbeit bei gleichzeitigem Bezug von Rente oder Pension. Sie schließt fallweise auch das Bedürfnis nach fortgesetzter, jedoch im Regelfall reduzierter Arbeit ein. Der Ruhestand kann in diesem Sinne durchaus als weitere Station der individuellen beruflichen Entwicklung gesehen werden. Nicht nur für den Einzelnen kann Silver Work bei entsprechender Gesundheit und Konstitution eine sinnvolle Weiterbeschäftigung bedeuten. Auch für Organisationen kann die Einbindung von Rentnern eine gewinnbringende Lösung darstellen.

In der Arbeitsmarktrealität sind schon seit mehreren Jahren verschiedene Ansätze in Deutschland zu beobachten, die sich der befristeten Vermittlung von Experten im Ruhestand widmen. Organisationen nach dem Modell des Senior Experten Services (SES), der Bosch Management Support GmbH (BMS) oder der Erfahrung Deutschland GmbH (ED) vermitteln Ruheständler in ehren-



Univ.-Prof. Dr. Jürgen Deller, Sprecher, Institut für Strategisches Personalmanagement (ISPM), Leuphana Universität Lüneburg

✉ deller@leuphana.de



Leena Maxin, wissenschaftliche Mitarbeiterin ISPM, Lehrbeauftragte, Leuphana Universität Lüneburg

✉ maxin@leuphana.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Silver Work
- Arbeitsumfeld
- Persönliche Fähigkeit

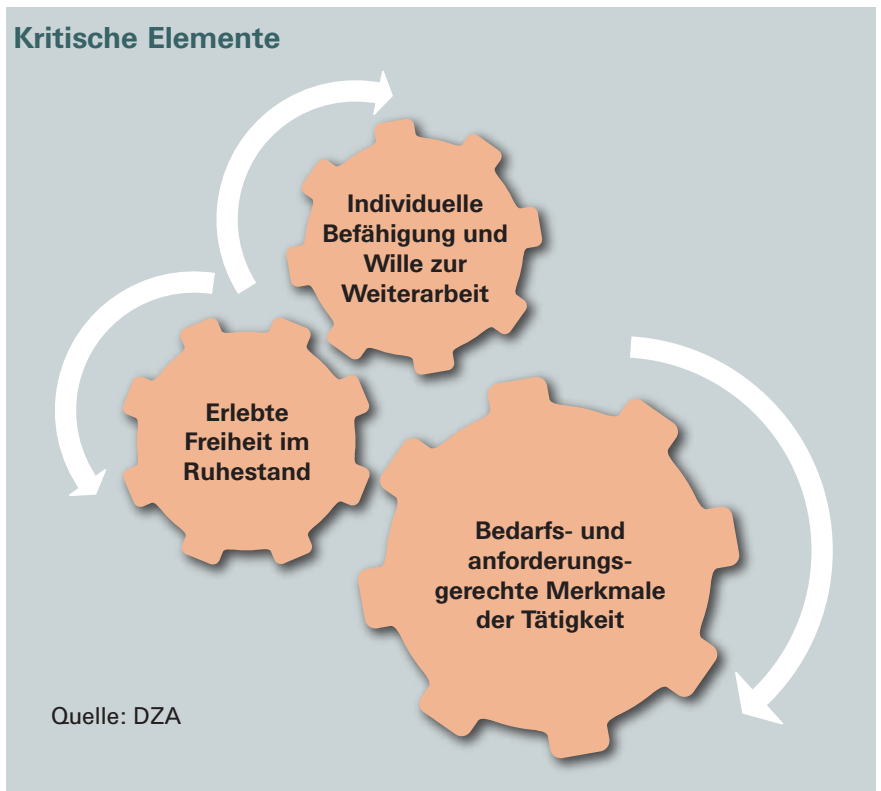
amtliche (SES) oder bezahlte Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens (BMS) oder ohne Berücksichtigung früherer Unternehmenszugehörigkeiten (ED). Schon die Existenz dieser Organisationen zeigt, dass es bei passenden Rahmenbedingungen für Ruheständler durchaus attraktiv sein kann, ihr Expertenwissen weiterhin einzubringen.

Es gibt also bereits unter den heute bestehenden Rahmenbedingungen Potenzial für die Gewinnung erfahrener Personen. Möglicherweise unterschätzen die bekannten Zahlen das Phänomen jedoch, findet sich doch die Offenheit der Angabe von Beschäftigung im Rentenalter nicht bei allen Befragten, wie wir in eigenen Arbeiten, vor allem im Bereich der Arbeiter, festgestellt haben. Wie aber müssen Führung und Personalprozesse, wie muss Arbeit gestaltet werden, um Silver Worker überhaupt gewinnen zu können? Welche Rahmenbedingungen sind entscheidend, um dem Fachkräftemangel auch mit aktiven Rentnern begegnen zu können?

Veränderungen im Arbeitsumfeld nötig

Der Wunsch aktiv zu bleiben spielt eine bedeutende Rolle für berufliche Aktivitäten im Ruhestand. Freude an der Tätigkeit ist ein weiterer wichtiger Grund. Auch der Wunsch nach Kontakt kann die berufliche Aktivität von Ruheständlern begründen. Es zeigen sich zudem verallgemeinerbare Aspekte wie der Wunsch nach Wertschätzung und Flexibilität sowie der Zugewinn an individueller Lebensqualität. Schließlich dürften finanzielle Anreize für viele Ruheständler an Bedeutung gewinnen. Generative Gründe, also das Bedürfnis, Wissen und Erfahrungen an die jüngere Generation weiterzugeben, spielen ebenso eine Rolle. Auch die Perspektiven anderen zu helfen, etwas Sinnvolles zu tun und die Gesellschaft voranzubringen, sind Motivationen für die Tätigkeit im Ruhestand.

Bei der Entscheidung im Ruhestand einer beruflichen Aktivität nachzugehen, handelt es sich um einen Prozess



und nicht um ein einmaliges Ereignis. Der Wunsch eines Arbeitnehmers, auch nach dem eigentlichen Ruhestandsalter in seinem Unternehmen zu bleiben, entwickelt sich über viele Jahre hinweg. Mehr als ein Drittel der von uns befragten Silver Worker können sich jedoch unter gar keinen Umständen vorstellen, für ihren früheren Arbeitgeber zu arbeiten. Die Bedeutung von Führung, Personalmanagement und Qualität der Arbeit in Organisationen ist demnach mitentscheidend für die Bereitschaft, dem alten Unternehmen weiter zur Verfügung stehen zu wollen. Beeinflusst wird die Entscheidungsfindung also von persönlichen und umweltbedingten Faktoren. (Abb.)

Grundlegend ist die Befähigung des Einzelnen zur Weiterarbeit nach dem eigentlichen Renteneintritt, der persönliche Faktor. Hierzu zählen sowohl geistige und körperliche Fitness als auch der Wille, sich weiter einzubringen. Eine bedarfs- und anforderungsgerechte Gestaltung der Tätigkeit im Ruhestand, der umweltbedingte Faktor, ist vor diesem Hintergrund letztendlich entscheidend für das tatsächliche Engagement als Silver Worker.

Die nach dem Eintritt in den Ruhestand erfahrene Freiheit stellt im Zusammenkommen der persönlichen und umweltbedingten Faktoren das erfolgskritische Element dar, das die Bedingungen der fortgesetzten Tätigkeit bestimmt. Motivierende Tätigkeitsmerkmale wie Autonomie, Vielfalt und Entscheidungsfreiheit spielen dabei eine entscheidende Rolle. Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für Silver Work sollte vor allem darauf geachtet werden Flexibilität zu gewährleisten. Eine solche Flexibilität kann durch Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit oder Jobsharing und auch bezüglich des Arbeitsortes ermöglicht werden. (Tab.)

In der Konsequenz dieser Entwicklungen werden insbesondere Fragen der Führung und des Personalmanagements, wie der Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter sowie einer gezielten Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung und gesundheitsfördernde Maßnahmen neu beantwortet werden müssen. Es geht dabei um einen Paradigmenwechsel, der die Attraktivität von Erwerbsarbeit durch ein neues Verhältnis von

Arbeit, Lernen und Freizeit gestaltet, indem diese immer stärker ineinander greifen und unabhängig vom Alter betrachtet werden. Entscheidend ist das Eingehen auf individuelle Perspektiven und Wünsche der potenziellen erfahrenen Arbeitskräfte bei der Gestaltung von Arbeit. Nur wenn sich individuelle Vorstellungen in den Bedingungen von Arbeit widerspiegeln, wird es gelingen, Silver Work zu realisieren.

Arbeit neu gestalten

Voraussetzung für die nachhaltige Steigerung realer Beschäftigung im Ruhestand ist also für viele Unternehmen ein durchgreifender Paradigmenwechsel, der bislang häufig eher rhetorischer Natur zu sein scheint. Rahmenbedingungen der Arbeit müssen so umgestaltet werden, dass eine Verlängerung der Berufstätigkeit eine attraktive und persönlich machbare Alternative zum endgültigen Rückzug aus dem Arbeitsmarkt werden kann. Das strategische Personalmanagement in Organisationen ist um ein Konzept zur systematischen Mobilisierung und Integration von Silver Workers zu erweitern. Will ihre Einbindung erfolgreich sein, sollte sie frühzeitig und mit langfristigem Blick auf persönliche Bedürfnisse und Voraussetzungen des zukünftigen Silver Workers erfolgen. Flexible Strukturen von Arbeitszeit und -gestaltung müssen geschaffen

Internet-Tipp

- Kai Gramke, Dominik Fischer, Michael Schlesinger, Reinhard Schüssler: *Arbeitslandschaft 2030. Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise. Kurzfassung, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, München 2010 www.vbw-bayern.de*
- Jürgen Deller, Leena Maxin: *Silver Work: Zum Stand beruflicher Aktivitäten im Ruhestand in Deutschland. Informationsdienst Altersfragen des Deutschen Zentrums für Altersfragen. DZA, Berlin 2010 www.dza.de (Rubrik: IDA)*

und individuell vereinbart werden können. Ferner sollten zielgerichtete Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen möglich sein. Die Förderung einer Kultur der Wertschätzung für Ältere in Organisationen scheint unerlässlich. Die bislang praktizierte Personalpolitik ist jedoch häufig jugendzentriert ausgerichtet gewesen. Vor den dargestellten Hintergründen ist eine Entwicklung weg von Vorruhestandsentscheidungen hin zur Kompetenz- und Know-how-Sicherung unter Einschluss der Neugestaltung von Entlohnungsstrukturen notwendig. Auf der politischen Ebene gilt es, Silver Work auf eine verbindliche und attraktive gesetzliche Grundlage zu stellen. So müssen weitere

Regelungen für den Renten(teil)bezug vereinbart werden, die zu einer Erhöhung der Altersrente für diejenigen Personengruppen führen, die über das gesetzliche Ruhestandsalter hinaus arbeiten und gleichzeitig Beiträge entrichten wollen. Vergleichbar sollten auch Pensionen behandelt werden.

Eine Neugestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in die Rente kann auch einen wichtigen Beitrag für die nachhaltige Stabilisierung des Rentensystems leisten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es Berufsgruppen mit unterschiedlicher individueller Beanspruchung über die Lebensarbeitszeit gibt. Je nach Branche und Erwerbsbiografie müssen flexible Lösungen im Zusammenhang mit einem individuellen Renteneintritt geschaffen werden. Für die Diskussion ist entscheidend, dass Arbeit die Bedürfnisse von Menschen erfüllen muss und dementsprechend zu gestalten ist.

Dieser Ansatz wird auch für jüngere Mitarbeitergruppen von Interesse sein, die ihre persönlichen Bedürfnisse ebenfalls in der Arbeitsrealität berücksichtigt finden möchten. Es geht also durchaus auch um eine Aktualisierung von Führung und Personalarbeit für alle Mitarbeitergruppen einer Organisation und damit lebensphasenübergreifend. Das Paradigma einer neuen Humanisierung der Arbeitswelt bietet sich für eine solche Umsetzung an.

Relevante Handlungsfelder

	Person	Organisation	Mehr Informationen
Bedürfnisse der Silver Workers	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigt sein wollen • Kontakt zu anderen halten • Fit bleiben wollen • Wissen weitergeben wollen • Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeit • Beratende, freiberufliche Tätigkeit • Entscheidungsfreiheit • Wertschätzung • Erfahrung und Know-how nutzen • Angepasste Arbeitsmenge und Beanspruchung • Struktur im Alltag • Aktiven Einbezug in das Unternehmen • Finanzielle Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Deller, Huch, Kern und Maxin (2007) • Deller und Maxin (2008)
Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt	<p>Bestehendes individuelles Interesse an Erwerbsarbeit von Arbeitern und Angestellten jenseits des geltenden Renteneintrittsalters</p> <p>→ Potenzial für Erwerbsarbeit</p>	<p>Rahmenbedingungen müssen fortgeschrieben werden zur Realisierung einer größeren Beteiligung</p> <p>→ Flexibilisierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deller und Maxin (2009) • Statistisches Bundesamt (2009)

Unternehmen entwickeln eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels. Die Handlungsfelder gehen weit über Gesundheitsmanagement hinaus.

Alter als Kernaufgabe

Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema demografischer Wandel und haben Maßnahmen entwickelt, wie dieser bewältigt werden kann. Im Folgenden ist eine Sichtung und Strukturierung dieser Maßnahmen beabsichtigt, die anderen, noch gar nicht oder nur ansatzweise im Bereich Demografiemanagement aktiven Unternehmen als Orientierung dienen mag. Der Versuch einer Bestandsaufnahme des aktuellen Demografiemanagements stößt freilich auf die Schwierigkeit, dass das verfügbare Basismaterial noch äußerst lückenhaft ist und sich im Wesentlichen auf Einzelfallstudien verschiedener Autoren stützt.

Mit Blick auf die Bewältigung des demografischen Wandels stellen sich drei Fragen:

1. Welche Handlungsfelder des Personalmanagements werden durch den demografischen Wandel besonders gefordert?
2. Mit welchen konkreten Maßnahmen in den relevanten Handlungsfeldern haben die Unternehmen auf den demografischen Wandel reagiert?
3. Wie ist die Bewältigung des demografischen Wandels tarifvertraglich geregelt?

Nach einer stark verengten Problem-sicht wird durch eine alternde Belegschaft vor allem das betriebliche Gesundheitsmanagement gefordert.

Dies ist nicht genug. Neuere Studien (Ulrich Althausen 2008, Michael Prezewowsky 2007, IG Metall 2007) machen deutlich, dass grundsätzlich alle Handlungsfelder des Personalmanagements daraufhin überprüft werden sollten, welchen Beitrag sie zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten können. (Tab.)

Eingesetzte Einzelmaßnahmen

Jedes Handlungsfeld enthält eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen. Die folgende Bestandsaufnahme stützt sich auf die Auswertung von rund 30 Einzelfallstudien verschiedener Autoren in den Jahren 2007 und 2008. Diese Einzelfallstudien lassen eine kaum zu übersehende Fülle von betrieblichen Einzelmaßnahmen aus verschiedenen Handlungsfeldern erkennen. Nach der Zielsetzung können vorsorgende (präventive) und nachsorgende (kurative) Maßnahmen unterschieden werden. Sie beziehen sich entweder direkt auf einzelne Personen oder eher auf die Gestaltung von Systemen und Strukturen der Arbeit und des Arbeitsumfeldes. Eine scharfe Abgrenzung der Maßnahmentypen ist freilich nicht immer möglich.

Vorsorgende Maßnahmen

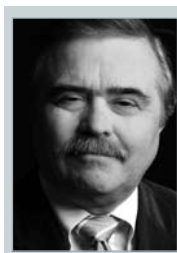
Vorsorgend und direkt personenbezogen sind vor allem Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Typisch dafür sind Vorsorgeuntersuchungen durch Betriebsarzt, vorbeugende Gesundheitschecks und Gesundheitsberatungen, Betriebssportgruppen, Suchtpräventionsprogramme und viele andere Maßnahmen, die der Gesunderhaltung aller Generationen

im Unternehmen dienen. Sie haben unbestritten für ältere Mitarbeiter eine besondere Bedeutung.

Vorsorgend und direkt personenbezogen sind auch spezielle Maßnahmen der Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. So bieten einige Unternehmen Potenzialanalysen für ältere Mitarbeiter an, des Weiteren Mitarbeitergespräche unter Berücksichtigung der besonderen Interessen älterer Mitarbeiter sowie Seminarangebote für Ältere etwa zur Verbesserung der EDV- und Sprachkenntnisse, während andere Unternehmen ihre Führungskräfte in Seminaren auf den Umgang mit Älteren vorbereiten.

Das Personalmarketing kann durch gezielte altersgruppenspezifische Neueinstellung und Bindung von Nachwuchskräften die Altersmischung im Unternehmen verbessern oder vakante Stellen für qualifizierte ältere Mitarbeiter öffnen, indem beispielsweise Altersschwellen in Stellenanzeigen vermieden werden. Im fortschreitenden demografischen Wandel werden ältere Mitarbeiter für eine wachsende Zahl von Unternehmen zu einer begehrten Zielgruppe für das Personalmarketing.

Vorsorgend und strukturbezogen sind Maßnahmen der Arbeitsgestaltung. Dazu gehören die Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen und von Arbeitsplätzen für leistungsgewandelte Mitarbeiter oder die Einrichtung von Gruppenarbeitsplätzen für altersgemischte Teams. Häufiger genannt werden auch Maßnahmen,



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

✉ info@ispa-consult.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Demografie
- Tarifvertrag
- personelle Einzelmaßnahme

Handlungsfelder und Kernaufgaben zur Bewältigung des demografischen Wandels

Handlungsfelder	Kernaufgaben zur Bewältigung des demografischen Wandels:
Personalplanung	Erfassung des Altersaufbaus der Belegschaft (Altersstrukturanalyse), Prognose der künftigen Entwicklung und Maßnahmenplanung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels
Personaleinsatz und Arbeitszeitflexibilisierung	Spezielle Einsatzplanung für ältere und leistungsgewandelte Mitarbeiter, verbunden mit individuellen Arbeitszeitregelungen
Personalmarketing	Anpassung und Ausrichtung der Konzepte und Instrumente auf altersgemischte Zielgruppen unter geänderten und sich ändernden Rahmenbedingungen
Personalentwicklung	Differenzierung der Lernangebote für jüngere und ältere Altersgruppen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Vorerfahrung, Lernmotivation und Lernfähigkeit der Generationen
Personalführung	Befähigung der Führungskräfte zur altersgerechten Führung von Mitarbeitern, insbesondere in altersgemischten Teams
Vergütung und Anreizgestaltung	Anpassung des Vergütungs- und Anreizsystems an unterschiedliche Forderungen und Bedürfnisse gemischter Altersgruppen
Gesundheitsförderung	Frühzeitiges Erkennen und Beseitigen von Gesundheitsgefährdungen sowie altersgerechte Gesundheitsförderung in allen Bereichen
Arbeitsgestaltung	Design altersgerechter Arbeitsplätze, die auch von älteren und leistungsgeminderten Mitarbeitern besetzt werden können
Unternehmenskultur	Schaffung einer Unternehmenskultur, die den Beitrag der älteren Mitarbeiter zur betrieblichen Wertschöpfung anerkennt
Sonstige Handlungsfelder	verschiedene Aufgaben

die dem Handlungsfeld Personaleinsatz und Arbeitszeitflexibilisierung zuzuordnen sind: durch altersgerechte Einsatzplanung mit der Möglichkeit zum horizontalen Job- und Aufgabenwechsel, durch individuelle Teilzeitmodelle und andere flexible Arbeitszeitregelungen ohne oder mit Arbeitszeitkonten sollen der älter werdenden Belegschaft eine vollwertige Weiterbeschäftigung ermöglichen.

Nachsorgende Maßnahmen

Nachsorgend auf einzelne Personen bezogen ist neben Maßnahmen der Gesundheitsförderung (etwa Gesundheitschecks, Rückenschule, Einsatz von Physiotherapeuten für bereits

Erkrankte) vor allem die individuelle Einsatzplanung für bereits leistungsgewandelte Mitarbeiter. Speziell für ältere Arbeitnehmer relevant sind Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen, um einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen mit altersgruppenspezifischer Auswertung können Informationen über die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Altersgruppen mit bestimmten Teilaspekten der Arbeitssituation gewonnen werden. Sie bilden die Grundlage für Neubewertung und Anpassung der Arbeitsbedingungen an die altersabhängige Dynamik der Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse.

Die besten Trainer, Coaches und Seminare

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

- **Transparenz** durch unabhängige Angebotsübersicht
- **Direkter Vergleich** durch detaillierte Anbieterprofile



Trainer unserer **Empfohlener-Partner-Kategorie**:

Wiebke Anton Change Management



- Expertin für
- 60-Minuten-Coaching
 - Entrepreneurship
 - Veränderungsmanagement

Klarheit-Effizienz-Erfolg. Die Spezialistin für den Mittelstand. Erfolg planen, erreichen und Probleme exzellent lösen! Klarheit bekommen und Veränderungen souverän meistern. Extrem effizientes Coaching
www.semigator.de/wiebke-anton

Dr. Reiner Czichos Change Management



- Experte für
- Change Coaching
 - Change Marketing
 - Strategieworkshops

Dr. Reiner Czichos ist einer der führenden Experten im Change Management. Seine Expertisen: Change Marketing, Change Coaching, Change Projektmanagement, Innovationsmanagement, Wertemanagement
www.semigator.de/reiner-czichos

Annette L. Dernick Change Management



- Expertin für
- Projektmanagement
 - Coaching von Projektleitung und -teams
 - interkulturell und mehrsprachig

Ziel- und qualitätsorientiert coacht Annette Dernick seit vielen Jahren Projektteams. Mit fundierter Management-Kompetenz, Einfühlungsvermögen und interaktiver Methodik begleitet sie Teams zum Erfolg.
www.semigator.de/annette-dernick

Alexander Reys Leistung und Gesundheit



- Experte für
- Reiss Profile Master Ausbildung
 - Beratung, Training, Coaching
 - 1. Profiler für Wertschätzung/Motivation

Management- und Fachkräftentwicklung, Mitarbeiterauswahl/-bindung. 1. Reiss Profile Master Ausbilder der Reiss Profile Germany. Buchautor von Kraftquellen des Erfolgs – Das Reiss Profile Praxisbuch
www.semigator.de/alexander-reys

Unverbindliche Anfragen an unser Expertenteam:
0800 - 5060 4446 oder anfrage@semigator.de

Lese-Tipps

- Ulrich Athauser, Marcus Schmitz, Charlotte Venema: **Demografie-Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen.** Luchterhand, Köln 2008, ISBN 9783472074793, 39 Euro
- Michael Prezewowsky: **Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung (Dissertation).** Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007, ISBN 9783835008243, 49,90 Euro

Nachsorgende strukturbezogene Maßnahmen fallen überwiegend in die Handlungsfelder Gesundheitsmanagement (darunter Auswertung der häufigsten Betriebserkrankungen mit Planung von Folgemaßnahmen) und Arbeitsgestaltung (etwa nachträgliche Bereitstellung von Leichtarbeitsplätzen oder von einschränkungsge-rechten Arbeitsplätzen im konkreten Bedarfsfall).

Insgesamt zeigt sich eine beeindruckende Fülle von betrieblichen Einzelmaßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels. So erfreulich dieses Ergebnis auch ist, so wenig darf übersehen werden, dass viele Unternehmen noch immer glauben, den demografischen Wandel ignorieren zu können. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach der tarifvertraglichen Regelung an Bedeutung.

Flächen- und Haustarifverträge

Bislang haben sich die Tarifvertragsparteien nur in der Stahlindustrie (2006) und in der chemischen Industrie (2008) auf den Abschluss von Demografietarifverträgen einigen können, in anderen Branchen sind sie im Gespräch. In diesen Tarifverträgen sind verbindliche Rahmenregelungen vorgesehen – für tarifgebundene Unternehmen im jeweiligen Geltungsbereich:

- regelmäßige Demografieanalyse
- Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels durch die Betriebsparteien (etwa altersgerech-

te Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation)

- Einrichtung von betrieblichen Demografiefonds

Tatsächlich neu ist lediglich die Forderung nach einem betrieblichen Demografiefonds. Während in der Stahlindustrie die Einrichtung eines Demografiefonds, die Finanzierung und die Verwendung den Betriebsparteien überlassen bleibt, wird der Arbeitgeber in der chemischen Industrie tarifvertraglich verpflichtet, einen betrieblichen Demografiefonds einzurichten und kontinuierlich mit 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer und Jahr plus Tarifloohnerhöhungssatz zu finanzieren. Für die Verwendung dieser Mittel durch freiwillige Betriebsvereinbarungen wird der Rahmen abgesteckt – möglich sind Langzeitkonten, Altersteilzeit, Tariffrente, tarifliche Altersvorsorge und Ähnliches. Sonderregelungen legen fest, was im Nichteinigungsfall geschehen soll.

„Demografietarifverträge können dazu beitragen, das Bewusstsein für die Notwendigkeit zu wecken, den demografischen Wandel proaktiv zu gestalten.“

Demografietarifverträge können dazu beitragen, das Problembewusstsein in den Unternehmen für die Notwendigkeit zu wecken, den demografischen Wandel proaktiv und nicht nur reaktiv zu gestalten. Sie setzen branchenweit Maßstäbe und geben ein konkretes Rahmenkonzept vor, das von den Betriebsparteien weitgehend autonom unter Berücksichtigung der betriebsindividuellen Gegebenheiten ausgefüllt werden kann.

Umstritten ist freilich die Kostenverteilung auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer, etwa bei der Qualifizierung älterer Arbeitnehmer oder bei der Finanzierung des geforderten Demografiefonds. Umstritten ist auch, ob und inwieweit die geforderten Maßnahmen in den Demografietarifverträgen detailliert geregelt und mit branchenweiten Standardkennzahlen wie etwa Belastungsbegrenzen oder Weiterbildungsquoten verknüpft werden sollten.

Über die Zahl der Haustarifverträge zum demografischen Wandel liegen noch keine Erkenntnisse vor. Mögliche Regelungstatbestände zeigt der Konzerntarifvertrag „Demografischer Wandel, globaler Wettbewerb und betriebliche Sozialpolitik“ der Hamburger Hafen und Logistik AG mit der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2007). Dieser enthält Vereinbarungen über Altersstrukturanalysen, Personalentwicklung, Arbeitszeitmodelle, Vorbeugung und Überwindung von Arbeitsunfähigkeit durch Eingliederungsmanagement, altersgerechte Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz sowie über das Ausscheiden von Mitarbeitern.

Ausblick

Der demografische Wandel wirkt sich nicht in gleicher Weise und in gleichem Umfang auf alle Unternehmen aus. Es gibt Unternehmen, die bereits jetzt vom demografischen Wandel mehr oder weniger stark betroffen sind, während andere bislang noch keinerlei Auswirkungen verspürt haben. Entsprechend unterschiedlich sind das Problembewusstsein und die wahrgenommene Eilbedürftigkeit für Entscheidungen zur Bewältigung des demografischen Wandels in den einzelnen Unternehmen ausgeprägt. Keinesfalls sollte jedoch die Gefahr unterschätzt werden, dass der demografische Wandel als ein schleichender, relativ gut prognostizierbarer Prozess in seiner Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg leicht verkannt werden kann und hinter anderen, scheinbar drängenderen Aufgaben immer wieder zurücksteht.

Internet-Tipps

- IG Metall Vorstand (Hrsg.): Betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels in zehn Industrieunternehmen. Recherchebericht 2007 www.igmetall.de
- Erläuterungen zum Chemie-Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie www.chemie-sozialpartner.de

Der Autozulieferer Brose in Coburg überträgt Arbeitsmethoden und Leistungsprinzipien aus der Fertigung und aus anderen Branchen auf die eigene Verwaltung und Entwicklung – und macht sich so für die Zukunft fit.

Brose Arbeitswelt

Angeregt von fortschrittlichen Arbeitsmethoden aus anderen Branchen führte die Brose Gruppe 2001 in Entwicklung und Verwaltung das Organisationsmodell „Neue Brose Arbeitswelt“ ein. Damit wurden Leistungsprinzipien, die in der Fertigung schon lange Standard sind, auf administrative Funktionen übertragen. Jetzt arbeiten bei dem weltweit aktiven Zulieferer für mechatronische Systeme und Elektromotoren in Karosserie und Innenraum von Kraftfahrzeugen über 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Arbeitsumgebung, die kunden- und leistungsorientiertes Arbeiten fördert, die Attraktivität von Brose als Arbeitgeber erhöht und den Beschäftigten größtmögliche Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit bietet.

Die Brose Arbeitswelt kombiniert vier Bausteine: ein flexibles Bürokonzept mit der gemeinsamen Nutzung von Arbeitsplätzen in der Verwaltung, modernste Informationstechnik auf Basis eines weltweit einheitlichen Kommunikations- und Informationsnetzwerks, variable Arbeitszeit, ein leistungsorientiertes Entlohnungs- und Beurteilungssystem sowie ein Paket attraktiver Sozialleistungen. Die Arbeitswelt-Bestandteile werden kontinuierlich auf die sich verändernden Rahmenbedingungen im Unternehmen und die neuen Aufgaben des Marktes ausgerichtet.

Familienfreundlich arbeiten

Im Zeichen des demografischen Wandels gewinnen Maßnahmen zur Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte an Bedeutung. Der höheren Flexibilität und dem größeren Arbeitseinsatz der Beschäftigten Rechnung tragend, wird den Mitarbeitern genügend zeitliche Flexibilität eingeräumt, um berufliche Verpflichtungen und familiäre Interessen in Einklang zu bringen. Die variable Arbeitszeit als Bestandteil der Brose Arbeitswelt mit zusätzlichen Home Office- und Teilzeit-Angeboten eröffnet dazu ausreichende Gestaltungsfreiräume.

Hohe Bedeutung misst das Unternehmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Angeboten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem auf den Gebieten der Kinderbetreuung und der Pflege Angehöriger bei. So nahm der Brose Kids Club Anfang 2010 seinen Betrieb auf. In dieser innovativen Sozialeinrichtung bietet der Automobilzulieferer den Kindern seiner Beschäftigten von sechs bis 18 Jahre altersgerechte Bildungsangebote in den Bereichen Naturwissenschaft, Sprachen und Kultur. Die Kurse haben flexible Öffnungszeiten, hinzu kommen vielfältige Beschäftigungs- und Spielmöglichkeiten.

Zudem trägt Brose mit dem Ausbau von Unterstützungsleistungen bei der Pflege Angehöriger der steigenden Zahl älterer und pflegebedürftiger Menschen Rechnung. Dieses beinhaltet eine umfassende Beratung der Mitarbeiter in Fragen rund um die Betreuung von hilfebedürftigen Menschen. Ferner wird der unkomplizierte Zugang zu Informationen über regionale Dienstleister ermöglicht, damit pflegende Mitarbeiter bei Bedarf schneller und einfacher die richtige Unterstützung finden. Füh-

rungskräfte tragen das Betreuungsangebot des Unternehmens mit. Dazu sensibilisiert eine in diesem Jahr gestartete Informationskampagne das Management für diese Thematik und informiert die Beschäftigten über das betriebliche Angebot.

Gesunde Leistungsentfaltung

Spiegelbildlich zur alternden Bevölkerung wirkt sich der demografische Wandel auf die Altersentwicklung der Erwerbstätigen aus. Brose hat sich deshalb das Ziel gesetzt, sein Arbeitskräftepotenzial an leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeitern jeglicher Altersstufe in ausreichender Anzahl zu erhalten.

Aufbauend auf den bestehenden Fitness- und Gesundheitsangeboten der Arbeitswelt mit Gerätetraining, Kursangeboten, Sauna und Massagen sowie einer kompetenten Betreuung der Mitarbeiter durch eigene Arbeitsmediziner und Physiotherapeuten rückt das betriebliche Gesundheitsmanagement verstärkt in den Focus der Personalarbeit. Brose hat eine Vielzahl gesundheitsfördernder und -erhaltender Maßnahmen initiiert, um die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Ende ihres Erwerbslebens zu erhalten. So werden beispielsweise Arbeitsplätze in der Montage hinsichtlich Aufgabeninhalten und Arbeitsbelastungen analysiert, damit die Mitarbeiter entsprechend ihren körperlichen Fähigkeiten richtig eingesetzt werden können.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitsmethoden
- Leistungsprinzipien
- Produktivität



*Esther Loidl,
Leiterin Personal-
wesen, Brose,
Coburg*

✉ esther.loidl@brose.com

Zu den weiteren Aktivitäten zählen Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen in Fertigung und Verwaltung; ebenso regelmäßige Lockerungsübungen, an denen die Beschäftigten unter Anleitung eines Fitness-Trainers oder von ihm unterwiesener Mitarbeiter – den Multiplikatoren – freiwillig direkt am Arbeitsplatz teilnehmen können. Ferner gibt es Informationsveranstaltungen über gesunde Ernährung, Stressbewältigung oder Raucher-Entwöhnung. Brose wird die laufenden Aktivitäten systematisieren und Prozesse zur Gesundheitsförderung schrittweise an allen Standorten der Unternehmensgruppe etablieren. So sollen eine durchgehende Struktur für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement und eine permanente Präsenz des Gesundheitskonzeptes im Bewusstsein des Managements geschaffen werden.

Effiziente Teamarbeit

Da infolge einer alternden Erwerbsbevölkerung vermehrt berufserfahrene Leistungsträger mit hohem Know-how-Potenzial dem Arbeitsmarkt zur

Verfügung stehen, hat Brose schon frühzeitig diese Zielgruppe angesprochen. Das Unternehmen orientierte sich in der Personalbeschaffung bereits 2003 neu und warb mit der Kampagne „Senioren gesucht“ um berufserfahrene Mitarbeiter jenseits der 45. Dahinter stand die Absicht, mit einer adäquaten Altersdurchmischung der Teams die Fähigkeiten und das Erfahrungswissen älterer Generationen mit den Stärken junger kreativer Mitarbeiter ausgewogen zu verbinden. Bisherige Erfahrungen im Unternehmen zeigen, dass Teams umso erfolgreicher arbeiten, je ausgewogener die Altersstruktur in dieser Arbeitsgruppe ist. Dies führt zu einer deutlich höheren Effizienz der Teams – auch im Hinblick auf die internationale Zusammenarbeit. Für Brose ist aufgrund dieser Erfahrungswerte nicht das Alter eines Bewerbers ausschlaggebend, sondern dessen Qualifikation und Persönlichkeit. Die ausgewogene Altersstruktur in den Teams wird in Zukunft ein wichtiger strategischer Baustein der Personalarbeit bleiben.

Digitale Informationskanäle ausbauen

In den vergangenen Jahren haben rasante Entwicklungen auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologie stattgefunden, die sich Brose zunutze macht. So wird die ortsunabhängige Arbeit gefördert durch den Ausbau der IT-Infrastruktur. Dadurch können Mitarbeiter auch außerhalb der Brose-Umgebung an jedem Ort der Welt ihre E-Mails bearbeiten. Ergänzend wird die weltweit einheitlich verfügbare Telekommunikationslösung für die Sprach-, Daten- und Bildübertragung ausgebaut, um die internationale Zusammenarbeit zu verbessern.

Personalentwicklung mit hohem Stellenwert

Parallel zur Weiterentwicklung der Arbeitswelt legt das Familienunternehmen großen Wert auf zielorientierte, den aktuellen Erfordernissen stets angepasste Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Um

deren systematische Qualifizierung zu gewährleisten, wurden sämtliche Aktivitäten der Unternehmensgruppe auf den Gebieten Weiterbildung, Potenzialförderung und Ausbildung in der Brose Akademie gebündelt.

Unter ihrem Dach wird den Mitarbeitern weltweit ein umfassendes Weiterbildungsprogramm zur fachlichen, methodischen und persönlichen Qualifizierung angeboten – von fachbezogenen Seminaren, über das internationale Förderprogramm Talent Circle für zukünftige Führungskräfte und Projektleiter bis hin zu Sprachkursen. Ziel aller Aktivitäten ist es, zwei Drittel der offenen Stellen intern zu besetzen.

Weiterentwicklung der Arbeitswelt

Die Brose Arbeitswelt wird konsequent und kontinuierlich weiterentwickelt. Sie trägt dazu bei, dass sich die Beschäftigten mit dem Unternehmen identifizieren, qualifizierte Mitarbeiter gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden können.

Unabhängige Benchmark-Studien führen Brose seit Jahren regelmäßig unter den attraktivsten Arbeitgebern Deutschlands. Die Bekanntheit bei Studenten der Ingenieurwissenschaften, eine für Brose besonders relevante Zielgruppe, verbesserte sich in den vergangenen vier Jahren auf über 58 Prozent. Im selben Zeitraum nahm die Anzahl der Initiativbewerbungen um knapp 20 Prozent zu.

Maximale Gestaltungsfreiräume und ein Umfeld, in dem unternehmerisch gehandelt, schnell große Verantwortung übernommen und international vernetzt gearbeitet werden kann, sind zusätzliche Motivationsfaktoren für die Beschäftigten. So wird in einer Hochleistungsorganisation wie bei Brose der Wettbewerbsgedanke unter den Kundenteams, Werken oder Geschäftsbereichen auch zukünftig umgesetzt. Denn Qualifikation, Know-how und Leistungsbereitschaft sind die Triebfedern von Innovation und Produktivität, die die Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von Brose bilden.

DGFP-Kongress

Autorin und Brose-Leiterin Personalwesen Esther Loidl präsentiert die Brose-Arbeitswelt für den Mitarbeiter von morgen auf dem **DGFP-Kongress in Wiesbaden**. Dort, in den Rhein-Main-Hallen, heißt es am **10. und 11. Juni**: „Klare Richtung, starke Stimme – Personalmanagement bewegt“. Diesem selbstbewussten Credo der Personalmanager ordnen sich viele Facetten unter: Strategien und Entwicklung, Führung und Coaching, Vergütung und Employer Branding. Praktiker wie der Leiter Personal Lorenz Freudenberg von der gleichnamigen Unternehmensgruppe und Zhengrong Liu, Personalvorstand bei Lanxess, referieren.

www.dgfp-kongress.de

Parallel zum Kongress veranstaltet die DGFP die Fachmesse „**Personal & Weiterbildung**“. Freikarten für die Messe erhalten Sie bei PERSONAL.

Anke Steinwegs,
Tel. 02 11/8 87-14 40,
Fax 02 11/8 87-97 14 40,
a.steinwegs@fachverlag.de

Eine Studie in einem multinationalen Unternehmen zeigt: Repatriates sind Multiplikatoren interkulturellen Wissens. Man muss nur die richtigen Instrumente für das interkulturelle Wissensmanagement einsetzen.

Potenzial ausschöpfen

Auslandsentsendungen von Fach- und Führungskräften dienen lange Zeit dem Wissenstransfer von den Muttergesellschaften zu den Auslandsgesellschaften; zu wenig wurde jedoch bisher dem im Ausland erworbenen Wissen der ehemaligen Expatriates, den Repatriates, Aufmerksamkeit geschenkt. Heutzutage findet zunehmend die Wissensweitergabe zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften beidseitig statt. Allerdings ist es eine schwierige Aufgabe, das im Ausland erworbene Wissen nach der Rückkehr eines Expatriates angemessen im Unternehmen einzugliedern und weiterzuverarbeiten. Anhand einer Studie in einem multinationalen Unternehmen mit Sitz in Deutschland untersuchten der Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation der Universität Passau und der Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation der Schweizer Universität de Fribourg Repatriate-Aussagen. Das Ergebnis bestätigt, dass interkulturelles Wissensmanagement engagierte Mitarbeiter als Wissensträger benötigt und führt auf, welche Instrumente für das Wissensmanagement geeignet sind.



Prof. Dr. Christoph Barmeyer, Lehrstuhlinhaber, Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau
✉ christoph.barmeyer@uni-passau.de



Janna Laue, Diplom-Kulturwirtin, IBM, Sales & Distribution Buenos Aires, Argentinien
✉ janna_laue@yahoo.de

Der Wissenserwerb von Mitarbeitern im Ausland wird in vielen Unternehmen kaum mit der nach der Rückkehr notwendigen Wissensarbeit assoziiert. Da Wissen an Personen gebunden ist, in diesem Zusammenhang an Repatriates, kann dies nur weitergegeben werden, wenn Mitarbeiter Möglichkeiten haben, ihr Wissen zu teilen, zu reflektieren und auszuweiten. Nicht nur die Absicht, das im Ausland erworbene Wissen ins Unternehmen einarbeiten zu wollen ist notwendig, sondern anhand von entsprechenden Wissenstransferinstrumenten müssen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um die Reintegration der Repatriates zu gestalten. Um eine Übersicht über die benötigten Instrumente zu erstellen, wurde in dem untersuchten Unternehmen eine qualitative Befragung von 32 Repatriates, die zwischen drei und fünf Jahre im Ausland verbrachten, durchgeführt. Das deutsche multinationale Unternehmen nimmt mit zahlreichen interkulturellen Wissensmanagementinstrumenten eine Vorreiterposition ein. Die Untersuchung diente dazu, bestehende Instrumente des interkulturellen Wissensmanagements zu hinterfragen und diese zusammen mit weiteren Methoden weiterzuentwickeln. (Tab.)

Deskriptive Instrumente

Verbreitete Instrumente des Wissensmanagements sind zentralisierte Informationsschriften. Um das im Ausland erworbene explizite Wissen zu dokumentieren, werden von der Personalabteilung länderspezifische Handbücher und Leitfäden erstellt. Eine Ergänzung dazu stellen länderspezifische E-Mail-Verteiler und Portalräume im Intranet dar, um Erfahrungsberichte und Fakten weltweit zwischen den verschiedenen Standorten auszutauschen.

Von den befragten Repatriates wurde vorgeschlagen, in dieser Plattform die Rückkehr der Expatriates mit einem Profil und dem Hinweis auf die im Ausland ausgeübten Aufgaben und Positionen zu veröffentlichen. Ein Repatriate stellte fest: „Interkulturelles ohne den fachlichen Kontext zu dem, was man vor Ort gemacht hat, bringt überhaupt niemanden etwas.“ Mit dem Profil können Mitarbeiter des Stammhauses zur Kontaktaufnahme motiviert werden und gleichzeitig wird der anschließende Personaleinsatz im Heimatland vorangetrieben. Dennoch ist es schwierig, das erworbene Wissen in länderspezifischen Informationsbroschüren zu dokumentieren, um implizites Wissen zu externalisieren. Mit der Aussage „Sie können Sozialkompetenz nicht im Vorlesungsstil bringen“ fasste ein Befragter die Problematik der Informationsweitergabe anhand von Vorträgen und Informationsveranstaltungen zusammen. Da während der Auslandsaufenthalte vor allem implizites Wissen erworben wird, eignen sich deskriptive Wissensmanagementinstrumente nur bedingt für den Wissenstransfer.

Personelle Instrumente

Die Weitergabe von interkulturellem Wissen im Unternehmen liegt in der Verantwortung der Personen – unabhängig davon, welche Technologien und Dokumente eingesetzt werden. Ein Befragter bestätigte: „Aus meiner Sicht müssen die Expatriates, wenn

Stichwörter in diesem Beitrag

- Repatriates
- Wissensmanagementinstrumente
- Internationalisierung

Überblick über interkulturelle Wissensmanagementinstrumente

Ziele der Instrumente	Wissensidentifikation (Unternehmen)	Transfer expliziten Wissens	Transfer impliziten Wissens	Zentralisierte Wissensweitergabe (Unternehmen)	Dezentralisierte Wissensweitergabe (von MA zu MA)	Generelle Wissensweitergabe (an alle MA)	Personalisierte Wissensweitergabe (an einzelne MA)	Wissensintegration/ explizite und bewusste Anwendung
Klassifikation der Instrumente								
Deskriptiv								
Präsentationen	+	+	-	+	-	+	-	-
Erfahrungsberichte und Informationsbroschüren	+	+	-	+	-	+	-	-
Leitfäden und Checklisten	+	+	-	+	-	+	-	-
E-Mail-Verteiler und Portalräume	+	+	-	+	+	+	-	-
Personell								
Nachfolgeposition der Repats								
• International: als Schnittstelle zwischen In- und Ausland oder mit internationalen Inhalten	-	+	+	-	+	-	+	+
• National: als Führungskraft	-	+	+	-	+	-	+	+
Weiterbildung und Einsatz als interkultureller Wissensmanager								
• in interkulturellen Seminaren oder in länderspezifischen Informationsveranstaltungen	+	+	+	-	+	-	+	+
• für die Lenkung/ Entwicklung einer interkulturellen Wissensbasis	+	+	+	+	+	+	-	+
Informell								
Netzwerke (In- und Ausland)	-	+	+	-	+	-	+	+
Indirekte Wissensweitergabe								
• im Arbeitsalltag	-	+	+	-	+	-	+	+
• auf Themenveranstaltungen und Fachplattformen	-	+	+	-	+	-	+	+

(Vor- und Nachteile sind als „+“ und – gekennzeichnet; dennoch abhängig je nach Größenordnung und Rahmen der Veranstaltung); MA = Mitarbeiter

sie wieder zurückkommen, an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Ich meine, Wissenstransfer ist personen-gebunden.“ Demzufolge kann zu den genannten Instrumenten des interkulturellen Wissensmanagements auch die Personalplanung von Mitarbeitern hinzugezählt werden. Im Bezug auf die Nachfolgeposition nach der Entsendung waren sich zahlreiche Rückkehrer darüber einig, dass die Stellenbesetzung nach der Rückkehr häufig dem Zufall überlassen sei. Die Studie zeigte, dass sich die Mehrheit der Repatriates ihre Rückkehrerposition durch Netzwerke und Kontakte innerhalb des Unternehmens

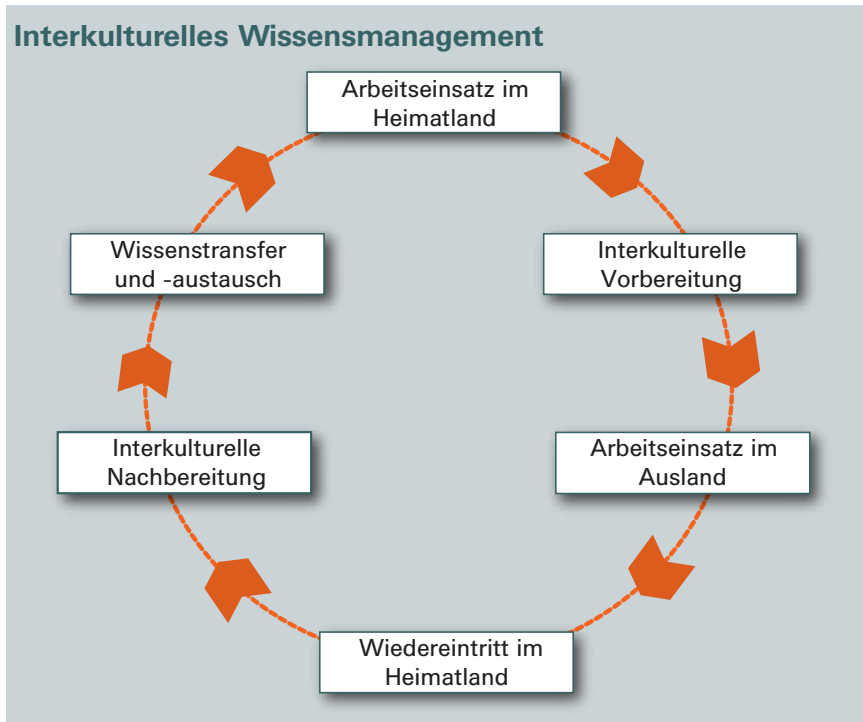
organisiert hatte. Ein ehemaliger Expatriate kommentierte: „Ich würde an der Stelle der Firma schauen, dass die Leute viel zielgerechter eingesetzt werden. Weil ich mir da sage a) bleibt der Junge dann am Ball und b) kann der alles, was der in den Jahren da mitgenommen hat, gleich Eins zu Eins wieder umsetzen.“ Um eine gezielte und langfristige Personalplanung zu realisieren, schlugen die Interviewten vor, dass die Personalabteilung das Wissen der Repatriates nach der Rückkehr systematischer erfassen könne, um so den anschließenden Einsatz besser zu planen. Das Unternehmen solle nicht, so ein Befragter, „ad hoc schauen, welche

Stellen frei sind“, sondern den Prozess der Rückkehr gemeinsam mit den Repatriates transparent gestalten.

Jedoch wäre ein Einsatz als Schnittstelle zwischen Auslandsgesellschaft und Stammhaus der Idealfall und in wenigen Unternehmen realisierbar. Das Unternehmen müsste über Alternativen nachdenken, in denen die Folgeposition für den Repatriate ein internationales Umfeld garantiert. Dieses Umfeld schafft die Voraussetzungen dafür, dass sich der Rückkehrer das im Ausland erworbene Wissen erhält, indem er es durch seine internationale Tätigkeit stets aktualisieren kann. Ein Beispiel: „Wir haben sehr viele internationale Themen und wenn ich da in Sitzungen bin, versuche ich natürlich auch den Kollegen zu spiegeln, wie das unter Umständen die Kollegen im Ausland interpretieren.“

Das untersuchte Unternehmen hat bereits das Potenzial der Repatriates erkannt, diese in die interkulturelle Wissensarbeit zu integrieren und als Multiplikatoren im Unternehmen wirken zu lassen. Ein zentrales Instrument ist dabei die Ausbildung von Mitarbeitern zu interkulturellen Wissensmanagern für die Entwicklung einer interkulturellen Wissensbasis. Diese Weiterbildung ermöglicht den Repatriates, sich mit ihren internationalen Erfahrungen auseinanderzusetzen, um diese anschließend im Unternehmen weiterzugeben – etwa als Berater. Ein Repatriate betonte: „Ich denke, alles Wissen, alles Können kann ich hier einbringen. Hier muss ich als interkulturelle Persönlichkeit mit meinen Fähigkeiten und Erfahrungen überzeugen.“ (Abb.)

Zu den Tätigkeiten eines interkulturellen Wissensmanagers zählt der Wissenstransfer von internationalen Erfahrungen, gemeinschaftliches Lernen und das Etablieren einer interkulturellen Wissenskultur anhand von unternehmerischen Zielen. Ein Repatriate fasste seine Tätigkeit als interkultureller Wissensmanager so zusammen: „Ich möchte Leuten, die jetzt dort hingehen wollen, etwas von meiner Begeisterung für dieses Land und diese Bevölkerung mitgeben. Und ihnen helfen, dass sie dort einen guten Start haben – mit weniger Vorurteilen.“



Ein großer Vorteil dieser personalisierten Maßnahme ist zudem die gleichzeitige Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen, denn laut eines Repatriates sind „nicht irgendwelche Seminare und Bücher notwendig, sondern es hilft, wenn man sich mit Jemandem austauscht, der dort war“. Darüber hinaus wurde von den Befragten vorgeschlagen, ein institutionalisiertes Netzwerk mit Expatriates und Repatriates zu gründen, um Lessons Learned- oder Best Practice-Workshops zu organisieren. So könnten die Erfahrungen systematisch gesammelt werden.

Informelle Instrumente

Da das im Ausland erworbene Wissen größtenteils implizit ist und die Wissensweitergabe oftmals indirekt und unbewusst erfolgt, ist eine ausschließliche Etablierung von formellen Wissensmanagementinstrumenten problematisch. Viele der Repatriates waren sich einig, dass nach wie vor informelle Strukturen den interkulturellen Wissenstransfer am meisten fördern, denn „wenn man versucht, abstrakte Methoden zu verwenden, funktioniert das nicht. Dieser Wunsch, dass man die Welt entwickeln kann – der Euro-

päer fängt an, der Amerikaner macht weiter, dann macht es der Chinese und schickt es dem Europäer zurück. Wenn man sich nicht kennt und rein formal das Rezept abhakt, das klappt nicht“. Unstrukturierte Beziehungen im Unternehmen ermöglichen es eher, anhand von Kontakten den richtigen Ansprechpartner auszumachen. So sollten auch informelle Netzwerke, welche sich der Expatriate vor, während und nach seinem Aufenthalt aufbaut, durch das interkulturelle Wissensmanagement im Unternehmen anerkannt und unterstützt werden. Entsendungen von Mitarbeitern führen nicht zwangsläufig durch die Entfernung zum Kontaktverlust mit dem Stammhaus, sondern erweitern die Beziehungen und vergrößern die Loyalität unter den internationalen Kollegen – und kommen so dem Unternehmen zugute. Aufgaben, Probleme und deren Lösungen werden durch Expatriates und Repatriates in die sozialen Netzwerke getragen, was nicht nur zu schnelleren Arbeitsprozessen führt, sondern auch zu einer langfristigen Stabilisierung des Unternehmens: Wichtige Informationskanäle von nationalen und internationalen Kollegen, Kunden und Lieferanten werden im Sekundenbruchteil durch ein Telefonat abgerufen; der Rückkehrer informiert

direkt aus eigener Motivation seine Kollegen in der Abteilung über interkulturelle Angelegenheiten, oder der Rückkehrer wird bewusst von anderen Mitarbeitern kontaktiert.

Entwicklungsmöglichkeit nutzen

Nach wie vor bietet der Einsatz von Repatriates als Multiplikatoren und Know-how-Träger von interkulturellem Wissen ein großes Potenzial, das weder theoretisch noch praktisch erschlossen ist. Von Personalmanagern, Trainern und Beratern wird erwartet, dass sie Methoden und Instrumente entwickeln, um das interkulturelle Wissensmanagement in das klassische betriebliche Wissensmanagement einzubetten. Die verschiedenen informellen und institutionalisierten Instrumente des interkulturellen Wissensmanagements, wie sie hier vorgestellt wurden, sollten parallel und flexibel genutzt werden, um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen.

Wenn sowohl Repatriates als auch Unternehmen Bereitschaft für gemeinsame Wissenskooperationen zeigen, kann interkulturelles Wissen entstehen, weitergegeben und in die Arbeitsprozesse integriert werden. Schließlich ist es offensichtlich, dass die wertschätzende Reintegration von Repatriates als Bildungs- und Entwicklungsphase zusätzliche Möglichkeiten bietet, um Unternehmen mit einer eigenen Wissenskultur globalisierungs- und zugleich wettbewerbsfähiger zu gestalten.

Lese-Tipp

- Christoph Barmeyer, Jürgen Bolten (Hrsg.): **Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung**. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2010, ISBN 978389673289, 26 Euro
- Nigel Holden: **Cross-cultural management. A knowledge management perspective**. Pearson Education, Harlow 2002, ISBN 027364680X, 77 Euro
- Franz Lehner: **Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung**. Hanser, München 2009, ISBN 9783446417427, 30 Euro

Die Bundesregierung hat ein Anerkennungsgesetz angekündigt, das die Weichen für die Zuwanderung von Fachkräften zukünftig mit stellen soll.

Qualifizierte Zuwanderer rekrutieren

Deutschland verzeichnet bereits heute eine negative Bevölkerungsentwicklung, die eine Verknappung der Arbeitskräfte mit sich bringen wird: Während andere westeuropäische Staaten weiter wachsen, lagen für Deutschland im Jahr 2009 sowohl ein Sterbeüberschuss als auch Wanderungsverluste vor. Bei einem EU-weiten Vergleich des Bevölkerungswachstums rangiert Deutschland damit auf einem der letzten Plätze, knapp vor Litauen, Lettland und Bulgarien. (Abb.)

Zuwanderer verfügen zu einem großen Teil über berufliche und akademische Qualifikationen sowie Berufserfahrung. Gleichzeitig können ihre interkulturellen Kompetenzen und landesspezifischen Kenntnisse Erfolgsfaktoren beim Aufbau von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen, der Erschließung neuer Märkte oder dem inländischen Zugang zu neuen Kundengruppen sein. Trotzdem finden Zuwanderer in Deutschland – laut statistischem Bundesamt verfügen rund drei Millionen über ausländische Bildungsabschlüsse – oft keine qualifikationsgemäße Beschäftigung. Mitursächlich für diese Verschwendung von Ressourcen in Deutschland ist die momentane Anerkennungspraxis.

Aktuelle Anerkennungspraxis

Bei einem Anerkennungsverfahren ordnet die Anerkennungsstelle (Ministerium, Behörde oder Kammer) die ausländische Qualifikation einer passenden inländischen zu und nimmt auf der Basis des Vergleichs von Ausbildungsinhalten und -zeiten eine Bewertung vor. Die Ergebnisse werden in einem Bescheid oder Gutachten festgehalten. Diese Be-

„Für viele Zuwanderer ist ein Anerkennungsverfahren, das Transparenz herstellt zu Wert und Bedeutung der beruflichen oder akademischen Qualifikation, bisher nicht vorgesehen.“

wertung liefert Personalverantwortlichen wichtige Informationen für die Einschätzung und Beurteilung von ausländischen Zeugnissen bei der Personalgewinnung.

Für viele Zuwanderer ist ein Anerkennungsverfahren, das Transparenz herstellt zu Wert und Bedeutung der beruflichen oder akademischen Qualifikation, bisher nicht vorgesehen. Einen rechtlichen Anspruch haben bislang nur Spätaussiedler nach dem Bundesvertriebenengesetz oder EU-Bürger, letztere nur dann, wenn es sich um einen in Deutschland reglementierten Beruf, wie Ingenieur, handelt. Reglementiert bedeutet, dass die Berufsausübung oder das Führen der Berufsbezeichnung gesetzlich geregelt

ist. Die Mehrzahl der Berufe, darunter auch die meisten akademischen Qualifikationen (Informatiker, Wirtschafts-, Sozial- und Naturwissenschaftler), gehören zum nicht-reglementierten Bereich. Drittstaatsangehörige, wovon zum Beispiel asiatische und amerikanische Nationalitäten fallen, haben somit sehr häufig keine Anerkennungsmöglichkeit.

Damit besteht nicht nur für die Zuwanderer selbst keine Chance auf eine deutschsprachige Bewertung ihrer mitgebrachten Qualifikationen durch eine Fachstelle. Die ebenso relevanten Informationsbedürfnisse von Unternehmen und Arbeitgebern wurden in der Vergangenheit nur teilweise erkannt. Ein Teil der zuständigen Ministerien und Kammern bietet in Fällen ohne Verfahrensanspruch Zeugnisbewertungen als freiwillige Serviceleistung an. Sie sind zwar für Bewerbungs- und Einstellungsprozesse eine wertvolle Hilfestellung, haben aber nur informellen Charakter. Dies hat zur Folge, dass Arbeitgeber ihre im Ausland qualifizierten Mitarbeiter nicht zu spezifischen Fortbildungen schicken können, da eine formale Anerkennung des Abschlusses eine

Stichwörter in diesem Beitrag

- Zuwanderung
- Anerkennung
- Qualifikation
- Berufsbezeichnung



Dr. Martina Müller-Wacker, Wissenschaftlerin, Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH, Augsburg
✉ martina.mueller@tuerantuer.de

Zulassungsvoraussetzung darstellen kann.

Zuständig für Anerkennungen sind in Deutschland die Bundesländer, da das Verfahren die Einstufung im Bildungssystem bezweckt. Anerkennungsmöglichkeiten variieren dadurch von Bundesland zu Bundesland; Bewertungsabweichungen sind mehr durch den Wohnort als durch die berufliche Qualifikation bestimmt.

Problematisch aus personalwirtschaftlicher Perspektive zu beurteilen ist, dass das Verfahren in den meisten Fällen aus einer reinen Zeugnisbewertung besteht – auch wenn die Ausbildung bereits Jahre zurück liegt. Diese Schwerpunktlegung auf Learning Incomes wird den Ansprüchen der heutigen Arbeitswelt kaum gerecht. Denn der Einzelne erwirbt viele Kompetenzen im Zuge wechselnder Beschäftigungen auf informellen oder non-formalen Wegen. Sein gesamtes Kompetenzprofil entscheidet darüber, ob er den Anforderungen eines Arbeitsplatzes gerecht werden kann.

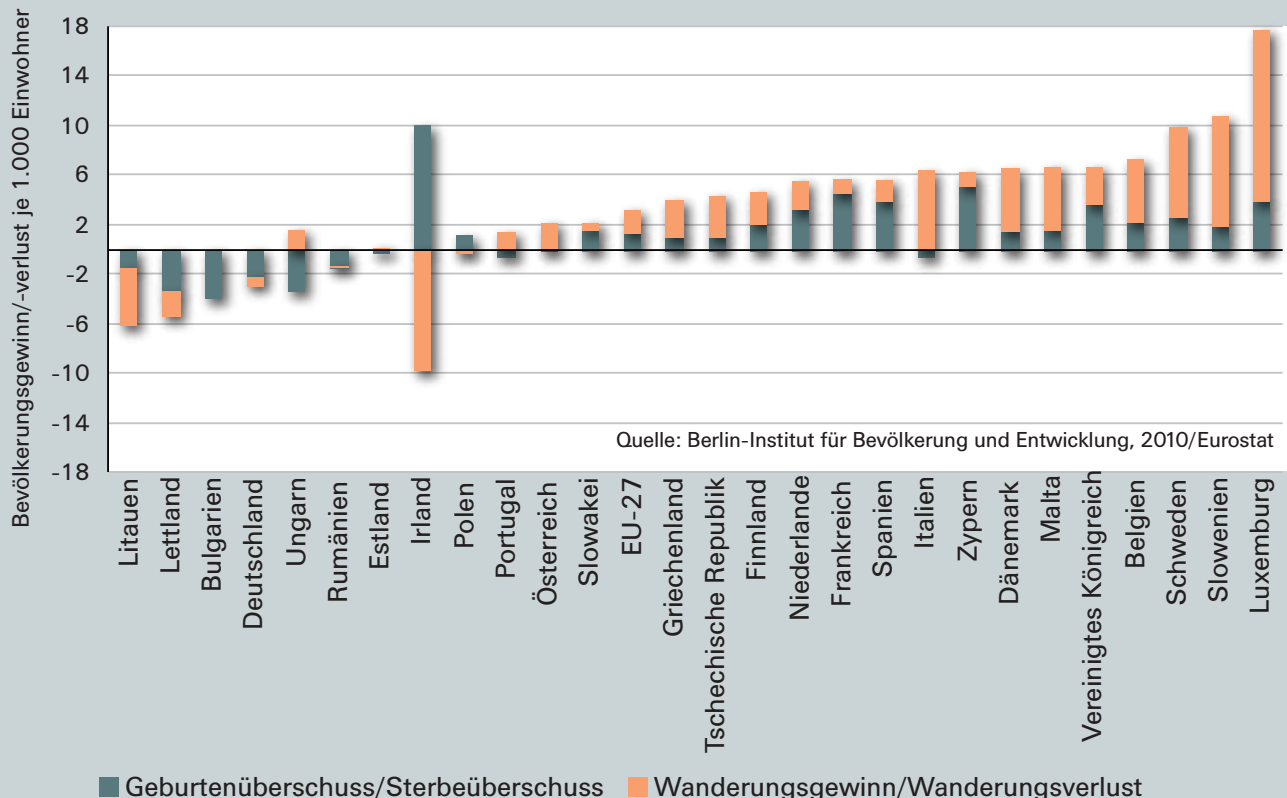
Vorteil für EU-Bürger

Die EU-Kommission hat dies erkannt und in EU-Recht umgesetzt. Die Anerkennungsrichtlinien bewirken, dass bei Unionsbürgern auch die Berufserfahrung im Verfahren bewertet und gewürdigt wird. Sie kann mitunter einen Ausgleich für kürzere Ausbildungszeiten darstellen. Für EU-Bürger unterscheiden sich die Anerkennungsverfahren in einem weiteren wesentlichen Punkt. Sie können, falls sie über einen reglementierten Beruf verfügen, das System der Teilanerkennung nutzen: Wenn bei einem Ausbildungsvergleich wesentliche Unterschiede zu den beruflichen Standards im Aufnahmeland festgestellt werden, sind dennoch Wege in den Beruf vorgesehen. In einem solchen Fall kann der Betreffende sich wahlweise einer Eignungsprüfung unterziehen oder eine Anpassungsmaßnahme absolvieren. Erfolgreiche Kandidaten erzielen dadurch die volle Anerkennung ihrer Qualifikation. Anpassungsmaßnahmen haben un-

terschiedlichen Charakter, sie können in Bildungsinstitutionen stattfinden, aber auch in ein Praktikum integriert werden. Bedeutsam sind sie vor allem deshalb, weil sie die Verschwendung von Human Resources effizient verhindern und zugleich als Brückenprogramme in den deutschen Arbeitsmarkt fungieren. Vorbilder waren in diesem Kontext die bridging courses, die etwa in Kanada für Hochqualifizierte vorgesehen sind. Denn sie vermitteln Kenntnisse zu hiesigen Unternehmenskulturen, Kommunikationsstrukturen und branchen- oder berufsspezifischen Kontexten. Außerdem können sie dem Zweck dienen, Personal suchende Unternehmen und qualifizierte Fachkräfte frühzeitig zusammen zu bringen.

Im gleichen Maße wie die Verfahren differieren auch die schriftlichen Bewertungen der zuständigen Anerkennungsstelle. Abgesehen vom formalen oder informellen Charakter der Gutachten und Bescheide, lassen sich bisher keine einheitlichen Kriterien beobachten. Dies mindert Aus-

Bevölkerungsentwicklung



sagekraft und Transparenz. Bislang fehlt es außerdem an einem bundesweit gültigen Qualitätsmanagement. Das Bundesministerium für Wirtschaft hat dieses Problem erkannt und lässt derzeit eine Befragung von Klein- und mittelständischen Unternehmen durchführen, um Standards für schriftliche Dokumentationen zu entwickeln.

Eckpunkte der Bundesregierung

In Anbetracht der rund 400 Stellen, die in den Bundesländern mit der Anerkennung ausländischer Qualifikationen beschäftigt sind und des Labyrinths aus formalen und informellen Anerkennungsmöglichkeiten zeigt sich eine Komplexität, die einen hohen Informationsbedarf mit sich bringt. Bisher ist die Informationslage für alle am Arbeitsmarkt Beteiligten defizitär. Personalverantwortliche brauchen meist schnell Auskunft zu vorgelegten ausländischen Qualifikationen. Innovativ wurde dies in Dänemark gelöst: Hier hat die nationale Anerkennungsagentur CIRIUS eine Unternehmenshotline eingerichtet. Im Dezember 2009 wurden Eckpunkte für ein Anerkennungsgesetz beschlossen. In vielen der dargestellten Aspekten verspricht die geplante Neuregelung eine Verbesserung der Anerkennungspraxis:

- **Rechtsanspruch:** Zukünftig wird jeder Inhaber einer ausländischen Qualifikation ein aussagekräftiges Dokument zu deren Wert und Bedeutung erhalten. Berufserfahrung: Auch die im Zuge von Berufserfahrung erworbenen Kompetenzen werden darin gewürdigt.
- **Einheitliche Kriterien:** Durch die Entwicklung von einheitlichen Kriterien sollen die Verfahren transparenter, objektiver und bundesweit vergleichbarer werden. Bescheide sollen an die Informationsbedürfnisse der Wirtschaft angepasst werden.
- **Teilanerkennung:** Wenn eine Anerkennung nicht sofort möglich ist, werden die vorhandenen beruflichen Kompetenzen bescheinigt. Die im Vergleich mit der inländischen Qua-

Brain Waste

Mit der Studie Brain Waste wurden erstmalig in Deutschland Anerkennungsverfahren für alle Berufsgruppen wissenschaftlich analysiert und damit die Verschwendung von Human Resources offengelegt. Die Ergebnisse zeigten die gesetzlichen Lücken und führten zu einem politischen Umdenken.

- Bettina Englmann, Martina Müller: Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland. Augsburg 2007
www.berufliche-erkennung.de/brain-waste.html

lifikation festgestellten Fehlstellen sollen dokumentiert werden, um so den möglichen Anpassungsbedarf aufzuzeigen. Verknüpft damit werden Informationen zu passenden Weiterbildungsmaßnahmen oder betrieblichen Lerngelegenheiten.

- **Ausbau von Anpassungsmaßnahmen:** Anerkennungsverfahren können zukünftig verbunden werden mit entsprechenden Brückenprogrammen in den jeweiligen Berufsfeldern.
- **Beratungsangebote:** Der hohe Informationsbedarf bezüglich der Anerkennung ausländischer Qualifikationen wurde erkannt. Beratungsangebote, die den Weg zu der jeweils zuständigen Stelle und durch die Verfahren weisen, sollen insbesondere für Zuwanderer aufgebaut werden.

Ausblick

Die Notwendigkeit, gesetzgeberisch tätig zu werden, ist mit den vorgelegten Eckpunkten erkannt. Zudem werden die für eine verbesserte Anerkennungspraxis wichtigen Rahmenbedingungen aufgegriffen. Offen ist zum großen Teil noch die konkrete Ausgestaltung. So die Frage, auf welche Weise Berufserfahrung und damit informell erworbene Kompetenzen im Verfahren gewürdigt werden können.

Auch Vorgaben für die Dokumentation sollten thematisiert werden: Inhalt und Umfang der Anerkennungsbe-

scheide werden entscheidend sein für deren Nutzbarkeit bei der Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitern im Rahmen demografieorientierter Personalplanung. Die konkreten Informationsbedürfnisse der Wirtschaft im Zuge der Personalgewinnung sollten dabei unbedingt berücksichtigt werden.

Grundsätzlich sind die Interessen der Unternehmen an Brückenprogrammen, die für Zuwanderer einen effizienten Übergang in die betriebliche Tätigkeit bedeuten, ebenfalls noch wenig kommuniziert worden. Unklar sind derzeit sowohl das Ausmaß der benötigten Anpassungsmaßnahmen als auch deren Inhalte. Bisher verfügbare Sprachkurse sind insbesondere für Akademiker, die nicht nur Kommunikationstechniken sondern auch berufsspezifische Fachsprachen be-

„Die Interessen der Unternehmen an Brückenprogrammen, die für Zuwanderer einen effizienten Übergang in die betriebliche Tätigkeit bedeuten, sind noch wenig kommuniziert worden.“

herrschen müssen, nicht ausreichend. Besonders effektiv sind Lerngelegenheiten am Arbeitsplatz. Auch an diesem Punkt könnten deutsche Unternehmen ein erfolgreiches Modell aus anderen Staaten übernehmen, wo Neuzuwanderer mit akademischen Abschlüssen Praktikaprogramme der Wirtschaft nutzen können (wie in Kanada oder Schweden). Unternehmen, die sich daran beteiligen, können eine Win-win-Situation herstellen, indem sie sich den Zugang zu Talenten frühzeitig sichern.

Für ausländische Fachkräfte und Hochqualifizierte wird die landesspezifische Anerkennungspraxis zukünftig eine entscheidende Rolle bei der Zuwanderungsentscheidung spielen. Jedem muss klar sein: Mit dem jetzt geplanten nationalen Anerkennungsgesetz positionieren sich Deutschland und die hier agierenden Unternehmen im internationalen Wettbewerb um qualifizierte Zuwanderer.

LEHRSTUHL *Portrait*

Der Lehrstuhl in Zahlen

Mitarbeiter: 2 (drittmittelfinanziert)
Drittmittel (seit 2008): rund 300.000 Euro

Drittmittelgeber: BMBF, DAAD, Nowetas, Volkswagenstiftung

Dissertationen (inklusive Zweitbetreuungen): Enhancing Aging Talents – Adjustment of Human Resource Management (Jörg Korff); An Integrated Knowledge-Based Strategy Framework to Promote Innovation within Firms (Jan Meyer); Differences in Innovative Behaviors between Younger and Older Age Cohorts: The Roles of Networks and Knowledge (Polina Isichenko); Age Differences in Workplace Learning (Melanie Schulz); Antecedents and Outcomes of Transformational Leadership (Tekie Eden)

Kontakt:

Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel
Jacobs University
Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development
Campus-Ring 1
28759 Bremen
Tel. 0421/200-4770
Fax 0421/
c.stamovrossnagel@jacobs-university.de
www.jacobs-university.de

Das Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development (JCLL) an der Jacobs University in Bremen erforscht die individuelle und die demografische Alterung und deren Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Arbeitsverhalten. Wissenschaftler aus Neuro-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaft, sowie der Psychologie gehen jeweils mit der ihnen eigenen fachlichen Perspektive auf das Themenfeld Demografie zu – und verbinden ihre Erkenntnisse zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Einer der JCLL-Forscher ist der Psychologe Professor Dr. Christian Stamov Roßnagel. Der 43-Jährige wurde in Mannheim geboren und studierte in Heidelberg Psychologie, wo er sich auf den Schwerpunkt Kommunikation verlegte. Hörerorientierung – also die Frage, wie Menschen sich beim Sprechen auf Gesprächspartner mit unterschiedlichem Vorwissen einstellen. – beschäftigte ihn in der Dissertation, die er 1994 an der Universität Heidelberg als Doktor der Philosophie abschloss. Der Wissenschaftler charakterisiert sein Thema mit einem Scherz: „Hörerorientierung ist das Gegenteil von dem, was Chefs und Berater tun: im Urlaub den Einheimischen den Weg erklären.“ Sagt es, und bezieht sich durchaus mit ein.

Das Unbewusste hatte es ihm damals angetan. Als wissenschaftlicher Assistent wechselte Stamov Roßnagel 1995 an die Freie Universität Berlin und arbeitet über unbewusstes Lernen und Gedächtnis. Dort blieb er bis 2000 und wechselte dann nach Großbritannien – an die University of Bristol. Ein Jahr blieb er dort als Lecturer in Social Cognition. Doch als er parallel zu seinem Job in Bristol in Berlin das Habilitati-

onsverfahren erfolgreich beendet hatte, kam er zurück nach Deutschland. „Ich war in diesen Hochschuljahren voll und ganz mit Grundlagenforschung beschäftigt“, erzählt der Wissenschaftler rückblickend. Mit dem Thema „Implizites Lernen“ erlangte er die Venia Legendi.

Doch bis der Nachwuchsforscher lehren sollte, vergingen noch fünf Jahre, denn zunächst wechselte der frisch gekürte Privatdozent in die Praxis, genauer gesagt in die Marktforschung nach Hürth bei Köln. Diese Praxisduche bekam dem Psychologen gut: Als Bereichsleiter Werbeforschung ging der Nachwuchsmanager an den Start, wurde 2002 bei einem Beratungsunternehmen im Frankfurter Raum Senior Consultant und schließlich 2003 Geschäftsführer eines Frankfurter Marktforschungsinstituts.

Altersforschung mit Praxisbezug

Alles spannende, temporeiche Positionen. Und doch fehlte der Forscher natur offensichtlich etwas im Berufsleben. Denn 2006 bewarb sich der theoretische und praxiserfahrene Christian Stamov Roßnagel erfolgreich bei der Jacobs University: Er übernahm die Professur für Organizational Behavior innerhalb des JCLL. Die Organisationspsychologie ist das Bindeglied zwischen der Altersforschung und dem Praxisbezug. „Wahrscheinlich hat mir das genutzt, dass ich beides kannte“, erinnert sich Stamov Roßnagel an das Bewerbungsverfahren.

Heute liegt sein Schwerpunkt wieder in der Forschung – nicht ganz so bei den Grundlagen wie zum Start



Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel forscht gegen die Vorurteile an, die gegenüber alten Menschen in Unternehmen existieren.

seiner wissenschaftlichen Karriere, aber schon zwischen Labor und Unternehmenspraxis: Berufsbezogenes Lernen älterer Beschäftigter, die Veränderung der Arbeitsmotivation und das Innovationsverhalten in seinen unterschiedlichen Ausprägungen interessieren den Wissenschaftler. Er arbeitet an einem Grundmodell aus persönlichen Eigenschaften und Tätigkeitsmerkmalen, die im Zusammenspiel die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit verändern. Dabei schränkt der 43-Jährige ein: „Es geht in meinen Untersuchungen vorrangig um Wissensarbeit, zu körperlicher Arbeit kann ich weit weniger sagen.“

Fitness am Arbeitsplatz

Für eine Erkenntnis aus seiner Arbeit tritt Stamov Roßnagel immer wieder in Vorträgen und Seminaren ein: „Die Vorurteile sind stark, dabei gibt es bis Mitte 60 aus Leistungssicht kaum einen Grund, Wissensarbeitsplätze zu verlassen.“ Er ist neugierig auf die künftigen Alten, die, so der Wissenschaftler, „erste Generation, die offensiv altert“. Es gebe Belege, dass „trainierte Menschen 20 Jahre jünger sind als Untrainierte“, der trainierte 60-Jährige ist also gleich alt wie der untrainierte 40-Jährige. Snoezelräume und Fitness am Arbeitsplatz waren früher kein Thema, doch jetzt experimentieren zumindest einige Firmen damit.

Der Professor in Bremen finanziert seine Projekte zur Altersforschung am Arbeitsplatz vor allem aus Drittmitteln: Die Volkswagenstiftung und das Bundesministerium für Bildung und

Vom demografischen Wandel ist allseits die Rede. Warum setzen Unternehmen nicht stärker auf die älteren Mitarbeiter?

Es gibt teilweise noch erhebliche Widerstände in den Unternehmen gegen Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. Denn die Vorurteile gegenüber Älteren, was deren Arbeitsmotivation und Lernfähigkeit angeht, sind immens. Noch können wir Forscher nicht befriedigend auf Euro und Cent beweisen, dass es sich lohnt, in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter zu investieren.

Wie wollen Sie mit den Vorurteilen, was das Lernverhalten älterer Menschen angeht, aufräumen?

Wir müssen wissenschaftlich solide Erkenntnisse für die Praxis schaffen, auch wenn wir zum Teil in Laborsituationen forschen. Nur so können wir etwas dagegen tun, dass in der Weiterbildung Manager, Mitarbeiter und Trainer gleichermaßen anfällig sind für Wunderlösungen. Nachhaltige Effekte bleiben bei Motivationsbeschwörungen jedoch aus. Es ist mir ein persönliches Anliegen, die Merkmale funktionierender Lernumfelder zu erfassen und in Trainings umzusetzen, die wirklich nachhaltig wirken.

Sie stellen das Lernen in den Mittelpunkt ihrer Forschung. Was sagen Sie den Nachwuchswissenschaftlern, die Sie in Promotionen betreuen?

Vor allem sage ich: Nehmt euch genug Zeit für die eigene Nabelschau, schaut genau hin, was ihr gut könnt und was nicht. Ich halte nichts davon, in der Hauptsache daran zu arbeiten Schwächen zu beseitigen. Vielmehr rate ich den jungen Wissenschaftlern, das heraus zu kehren, was sie können – und mit den Schwächen umzugehen lernen.

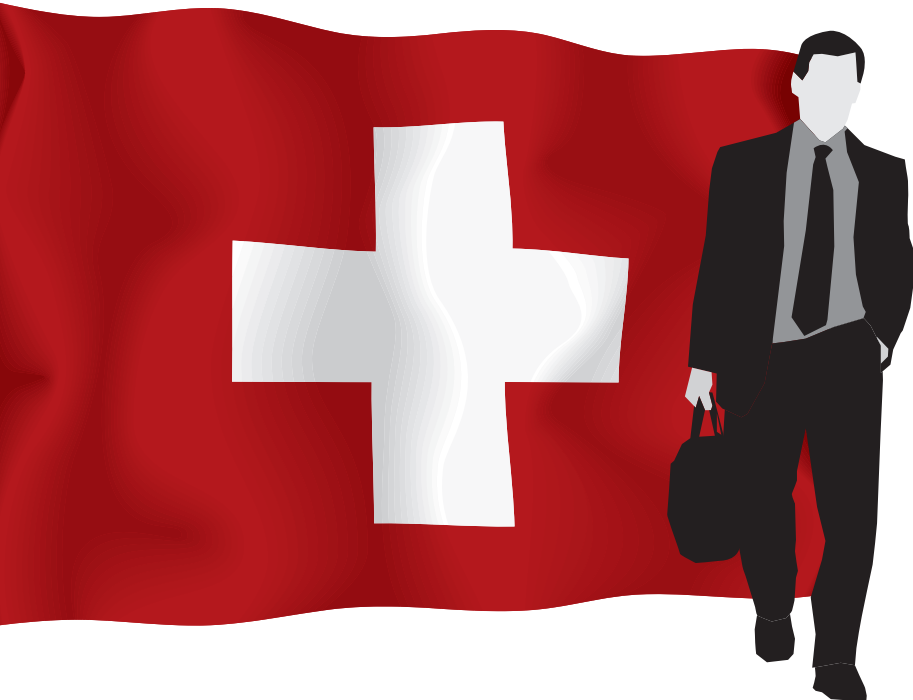
Forschung sind an den Ergebnissen interessiert – und finanzieren mehrere Gebiete.

Die Lehre macht bei Hochschulprofessor Stamov Roßnagel nur einen kleinen Teil seiner Arbeitzeit aus: Er betreut in Bremen Promotionen, da es ausschließlich Postgraduierte in seinem Fach gibt. Insgesamt hat die Jacobs University Bremen 1254 Studierende aus 98 Nationen, weshalb die Lehr- und Campussprache Englisch ist. Dem stehen 201 Lehrende gegenüber, darunter 117 Professoren. Graduates zahlen 20.000 Euro pro Studienjahr. Noch acht Jahre ist die Akkreditierung der Hochschule gültig.

Die Betreuung im JCLL umfasst im Fach Organizational Behavior zum einen die Auseinandersetzung mit dem individuellen Thema, zum anderen werden fächerübergreifende Ergänzungen in Kursen vermittelt. Denn

Soziologie und Volkswirtschaft, Psychologie und Betriebswirtschaft bringen unterschiedliche Aspekte in das Thema Altern ein. Und wer das eine studiert hat, muss die wissenschaftlichen Grundkenntnisse der anderen Fächer lernen und einordnen können.

Dazu trägt Christian Stamov Roßnagel bei. Gerade endet für ihn die zweimonatige Elternzeit nach der Geburt des zweiten Sohnes. Wenn er in wenigen Tagen die Diktatur der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung hinter sich und seiner Frau überlässt und an seinen Arbeitsplatz in Bremen zurückkehrt, könnte es sein, dass der Wissenschaftler seinen Ausgleich wieder im Sport sucht: Der ehemalige Leichtathlet möchte gerne mal wieder sprinten – auf der 400 Meter-Strecke bei den Senioren. Auch ein Beweis, dass das Altern relativ ist – diesmal im Leistungssport. *Ruth Lemmer*



Die Linienverantwortlichen in der Schweiz nutzen Personalinstrumente intensiv. Hingegen gibt es auf den obersten Hierarchieebenen in der strategischen Bedeutung von Personal Nachholbedarf.

Personalarbeit in der Schweiz

In der Schweiz beteiligten sich rund 100 Unternehmen an der Cranet-Befragung, die im November/Dezember 2008 durchgeführt wurde.

Strategische Dimensionen

Die strategische Mitwirkung von Personalverantwortlichen in der Geschäftsleitung zeigt in der Schweiz eine leicht abnehmende Tendenz. Sie verbesserte sich von 52 Prozent im Jahre 2000 auf 67 Prozent im Jahre 2004 und sank in dieser Erhebung auf 62,5 Prozent. Diese Verschlechterung der Repräsentanz ist rein prozentual nicht sehr ausgeprägt, und sie kann auch zufällig durch die eingesendeten Antworten zustande gekommen sein. Nichtsdestotrotz scheint die

Repräsentanz von HR in der Geschäftsleitung und in den obersten Steuerungsgremien verbesserungsfähig, und der Aufwärtstrend, der sich im Jahr 2000 auf das Jahr 2004 abgezeichnet hat, scheint gestoppt. In Schweden liegt die Repräsentanz von Human Resource in den obersten Unternehmensgremien bei 91 Prozent, in Deutschland ist sie bei Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitenden sogar gesetzlich vorgeschrieben.

Bei der Einbeziehung der Personalverantwortlichen in die Entwicklung der Strategie zeichnet sich ein ähnliches Bild. So lag die Einbeziehung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie 2004 bei 56 Prozent, in dieser Umfrage hingegen lässt sich eine leicht abnehmende Tendenz feststellen mit 52 Prozent in 2008. Die beratende Funktion von Personal in der Planungsphase hat zugenommen von 20 Prozent auf 28 Prozent. In Schweden hingegen werden Personalverantwortliche zu 64 Prozent von Beginn an in die Entwicklung der Strategie einbezogen.

Ein positiver Trend zeigt sich in der Verschriftlichung von Unternehmensleitlinien. In 81 Prozent der Schweizer

Personalmanagement international

Das Cranfield Network on International HRM – Cranet führt seit 1991 alle vier Jahre eine große Umfrage zum Entwicklungsstand des Personalmanagements durch – heute in 40 Ländern. Der Forschungsverbund ermöglicht mit seiner internationalen Studie einen länderübergreifenden Vergleich über Entwicklungen des Personalmanagements. PERSONAL stellt einzelne Länderstudien in loser Folge vor. Den Start machte Deutschland (PERSONAL 3/2010).

Unternehmen gibt es eine schriftliche Unternehmensvision und in 89 Prozent eine schriftliche Unternehmensstrategie. Gerade bei der Unternehmensstrategie hat sich der Wert verbessert – im Vergleich zur Umfrage von 2004 um elf Prozent. Die Personalstrategie ist bei 61 Prozent der Unternehmen schriftlich festgehalten. Als Benchmark



*Dr. Ursula Knorr,
Leiterin Fachbereich HRM-Consulting, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen*

✉ ursula.knorr@unisg.ch

Stichwörter in diesem Beitrag

- Cranet-Studie
- Linienmanager
- Personalinstrumente
- Hierarchie

in Europa kann hier sicher Schweden fungieren, das in allen Kategorien hohe Werte bei der Verschriftlichung von Leitlinien erzielt.

Rollen und Verantwortung

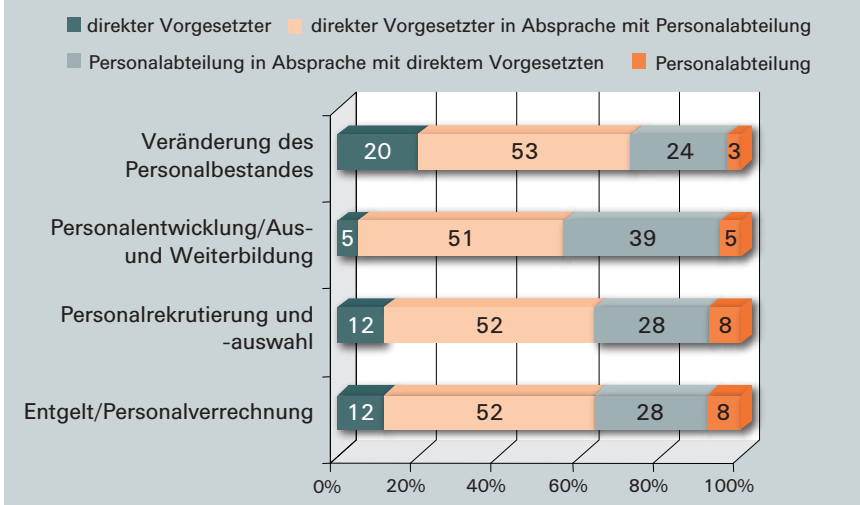
In der Schweiz nehmen Linienverantwortliche eine tragende Rolle für wichtige Personalentscheidungen, wie Personalselektion, -honorierung und -entwicklung ein. Linienführungskräfte tragen in den meisten Fällen die Hauptverantwortung für die genannten Entscheidungen, wobei sie sich mit der Personalabteilung absprechen. Am meisten ist die Linienverantwortung im Thema Veränderung des Personalbestands ausgeprägt. Sie liegt bei 73 Prozent.

Das Konsensprinzip bei der Entscheidungsfindung ist in der Schweiz sehr hoch ausgeprägt. Dieses Konsensprinzip wird durch enge Absprachen zwischen den Linienfunktionen und der Personalabteilung sichergestellt. Alleinnige Entscheidungen der Personalabteilung sind in der Schweiz eher selten. Kontrastiert man dies beispielsweise mit Großbritannien, so entscheiden dort beispielsweise 17 Prozent der Personalverantwortlichen über Personalentwicklungsmaßnahmen ohne Konsultation der Linie. Der Ansatz der Schweizer Unternehmen, ein Konsensprinzip bei Personalentscheidungen zu verfolgen und der Linie eine ausgeprägte Entscheidungskompetenz zuzugestehen, entspricht gängigen Sollkonzeptionen. (Abb. 1)

Diversity Management

Richtlinien zu Diversität existieren lediglich in 24 Prozent der Schweizer Unternehmen, im Gegensatz zu 60 Prozent in Großbritannien oder 53 Prozent in Schweden. Insgesamt scheint sich beim Thema Diversity Management ein Abwärts-Trend abzuzeichnen. Förderprogramme zur Beschäftigung Älterer, ethnischer Minderheiten, Frauen und Behinderter haben durchweg abgenommen, bei den Älteren von 21 Prozent im Jahr 2004 auf 10 Prozent in 2008. Auch im europäischen Vergleich sind Diversi-

Abb. 1: Verantwortlichkeit für wichtige Entscheidungen im Personalmanagement



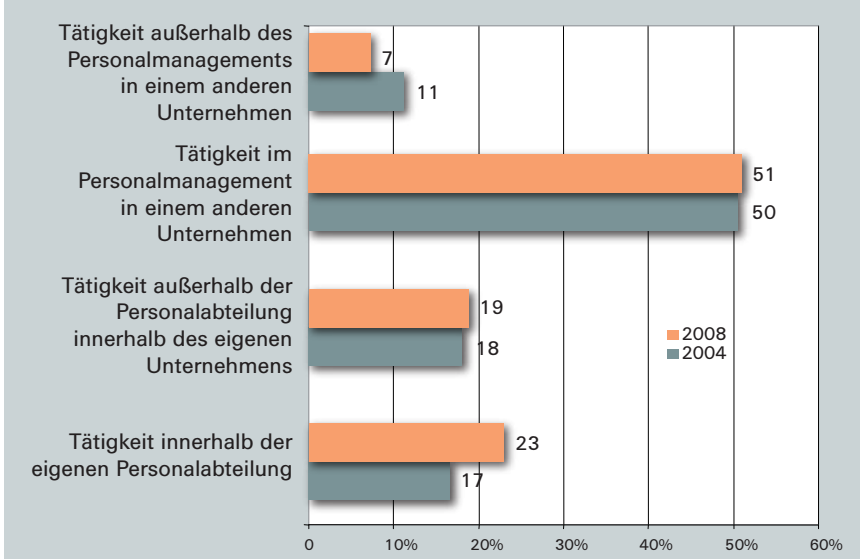
ty-Förderprogramme in der Schweiz eher schwach ausgeprägt. Möglicherweise hat auch der Erhebungszeitpunkt dieser Befragung, während der Negativ-Schlagzeilen zu Beginn der Wirtschaftskrise November 2008 zu diesen Resultaten beigetragen.

Operatives Management

Im operativen Personalmanagement zeichnet sich ein Professionalisierungstrend ab. So wurden Personal- und Karriereentwicklungsmaßnahmen on-the-job noch deutlich mehr eingesetzt als zuvor. Hierzu zählen der Einsatz

von speziellen Lernaufgaben mit 75 Prozent, disziplinübergreifende Aufgaben mit 81 Prozent, Projektteams mit 85 Prozent, Networking mit 51 Prozent, formale Laufbahnpläne mit 40 Prozent, Assessment Center mit 39 Prozent, Nachfolgeplanung mit 54 Prozent und High Flier-Programme mit 53 Prozent. Mit dieser Diversifizierung von Personalentwicklung liegt die Schweiz beim Einsatz von Maßnahmen on-the-job in Europa vorne. Ein weiterer Professionalisierungstrend zeigt sich beim Einfluss der Personalbeurteilung auf weitere Personalmanagementprozesse ab. Hier liegt die Schweiz im europäischen Vergleich

Abb. 2: Tätigkeit des obersten Personalleiters vor seinem Stellenantritt



vorne. Die Ergebnisse der Beurteilung fließen zu 86 Prozent in die Planung der Entlohnung, zu 91 Prozent in die Karriereplanung und in die Analyse des Trainingsbedarfs und zu 60 Prozent in die Personalplanung ein. Das 360-Grad-Feedback zeigt sich in dieser Umfrage weniger ausgeprägt als vor vier Jahren. Insbesondere das für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wichtige Kundenfeedback, das noch 2004 zu 16 Prozent in die Beurteilung einfluss, wird nur noch zu 4 Prozent berücksichtigt. Bemerkenswert ist beispielsweise, dass in Großbritannien das Kundenfeedback zu 56 Prozent Bestandteil der Personalbeurteilung ist. Auch das Feedback von Kollegen liegt dort bei 44 Prozent und damit auf einem hohen Niveau und ist in der Schweiz mit 11 Prozent eher gering ausgeprägt. Die Integration der Selbstbeurteilung in die Beurteilung sank um knapp 20 Prozent auf 71

Prozent. Anscheinend wird das Tool 360-Grad-Feedback in diesen Zeiten deutlich weniger genutzt.

Bei der Besetzung der Stelle des obersten Personalverantwortlichen zeichnen sich zwei Trends ab. Es gibt eine steigende Tendenz die Position des obersten Personalverantwortlichen mit HR-Experten zu besetzen. 74 Prozent der Stellenbesetzungen haben einen Personalhintergrund. Weiterhin steigt der Trend zu Besetzung mit unternehmensinternen Personen. Der Prozentsatz lag 2008 bei 42 Prozent im Vergleich zu 25 Prozent in 2004. (Abb. 2)

Entwicklungstendenzen

Gerade die Linienverantwortung für Personalthemen ist sehr gut ausgeprägt, die Integration der Personalbeurteilung in übrige Personalinstru-

mente und die Nutzung von Maßnahmen On-the-Job zur Personalentwicklung sind sehr gut ausgeprägt.

Hingegen gibt es auf der strategischen Ebene, wie zum Beispiel der HR-Vertretung auf Geschäftsleitungsebene und dem Einbezug von Human Resource bei der Formulierung der Unternehmensstrategie, durchaus Raum zur Verbesserung. Zudem ist der Abwärtstrend in Bezug auf die Bedeutung von Diversity Management in Schweizer Unternehmen eher mit einem Fragezeichen zu versehen. Hier scheint die Schweiz, ähnlich wie andere Länder auch, Maßnahmen vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise aus Kostengründen auszusortieren. Wichtig erscheint eine längerfristige Perspektive einzunehmen und Diversity Management vor der zunehmenden Talente- und Arbeitskräfte-Knappheit kritisch zu überdenken.

Personalthemen auf dem Prüfstand

Frage 1: Was sind die größten Herausforderungen für das Personalmanagement in der Schweiz in den kommenden drei Jahren?

Eine der wichtigsten Prioritäten jedes Personalverantwortlichen ist es, den Bedarf an geeigneten Mitarbeitern zu jeder Zeit optimal zu decken. In einem wirtschaftlich turbulenten Umfeld ist diese Aufgabe sicher schwierig. Keiner kann genau sagen, wie sich die wirtschaftliche Situation kurz-, mittel- und langfristig für die Gesamtwirtschaft, die Branche und eigene Unternehmen darstellen wird. Genau hier scheinen also die Herausforderungen für das Personalmanagement der Schweiz in den kommenden drei Jahren zu liegen: eine Balance zwischen Flexibilität und rascher Anpassungsfähigkeit und einer hohen Nachhaltigkeit zu generieren. So zeigt auch unsere Umfrage als wichtigste Herausforderungen: die wirtschaftliche Krise meistern, wirtschaftliches Wachstum fördern, Talentmanagement sichern, nachhaltige HR-Programme initiieren, die strategische HR-Funktion stärken, um den Talentbedarf zu allen Zeiten sichern zu können.

Frage 2: Welche Maßnahmen der Personalrekrutierung werden in der Schweiz bevorzugt eingesetzt?

Bei der Rekrutierung werden wie in anderen Ländern auch verschiedene Rekrutierungskanäle komplementär

eingesetzt. Für Führungspositionen sind interne Stellenbesetzungen, Executive Search und Stellenausschreibungen in Printmedien oder auf der Homepage die beliebtesten Kanäle. Gleiches gilt bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte, wobei hier die Executive Search dominiert. Die Besetzung von Stellen bei kaufmännischen und Produktionsmitarbeitenden erfolgt am häufigsten über Werbung via eigener Homepage oder Printmedien, Mundpropaganda oder durch interne Besetzung.

Frage 3: Welche zusätzlichen Leistungsanreize zum betrieblichen Gehaltssystem werden im Rahmen der Personalvergütung in der Schweiz bevorzugt eingesetzt?

Für Managementpositionen bestehen zusätzliche Leistungsanreize insbesondere in Erfolgsbeteiligungen und der Kopplung der Gesamt-Entlohnung an die Leistung. Bei Fachkräften ist die leistungsbezogene Entlohnung dominierend, wobei Bonuszahlungen häufig an die Erreichung der individuellen Ziele (56 Prozent) geknüpft sind. Teamleistungen werden bei immerhin einem Viertel der Befragten in die Bonusberechnung integriert.

Frage 4: Welche Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung werden im Rahmen der Personalentwicklung in der Schweiz bevorzugt eingesetzt?

Die beliebtesten Trainingsmaßnahmen sind Maßnahmen On-the-Job, also insbesondere Projektarbeiten, spezielle Lernaufgaben oder übergreifende Aufgaben. Im Durchschnitt werden für die Führungskräfteausbildung 4,5 Tage pro Jahr reserviert. Fachkräfte bringen es auf 4,3 Tage Ausbildung pro Jahr, die übrigen Berufsgruppen auf rund drei Tage. Insgesamt beträgt der Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohnsumme rund drei Prozent.

Frage 5: Inwieweit hat sich die Betreuungsintensität des Personalmanagements in der Schweiz über die vergangenen zehn Jahre verändert?

Der Wert für das Jahr 2009 ist im Vergleich zu der vergangenen Erhebung leicht gesunken und liegt bei 1,3 Personalmitarbeitern pro 100 Mitarbeiter der Belegschaft. Der rückläufige Personalquotient bedeutet nicht, dass die absolute Zahl von Personen, die in der Personalfunktion arbeiten abgenommen hat, sondern nur, dass das quantitative Betreuungsverhältnis von Personalern zur Gesamtbelegschaft zurückgegangen ist. Im Umkehrschluss bedeutet die weitestgehende Konstanz der Werte über die vergangenen zehn Jahre, dass bei einem Stellenabbau (oder -zuwachs) Mitarbeiter der Personalabteilung im Schnitt nicht überproportional stärker betroffen waren.

Die Sozialpartner haben eine Vielzahl tarifpolitischer Lösungsansätze zur Bekämpfung des Wirtschaftsabschwungs in Europa erarbeitet.

Tarifverträge gegen die Krise

Obwohl die akute Absatzkrise, die Europa seit dem Frühherbst 2008 getroffen hat, in den meisten europäischen Ländern überwunden ist, steigen die Arbeitslosenraten weiterhin an. Die Lösungsansätze, die Sozialpartner in Europa ergriffen haben, um die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf dem Arbeitsmarkt abzufedern, sind vielgestaltig. Tarifpolitische Lösungsansätze haben vor allem in jenen Ländern, in denen Tarifverhandlungen auf nationaler oder sektoraler Ebene

stattfinden, eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der Krise gespielt. Die Bedeutung der Sozialpartner basiert aber nicht nur auf deren tarifpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten, sondern auch auf ihrer Rolle im Zusammenspiel mit staatlichen Akteuren. Gesetzliche oder tarifliche Regelungen zur Kurzarbeit und zur Teilarbeitslosigkeit, die der Aufrechterhaltung und Förderung der Beschäftigung sowie zum Kaufkraftverlust der Arbeitnehmer dienen, gab es bereits vor der Krise in Ländern wie Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich. Angesichts der Krise haben die Regierungen die Anwendbarkeitskriterien und Dauer solcher Programme ausgedehnt. In anderen Ländern

wie Bulgarien, Ungarn, Polen und Slowenien wurden gesetzliche Bestimmungen zur Kurzarbeit – meist auf der Grundlage von Vorschlägen oder der Konsultation der Sozialpartner – neu eingeführt. Gemeinsamkeiten von gesetzlichen Systemen zur Kurzarbeit sind erstens die Bezuschussung von Lohn- und Personalkosten durch die

Stichwörter in diesem Beitrag

- Flexibilisierung
- Fortbildung
- Altersteilzeit



Dr. Vera Glassner,
Forscherin, ETUI
– European Trade
Union Institute,
Brüssel

✉ vglassner@etui.org

Eine exklusive Mitgliedschaft für Firmen und Einzelpersonen



Unsere Mitglieder erhalten:

- / Neutrale und provisionsunabhängige Beratung in Fragen der Alters- und Gesundheitsvorsorge
- / Beratung vor Ort durch unseren Verbands- und Unternehmens-Service
- / Seminare, Tagungen, Foren und Workshops in der IPV-Akademie
- / Attraktive Tarife bei unseren Kooperationspartnern
- / Hilfe in unverschuldeten Notlagen

Besuchen Sie unsere Fachseminare und Foren in der IPV-Akademie.

24.06.2010
Aufbauseminar betriebliche Altersversorgung

22.07.2010
Bürgerentlastungsgesetz Krankenversicherung

28.10.2010
Restrukturierung bestehender Pensionszusagen:
Möglichkeiten für Gesellschafter-Geschäftsführer

18.11.2010
Bürgerentlastungsgesetz Krankenversicherung

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.ipv.de/akademie.
Anmeldungen nimmt Frau Washkau gerne unter Telefon 030 206732-122 oder washkau@ipv.de entgegen.
Gebühren: 115,- Euro für IPV-Mitglieder, 250,- Euro für Nicht-Mitglieder inkl. MwSt. (Anmeldefrist 30 Tage vor Termin)



öffentlichen Arbeitslosenkassen, und zweitens müssen die rechtlichen Bestimmungen zur Kurzarbeit durch Tarifverträge umgesetzt werden. In den meisten Ländern wird die Kurzarbeit im Arbeitsrecht geregelt, aber in drei Fällen basieren die Bestimmungen zur vorübergehenden Arbeitszeitverkürzung auf einem Tarifvertrag. In Schweden sieht der „Vertrag über vorübergehende Entlassungen“, der im März 2009 für gewerbliche Arbeitnehmer in der verarbeitenden Industrie abgeschlossen wurde, einen Ausgleich des durch die Arbeitszeitverkürzung entstehenden Einkommensverlustes vor. Auch das Abkommen über das Job-Sharing in der verarbeitenden Industrie in Dänemark wurde bereits 2007 geschlossen. In Rumänien wurde das nationale Abkommen über Lohnkürzungen bei Produktionsniederlegung oder der vorübergehenden Einstellung der Geschäftstätigkeit aus dem Jahr 2007 durch einen „Dringlichkeitserlass“ ergänzt, der festlegt, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die Dauer der Teilarbeitslosigkeit eines Arbeitnehmers von der Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge befreit sind. (Tab.) Die Sozialpartner spielen bei der Umsetzung dieser Regelungen, insbesondere auf der betrieblichen Ebene, eine wichtige Rolle. In Ländern wie Belgien, Deutschland, den Niederlanden und Österreich wurden die Bestimmungen

zur Umsetzung von Kurzarbeitsregelungen in verschiedenen Branchentarifverträgen geregelt. In anderen Ländern – vor allem denjenigen, in denen Tarifverhandlungen vorrangig dezentral geführt werden – werden Kurzarbeitsregelungen durch Betriebsvereinbarungen umgesetzt. In diesen Ländern (Bulgarien, Polen, Rumänien und Ungarn), wurden Tarifverträge über Kurzarbeit vor allem in großen und multinationalen Unternehmen umgesetzt.

Innovative Vereinbarungen

Beispielhafte und innovative Ergebnisse von Tarifverhandlungen, vor allem in den Sektoren der Produktionsgütererzeugung, werden im Folgenden dargestellt. Die Mehrzahl der Tarifverträge, die sich mit den Auswirkungen der Krise befassen, beinhalten Bestimmungen zur Flexibilisierung der Lohnfestsetzung und zur flexiblen Reduzierung der Arbeitszeit, oft in Kombination mit Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen. Bestimmungen zum Vorruhestand oder zur Altersteilzeit wurden in einigen Tarifabkommen vereinbart. Öffnungsklauseln, die stufenweise Lohnerhöhungen in Abhängigkeit zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens vorsehen, wurden in Lohn- und Tarifverträgen im deutschen Metallsektor sowie im technologischen Sektor in

Finnland und Schweden vereinbart. Auf betrieblicher Ebene können die im Branchentarifvertrag beschlossenen Lohnerhöhungen verschoben oder unter bestimmten Umständen sogar ganz gestrichen werden – zum Beispiel, wenn die aktuelle Finanzlage des Unternehmens die Belastung höherer Personalkosten nicht verkraften würde, die Nachfrage außergewöhnlich schwach ist oder die Lohnerhöhungen Arbeitsplätze bedrohen würden. Die Branchenvereinbarung zur Umsetzung der Kurzarbeit im Metallsektor in Deutschland aus dem Frühjahr 2009 beinhaltet zwei Optionen bei der Auszahlung des Kurzarbeitergeldes an die Beschäftigten und eine Öffnungsklausel zur Vereinfachung der Umsetzung von Fortbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmer, die in Kurzarbeit sind. Die im Februar dieses Jahres abgeschlossene Vereinbarung für die deutsche Metallbranche garantiert eine stufenweise Lohnerhöhung, die ausgesetzt werden kann, wenn das Unternehmen vorübergehend einer hohen finanziellen Belastung ausgesetzt ist, eine zwölfmonatige Beschäftigungsgarantie für Arbeitnehmer in der Kurzarbeit und eine Option für eine weitere betriebliche Arbeitszeitverkürzung. In den Niederlanden hat man sich in den Sektoren Metallverarbeitung und Elektrotechnik auf einen Lohnabschluss mit einer mehrstufigen

Nationale Kurzarbeitssysteme und deren Umsetzung über Tarifverträge

Nationale Regelungen zur Kurzarbeit	Länder	• Auf Basis des Arbeitsrechts (AR) • Auf Basis von Tarifverträgen auf mehreren Ebenen (TV)	Durch Tarifvertrag umgesetzt	
			Sektorale Ebene	Betriebliche Ebene
Kurzarbeit	D, A	AR	**	**
Teilarbeitslosigkeit	F	AR	*	**
Teilarbeitslosigkeit bei „unternehmerischer Krise“	P	AR	*	**
Vorübergehende Arbeitslosigkeit aus betrieblichen Gründen	B	AR	**	**
Arbeitszeitverkürzung	NL	AR	**	**
Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung, Lohnbezuschung für Unternehmen	BG, H, PL, SLO	AR	–	**
Lohngarantiefonds	I	AR	*	**
Arbeitszeitverkürzung bei Produktionsstopp oder -aussetzung, Ausgleich der indirekten Personalkosten	RO	TV, (AR)	–	**
„Vorübergehende Entlassungen“	S	TV	*	**
„Arbeitsplatzteilung“	DK	TV	*	**

Hinweise: ** vorherrschende Ebene; * wichtige Ebene; – Verhandlungsebene marginal oder nicht existent

Quelle: ETUI 2010

Auszahlung geeinigt. Die Vereinbarung regelt außerdem die Bedingungen für den Frühruhestand. In Belgien wurden Nicht-Lohn-Elemente wie die Erhöhung der Fahrtkostenerstattung und Lebensmittelgutscheine sowie die Erhöhung der Leistungen bei vorübergehender Arbeitslosigkeit und Vorruhestandsregeln im Chemie- und Energiesektor in tariflichen Abkommen festgelegt. Im niederländischen Transportsektor haben sich die Sozialpartner auf Regelungen zum Frühruhestand, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit mit einer vorübergehenden Ausweitung von Überstunden aufgrund der Knappheit qualifizierter Arbeitnehmer und eine flexible Regelung der Inanspruchnahme von freien Tagen sowie die Einrichtung eines Mobilitätszentrums geeinigt, das die Vermittlung arbeitsloser Berufskraft- und Kranfahrer fördern soll.

Lese-Tipp

ETUI: Benchmarking Working Europe 2010. European Trade Union Institute, Brüssel 2010, ISBN 9782874521676, 20 Euro
www.etui.org

Ein Beispiel für die Verbesserung des Angebots an Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmer in Kurzarbeit sowie Umschulungsmaßnahmen für entlassene Arbeitnehmer stellt die Vereinbarung, die im Dezember 2009 in der italienischen Chemiebranche getroffen wurde, dar. In Italien haben die nationalen Sozialpartner, die Regierung und Vertreter der Regionen ein tripartistisches Abkommen unterzeichnet, das Fortbildungsleitlinien festlegt für Arbeitssuchende und Arbeitnehmer, die vorübergehend nicht erwerbstätig sind, weniger Stunden arbeiten oder sich in Mobilitätsmaßnahmen befinden. Sozialpartner der betrieblichen Ebene haben eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen, um den Auswirkungen der Krise zu begegnen. Tarifvereinbarungen, die in Betrieben in wirtschaftlichen Schwierigkeiten getroffen wurden, befassen sich vor allem mit folgenden Regulierungsinhalten: Tarifliche Lohnerhöhungen können

verschoben oder ausgesetzt werden unter der Bedingung, dass das Unternehmen in vorübergehenden finanziellen Schwierigkeiten ist und Lohnerhöhungen Arbeitsplätze gefährden würden. Bedingungen für die flexible Arbeitszeitverkürzung auf Basis der Kurzarbeitsbestimmungen wurden vor allem in der Automobil- und Stahlindustrie vereinbart. Weitreichende Anwendung haben beispielsweise in Italien die Lohngarantiefonds zur Kompensation von Einkommenseinbußen aufgrund von Arbeitszeitverkürzungen gefunden. Die Beanspruchungsdauer ordentlicher Lohngarantiefonds (CIGO) ist auf maximal 12 Monate begrenzt, außerordentliche Lohngarantiefonds (CIGS) können über einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten in Anspruch genommen werden. In der deutschen Automobil- und Zuliefererbranche wurde eine Vielzahl von Arbeitsplatzsicherungsabkommen einschließlich der umfangreichen Nutzung der Kurzarbeit abgeschlossen. In Schweden wurde der branchenübergreifende Tarifvertrag zu vorübergehenden Entlassungen mithilfe von Arbeitsplatzsicherungsvereinbarungen umgesetzt, etwa bei Volvo und Scania. Einige dänische Unternehmen (Danfos und Grundfos), die sich in der Umstrukturierung befinden, haben Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigung auf Basis der Tarifvereinbarung über Job Sharing beschlossen. Die 13-wöchige Dauer der Arbeitsplatzteilung, die in der branchenübergreifenden Vereinbarung festgelegt wird, kann per Betriebsvereinbarung bis auf 26 Wochen verlängert werden. Die Einführung der Kurzarbeit geht oft mit internen Umstrukturierungsmaßnahmen wie Mobilitätsverfahren einher. Mobilitätsmaßnahmen, die die Verlagerung von Arbeitnehmern innerhalb eines Unternehmens regeln, wurden beispielsweise bei einigen italienischen Unternehmen beschlossen (Indesit, Telecom Italia, Powertrain und Fiat). Ein Instrument zur internen Umstrukturierung, das in Italien Beschäftigung durch Arbeitszeitverkürzung sichern soll, ist der Abschluss von Solidaritätsverträgen. Weiterbildungsprogramme, die vor dem Hintergrund der Krise vereinbart wurden, richten sich vor allem an vorübergehend arbeitslose oder nicht

erwerbstätige Arbeitnehmer. Als beispielhaft gilt die Vereinbarung von PSA Peugeot Citroën zu „Weiterbildung und Ausgleich während der Teilarbeitslosigkeit“, die teilarbeitslosen Arbeitnehmern einen Anreiz bietet, bei vollem Lohnausgleich an einer Fortbildung teilzunehmen. Häufig sind Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen Bestandteil von Umstrukturierungsvereinbarungen, mit dem Ziel die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu erhöhen, oder Entlassungen und den damit einhergehenden Verlust von betrieblichem Know-how zu vermeiden.

Ausblick

Die diversen Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern zur Bekämpfung der Folgen der Wirtschaftskrise haben wesentlich dazu beigetragen die Beschäftigung zu erhalten und die betriebliche Innovationsfähigkeit zu steigern. Kurzarbeit und Teilarbeitslosigkeit kamen jedoch vorrangig in der verarbeitenden Industrie zur Anwendung. In jenen Ländern, wo Verhandlungen überwiegend zentral koordiniert werden und die betrieblich vereinbarten Bestimmungen auf der Grundlage von Flächen- oder Branchentarifverträgen festgelegt worden sind, haben sich die Arbeitsbeziehungen als ausreichend stabil und flexibel erwiesen, um auf die Wirtschaftskrise zu reagieren. In den Ländern hingegen, in denen Tarifverhandlungen weitgehend dezentral, also vor allem auf der betrieblichen Ebene, stattfinden – wie in den meisten mittel- und osteuropäischen Ländern und in Großbritannien – waren die Bedingungen für die Sozialpartner, auf dem Wege der Verhandlung zu Lösungsansätzen zu gelangen, weniger günstig. Aus derzeitiger Sicht bleibt abzuwarten, ob die gegenwärtige positive wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig genug ist, um einem weiteren Anstieg der Arbeitslosigkeit in Europa entgegenzuwirken. Falls diese Entwicklung eintritt, können Instrumente wie Kurzarbeit und Teilarbeitslosigkeit als temporäre Maßnahmen zum Beschäftigungserhalt im Wirtschaftsabschwung als erfolgreich betrachtet werden.

Der jähe Absturz im vergangenen Jahr hat etliche Personalberater die Existenz gekostet. Aber nach den ersten Monaten 2010 kann man bei den Überlebenden der Branche ein Aufatmen hören.

Internationale Suche

Die Personalberater hatten erwartet, dass 2009 kein gutes Jahr werden würde. Aber als ihr Umsatz um mehr als ein Viertel einbrach, waren die meisten Beratungsunternehmen doch überrascht: Von 1,49 auf 1,1 Milliarden Euro sank der Umsatz der Branche – und damit erreichte die Veränderungsrate seit der ersten Messung 1999 den stärksten Rückgang. Daran beteiligt war in erster Linie das verarbeitende Gewerbe, wo allein schon der Fahrzeugbau um 54 Prozent und der Maschinenbau um 44 Prozent weniger Aufträge zur Personalsuche herausgaben.

So steht es in der aktuellen BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010“. Diesmal nahmen an der Marktstudie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) 180 der insgesamt 1.830 in Deutschland aktiven Personalberatungsunternehmen teil. Rund 140 Anbieter haben von 2008 bis 2009 aufgegeben.

Dennoch setzt der Fachverband Personalberatung im BDU auf Erholung. Dreiviertel der Befragten erwarten Zuwachs. Die ersten drei Monate 2010 machen Hoffnung. Rechnet man die Angaben zur Erwartung hoch, ergeben sich elf Prozent Plus für das laufende Jahr. Und so kommt es, dass die Stimmung im BDU-Geschäftsklimaindex – erfasst analog zum IFO-Institut – im März dieses Jahres bei Plus 15,6 Prozent lag. (Abb. 1)

Doch die Stimmungsoffensive ist das eine, der Suchalltag das andere. Die Personalsuche gestaltet sich momentan nämlich offensichtlich komplizierter und zeitaufwendiger als früher. Zum einen sind die Kunden anspruchsvoll geworden. Die Kandidaten sollen bei den weniger gewordenen Suchaufträgen zu 100 Prozent passen. Kompromisskandidaten haben keine Chance.

Abb.1: Entwicklung des BDU-Geschäftsklimaindex für Personalberatungen 2006 bis 2010

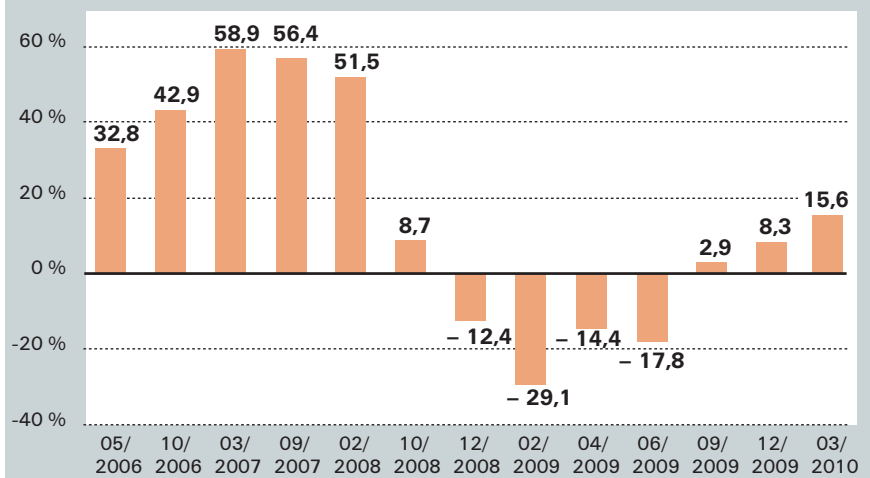
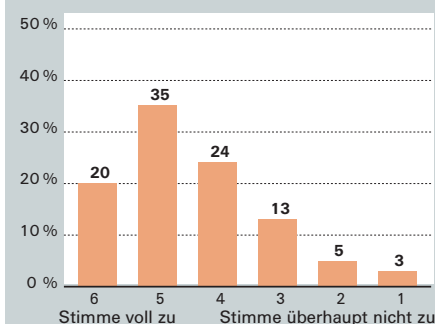


Abb. 2: Trendthese – Personalsuche wird zunehmend internationaler



	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	100 %	0 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	73 %	27 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	79 %	21 %

Zum anderen, so Fachverbandsvorsitzender Wolfgang Lichius, „verharren Manager in Krisenzeiten auf ihren Positionen – auch gute“.

Nicht zuletzt deshalb sehen die Personalberater in den kommenden Jahren das Ausland als zusätzliche Kandidaten-Quelle. Zumindest die großen und mittleren Beratungsunternehmen erwarten eine Internationalisierung der Direktsuche. (Abb. 2)

Die Erweiterung des Such-Radius trifft allerdings ausschließlich die (männlichen) Kandidaten jenseits der Grenzen. Es gibt keine Trendthese zur stärkeren Rekrutierung von Frauen und älteren Managern. Die Unternehmen – das kann man jedenfalls aus den BDU-Ergebnissen schließen – haben den Demografie-Knall noch immer nicht gehört.

Ruth Lemmer

PROVOKATION des Monats

Sich überflüssig machen

Ursprünglich zählten die Personalaufgaben zu den Kernaufgaben der Führungskräfte. Heute nehmen ihnen das Human Resource Management (HRM) und externe Dienstleister viele dieser Aufgaben ab. Eine Standortbestimmung drängt sich auf. Es sollte grundsätzlicher gefragt werden, nämlich ob nicht eine Rückdelegation an die Linie, eine Art Backsourcing, sinnvoll wäre. Dafür sprechen:

Die Treiber für Motivation und Unternehmensklima sind ganz klar die Führungskräfte. Sinn, Spass und Spielraum kann nur in der täglichen Führungsarbeit vermittelt werden. Führung und Entwicklung der Leistungsträger, Talente und Mitarbeitenden sowie die konsequente Nutzung der Personalsysteme liegen primär in der Hand der Führungskräfte. Vertrauen ist an den direkten Vorgesetzten gebunden. Die Mitarbeitenden bleiben oder gehen wegen ihrer Vorgesetzten. Führung bewirkt oder verhindert Leistung und Qualität. Den Mitarbeitenden ist mit einer professionelleren Personalführung weit besser gedient als mit einer Reparaturstelle HRM.



Dr. Jean-Marcel Kobi, J.M. Kobi & Partner, Zürich

✉ kobi.partner@swissonline.ch

Wenn immer mehr Rekrutierungs- und Entwicklungsaufgaben nicht von den Führungskräften wahrgenommen werden und Assessment-Center ein übergroßes Gewicht erhalten, fühlen sich die Führungskräfte nicht mehr für Personalentscheidungen verantwortlich – und trauen sich irgendwann kein eigenständiges Urteil mehr zu. Wird die Assessment-Kultur abgelöst, sind Führungskräfte gefordert: ihre Eigenverantwortung zu stärken und sich mehr Zeit für die Mitarbeiterselektion und -gespräche zu nehmen.

Nach Dave Ulrich hat das HRM wertschöpfende Aufgaben in Strategie, Wandel und Kultur wahrzunehmen. Gerade diese Aufgaben will die Linie aber zu Recht gar nicht delegieren. Die Formulierung und Umsetzung der Personalstrategie betrachten Linienmanager als ihre ureigene Aufgabe. In Veränderungsprozessen ist es ohnehin entscheidend, dass sich die Führungskräfte und nicht Externe oder das HRM an die Spitze des Change-Prozesses stellen und den Wandel vorleben.

Das HRM ist nicht ganz unschuldig, wenn es in vielen Unternehmen nicht auf Augenhöhe mitreden kann. Bisher vermochten sich die wenigsten HR-Bereiche bei strategischen Fragen als echte Business Partner zu etablieren. Weil es ihm an Geschäftsverständnis mangelt, werden verständlicherweise oft wichtige Entscheide am HR-Manager vorbei getroffen.

Hier wird nicht übersehen, dass viele Führungskräfte problematische Träger der Personalarbeit sind, denen es zuweilen an der erforderlichen Mo-

tivation und Qualifikation für eine zukunftsbezogene HR-Arbeit und vor allem an Zeit mangelt. Dennoch sollte durch eine entsprechende Auswahl und Entwicklung von Führungskräften die Voraussetzungen für ein Backsourcing geschaffen werden.

Führung muss wieder einen höheren Stellenwert erhalten. Da wo einzelne Führungskräfte mit ihren Führungsaufgaben überfordert sind, darf im Interesse der Mitarbeitenden, des Unternehmens und auch der Betroffenen selbst ungenügende Führungsleistung nicht hingenommen werden. Für das Umfeld ist es unzumutbar, wenn über wesentliche Führungsmängel immer wieder hinweggesehen wird. Wenn sie beachtet werden soll, muss Führungsqualität aufgrund klarer Standards gemessen und belohnt werden.

Heute mangelt es den Führungskräften an Anreizen, sich in der Personalarbeit zu engagieren. Die vornehmste Aufgabe des HR-Managements müsste deshalb bei einem Backsourcing darin bestehen, die Führungskräfte zu befähigen, ihre Personalaufgaben professionell wahrzunehmen, sie also für eine hochwertige Personalarbeit zu gewinnen und tatkräftig in ihrer Rolle zu unterstützen.

Rollenbild und Aufgabenteilung zwischen HRM und Linie können nur unternehmensspezifisch festgelegt werden. Notwendig ist eine Balance, die die Möglichkeiten der Rückdelegation konsequent einbezieht. So visionär ein Backsourcing auf den ersten Blick erscheinen mag, den Mitarbeitenden dürfte damit am besten gedient sein.

Geteilter Arbeitsmarkt

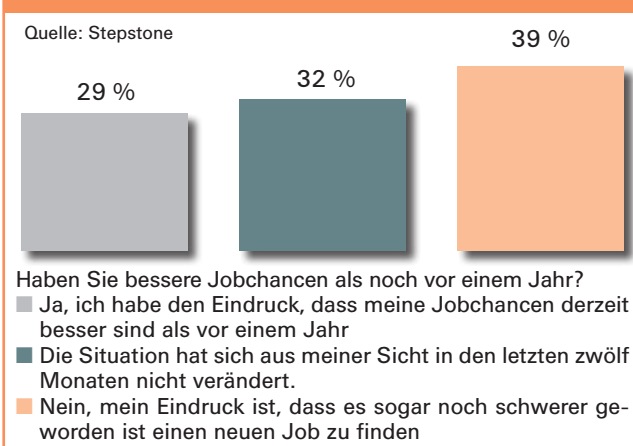
Rund 30 Prozent deutscher StepStone-User sind davon überzeugt, dass die Zeit für einen Jobwechsel heute günstiger ist als noch vor einem Jahr. Das ergab eine internationale Umfrage der Onlinejobbörse StepStone, an der 10.595 Fach- und Führungskräfte aus acht europäischen Ländern teilgenommen haben. In Deutschland beteiligten sich rund 3.483 Nutzer der Website. Im internationalen Vergleich schätzen neben den deutschen vor allem die schwedischen Fach- und Führungskräfte ihre Jobchancen 2010 am besten ein. 43 Prozent von ihnen finden, dass sich die Jobchancen innerhalb des letzten Jahres positiv entwickelt haben. Im internationalen Durchschnitt ist das Stimmungsbild jedoch etwas pessimistischer: Fast die Hälfte (48 Prozent) aller internationalen Umfrageteilnehmer sagen, dass sie mehr Schwierigkeiten sehen einen neuen Job zu finden als noch vor einem Jahr – immerhin neun Prozent mehr als im deutschen Schnitt.

www.stepstone.de

Arbeiten mit Web 2.0

Das Software-Unternehmen Clearswift mit Hauptsitz in England, hat die Verbreitung und Nutzung von Web 2.0 Technologien am Arbeitsplatz untersucht. Für diese Studie wurden jeweils 150 Manager in verantwortlichen Positionen sowie jeweils 250 Büroangestellte in den Ländern Deutschland, England, den USA und Australien befragt. Die zentralen Ergebnisse: Web 2.0 gehört auch im professionellen Umfeld mittlerweile fast zum Alltag. Allerdings haben viele Unternehmen die damit verbundenen Risiken noch nicht umfassend

Unterschiedliche Jobchancen



gelöst. Im Ländervergleich mit England, USA und Australien liegt Deutschland dabei mit 68 Prozent leicht über dem Durchschnitt von 65 Prozent. Etwa die Hälfte der verantwortlichen Manager glaubt, dass Mitarbeiter sich der Gefahren zu wenig bewusst sind.

www.clearswift.de

Zweite Schwelle

Der Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010 ist erschienen. Er gibt umfassende Informationen zum Schwerpunktthema „Übergänge von Ausbildung in Beschäftigung“. Die aktuellen BIBB-Analysen zeigen, dass für einen reibungslosen Übergang in eine vollwertige Beschäftigung insbesondere der Schulabschluss und der gewählte Ausbildungsbereich entscheidend sind. So sinkt mit höherwertigem Schulabschluss insbesondere der Anteil der Erwerbslosen (18,5 Prozent bei Hauptschulabschluss, 12,3 Prozent bei mittlerer Reife und 7,5 Prozent bei Abitur). Allerdings variieren die Übergänge auch je nach Ausbildungsbereich: In den Berufsfeldern Elektroberufe, Industrie-, Werkzeugmechaniker, Bank-, Versicherungsfachleute und

Gesundheitsberufe ohne Approbation ist die Chance auf vollwertige Beschäftigung nahezu unabhängig vom erreichten Schulabschluss. Der Anteil vollwertiger Beschäftigung ist hier bei allen Schulabgängern überdurchschnittlich hoch.

www.bibb.de/datenreport

Selten ohne Nebenjob

Die 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks zeigt, dass die Erwerbstätigenquote unter Studierenden im Erststudium auf hohem Niveau liegt. Sie ist im Jahr 2009 gegenüber 2006 um drei Prozentpunkte auf 66 Prozent gestiegen. Wer einen Job hat, setzt dafür rund 13,5 Stunden in der Woche ein. Während 29 Prozent der Studierenden für Studium und Job zusammen maximal 35 Stunden pro Woche aufwenden, fallen andererseits bei 31 Prozent der Studierenden mehr als 50 Stunden in der Woche für Studium und Erwerbstätigkeit an. Im Vergleich zu 2006 ist der zeitliche Gesamtaufwand für Studium und Job damit im Durchschnitt um drei auf nunmehr 44 Wochenstunden angewachsen. Damit ist das Niveau erreicht, das schon Ende der 1990er-Jahre beobachtet wurde. Die Er-

gebnisse basieren auf mehr als 16.000 Fragebogen, die Studierende aus 210 Hochschulen im Sommersemester 2009 ausgefüllt haben.

www.sozialerhebung.de

Gut bezahlt

Die fast 1.000 teilnehmenden Unternehmen der sechsten Auflage der alma mater Gehaltsstudie zeigen sich trotz Krise optimistisch: Insgesamt 77 Prozent beabsichtigen im Jahr 2010 Hochschulabsolventen einzustellen. Das durchschnittlich gezahlte Gehalt für akademische Nachwuchskräfte liegt trotz Krise noch immer bei 39.339 Euro brutto jährlich. Obwohl im Vergleich zum Vorjahr die Einstiegsgehälter um 1,5 Prozent sanken, werden in vielen Branchen noch immer Spitzengehälter an Absolventen gezahlt. So sind beispielsweise in der Chemie- und Pharmabranche Bruttoeinkommen von über 43.000 Euro pro Jahr möglich. Lieferanten von Öl, Gas, Wasser und Strom zahlen Berufseinsteigern mit Hochschulabschluss unabhängig vom Funktionsbereich im Durchschnitt 41.611 Euro jährlich. Nur knapp darunter liegen die Einstiegsgehälter in der Branche Elektro-, Nachrichten- und Feinwerktechnik. Platz drei geht an Berufseinsteiger im Bank- und Finanzwesen sowie Versicherungen und Finanzen. Diese verdienen in den ersten Jahren schon knapp fünf Prozent mehr als der Durchschnitt. Das Schlusslicht bildeten die Branchen Medien, sonstige Dienstleistungen, der öffentliche Dienst sowie die Zeitarbeitsbranche. In den Medien müssen Absolventen sogar mit bis zu elf Prozent weniger Gehalt rechnen als ihre ehemaligen Kommilitonen.

www.alma-mater.de

PERSONAL 2010

11. Fachmesse für Personalmanagement

Zwei Tage lang gehörte die Halle 9 der Stuttgarter Messe den Personalmanagern. Die Recruiter und Entwickler, die Berater und Hochschullehrer, die Berufseinsteiger und

Studierenden konnten ihren Wissensdurst rund um das Thema Personal stillen. Die Zeitschrift PERSONAL präsentierte in einer Podiumsdiskussion zwei sehr unterschiedliche Ansätze, mit denen junge Menschen für die Zukunft im Beruf fit gemacht werden. Da ging es zum einen um Jugendliche, die in ihrer Schullaufbahn eher auf die Verliererseite gerieten – und mit individueller Förderung und Eigeninitiative den Sprung ins Berufsleben schaffen. Und zum anderen ging es darum, exzellente junge Menschen aus Familien mit Zuwanderungshintergrund finanziell und durch Mentoren zu unterstützen, damit sie an privaten Eliteunis studieren können.

Der mittelständische Anbieter für elektrotechnische Produkte, Systeme und Dienstleistungen Jäger Direkt engagiert sich seit über zehn Jahren mit einem selbst entwickelten, mehrfach preisgekrönten Konzept für Jugendliche: mit der „gut drauf“-Ausbildung.

Offensiv qualifizieren I

Die beste Investition, die eine Führungskraft zur Steigerung des Unternehmenserfolgs tätigen kann, ist die in die Aus- und Weiterbildung der aktuellen – und auch der zukünftigen – Mitarbeiter. Dieser Überzeugung ist das Elektrotechnikunternehmen Jäger Direkt in Reichelsheim und setzt sie praktisch in der „gut drauf“-Ausbildung um.

Eine zentrale Überlegung liegt dem Konzept zugrunde: Die Gewinnung qualifizierter und motivierter Fachkräfte wird in den kommenden Jahren noch mehr Kapazitäten und Ressourcen erfordern – dies gilt für mittelständische Unternehmen, die

in dieser Hinsicht in Konkurrenz zu namhaften, international aufgestellten Konzernen stehen, in noch einmal verschärfter Form. Die Folgen demografischer Entwicklungen bei gleichzeitigen Defiziten in der schulischen Ausbildung sind bereits heute deutlich sichtbar, wenn sich bundesweit jährlich viele tausend Ausbildungsplätze nicht qualifiziert besetzen lassen.

Nachwuchs aus eigenen Reihen

Diese Entwicklung führte für Jäger Direkt zu einem klaren Bekenntnis: Nicht wie viele andere zu versuchen, ausgebildete Fachkräfte mit allen Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt zu finden – sondern genau die Auszubildenden selbst zu gewinnen und langfristig ans Unternehmen zu binden, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Das Motiv lautet: Wir können unsere

Wachstumsziele der kommenden Jahre nur erreichen, wenn wir über qualifizierten Nachwuchs aus den eigenen Reihen verfügen.

Die Entwicklung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in den vergangenen Jahren hat also System und beweist, dass dies kein Lippenbekenntnis ist: mit einer konstanten Ausbildungsquote von über 20 Prozent, mit überdurchschnittlichen Übernahmequoten sowie mit einem Anteil von rund einem Viertel benachteiligter Jugendliche, die mit großen Anstrengungen ins Berufsleben begleitet werden. Aus dem Bemühen, auch Jugendlichen eine Chance für eine Ausbildung zu eröffnen, die sich alleine damit schwer tun würden, ist das Projekt „Jobs für Jugend-



*Franz-Josef Fischer,
Geschäftsführer
Jäger Direkt,
Reichelsheim*

✉ franz.fischer@jaeger-direkt.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mittelstand
- Ausbildung
- Wertschätzung

liche“ entstanden – zunächst an einer örtlichen Schule, dann an weiteren Standorten, heute unter dem Dach der Strahlemann-Stiftung.

Wertschätzung bringt Wertschöpfung

Wie lässt sich erfolgreich eine so große Anzahl – auch schulschwacher – Jugendlicher in Geschäftsabläufe einbinden? Wie lässt sich trotz großer personeller und finanzieller Investitionen der geschäftliche Erfolg sichern? Die Antwort ist einfach: weil das Unternehmen so stark in Menschen, in ihre Aus- und Weiterbildung, besonders in die Vermittlung von Werten, investiert und weil Schwächere eine Chance erhalten: Wertschätzung bringt Wertschöpfung.

Voraussetzung für diesen Erfolg war und ist eine langfristig ausgelegte Personalplanung sowie ein ausgereiftes Aus- und Weiterbildungsprogramm, das die betrieblichen Ziele mit denen der Auszubildenden und Mitarbeiter verbindet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass jeder einzelne, ganz besonders die Auszubildenden, ein Gespür dafür entwickelt, ein Teil des großen Ganzen zu sein und wichtigen Einfluss auf das gesamte Geschäftsergebnis zu haben.

Wer sagt, Arbeit kann keinen Spaß machen, der wird bei der „gut drauf“-Ausbildung genau das Gegenteil erleben. Denn dies ist nicht nur Name, sondern Programm: Die Vermittlung von positiven (menschlichen) Werten, wie eine bejahende Lebenseinstellung, das Empfinden von Freude und Stolz an der eigenen Leistung und den erzielten Erfolgen sowie dem beruhigenden, aber auch verpflichtenden Gefühl, ein wichtiger Teil der Unternehmensgemeinschaft zu sein, stehen im Vordergrund. Nur eigenverantwortlich, begeistert-motivierte und mitdenkende Mitarbeiter bringen die Höchstleistungen, die mittelständische Betriebe benötigen, um Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern zu begeistern.

Teamfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit – über die Schulnoten in der Regel nichts aussagen – sind daher die wichtigsten Ein-

Internet-Tipp

- www.strahlemann-stiftung.de
- www.jaeger-direkt.com

stellungskriterien für neue Auszubildende. Um die Begeisterungsfähigen unter den vielen Schulabgängern zu finden, gehen die aktuellen Auszubildenden regelmäßig in die Schulen und informieren die Abgangsklassen über die „gut drauf“-Ausbildung. Sie zeigen ihnen auf, dass es sich lohnt, sich anzustrengen und Verantwortung für den eigenen Lebensweg zu übernehmen und dass es Spaß macht, zu lernen, mit anderen zusammen zu arbeiten und Erfolg zu haben. Durch dieses Abholen lassen sich gerade bei schwachen Haupt- und Realschülern sehr gute Erfolge erzielen: Durch entsprechende Förderung, Begleitung und Nachhilfe entwickeln die Jugendlichen unglaubliche Potenziale, Leistungsbereitschaft, Motivation und Loyalität, die ihnen im Vorfeld niemand zugetraut hätte.

Praktisch gut drauf

Den Startpunkt für die „gut drauf“-Ausbildung bildet nach der Bewerbung und einem Einstellungsgespräch ein Probe-Praktikum von zwei Wochen, das jeder Azubi (meist in den Schulferien) absolviert. Neben der Bewertung der weichen Faktoren dient ein einfacher Test, etwa mit Fragen zum Unternehmen, zur besseren Auswahl. Zum Abschluss des Praktikums erhält jeder Praktikant eine Bescheinigung, die eine ausführliche Beurteilung beinhaltet. Wesentliches Element dieser Beurteilung ist der „gut drauf“-Faktor, der sich aus der Begeisterungs-, Motivations- und Teamfähigkeit sowie Lernbereitschaft des Jugendlichen zusammensetzt.

Mit Begeisterung sollen die Auszubildenden in ihre berufliche Karriere starten und langfristig gestalten. Daher wurde ein umfangreiches Ausbildungsprogramm entwickelt, das jeden Jugendlichen da abholt, wo er aktuell steht. Verbindliche Regeln sind definiert, deren Einhaltung für die Zusammenarbeit unverzichtbar sind: Ohne Pünktlichkeit, Ehrlich-

keit, Fleiß, einem ausgewogenen Fördern und Fordern sowie einem vertrauensvollen Miteinander geht es in einer Gemeinschaft nicht. Diese Spielregeln sind Bestandteil des Ausbildungsvertrages.

Mit Eintritt ins Unternehmen wird jeder Jugendliche darüber hinaus von einem erfahrenen Mitarbeiter als persönlichem Paten an die Hand genommen. Er hilft ihm, sich in der neuen Umgebung schnell zurechtzufinden und seinen Platz in der Gemeinschaft einzunehmen. Darüber hinaus stellt das Unternehmen von Anfang an mit Nachhilfe und gezielten Weiterbildungsangeboten sicher, dass die Jugendlichen bestehende Lerndefizite schnell überwinden. Die Kosten hierfür trägt das Unternehmen zu 100 Prozent – im Gegenzug richtet sich an die Jugendlichen die Erwartung, dass sie die Chance, die ihnen geboten wird, zu 100 Prozent nutzen.

Nach einem Karrieregespräch und der Startortbestimmung zu Beginn des dritten Lehrjahres bewerben sich die Auszubildenden offiziell für eine spätere feste Position im Unternehmen. Dies ermöglicht allen Beteiligten eine frühzeitige Ausrichtung auf die verbleibende Ausbildungszeit. Sechs Monate vor Ende der Ausbildungszeit erhalten die Auszubildenden eine verbindliche Aussage, ob und in welcher Position und Abteilung sie weiter beschäftigt werden und welche Entwicklungsperspektiven sich für sie in den nächsten fünf Jahren ergeben.

Der Abschluss des dritten Lehrjahres und das erfolgreiche Bestehen der Abschlussprüfung ist aus diesem Verständnis heraus nicht der Schlusspunkt der Ausbildung. Vielmehr geht die Lehrzeit fließend in die Phase des lebenslangen Lernens über. Zur langfristigen Bindung besonders motivierter und talentierter Mitarbeiter dient das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das die Gesamtkonzeption stimmig abrundet. Drei Jahre lang werden Mitarbeiter an künftige Führungsaufgaben herangeführt: Seminare zum Thema Projektmanagement zählen ebenso dazu wie eine regelmäßig wiederholte Insights-Analyse, Mentoren- und Rhetorik-Seminare sowie Kurse zur Personalführung oder auch ein Managementprogramm „Führung“.

Die Vodafone Stiftung engagiert sich in den Sektoren Bildung, Integration und soziale Mobilität – und unterstützt sowohl einzelne Menschen als auch strukturelle Projekte.

Offensiv qualifizieren II

Die Herkunft entscheidet nach allen Untersuchungen über berufliche Entwicklungsmöglichkeit, Karriere und damit über die persönliche Zukunft. Entscheidend jedoch ist es, jedem Menschen die Chance zu geben, die in ihm angelegten individuellen Talente zu verwirklichen, also Chancengerechtigkeit zu schaffen. Dabei geht es auch um die Frage, wie ermöglichen wir mehr Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aus sozial schwächeren oder aus bildungsfernen Familien einen sozialen Aufstieg in unserem Land. Die Förderung sozialer Mobilität und die Realisierung von Aufstiegschancen ist für die Vodafone Stiftung Deutschland eine zentrale Herausforderung, um aus Potenzialen echte Chancen für den Einzelnen werden zu lassen.

Der Vodafone Stiftung Deutschland geht es um die Frage, wie sich wissenschaftliche Erkenntnis und ideenpolitische Ortsbestimmungen in praktische Handlungsfolgen zum Wohle der Allgemeinheit verwandeln lassen. Das entspricht dem Anspruch der Stiftung, neben ihrer Ausrichtung als operativ-fördernde Stiftung als Think Tank und somit als Transmissionsriemen für gesellschaftspolitische Innovationen zu wirken. Die Think-Tank-Arbeit gründet auf der ordnungspolitischen Überzeugung, dass die langfristige Akzeptanz unserer Freiheitsordnung ganz entscheidend davon abhängt, ob es gelingen wird, allen Bevölkerungsschichten unabhängig von ihrer sozialen Herkunft realistische Perspektiven der Entfaltung individueller Lebenschancen zu bieten.

Wenn davon die Rede sein muss, jedem Aufstiegsprospektiven zu bieten, die von seinen Fähigkeiten und nicht von der materiellen Ausstattung seiner Eltern abhängen, dann geht es keineswegs nur um die aus volkswirtschaftlicher Perspektive so dringend notwendige Aktivierung der bislang ungenutzten Talente, sondern ganz fundamental auch um die Zukunft des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Im Rahmen ihrer Fördermöglichkeiten will die Vodafone Stiftung einen Beitrag dazu leisten, dynamische Chancengerechtigkeit zu befördern: nicht, weil wir glauben, dass jeder zu einer gesellschaftlichen Spitzenposition berufen ist, sondern weil wir überzeugt sind, dass jeder Einzelne die Möglichkeit haben muss, die in ihr oder ihm angelegten Talente zur Entfaltung zu bringen.

Chancen geben

Gerade den jungen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Nur mit ihnen hat Deutschland eine Zukunft. Das gelingt dann, wenn Politik, Stiftungen, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam neue Perspektiven schaffen. Das Vodafone Chancen Programm ist ein Beispiel verantwortungsbewussten Engagements der Vodafone Stiftung. Es bietet jungen Zugewanderten Aufstiegsprospektiven, schafft damit Vorbilder und baut so Brücken, auf die unser Land angewiesen ist – gerade dort, wo die Anfangshürden besonders hoch und die Studentenschaft bislang sozial gesehen homogen ist. Das Programm Vodafone Chancen ist das bundesweit einzige Stipendienprogramm für Studierende mit Zuwanderungsgeschichte an Privathochschulen. Die Vodafone Stiftung übernimmt die Studiengebühren an den Partnerhochschulen: der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel,

der Bucerius Law School (BLS) in Hamburg, der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar, der Jacobs University in Bremen und der Zeppelin University in Friedrichshafen. Insgesamt nehmen 39 Stipendiaten, deren Familien aus 19 Nationen stammen, am Programm teil. Unsere Stipendiaten können Botschafter und zugleich Vorbilder des interkulturellen Austauschs und gelungener Integration sein. Sie sind wichtige Impulsgeber anderer Kulturkreise und bringen schon in jungen Jahren internationale Erfahrungen mit – oftmals vor dem Hintergrund sehr schwieriger Ausgangsbedingungen. Neben dem Stipendium erhalten die jungen Menschen finanzielle Mittel, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Die Stiftung unterstützt ferner bei Praktika, Auslandsaufenthalten, Vernetzung in akademische und gesellschaftliche Kreise und durch regelmäßige Seminare. Während der gesamten Studienzzeit stehen den Studierenden Mentoren zur Seite, die selbst Führungspositionen innehaben.

Talente bergen

Schließlich nehmen wir auch Kinder und Jugendliche in unseren Blick, die mit weit ungünstigeren Perspektiven ausgestattet sind, an denen sich aber der Integrationserfolg unserer Gesellschaft und damit die Herausforderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts fundamental entscheiden. Die Gefahr,



*Dr. Mark Speich,
Geschäftsführer
Vodafone Stiftung,
Düsseldorf*

✉ mark.speich@vodafone.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bildung
- Integration
- Soziale Mobilität

dass ein junger Mensch als einer eben jener Ausgeschlossenen endet, als Minijobber und Transferleistungsempfänger, als einer jener Millionen Menschen, die allen Mut, alle Perspektiven und schließlich die Möglichkeit gesellschaftlicher Partizipation verlieren, nimmt zu, wenn ihm in der Kindheit herkunftbedingt der Zugang zu Bildung verwehrt bleibt. Dies ist umso mehr der Fall, als der globalisierte Arbeitsmarkt immer weniger gesicherte Beschäftigung für Geringqualifizierte bereitstellt. Je mehr der Arbeitsmarkt auf Dienstleistung und hochqualifizierte Facharbeit einschrumpft, desto schwerwiegender das Problem ungleicher Bildungschancen.

Angeichts der Dringlichkeit des Problems muss es erstaunen, dass sich die bildungspolitische Debatte – kommt die Rede auf Bildungsgerechtigkeit – geradezu reflexartig auf die Frage der Schulstruktur reduziert. Keine Frage: Die Reform der Struktur wird und soll uns auch weiter beschäftigen. Doch die ideologisch verengten Streitigkeiten um die Mehrgliedrigkeit des Systems, den Zeitpunkt des Schulübergangs und die Zukunft der Hauptschule haben den Blick auf andere innovative und potenziell flächentaugliche Ansätze zur Förderung der Bildungsgerechtigkeit verstellt. Mit einer Änderung der Struktur des Bildungswesens sind

Internet-Tipp

• www.vodafone-stiftung.de

die Probleme noch nicht gelöst, denn soziale Ungleichheit entsteht vor allem durch das schichtenspezifische Entscheidungsverhalten der Eltern an Bildungsübergängen. Hier walten komplexe soziopsychologische Prozesse, die sich durch legislative Handstreich nicht von heute auf morgen korrigieren lassen.

Gleichwohl gibt es Raum für kreative Ansätze. Entscheidungen – auch Bildungsentscheidungen – verändern sich je nach Präsentation der vorliegenden Optionen und vorangegangener Erfahrungen, sie variieren je nach Informationsstand und geglaubter Erfolgsaussicht. Ein Schulsystem, welches bildungsferne Eltern durch klassische Eltern- und Informationsabende kaum erreicht, ein Schulsystem, das die Bedeutung des Bildungsübergangs nach der Grundschule nicht allen Eltern gleichermaßen verständlich zu machen vermag und nicht selten auf Amtsdeutsch kommuniziert, hat hier erheblichen Nachholbedarf.

Das neue Think-Tank-Projekt Vodafone Talente, das wir derzeit in der Stiftung ausgestalten, soll genau hier ansetzen. Es bringt Bildungsforscher,

Politiker, Experten aus Schul- und Kultusverwaltung sowie Praktiker aus Schule und Elternarbeit ins Gespräch, um Instrumente zu entwickeln, die Eltern entscheidungsfähig machen und Lehrer für die Wahrnehmung sozialer Unterschiede sensibilisieren und sie bei der Schulempfehlung unterstützen. Unter Rückgriff auf das Expertennetzwerk der Vodafone Stiftung, aber vor allem auf Grundlage der bisherigen Erfahrung und kollektiven Intelligenz des Lehrerkollegiums sollen neue Wege der schulischen Elternarbeit entwickelt und praktisch erprobt werden. Im Zentrum stehen die Fragen: Wie erreicht die Schule bildungsferne Eltern? Wie gewinnt sie diese für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe? Wie kann es gelingen, den Eltern die notwendige Kompetenz für adäquate Bildungsentscheidungen zu vermitteln? Und wie begrenzen Lehrer mit einer an Herkunft und Habitus orientierten Bildungsentscheidung zu einem frühen Zeitpunkt die Entfaltung von Talenten?

Nach einer Pilotphase von einem Jahr, die im Frühling 2011 abgeschlossen sein wird, beabsichtigt die Vodafone Stiftung, erfolgreiche Ansätze der Partnerschulen an weiteren Schulen zu implementieren und hofft damit auf sicht- und messbare Verbesserungen in der Fläche.

Messe Personal 2010 – Rückblick

Am 27. und 28. April zeigten auf der Messe Personal 2010 in Stuttgart 280 Anbieter, was sie den Personalverantwortlichen zu bieten haben. Über 4.000 Besucher kamen, um sich über Rekrutierung und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Mitarbeiterbindung, Zeitarbeit und Altersvorsorge, HR-Bücher und Personalsoftware zu informieren.

Außer zu den Produkten und Dienstleistungen für ihre Berufspraxis zog es die Messebesucher zu den zahlreichen Foren in der Messehalle, wo unter anderem Zukunftsforscher Erik Händeler eine neue Arbeitskultur beschrieb, aber auch anmahnte und der internationale Entertainer Wolfgang Riebeck bewies, dass man Einstellungen verändern und das Erfolgsbewusstsein stärken kann.

Die Zeitschrift PERSONAL hatte ein Zukunftsthema mit auf ihr Fachpodium genommen: Offensiv qualifizieren. Über ihre Vorzeige-Projekte informierten Mark Speich, Geschäftsführer der Vodafone Stiftung in Düsseldorf (Foto, l.) und Franz-Josef Fischer, Geschäftsführer Jäger Direkt in Reichelsheim (Foto, r.).



Im nächsten Jahr setzt Veranstalter spring Messe Management auf eine kurze Anreise für die Teilnehmer: Die Messe Personal 2011 findet für die Nordlichter am 6. und 7. April 2011 in Hamburg statt und für die Süddeutschen am 13. und 14. April in München. www.personal-messe.de

Neben Führungskräften gilt es heute ambitionierte Fachkräfte zu fordern und zu fördern. Gerade Fachkräfte, die in fachlich wie überfachlich anspruchsvollen (Querschnitts-)Funktionen arbeiten, müssen künftig qualifiziert, motiviert – und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Ein Beispiel gibt Brenntag.

Talentmanagement praktisch

Die Ausgangslage bei der Brenntag GmbH in Mülheim: In der deutschen Landesgesellschaft des weltweit führenden Distributionspartners der Chemieindustrie mit 11.000 Mitarbeitern, mit mehr als 400 Standorten in über 60 Ländern stellte sich die Frage, wie man talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unternehmensintern weiter fördern kann – als qualifiziertes, alternatives Angebot an Fachkräfte zur bereits erfolgreich etablierten Führungskräfteentwicklung.

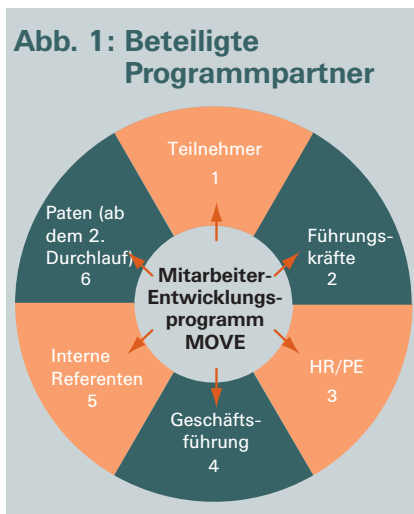
Mitarbeiterförderung war und ist ein großes Anliegen des Unternehmens, da sich die Führungslaufbahn – ähnlich wie in anderen Unternehmen auch – als Flaschenhals darstellt: Schlanke Hierarchie, langfristige Verweildauer im Unternehmen und relativ junge Führungskräfte grenzen den Spielraum für ein Versprechen auf die Führungskarriere stark ein. Hinzu kommt, dass die Anforderungen an Mitarbeiter in den Fachfunktionen an den verschiedenen Standorten immer stärker steigen. Und damit steigen auch die Anforderungen interne (und externe) Schnittstellenkommunikation zielführend und zu gestalten – in der Fachdiskussion heute auch als Kompetenz zur lateralen Führung bezeichnet.

Die Programmentwicklung

Zusammen mit dem externen Partner Hattinger Büro für Personal- und Organisationsentwicklung konzipierte Brenntag ein neues Personalentwicklungsprojekt. Dabei galt es einerseits

Stichwörter in diesem Beitrag

- Fachkräfte
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung



die zielgruppenspezifischen Lernthemen zu klären und diese zu einem sinnvollen Lernprogramm zu verbinden. Schlüsselthemen wie Kommunikation, Persönlichkeit, Team, Konflikt gehörten ebenso dazu wie das Methodenthema Projektmanagement oder relevante unternehmensinterne Fachthemen. Andererseits sollte dieses neue Programm alle beteiligten Programmpartner aktiv einbinden. Dazu zählten neben dem Personalbereich die Führungskräfte der jeweiligen Teilnehmer. Denn Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Aber auch die Geschäftsführung und interne (Fach-)Referenten sollten aktiv eingebunden werden. Der Anspruch war (und ist) ein lebendiges Entwicklungsprogramm zu etablieren – und weniger ein fertiges PE-Produkt zum Lernkonsum in der Organisation zu platzieren.

Die Programmarchitektur

Durch diese Vorüberlegungen wurde ein modulares Entwicklungsprogramm unter dem Titel „MOVE“ für eine Zielgruppe von zwölf Teilneh-

mern entwickelt. Vier Lernmodule mit einer Dauer von jeweils drei Tagen bildeten den Kern des individuellen und gemeinschaftlichen Lernens. Begleitet wurde die Gruppe von einem konstanten Trainertandem des externen Partners Hattinger Büro. (Abb. 1)

Die Besonderheiten:

- Die Lernmodule wurden durch ein Kick-off und eine Abschlussveranstaltung mit allen beteiligten Programmpartnern eingerahmt. Neben HR, den Teilnehmern und den Trainern waren die Führungskräfte der Teilnehmer und die Geschäftsführung ein aktiver Bestandteil in diesen Rahmenveranstaltungen – und konnten somit auch die impliziten und expliziten Botschaften zum Programm setzen oder auch selbst adaptieren.
- Die Teilnehmer erhielten im zweiten Lernmodul, das sich auf das Thema Projektmanagement konzentrierte, Projektaufträge von der Geschäftsführung. In drei Projekten, die aus den Themenbereichen betriebliches Gesundheitsmanagement, Supply Chain und Energiemanagement stammten, arbeiteten die Teilnehmer



*Simone Seifer,
Personalreferentin,
Brenntag GmbH
Mülheim*

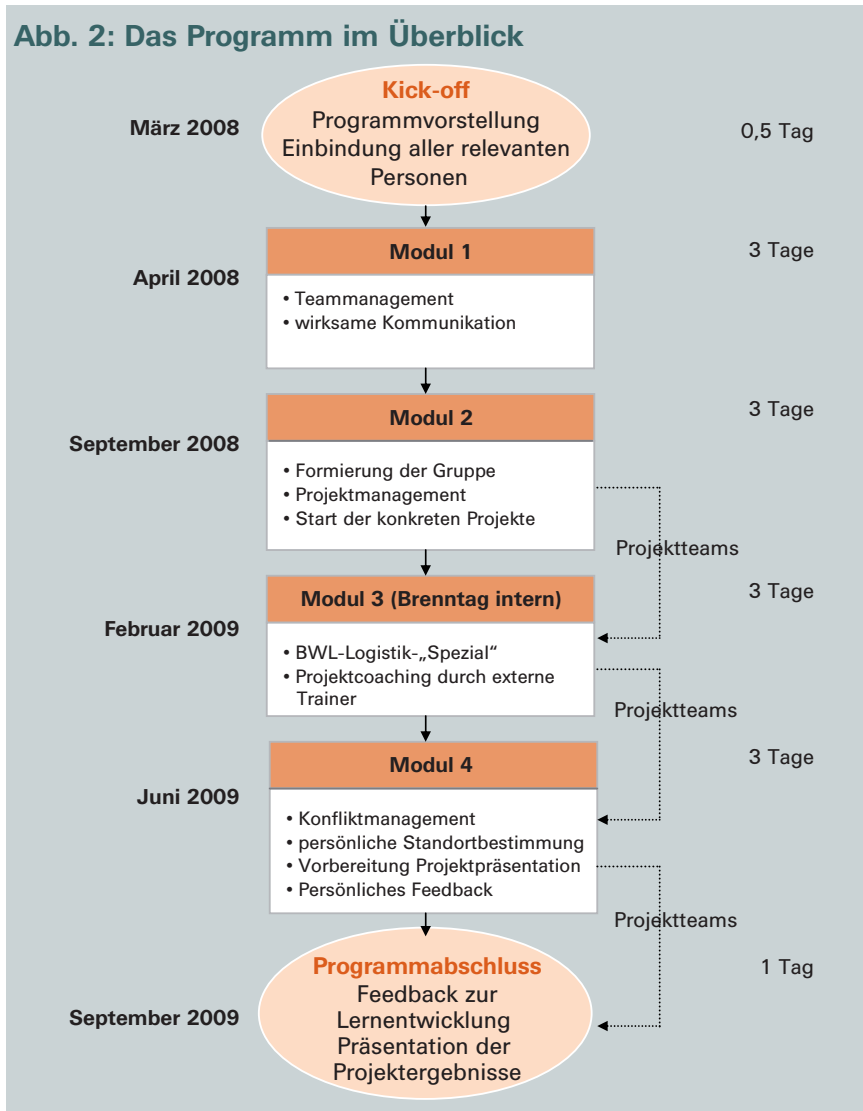
✉ simone.seifer@brenntag.de



*Ulrike Rösner,
Geschäftsführerin,
Hattinger Büro
für Personal- und
Organisations-
entwicklung,
Hattingen*

✉ roesner@hattinger-buero.de

Abb. 2: Das Programm im Überblick



in ihren Projekten über eine Laufzeit von fast einem Jahr. Sie organisierten ihre Arbeitsstationen selbst und hatten während der Arbeitsphase auch Gelegenheit für ein Coaching durch die Trainer. (Abb. 2)

Es kam so wie geplant – und wurde sogar noch besser. Alle aktiv integrierten Programmpartner erfüllten die an sie gestellten Rollenerwartungen. Die Teilnehmer waren hochgradig motiviert und arbeiteten äußerst engagiert zwischen den Modulen an den Projektaufgaben. Die Projekte wurden erfolgreich abgeschlossen und im Abschlussworkshop der Geschäftsführung präsentiert – mit positivem Echo.

Die Teilnehmer arbeiteten nicht für den elektronischen Papierkorb: Ihre Projekte wurden nach Programmabschluss weiter verfolgt und befinden sich derzeit in der Umsetzung. Auch

die unternehmensinterne Kommunikation zu diesem Qualifizierungsprojekt wurde über verschiedene Kanäle genutzt: Über Intranet, Mitarbeiterzeitung und Präsentationen im Rahmen von Führungskräftemeetings wurde der Prozess stets begleitet und deutschlandweit bekannt gemacht.

Der sehr lebendige Programmablauf dynamisierte die beteiligten Menschen und Funktionen über das Programm hinaus: Die Teilnehmer erklärten sich zum Ende des Programms bereit, als Paten für die nächste Gruppe zur Verfügung zu stehen – eine Unterstützung die gerade in der anspruchsvollen Projektarbeitsphase hilfreich ist.

Weiter wurden erstmalig bei der Besetzung von Projektleitungsfunktionen nicht automatisch Führungskräfte mit dieser Funktion betraut. Die Geschäftsführung beschloss stattdessen, den frisch

qualifizierten MOVE-Teilnehmern als Fachkräften diese Verantwortung zu übertragen. Dies ist ein neuer Schritt in der Gestaltung der hierarchieübergreifenden Kooperationsmuster – also Kulturveränderung live.

Ausblick

Wenn man dieses Programm aus heutiger Perspektive betrachtet, sind Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen erreicht worden, die Ausdruck für eine lernende Organisation sind:

- **Individueller Lerngewinn.** Die Teilnehmer haben ihre sozialen, kommunikativen und methodischen Kompetenzen erweitert; sie haben ein Bewusstsein für die aktive Gestaltung von Kooperation im Unternehmen entwickelt.

- **Mentale Karrieremodelle erweitert.** Die teilnehmenden Fachkräfte haben sich während der Programmphase auch mit den verschiedenen Optionen zur persönlichen Entwicklung auseinandergesetzt. Die Perspektive auf horizontale Entwicklung und Karriere im Unternehmen ist attraktiver geworden – und ist nicht mehr nur „second best“ im Vergleich zu den Führungskräften.

- **Unternehmenskultur hat sich mit entwickelt.** Lernen im Netzwerk, neue Kommunikations- und Entscheidungsmuster zwischen Hierarchien und Bereichen sind erlebt und aktiv von allen Beteiligten gestaltet worden – und das hat sich bis in die Managementebene fortgesetzt.

Dieses praktische Beispiel zeigt, dass die lebendige Verzahnung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gelingen kann. Ein gutes und schlüssiges Konzept ist hierzu sicherlich notwendige Voraussetzung. Aber diese Dynamik zu erzeugen, dazu braucht es vor allem auch Offenheit, Courage und Engagement aller beteiligten Programmpartner.

Diese Komponenten lassen sich schlecht auf Papier konzipieren, hier ist der Personalbereich gefordert – und hat eine Punktlandung geschafft: Das Programm fand eine so starke Resonanz in der Organisation, das bereits jetzt zwei weitere Gruppen gestartet sind.

Die BMW Group hat ihre Nachwuchsprogramme neu ausgerichtet: Einer der Bausteine für Trainees ist das internationale BMW Group Graduate Programme. Am 1. April 2010 sind die ersten Trainees gestartet.

In Führung gehen

Die BMW-Nachwuchsprogramme wie die BMW-Berufsausbildung, das studentische Förderprogramm Fastlane oder das Direkteinstiegsprogramm Drive sorgen für einen kontinuierlichen Zufluss an Kompetenzen und externem Know-how. Darüber hinaus steigern Nachwuchsprogramme die Attraktivität als Arbeitgeber und tragen zu einer ausgewogenen Altersstruktur der Belegschaft bei.

Im Jahr 2010 führt die BMW Group zwei neue Nachwuchsprogramme ein, welche die Gesamtlandschaft der Nachwuchsprogramme der BMW Group erweitern und stimmig ergänzen. Mit dem Bachelorprogramm SpeedUp werden technikbegeisterte Abiturienten und Schulabgänger mit Fachhochschulreife angesprochen. Die Programmteilnehmer erwerben mit einem Stipendium der BMW Group einen Bachelorabschluss und absolvieren parallel Praxiseinsätze. Das internationale BMW Group Graduate Programme für Trainees bildet herausragende Hochschulabsolventen (mit Bachelor-, Master- oder Promotionsabschluss) sowie Young Professionals für die spätere Übernahme von anspruchsvollen Aufgaben aus.

Weit mehr als die Hälfte der deutschen DAX-Unternehmen bieten derzeit Traineeprogramme als mögliche Einstiegsart ins Unternehmen an. Bei der BMW Group gab es bis in die 90er-Jahre ein internationales Traineeprogramm. Dann jedoch fiel die Entscheidung, jenes zu Gunsten des deutlich breiter angelegten Direkteinstiegsprogramms Drive einzustellen. Letzteres wird von allen Hochschulabsolventen nach ihrem Einstieg ins

Unternehmen durchlaufen. Allerdings musste in der Zwischenzeit festgestellt werden, dass diverse Gründe, beispielsweise der steigende Bedarf an funktionsübergreifend ausgebildeten Nachwuchskräften sowie die Sicherung der Arbeitgeberattraktivität in allen relevanten Zielgruppen, dafür sprechen, ergänzend zum Direkteinstieg erneut ein internationales Traineeprogramm aufzulegen.

Komplexe Anforderungen

Das BMW Group Graduate Programme wird derzeit mit dem Slogan „Gehen Sie mit uns in Führung!“ beworben. Das aktuelle Programm soll veränderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen und Nachwuchskräfte an die komplexer werdenden Anforderungen eines international agierenden Konzerns heranführen. Die Trainees werden funktionsübergreifend ausgebildet, sind aber von Beginn an einem späteren Zielbereich zugeordnet. Dadurch werden die zielgenaue Qualifizierung sowie die fachliche und soziale Integration bereits während des Programmablaufs sichergestellt.

Schon bei der Auswahl der Kandidaten liegt der Fokus auf einem Anforderungsprofil, das die Eignung für komplexe und internationale Aufgaben klar erkennen lässt. Die Kernanforderungen, wie beispielsweise Eigeninitiative, Veränderungsbereitschaft, Teamgeist und eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion, spiegeln bewusst Parallelen zum Führungsmodell der BMW Group, dem Management Haus, wider. Weitere Voraussetzungen sind:

- ein exzellenter technischer oder kaufmännischer Hochschulabschluss
- mindestens sechs Monate relevante Praxiserfahrung (durch Praktika, Ausbildung, erste Berufserfahrung)
- mindestens vier Monate relevante

Auslandserfahrung (Studium oder Praxiserfahrung)

- persönliches Engagement neben dem Studium oder außerhalb der Hochschule
- Deutsch und Englisch fließend, idealerweise weitere Fremdsprachen
- eigene Ideen und Visionen
- scharfer analytischer Verstand
- Leidenschaft für das Automobil
- Eigeninitiative, Veränderungsbereitschaft, Teamgeist und Selbstreflexion

Während die oben angeführten Anforderungen für jeden Trainee ungeachtet des späteren Einsatzgebietes gelten, kommen fachbereichsspezifische hinzu. Letztere werden auf den benötigten Bedarf zugeschnitten und konkretisieren die Anforderungen, die ein Trainee für einen bestimmten Fachbereich mitbringen sollte. Darüber hinaus wird bei der Auswahl großer Wert auf eine ausgewogene Persönlichkeit gelegt, die sich in nachweisbarem sozialem Verantwortungsbewusstsein und in einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft zeigt.

Um die geeigneten Kandidaten für das Programm herauszufiltern, findet



*Dr. Yasmin Fargel,
Projektleiterin,
BMW Group Graduate Programme,
Strategische Personalentwicklung,
BMW Group,
München*

✉ yasmin.fargel@bmw.de



*Martin Behrendt,
Leitung und Steuerung „BMW Group Graduate Programme“,
Bildungsakademie, BMW Group,
München*

✉ martin.mb.behrendt@bmw.de

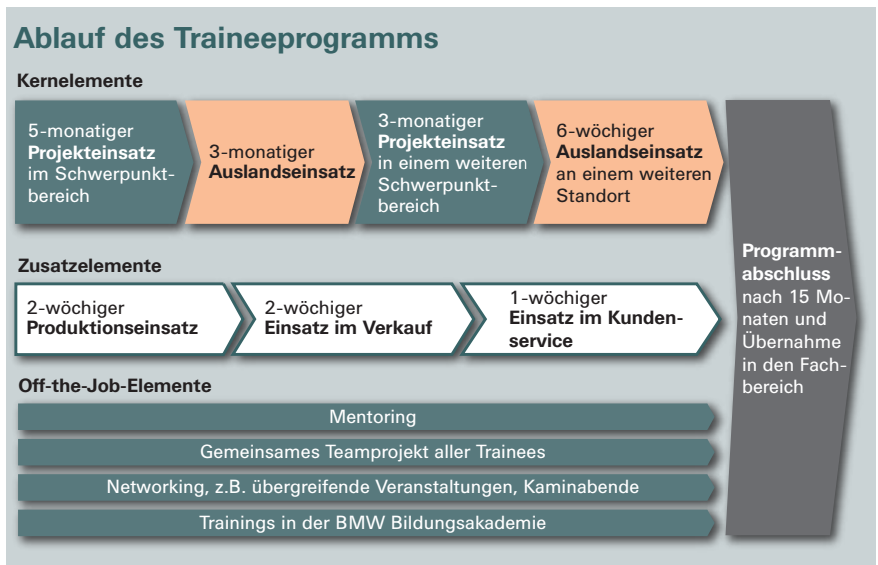
Stichwörter in diesem Beitrag

- Nachwuchsprogramm
- Leisten und Lernen
- Funktionsübergreifende Ausbildung

nach einer Vorselektion der Bewerbungsunterlagen zunächst ein Telefoninterview statt. Dem schließt sich ein eineinhalbtägiger Auswahltag an, der sich aus verschiedenen Übungen ähnlich denen eines Assessment Centers zusammensetzt. Am Auswahltag nehmen neben Vertretern der Personalabteilung auch Vertreter aus den Fachbereichen teil (mittleres und oberes Management). Somit wird eine mehrdimensionale Überprüfung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der Kandidaten sichergestellt. Grundsätzlich stellt die BMW Group Trainees in verschiedenen Unternehmensbereichen ein, darunter Forschung & Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing, Einkauf & Lieferantennetzwerk, Finanzen und Personal. Die Anzahl und die Bereichszuordnung der Trainees werden halbjährig vor jeder neuen Ausschreibung eines Jahrgangs strategisch aus der langfristigen Nachwuchsplanung abgeleitet. Am 1. April 2010 sind die ersten Trainees gestartet. Der Recruitingprozess für den nächsten Trainee-Jahrgang, der zum 1. Oktober 2010 starten wird, ist bereits angelaufen.

Leisten und Lernen

Das Traineeprogramm steht unter der Devise „Leisten und Lernen“, die sich wie ein roter Faden durch die 15-monatige Ausbildung zieht. Der Ablauf umfasst neben klassischen Elementen eines Traineeprogramms zusätzliche innovative Elemente, die zu einer funktionsübergreifenden, zukunftsorientierten und internationalen Ausbildung beitragen. (Abb.) Der Trainee wird vor Programmstart einem Schwerpunktbereich zugeordnet. Ausgehend von den Anforderungen und Schnittstellen dieses Schwerpunktbereichs leitet sich die weitere Einsatzplanung ab. Nach dem fünfmonatigen Einsatz in der Startabteilung innerhalb des Schwerpunktbereichs erfolgt eine Entsendung an einen internationalen Standort, in der Regel in ein Produktionswerk in den USA, Großbritannien, Südafrika oder China. Im Anschluss wird der Trainee in einem Bereich eingesetzt, der inhaltlich auf den vorherigen Pro-



grammbausteinen aufbaut und einen weiteren Perspektivenwechsel auf den Schwerpunktbereich bietet. Der zweite Auslandseinsatz findet im Regelfall in einer Vertriebsregion im Ausland statt, etwa in einem Wachstumsmarkt wie China oder Indien. Begleitend zu den funktionsübergreifenden Kernelementen absolvieren die Trainees ausgewählte Zusatzelemente, die das Verständnis für grundlegende und zentrale Prozesse und Aufgaben in der BMW Group schärfen. So absolviert jeder Trainee einen zweiwöchigen Produktionseinsatz. Dem schließen sich Einsätze in Bereichen an, die gezielt das Verständnis für die Kundenorientierung vertiefen, wie etwa der Verkauf oder der Kundenservice. Durch diese Einsätze wird gewährleistet, dass die Kundenorientierung, die eine zentrale Grundüberzeugung der BMW Group darstellt, von Beginn an integraler Bestandteil der Nachwuchsausbildung ist und entsprechend verinnerlicht wird. Zudem beinhaltet das Traineeprogramm Off-the-Job-Elemente, die ergänzende, wichtige Lerninhalte vermitteln. So wird jeder Trainee durch einen erfahrenen Mentor aus dem mittleren Management begleitet, der bei fachlichen und persönlichen Fragen berät. Einen weiteren Baustein stellt ein gemeinsames Teamprojekt dar, in welchem die interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie das soziale Verantwortungsbewusstsein der Trainees geschärft werden. Networking-Veranstaltungen und Kaminabende

fördern den übergreifenden und interdisziplinären Austausch und die Vernetzung der Trainees, beispielsweise auch zu Teilnehmern anderer Nachwuchsprogramme. Abgerundet werden die Off-the-Job-Elemente durch ein Trainingskonzept, das auf den drei Säulen Corporate Knowledge, Technical Expertise sowie Personal Skills basiert und von der Bildungsakademie der BMW Group durchgeführt wird.

Ausblick

Harald Krüger, Personalvorstand der BMW Group, hat die programmbezogene Mentorenschaft für das BMW Group Graduate Programme übernommen. In dieser Rolle nimmt er – selbst einst internationaler Trainee bei BMW – beispielsweise an Kaminabenden mit den Trainees teil. Damit wird die Bedeutung, die der Entwicklung von Nachwuchs bei der BMW Group beigemessen wird, unterstrichen. Anspruch und zugleich Herausforderung auf Unternehmensseite werden sein, den Trainees, die sich bewähren, geeignete Entwicklungsperspektiven anzubieten und den Erfolg des Programms kontinuierlich auszuwerten. Für den individuellen Erfolg allerdings, sich als geeignete Nachwuchskraft im Unternehmen zu etablieren, sind die Trainees selbst gefragt. Denn jeder einzelne trägt die Verantwortung dafür, die Devise des Programms, „Leisten und Lernen“, durch persönliches Engagement zum Leben zu erwecken.



Kostengünstig weiterbilden

Täglich holen sich rund 200 Menschen in Deutschland einen Gutschein für eine Bildungsprämie. Hintergrund: Bis zu 500 Euro können Wissbegierige damit als Zuschuss zu Trainingskosten erhalten. Die **Bildungsprämie** wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Sie lässt sich auch in Fortbildungen bei der TÜV SÜD Akademie investieren. Die Themenpalette ist breitgefächert: Von Explosionsschutz bis Energiemanagement und von Qualität am Bau bis Qualitätsmanagement. Besonderheit: Den Gutschein kann man für Fortbildungs-Module verwenden, die aufeinander aufbauen. Mit dem Ziel, Arbeitnehmer bundesweit bei ihrer Weiterbildung zu unterstützen, ist die Bildungsprämie zu einer attraktiven Möglichkeit geworden, sich kostengünstig einmal pro Jahr weiter zu qualifizieren. Sie kommt Angestellten und Selbstständigen zugute, aber auch Personen, die nach einer Pause in ihren Beruf zurückkehren. Entscheidend ist, dass das zu versteuernde Jahreseinkommen 25.600 Euro, bei Verheirateten 51.200 Euro nicht übersteigt. Wer die Fördervoraussetzungen erfüllt, sucht eine Beratungsstelle auf und lässt sich einen persönlichen Prämiegutschein ausstellen.

www.bildungspraemie.info

Diskutieren in der Arena

Um wissenschaftliche Erkenntnisse und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalarbeit im Mittelstand geht es am 14. Juli. Unter dem Titel „**HR 2020 – Chancen in Zeiten der Krise**“ treffen sich Personal- und Mittelständler an einem außergewöhnlichen Veranstaltungsort – in der Allianz-Arena in München. Dort diskutieren die Teilnehmer Strategien und Instrumente für die Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen. PensionCapital mit Sitz in München und Bremen und Manfred Faber HR Consultants (München) veranstalten den Workshop. Rechtsanwältin Angela Huber, Fraunhofer Gesellschaft, München, Gerrit Mauch, Leiter HR Development, Accor Hotellerie Deutschland, München, und Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter der PensionCapital, werden konkrete Auswirkungen des bekannten Phänomens Demografie auf die Personalarbeit im Mittelstand diskutieren.

www.hr-consultants.eu/en/news/sigleview/article/14072009-hr-club-hr-2020-chancen-in-zeiten-der-krise.html

Pole Position

„**HR 2010: Strategische Pole Position**“: Diesem anspruchsvollen Titel will die Kienbaum Jahrestagung für das Human Resource Management in Ehreshoven bei Köln genügen. Am Donnerstag, 24. Juni, diskutieren Personalentscheider über die Rolle des Human Resource Managements (HRM) nach der Wirtschaftskrise. Thomas Sattelberger, Vorstand Personal der Deutschen Telekom AG, wird in seinem Referat streitbar über eine offensive Rolle der HR Manager reflektieren. Zudem wird auf der kostenfreien Veranstaltung diskutiert, wie ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement die Handlungsfähigkeit von HR wiederherstellen kann. Auf die rund 400 Gäste warten zahlreiche weitere Vorträge und Workshops zu Themen wie „Herausforderungen im Talent Management“, „European HR Cost Challenge“, „VorstAG in deutschen Aktiengesellschaften – Umsetzung geglückt?“ und „Menschen erfolgreich machen! – Führen in und von Hochleistungsorganisationen“.

www.kienbaum.de

Einsame Entscheider

„Entscheider haben häufig oder sehr oft die Lösung schon im Kopf und wollen diese durchsetzen“, sagen etwa drei Viertel aller Teilnehmer der aktuellen Studie der Unternehmensberatung ComTeam mit Sitz in Gmund am Tegernsee. Der Titel der Studie lautet „**Gut entschieden – Zur Qualität von Entscheidungsprozessen in Unternehmen**.“ Die Antworten der Befragten geben einen Hinweis darauf, warum nur etwa 30 Prozent der Mitarbeiter mit den Entscheidungen in ihrem Unternehmen zufrieden oder sehr zufrieden sind. Seit 1. Juni ist der Studienberichtsband inklusive Detailauswertung und Kommentaren online abrufbar.

<http://studie10.ComTeam-AG.de>

Personalmanager starten durch

Viel vorgenommen hat sich der im vergangenen Herbst gegründete Bundesverband der Personalmanager (bpm) mit seinem ersten „**Personalmanagement-Kongress**“ am 1./2. Juli 2010 in Berlin: Zwölf Podiumsdiskussionen und 23 Best Cases in parallelen Veranstaltungen, dazu für alle Teilnehmer der FIFA-Schiedsrichter Markus Merk über „Führen durch Entscheiden“, der Bremer Zukunftsforscher Peter Kruse zu „Intelligenten Netzwerken“, der Schweizer Personalprofessor Rolf Wunderer über „Unternehmerische Kompetenzen in Management und Märchen“ und Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen über „Arbeits- und Sozialpolitik als politische Schlüsselherausforderung“. Offensichtlich verleiht der rasche Zuwachs dem bpm Flügel: 1.500 Personaler sind bereits Mitglied geworden.

www.personalmanagementkongress.de

Aktuelles im Arbeitsrecht

Zum **16. Expertenkreis „Arbeitsrecht und Praxis“** lädt der Verein für Sozialpolitik, Bildung und Berufsförderung (VSB) nach Kassel ein. Am 2. und 3. Juli diskutieren Fachanwälte und Personaler aktuelle Änderungen im Arbeitsrecht. So wird die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, zum Betriebsverfassungsgesetz und zu Betriebsübergaben auf der Tagesordnung stehen. Informiert werden die Teilnehmer darüber hinaus über arbeitsrechtliche Aspekte bei Beschäftigungen nach Umstrukturierungen oder beim Arbeitnehmerschutz. Als Referenten hat der VSB gleich zwei Richter des Bundesarbeitsgerichts (BAG) in Erfurt gewonnen: Heinrich Kiel, Richter im 7. Senat, und Friedhelm Rost, Vorsitzender Richter des 2. Senats a.D. Rechtsanwalt Michael Wozalla, Professor an der EBZ Business School – University of Applied Sciences in Bochum, leitet die Tagung.

www.vsb-nordhessen.de

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
21./22. Juni	Mitarbeiterpotenziale gezielt entwickeln	Es werden Einschätzungsmodelle und Instrumente vermittelt, um so das Leistungspotenzial der Mitarbeiter zu entfalten.	Hamburg Fromm Management-Seminare Tel. 0 40/303 76 44 www.fromm-seminare.de 1.150 Euro
22. Juni	Führen und Gesundheit	Im Seminar wird der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Gesundheit erörtert.	Stuttgart Business Performance Academy Tel. 0 62 21/1 87 97-0 http://businessperformanceacademy.net ab 75 Euro
24./25. Juni	Führungsaufgaben der Produktionsleitung	Der Führung, Motivation und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams wird ein Schwerpunkt eingeräumt – auch in schwierigen Situationen und unter ungünstigen Rahmenbedingungen.	Wuppertal Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95 - 0 www.taw.de 980 Euro
5./6. Juli	Auf den Punkt gebracht!	Diskutiert wird, wie komplexe Sachverhalte verständlich präsentiert werden können.	Starnberg Management Forum Starnberg Tel. 0 81 51/27 19-0 www.management-forum.de 1.795 Euro
5./6. Juli	Team-Management	Moderne Instrumente des Team-Managements und die neuesten Erkenntnisse aus der Team-Erfolgsforschung stehen auf dem Programm.	Stuttgart Resource People Tel. 0 71 27/93 15-2 87 www.resource-people.de 840 Euro
8./9. Juli	Erfolgreiche Mitarbeiterführung	Dieses Training geht gezielt auf die vielschichtigen Anforderungen an Führungskräfte ein und ist ein ideales Training zur Optimierung der eigenen Führungsarbeit.	Köln Frontline Consulting Tel. 0 18 05/76 72 26 www.frontline-consulting.de 1.390 Euro
8./9. Juli	Besser präsentieren und kommunizieren auf Englisch	Das gesamte Seminar findet in Englisch statt. Damit trainieren und verbessern die Teilnehmer ihr Sprachgefühl.	Frankfurt am Main ManagementCircle Tel. 0 61 96/47 22-6 21 www.managementcircle.de 1.895 Euro
11. - 16. Juli	Persönlichkeit und Führungsstil	Die Teilnehmer analysieren und gestalten ihr persönliches Führungsprofil auf der Grundlage ihrer Stärken.	Inzell am Chiemsee JANUS Tel. 0 80 95/8 73 38-0 www.janusteam.de 1.840 Euro
14. - 16. Juli	Assessment-Center: Entwickeln – Durchführen – Auswerten	Die Teilnehmer erhalten einen kompakten Überblick über die Assessment Center-Methode.	Frankfurt am Main Demos Europäische Wirtschaftsakademie Tel. 08 00 /1 30 80 30 30 www.semigator.de 1.450 Euro
19. - 21. Juli	Mentale Fitness	Die Teilnehmer erleben, welche Kraft im bildhaften Denken liegt und wie sie damit ihre Gedächtnisleistung messbar verbessern können.	Düsseldorf integrata Tel. 07 11/ 7 28 46-100 www.integrata.de 1.350 Euro
8. - 10. August	Wirkungsvolle Rhetorik	Rolf H. Ruhleder vermittelt mit viel Humor und hartem Training, wie die Teilnehmer ihre rhetorischen Potenziale erweitern können.	Timmendorfer Strand Forum für Führungskräfte Tel. 06 11/2 36 00 30 www.7fff-online.com 2.790 Euro
30. August/ 1. September	Teamentwicklung	Die Teilnehmer erleben Gruppendynamik und lernen, wie sie sie für die Teamentwicklung nutzen können.	Marburg Ibo Tel. 06 41/9 82 10-3 11 www.ibo.de 1.580 Euro



Was bei Studierenden fast Alltag ist, ist für Azubis noch eine besondere Chance: Bei der RWE Power können sie an einem internationalen Azubi-Austausch teilnehmen.

Szia! & Hallo!

„Die Deutschen, die ich kennengelernt habe, waren immer pünktlich und eher geschlossene Menschen.“ Das erzählt der ungarische Berufsschüler Daniél, überlegt kurz und ergänzt: „Wenn ich an Deutschland denke, fallen mir spontan Fußball, viele Biersorten und tolle Autos ein.“ Der deutsche Auszubildende Florian wiederum berichtet seinen Azubi-

Kollegen in der Heimat: „Die Ungarn sollen sehr gastfreundlich sein und essen am liebsten scharfes Gulasch“. Dann fällt ihm ein: „Und war da nicht auch etwas mit dem Wunder von Bern zwischen Ungarn und Deutschland?“ In beiden Ländern ist Fußball schnell der erste spontane gemeinsame Nenner. Es geht hierbei weniger um den Vergleich sportlicher Leistungen als vielmehr um die Annäherung an eine fremde Kultur zur Vorbereitung auf einen Azubi-Austausch.

Um ihre Auszubildenden auf ein Berufsleben in einem immer stärker international geprägten Umfeld vorzubereiten, bietet die RWE Power AG einen Azubi-Austausch an. In Kooperation mit einer ungarischen Beteiligungsgesellschaft haben deutsche Aus-

zubildende die Möglichkeit für drei Wochen in Ungarn zu arbeiten und zu leben. Die Ausbildung in Ungarn ist im Vergleich zum dualen Ausbildungssystem stärker schulisch geprägt und findet in einer Art Kombination aus Gymnasium und Berufsschule statt. Von ungarischer Seite nehmen Berufsschüler die Gelegenheit zu einem Besuch in Deutschland wahr. Austauschprogramme erhöhen die beruflichen und persönlichen Qualifikationen der jungen Menschen und zwar im Hinblick auf



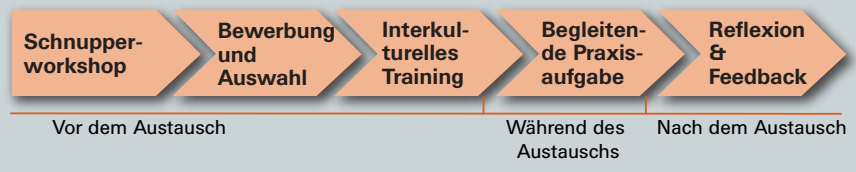
*Reinhold Niehoff,
Referentin,
Development
Center, RWE AG,
Essen*

✉ reinhold.niehoff@rwe.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Auszubildende
- Ungarn
- Interkulturelle Kompetenz

Rahmenkonzept rund um den Austausch



- den Erwerb interkultureller Handlungskompetenz
- die Stärkung der Mobilitätsbereitschaft
- die Erweiterung der Persönlichkeits-, Sozial- und Fachkompetenz
- die Förderung der Sprachkompetenz

Die RWE Power AG fördert durch dieses Engagement die eigene Attraktivität als Ausbildungsbetrieb, stärkt ihre Kontakte im Ausland und profitiert langfristig durch interkulturelle Kompetenzen ihres Fachkräfte-Nachwuchses. (Abb.)

Der Schnupperworkshop

Für viele Auszubildende ist die Vorstellung für drei Wochen im Ausland zu sein fremd. Ihre Erfahrungen beruhen meist auf ein bis zweiwöchigen Urlaubsreisen mit der Familie. Es ist daher wichtig, ihnen die Vorteile und den Nutzen eines beruflichen Auslandsaufenthaltes zu verdeutlichen. Die halbtägigen Schnupperworkshops, die bislang nur in Deutschland durchgeführt wurden, zielen darauf ab die Bereitschaft ins Ausland zu gehen zu erhöhen sowie das Interesse für das Austauschprogramm zu wecken. Die Leitfragen sind: Was stelle ich mir gut vor, was erwarte ich? Was könnte schwierig werden im Ausland? Positiv werden meist ein allgemeines Kennenlernen von Land und Leuten sowie die Verbesserung der meist englischen Sprachkenntnisse genannt. Schwierigkeiten und Hemmungen sind häufig praktischerer Natur: das Essen, kein Kontakt zu Freunden und Familie, Freizeitgestaltung, Übernahme von Kosten, Sprachbarrieren oder Internetanschluss.

Um sich dem Thema Kultur zu nähern findet ein Kultursimulationsspiel statt. In einer definierten Spielsituation interagieren die Teilnehmer als

Mitglieder unterschiedlicher Phantasie-Kulturen miteinander, ohne zunächst die Spielregeln zu kennen, die das Verhalten der jeweils anderen Gruppe bestimmen. Über das Modell der Kulturzwiebel nach Geert Hofstede und die Sammlung von Beispielen zu Symbolen, Helden, Ritualen und Werten der deutschen Kultur setzen sich die Auszubildenden mit der eigenen kulturellen Prägung auseinander.

Den Abschluss des Workshops bildet der Erfahrungsbericht eines ehemaligen Austauschteilnehmers. Außerdem werden organisatorische Details über den Ablauf und die Rahmenbedingungen – etwa Termine, Unterkunft, Standort, Bewerbungsprozess – bekannt gegeben.

Bewerbungsphase und Auswahl

Wichtiger Erfolgsfaktor für den Austausch ist das Prinzip der Freiwilligkeit. Mit einer aussagekräftigen Bewerbung, die den Fokus auf die persönliche Motivation für diese Herausforderung legt, bewerben sich die Auszubildenden für die Teilnahme an dem Austausch. Die Auswahl erfolgt über die zuständigen Ausbildungsverantwortlichen.

Das interkulturelle Training

Sowohl für die Teilnehmer auf ungarischer Seite als auch für die auf deutscher Seite findet ein interkulturelles Training statt. Durchgeführt wird dies durch ein binationales internes Trainerinnenteam aus einer deutschen und einer ungarischen Kollegin. Ziel der jeweils eintägigen Veranstaltung ist eine länderspezifische kulturelle Sensibilisierung. Hierbei stehen Gemeinsamkeiten ebenso im Fokus wie

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

- **Transparenz** durch unabhängige Angebotsübersicht
- **Direkter Vergleich** durch detaillierte Anbieterprofile



Trainer unserer **Empfohlener-Partner-Kategorie**:

Álvaro Leonardo Moreno



Prozesse und Effizienz
Experte für

- Profiler für Führungspersönlichkeiten
- Teamkommunikator für Führungskräfte
- Vollkontakt Vertriebsprozessoptimierer

Was kostet Sie eine falsche Führungskraft? Warum sind einige Ihrer VerkäuferInnen erfolgreicher als andere? Wieviel Zeit investieren Sie für eine effektive Teamkommunikation? Keine Reibungsverluste?

www.semigator.de/alvaro-leonardo-moreno

Andrea Ramscheidt



Prozesse und Effizienz
Expertin für

- Profitable Gestaltung von IT-Projekten
- Wirtschaftlichkeit für IT-Projekte
- Prozessmanagement für IT-Projekte

Projektmanagement als Führungskompetenz, Mentor-Coaching zur profitablen Gestaltung von IT-Projekten, Wirtschaftlichkeitsberechnung für IT-Projekte zur Steigerung der Wertschöpfung Ihres Unternehmens

www.semigator.de/andrea-ramscheidt

Gabriele Schendl-Gallhofer



Strategie und Innovation
Expertin für

- Innovationskraft aktivieren
- Führungskraft, Motor für den Durchbruch
- Topverkäufer sein mit Innovationskraft

Innovationskraft aktivieren. Die Führungskraft als Motor für den Durchbruch. Durchbruch im Verkauf durch die Aktivierung der Innovationskraft.

www.semigator.de/gabriele-schendl-gallhofer

Thorsten Schildt



Auftreten und Kommunikation
Experte für

- Präsentationstraining
- Rhetorik, Vortragen
- Persönliche Wirkung

Von einfachen Rede- und Vortragstrainings bis hin zum Präsentationscoaching auf Vorstandsebene vermittelt Thorsten Schildt Tipps und Tricks für die professionelle Wirkung.

www.semigator.de/thorsten-schildt

Unverbindliche Anfragen an unser Expertenteam:
0800 - 5060 4446 oder anfrage@semigator.de

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

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

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

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

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

Titelbild: Fotolia

Beilagenhinweis: Technische Akademie Wuppertal; PERSONAL Sonderheft Gesundheit (Eigenbeilage); HR

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

ISSN 0031-5605



mögliche Unterschiede zwischen den Ländern. Die Inhalte im Detail:

- interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Lernen
- Selbst- und Fremdbild der eigenen Kultur
- Ergänzung durch ausgewählte Kulturstandards Deutschland – Ungarn
- Abgrenzung zu Stereotypen und Vorurteilen
- Wissenswertes über Deutschland und Ungarn (Kurzinput)
- Mini-Sprachkurs (mit Vorstellung und Begrüßung)

Beide Trainings sind inhaltlich ähnlich konzipiert und passend zur jungen Zielgruppe interaktiv und mit einem breiten Methodenmix aufgebaut. In der Durchführung und im Ablauf werden zudem interkulturelle Facetten berücksichtigt. So hat die Erfahrung gezeigt, dass auf ungarischer Seite ein sehr kreativer und lebendiger Trainingscharakter geschätzt wird. Lernen findet dort verstärkt über den Dialog und das Erleben in der Gruppe statt, im deutschen Training erfolgt der Lerntransfer auf Basis fundierter – vorwiegend schriftlicher oder visualisierter – Informationen.

Nach der Anreise der deutschen Azubis schafft in Ungarn eine ausführliche Vorstellungsrunde gleich zu Beginn eine offene Arbeitsatmosphäre. Idealerweise werden zeichnerische und persönliche Elemente integriert – etwa mit der Aufgabenstellung: Bitte zeichnet die Hobbys, die Familie, den Spitznamen, das Lieblingsessen eures Nebenmanns. Das Bedürfnis nach einer klaren Struktur, etwa durch eine Agenda, ist bei den ungarischen Auszubildenden nicht wahrnehmbar – anders bei den deutschen Azubis. Viel wichtiger ist es Raum für spontane Diskussionen und einen regen Austausch unter den Teilnehmern zu lassen.

Die Arbeit mit Bildern und Metaphern erleichtert das Heranführen an kulturtheoretische Modelle wie die Kulturstandards nach Alexander Thomas auf beiden Seiten. Die ungarischen Teilnehmer nähern sich hierbei mit großem Interesse über die Zusammensetzung von Sprichwörtern den deutschen Kulturstandards. Deutsche Teilnehmer bearbeiten Arbeitsblätter, in denen sie aufgefordert werden direkte Aussagen

in indirekte Aussagen zu verwandeln, mit sportlichem Eifer.

Als Vorbereitungsaufgabe für das Training ist ein Länder-Quiz durch eine selbstständige Internetrecherche zu lösen. Hier bietet sich eine Mischung aus klassischen Fragen nach Bevölkerung, Politik oder Wirtschaft und zielgruppenspezifischen Fragen nach dem Schulsystem oder der aktuellen Nummer eins der Charts an. Nicht unwesentlicher Zusatznutzen ist die Zusammenarbeit des internen binationalen Trainerteams, welches durch seine Aufgabe auch persönlich interkulturell zusammenwächst. Es beweist, dass es nicht immer externer Experten bedarf, sondern auch unternehmensinterne HR-Experten diese Rolle übernehmen können. Bei der Feedbackrunde in Ungarn ist es darüber hinaus empfehlenswert, als Trainer den Raum zu verlassen, um die Anonymität der Gruppe zu wahren.

Praxisaufgabe und Feedback

Während ihres Aufenthaltes im anderen Land erstellen die Auszubildenden eine Präsentation über ihre Erlebnisse und Erfahrungen. In einem Abschlusstreffen stellen sie diese Vertretern der Ausbildungsabteilung und anderen Auszubildenden vor. Eine individuelle Reflexion findet zudem mit ihren zuständigen Ausbildungsverantwortlichen statt.

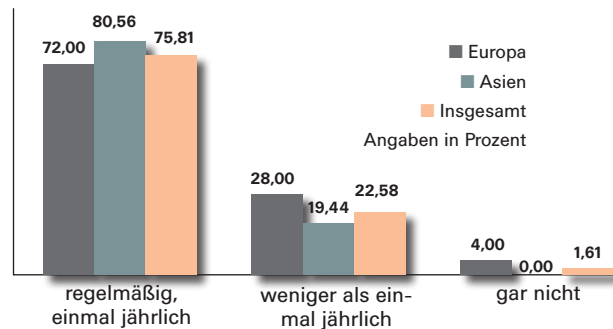
Aktuell unterwegs

Gerade findet erneut ein Azubi-Austausch statt, der im April begann und im Juni endet. Zwei kaufmännische und vier gewerblich-technische Auszubildende verbringen drei Wochen am ungarischen Standort Mátraí Erőmű in Visonta. Die kaufmännischen Auszubildenden unterstützen den Einkauf oder den HR-Bereich, die gewerblich-technischen Auszubildenden werden gemeinsam mit Schülern der József Attila Schule in Gyöngyös und der Schule in Mezökövesd im Kraftwerk oder im Tagebau eingesetzt. Auch Ausflüge und Besichtigungen, etwa nach Budapest, stehen auf dem Programm.

Nicht ohne Externe

Zum zweiten Mal präsentiert die Unternehmensberatung MTI Machwüth Team International mit Sitz in Visselhövede die Studie „Betriebliche Weiterbildung im europäisch-asiatischen Vergleich“. Auch wenn die Schwerpunkte unterschiedlich gelegt werden, in einem sind sich Firmen beider Regionen einig: Ohne externe Weiterbildung geht es nicht. Bereits im Jahr 2008 belegte die Studie eindeutig, dass die europäischen Firmen ihre Schwerpunkte gezielt auf den Bereich der Organisationsentwicklung setzen, wohingegen die asiatischen Firmen noch stärker den Bereich Personalentwicklung fokussierten. In beiden Regionen empfinden die Unternehmen gezielte Personal- und Organisationsentwicklung für ihre Mitarbeiter als wichtig und für die Entwicklung ihrer zukünftigen Geschäfte als notwendig. Dies zeigt sich auch an der Regelmäßigkeit, in welcher Maßnahmen stattfinden.

Wie oft nehmen Ihre Mitarbeiter an Trainings oder Weiterbildungsmaßnahmen teil?



www.mticonsultancy.com

Ausgezeichnetes Spiel

Das Lernspiel „EXPERIMINTE“ des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall erhielt in Berlin von Kulturstatsminister Bernd Neumann den Deutschen Computerspielpreis und wurde als bestes Lern-, Aus- und Weiterbildungsspiel ausgezeichnet. Damit siegte Gesamtmetall zum zweiten Mal in Folge in der Kategorie „Bestes Serious Game“. Im vergangenen Jahr ging der Preis an das Abenteuerspiel „TechForce“, mit dem Gesamtmetall um Facharbeiternachwuchs wirbt. „EXPERIMINTE“ ist ein Lehr- und Lernmittel für Lehrkräfte aller Schulformen, das der Arbeitgeberverband Gesamtmetall zur Förderung der mathematisch-naturwissenschaftlichen Bildung im Rahmen der Nachwuchssicherung für die Metall- und Elektro-Industrie herausgibt. Diese erste Ausgabe enthält 25 Themenbausteine aus den Bereichen Mechanik, Elektrik und Technik, weitere mit Bezug zu Mathematik und Informatik werden hinzukommen, um den gesamten Kanon der MINT-Fächer abzudecken. „EXPERI-

MINTe“ wurde im Auftrag des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall von der IW Medien in Zusammenarbeit mit Zone 2 Connect und Entertrain Software konzipiert, entwickelt und programmiert.

www.experiminte.de

Engagierte Mitarbeiter

Das Engagement von Arbeitnehmern, so die Global Workforce Study 2010 von Towers Watson, erweist sich weltweit als hoch. Die Studie stützt sich auf die Angaben von mehr als 20.000 Arbeitnehmern in 27 Ländern zu ihrem beruflichen Umfeld sowie der individuellen Einstellung zur Arbeit. Zusätzlich berücksichtigt wurden Mitarbeitermeinungen aus Towers Watson-Beratungsprojekten, für 2009 über vier Millionen Meinungen. Mit einem Anteil von 67 Prozent an hoch und moderat motivierten Mitarbeitern nimmt Deutschland im internationalen Vergleich einen vorderen Rang ein. Speziell der Wert für die Hochengagierten liegt mit 24 Prozent leicht über dem Niveau des weltweiten Vergleichswerts

(21 Prozent). Dabei wird Motivation vor allem durch das Agieren der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und HR-Programme beeinflusst. Zugleich zeigen sich Mitarbeiter bereit, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen sowie flexibel und differenziert auf neue Anforderungen zu reagieren. Jedoch verändern sich auch ihre Ansprüche an Karriereentwicklung, Vergütung und Arbeitsumfeld. Die Studienergebnisse zeigen, dass die nachhaltige Sicherung des Mitarbeiterengagements ein Umdenken in den Unternehmen erfordert.

www.towerswatson.com

Lotens gesucht

Ein BMBF-Programm soll 60.000 Schüler auf dem Weg in die Ausbildung unterstützen. Bundesbildungsministerin Annette Schavan will dafür rund 3.200 haupt- und ehrenamtliche Berufslotens einstellen. Sie sollen speziell Hauptschüler ab der 7. Klasse angefangen mit einer individuellen Potenzialanalyse über den Ausbau gezielter Berufsorientierung bis hinein in die Berufsaus-

bildung über mehrere Jahre begleiten. Das Berufsorientierungsprogramm des BMBF, das seit 2008 bereits 82.000 Jugendliche erreicht und ihnen geholfen hat, den Weg in die richtige Ausbildung zu finden, wird als Bestandteil der neuen Initiative „Bildungsketten“ fortgesetzt. Der Berufsbildungsbericht 2010 zeigt, dass trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage der Ausbildungsmarkt relativ stabil geblieben ist.

www.bmbf.de

Keine Privatsache

Immer mehr Unternehmen begreifen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht als reine Privatsache der Betroffenen, sondern sehen sich auch selbst in der Verantwortung – auch im Zeichen der Wirtschaftskrise. Dies ist das Resümee des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010, den das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums und der Robert Bosch Stiftung durchgeführt hat. Um Mitarbeitern mit Kindern oder pflegebedürftigen Eltern in ihrer beruflichen Perspektive zu fördern, praktizieren die meisten Unternehmen variable oder reduzierte Arbeitszeitmodelle. So bieten fast acht von zehn Betrieben Teilzeitarbeitsplätze an, sieben von zehn Unternehmen setzen auf flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten. Die Unternehmen versprechen sich von all dem handfeste wirtschaftliche Vorteile. Rund 80 Prozent der Betriebe halten familienfreundliche Personalpolitik für produktivitätssteigernd und mehr als 70 Prozent glauben, auf diese Weise die Fluktuation und den Krankenstand senken zu können.

www.iwkoeln.de



Chancen für Arbeitgeber: Durch vorausschauendes Management von Pensionszusagen können Unternehmen die mit einer betrieblichen Altersversorgung verbundenen Planungs- und Kostenrisiken merklich reduzieren.

Pensionszusagen gestalten

Das Instrument der betrieblichen Altersversorgung erfreut sich grundsätzlich fortdauernder Beliebtheit. Denn viele Unternehmen setzen die betriebliche Altersversorgung gezielt zur Belohnung der Betriebstreue ihrer Mitarbeiter ein oder werben erfolgreich mit einem attraktiven Gesamtpaket an Arbeitsbedingungen um besonders interessante Arbeitnehmer. Gleichzeitig ist die Erteilung von Pensionszusagen für den Arbeitgeber jedoch stets mit nicht unerheblichem Verwaltungsaufwand sowie – abhängig von den gewählten Durchführungsmodalitäten – oftmals mit schwer kalkulierbaren Kostenrisiken verbunden.

Gerade in Zeiten der noch nicht ganz überstandenen Wirtschaftskrise beschäftigen sich die Verantwortlichen

in vielen Unternehmen mit der Frage, wie sie den mit Pensionszusagen verbundenen Verwaltungsaufwand reduzieren können. Besonders interessant werden die Lösungen dann, wenn sie gleichzeitig zu wirtschaftlichen Synergieeffekten führen. Sowohl unter wirtschaftlicher als auch administrativer Perspektive überlegenswert ist es, die betriebliche Altersversorgung von den klassischen Leistungszusagen auf beitragsorientierte Zusagen umzustellen, bei denen sich die Versorgung weitgehend in Abhängigkeit der vom Arbeitgeber aufgewendeten Beiträge bestimmt. Auch eine Auslagerung von Pensionsverbindlichkeiten auf ein externes Ausfinanzierungs-Vehikel ist eine interessante Möglichkeit.

Finanzielle Planungssicherheit ist für jedes Unternehmen mehr denn je von großer Bedeutung. Gerade klassische Leistungszusagen (Defined Benefit), wonach Rentenleistungen in bestimmter Höhe zugesagt werden, können für Unternehmen zum unkalkulierbaren Risiko- und Kostenfaktor werden. Denn: Zum einen trägt das Unternehmen das volle Finanzierungsrisiko für die Erbringung der zugesagten Leistungen. Zum anderen führt die

stetig steigende Lebenserwartung zu gravierenden, ursprünglich nicht eingeplanten Belastungen.

Hier kann sich die Umstellung auf eine beitragsorientierte Versorgungszusage (Defined Contribution) lohnen. Dabei verpflichtet sich der Arbeitgeber, monatlich oder jährlich für den einzelnen Versorgungsberechtigten einen bestimmten Beitrag (Contribution) bereitzustellen. Auf dieser Grundlage errechnet sich dann die entsprechende Leistungsverpflichtung nach versicherungsmathematischen Grundsätzen. Anders als im Rahmen einer Leistungszusage wird keine Auszahlung in einer bestimmten Höhe garantiert. Vielmehr orientiert sich die Höhe des Auszahlungsbetrages regelmäßig an der Entwicklung einer externen Kapitalanlage: Entwickelt sich das gewählte Portfolio positiv, erhöhen sich die Rentenleistungen, ist dessen Entwicklung dagegen negativ, bleiben im Versorgungsfall nur die ur-



Bernd Klemm,
Rechtsanwalt und
Partner, Hogan
Lovells LLP,
München

✉ bernd.klemm@hoganlovells.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Planungs- und Kostenrisiken
- Betriebliche Altersversorgung
- Demografie

sprünglich eingezahlten Beiträge als Mindestgarantie übrig. Idealerweise wird die Finanzierung der Zusage dabei durch ein externes Funding-Vehikel, beispielsweise ein Contractual Trust Arrangement, sichergestellt. In diese Kasse zahlt der Arbeitgeber die Beiträge ein. Im Idealfall ist diese Kasse dann an Stelle des Arbeitgebers für die Verwaltung und Anlage der Beiträge verantwortlich. Die in diesem Rahmen erzielte Verzinsung kann dann ganz oder teilweise an den Versorgungsberechtigten zur Erhöhung der Anwartschaften weitergegeben werden.

Lücken schließen

Der Vorteil von Defined-Contribution-Modellen liegt auf der Hand: Da das Unternehmen hier selbst die Höhe des zu erbringenden Versorgungsaufwands steuert, können im Vergleich zu Defined-Benefit-Systemen spätere Finanzierungslücken weitgehend ausgeschlossen werden. Zudem können in beitragsorientierten Systemen demografische Risiken, insbesondere das Langlebkeitsrisiko, vermieden werden, während bei garantierten Rentenleistungen das Unternehmen in rentenreichen Jahren gegebenenfalls nachfinanzieren muss.

Nicht nur im Zusammenhang mit der Umstellung auf ein Defined-Contribution-Modell bietet die Ausgliederung von Pensionsverbindlichkeiten auf ein externes Funding-Vehikel administrative und wirtschaftliche Vorteile. Denn durch eine solche Ausgliederung lässt sich zum einen der Verwaltungsaufwand für das Unternehmen reduzieren. Zum anderen ermöglicht die Ausgliederung die Saldierung der ausgegliederten Aktiva mit den Pensionsverpflichtungen, so dass es im Ergebnis zu einer Bilanzverkürzung kommt.

Mittlerweile betrachten Rating-Agenturen und Banken die Pensionsrückstellungen für Direktzusagen in den Unternehmensbilanzen sehr kritisch. Im Rahmen der rein bilanziellen Auslagerung von Pensionsverbindlichkeiten aus Direktzusagen erfreuen sich daher bereits seit geraumer Zeit vor allem Contractual Trust Arrange-

ments (CTA) großer Beliebtheit. Im Rahmen eines CTA stellt das Unternehmen Vermögensmittel ausschließlich zur späteren Erfüllung von Pensionsverbindlichkeiten bereit und separiert diese durch Übertragung auf einen Treuhänder, den Trust, vom übrigen Unternehmensvermögen. Sofern diese Struktur sachgerecht aufgesetzt wird, kann das Unternehmen die übertragenen Vermögensmittel im internationalen Konzernabschluss und – seit der Neuregelung des Handelsgesetzbuches (HGB) durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) – auch in der Deutschen Handelsbilanz saldieren. Die Pensionsrückstellungen verschwinden im Umfang der Ausfinanzierung aus der Bilanz. Hat ein Unternehmen also beispielsweise Versorgungsverpflichtungen in Höhe von zehn Millionen Euro, gleichzeitig aber acht Millionen Euro auf ein CTA ausgelagert, so sind im Jahresabschluss nur noch zwei Millionen Euro zu passivieren. Positive Konsequenzen der Saldierung und der damit verbundenen Bilanzverkürzung sind verbesserte Bilanzkennziffern und in der Folge ein verbessertes Rating.

Da der Trust das übertragene Vermögen nicht nur als Verwaltungstreuhänder des Unternehmens hält, sondern daneben gleichzeitig im Rahmen eines echten Vertrages zu Gunsten Dritter nach § 328 Absatz 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) als Sicherheitstreuhänder gegenüber den versorgungsberechtigten Mitarbeitern tätig wird, steht das Treuhandvermögen bei richtiger Gestaltung im Falle der Insolvenz des Unternehmens ausschließlich zur Erfüllung von Versorgungsverbindlichkeiten zur Verfügung. Andere Gläubiger des Unternehmens können dann nicht darauf zugreifen, da den Versorgungsberechtigten aufgrund der Sicherheitstreuhand ein Absonderungsrecht in Höhe ihrer gesicherten Versorgungsanswartschaften zusteht. CTAs sind damit ein hervorragend geeignetes Modell zur Schaffung eines privatrechtlichen Insolvenzschutzes nicht nur für Pensionszusagen, sondern auch für andere Arbeitnehmeransprüche, insbesondere für die neuerdings einer gesetzlichen Insol-

venzierungspflicht unterliegenden Wertguthaben aus Altersteilzeit oder Zeitwertkonten.

Pensionsfonds ausgliedern

Eine weitere Gestaltungsalternative für ein bilanzielles Outsourcing ist die Übertragung der Versorgungsverpflichtungen aus Direktzusagen auf einen Pensionsfonds im Rahmen eines Durchführungswegwechsels. Häufig wird man in diesem Zusammenhang eine kombinierte Pensionsfonds-/Unterstützungskassenlösung implementieren. Das empfiehlt sich, wenn das Outsourcing Pensionsverbindlichkeiten gegenüber aktiven Arbeitnehmern beinhaltet. Seit durch die Novellierung des Versicherungsaufsichtsgesetzes nicht-versicherungsförmige Pensionsfonds zugelassen wurden, ist eine Auslagerung im Vergleich zur früheren Rechtslage relativ liquiditätsschonend möglich. Im Ergebnis wird der Liquiditätsbedarf bei einer nicht-versicherungsförmigen Lösung heute regelmäßig mit dem Vermögensbedarf für eine vollständige Ausfinanzierung im Rahmen eines CTA weitgehend identisch sein.

Fazit

Durch vorausschauende (Um-) Gestaltung von Pensionszusagen können Unternehmen den mit einer betrieblichen Altersversorgung verbundenen Verwaltungsaufwand ebenso wie die damit verbundenen Kostenrisiken merklich reduzieren. Insbesondere die Umstellung auf ein Defined-Contribution-Modell kann sich lohnen. Zusätzlich – aber auch unabhängig hiervon – bietet eine Ausgliederung von Pensionsverbindlichkeiten auf ein externes Funding-Vehikel bilanzielle Vorteile. Allerdings sollte in beiden Fällen besondere Sorgfalt auf eine rechtlich unangreifbare Umsetzung solcher Schritte gelegt werden. Hierbei muss ein Umstellungskonzept anhand der vom Unternehmen verfolgten Zielsetzungen und unter Berücksichtigung der jeweiligen arbeits- und steuerrechtlichen Implikationen sowie eventuell gewünschter Bilanzierungseffekte individuell ausgearbeitet werden.

Personalauswahl

Ein telefonisches Auswahlverfahren kann Bewerber nicht-deutscher Muttersprache unzulässig benachteiligen.

Ein Unternehmen der Postbranche suchte Zusteller. Die Stellenausschreibung benannte als eine Einstellungsvoraussetzung die sichere Beherrschung der deutschen Sprache in Wort und Schrift. Eine Mitarbeiterin des Unternehmens nahm zu den Bewerbern telefonisch Kontakt auf. Bei dem nun Schadensersatz fordernden Kläger, dessen Muttersprache Französisch ist, gelangte sie zu der Einschätzung, dass das Ausdrucksvermögen in deutscher Sprache unzureichend sei, was schließlich

zur Ablehnung des Bewerbers führte. Das Arbeitsgericht Hamburg sah darin einen Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). In diesem Auswahlverfahren erkannte das Gericht eine mittelbare Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft des Bewerbers (§§ 1, 2 Abs. 1 Nr. 1, 7 Abs. 1 in Verbindung mit § 3 Abs. 2 AGG).

Für Bewerber anderer Herkunft sei es typischerweise schwerer als für Bewerber deutscher Muttersprache, bei einem

Telefongespräch ein klares und deutliches Ausdrucksvermögen in deutscher Sprache zu zeigen. Das von dem beklagten Unternehmen angewandte Auswahlverfahren sei auch nicht durch ein legitimes Ziel (§ 3 Abs. 2 AGG) sachlich gerechtfertigt. Ein kurzer telefonischer Kontakt böte keine hinreichende Grundlage, um die tatsächlichen sprachlichen Fähigkeiten des Bewerbers festzustellen. Außerdem sei das von der Beklagten gewählte Auswahlkriterium für die zu besetzende Stelle überzogen. Ausreichend für einen Postzusteller sei eine für die Kundenkommunikation und die Kommunikation

mit dem Arbeitgeber und den Kollegen hinreichende Sprachkenntnis in Wort und Schrift. Das Gericht sprach dem abgelehnten Bewerber den Anspruch auf Schadensersatz zu.

(Arbeitsgericht Hamburg; Urteil vom 26.01.2010 – Az: 25 Ca 282/09)

■ *Prinzipiell ist es legitim, wenn im Kundenkontakt auf eine Kommunikation in deutscher Sprache gesetzt wird. Was aber zur ordnungsgemäßen Aufgabenerledigung an Sprachkenntnissen unverzichtbar ist, bedarf einer Prüfung, für die ein kurzes Telefongespräch nicht ausreichend ist. Die Personalverantwortlichen müssen ein differenziertes Verfahren anwenden.*

Diskriminierung

Die Bezeichnung Ossi verstößt nicht gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Die aus der DDR stammende Klägerin hatte sich bei einem Stuttgarter Unternehmen erfolglos auf ein Stellenangebot beworben. Auf dem an sie zurückgesandten Lebenslauf befand sich der Vermerk „Ossi“. Dies sei nach Auffassung der Klägerin eine Verletzung des AGG, das in § 1 Benachteiligungen aus Gründen der ethnischen Herkunft untersagt. Das beklagte Unternehmen trug dagegen vor, dass Ostdeutsche keine Ethnie im Sinne des AGG darstellen. Zudem sei die Stellenabsage nicht wegen der Herkunft der Bewerberin erfolgt. Erstinstanzlich versagte das Arbeitsgericht Stuttgart der abgelehnten Stellenbewerberin den geforderten Entschädigungsanspruch. Das Arbeitsgericht räumte ein, dass die Bezeichnung „Ossi“ zwar diskriminierend gemeint sein und empfunden werden könne. Gleichwohl folgte das Gericht dem Vortrag des beklagten Unternehmens und sah darin nicht das Merkmal der ethnischen Herkunft im Sinne des AGG verwirklicht.

Auch wenn der Begriff Ethnie Populationen von Menschen bezeichne, die durch ihre Herkunft, ihre Geschichte, ihre Kultur, durch ihre Verbindung zu einem spezifischen Territorium und durch ein geteiltes Gefühl der Solidarität verbunden sind, erfülle die Bezeichnung „Ossi“ diesen Begriff nicht in seiner Gesamtheit. Die Gemeinsamkeit ethnischer Herkunft könne sich in Tradition, Sprache, Religion, Kleidung oder in gleichartiger Ernährung ausdrücken. Abgesehen von der Zuordnung zum Territorium der ehemaligen DDR aber fehle es bei der als Ossi bezeichneten Menschengruppe an diesen Merkmalen.

(Arbeitsgericht Stuttgart; Urteil vom 15.04.2010 – Az: 17 Ca 8907/09)

■ *Gegen das Urteil des Arbeitsgerichts ist die Berufung zulässig. Aber der Wortlaut lässt in der Zielbestimmung des Gesetzes (§ 1 AGG) kaum eine andere Auslegung zu. Personalverantwortliche sollten allerdings ihre vorhandenen Vorurteile überdenken und vor allem grundsätzlich dafür Sorge tragen, dass interne Notizen nicht nach außen gelangen.*

Internetnutzung

Eine Kündigung wegen privater Internetnutzung kann unwirksam sein.

Die private Nutzung des Internets während der Arbeitszeit rechtfertigt nach einem Urteil des Landesarbeitsgerichts Rheinland-Pfalz auch dann nicht ohne weiteres eine ordentliche Kündigung, wenn der Mitarbeiter zuvor eine Erklärung unterschrieben hat, die ihn verpflichtet, das Internet innerbetrieblich ausschließlich zu dienstlichen Zwecken zu nutzen. Bereits die Vorinstanz hatte der Kündigungsschutzklage des Mitarbeiters unter Bezug auf Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) stattgegeben und die Kündigung für unwirksam erklärt. Die alleinige Missachtung des Verbots einer privaten Internetnutzung greife als Pflichtverletzung zu kurz. Es bedürfe weitergehender Pflichtverletzungen. Dies könnten beispielsweise unbefugte Downloads, die Verursachung zusätzlicher Kosten sowie Verletzungen der Arbeitspflicht sein. Zur Erfüllung des im Kündigungsrecht geltenden Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes sei eine vorausgehende Abmahnung geboten. Diese sei im

konkreten Fall nicht verzichtbar, weil keine exzessive private Internetnutzung nachgewiesen worden sei. Wesentlich für die auch in der Berufungsinstanz erfolgte Ablehnung der Kündigungswirksamkeit war, dass der Arbeitgeber seiner Darlegungspflicht zur Feststellung einer erheblichen Beeinträchtigung der arbeitsvertraglich geschuldeten Leistung nicht ausreichend nachgekommen ist.

(Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz; Urteil vom 26.02.2010 – Az: 6 Sa 682/09)

■ *Die Entscheidung des Gerichts verhindert nicht das wirksame Verbot privater Internetnutzung am Arbeitsplatz und macht auch keinesfalls entsprechende Vereinbarungen überflüssig. Es verlangt jedoch für die Wirksamkeit einer Kündigung nachgewiesene erhebliche Verletzungen der arbeitsvertraglichen Pflichten. Für Arbeitgeber empfiehlt sich unverändert eine klare Vereinbarung mit den Mitarbeitern.*

Ausgewählt und bearbeitet von Carl Werner Wendland



Michael Faschingbauer: *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.* Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, ISBN 9783791079467, 39,95 Euro

Unternehmer müssen Entscheidungen treffen, die ihre Organisation voranbringen, und das fast immer unter komplexen Rahmenbedingungen. Doch wie erlangt man Entscheidungs- und Handlungskompetenz unter Ungewissheit? Michael Faschingbauer, Unternehmensberater, Coach und Dozent, zeigt in seinem Buch, wie in der Praxis erfolgreiche Unternehmer die herkömmliche Management-Logik, nach der Ziele gesetzt, geplant und daraufhin umgesetzt werden, auf den Kopf stellen. Ohne feste Zielvorgaben, lediglich auf der Basis der eigenen Mittel, beginnen sie zu handeln, halten das Risiko gering, nutzen Umstände und Ziele geschickt aus und setzen auf Allianzen und Partnerschaften. Gerade Gründer agieren häufig situativer. Das moderne System hat in der Forschung auch einen Namen – Effectuation. Das Interessante daran: Gerade in schwer einschätzbaren Situationen scheint dieser Weg bessere Ergebnisse als klassische Management-Methoden zu erreichen. Michael Faschingbauer stellt Effectuation als theoretisches Prinzip unternehmerischen Handelns vor. Dabei setzt sein Buch auf wissenschaftliche Erkenntnisse und bietet Fallbeispiele sowie viele Instrumente für die unternehmerische Praxis.



Führung als Erfolgsfaktor. Limitierte Sonderedition, Band 1-6, Handelsblatt/Campus, Frankfurt/Main 2010, ISBN 9783593392608, 59 Euro

Wenn Topmanager frischgebackenen Jungmanagern oder eifrigen Nachwuchsteilnehmern Ratschläge erteilen, geben sie ihnen zumeist ein schweres Päckchen zu tragen – und das ist nicht immer schön. Doch jetzt liegen fast fünf Pfund in den Buchläden, die meinen es nicht nur gut, sie bringen voran. Es sind sechs Ratgeber von

unterschiedlichen Beratern und Wissenschaftlern in einem Schuber – und bestens geeignet, sich mit Führung vertraut zu machen. Wie schon häufiger kooperieren Handelsblatt und Campus bei diesen praxisnahen Büchern, die einen Werkzeugkasten für Vorgesetzte (mit CD-Rom für die Digital Natives), Gesprächsführung und Moderation, die eigenen Stärken und Umbruchsituationen zum Thema machen, aber auch mit dem Mythos Authentizität aufräumen. Um es vorweg zu nehmen: Rollensouveränität birgt Führungserfolg. Und das lesen sicher auch ältere Hasen mit Interesse. Die kompakte Handelsblatt-Box ist also ein Päckchen, das sich zu tragen lohnt – ganz gleich, ob es der Topmanager empfiehlt oder man selbst es entdeckt.



Beat Birkenmeier, Harald Brodbeck: *Wunderwaffe Innovation. Was Unternehmer unschlagbar macht – Ein Ratgeber für Praktiker.* Orell Füssli Verlag, Zürich 2010, ISBN 9783280053799, 24,90 Euro

Innovation gilt als Geheimwaffe in Zeiten von Globalisierung, verstärktem Preisdruck und sinkenden Gewinnen. Nahezu jedes Unternehmen will innovativ sein, denn wer keine innovativen Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringt, verliert schnell den Anschluss an das moderne Wirtschaftssystem. Aber was genau ist Innovation? Wo lässt sie sich im Unternehmen entdecken und wie fördern? Das vorliegende Buch macht deutlich, dass ein erfolgreiches Innovationsmanagement klarer Strategien, Prozesse, Instrumente, Strukturen und Kulturen bedarf. Die Autoren Beat Birkenmeier und Harald Brodbeck liefern eine Anleitung zur Selbstdiagnose und zeigen, wie ein erfolgreiches Innovationsmanagement im Unternehmen umgesetzt wird. Dabei greifen sie auf ihre Erfahrungen aus 15 Jahren Arbeit in der Beratung sowie in der Aus- und Weiterbildung im Innovationsmanagement zurück. Das Besondere an ihrem spannenden und praxisnahen Buch ist, dass es sich entsprechend der Leser-Motivation abschnittsweise schmökern und verstehen lässt. Der rote Faden bleibt trotz des modularen Aufbaus gewährleistet.



PERSONALBuchTipp

Mitchell G. Rothstein, Ronald J. Burke (Hrsg.): *Self-Management and Leadership Development.* Edward Elgar Publishing, Cheltenham Glos 2010, ISBN 9781848443235, 120 Britische Pfund

Selbstmanagement und Mitarbeiterführung – das Buch verbindet diese beiden Aspekte, die wichtiger werden, weil zugleich Individualisierung und Flexibilisierung zunehmen, aber auch die internationale Dimension relevanter wird, die wiederum in steigender interkultureller Orientierung und Globalisierung zum Ausdruck kommt. Die beiden Autoren forschen schon seit vielen Jahren über Mitarbeiterführung. Mit ihrem Sammelband ist es Ihnen nun gelungen, Forschungsbeiträge zusammenzutragen und so ein eindrucksvolles Werk zu präsentieren. Darin steht zunächst der individuelle Zugang im Vordergrund. Die Autoren interessieren die emotionale,

die soziale und die kognitive Intelligenz gleichermaßen. Verfahren der Selbsteinschätzung sind ebenso beschrieben wie auf der nächsten Ebene selbst bestimmte Arbeitsgruppen und die Fähigkeit, andere zu motivieren und zu inspirieren. Last but not least werden Aspekte der globalen Führung behandelt und die Notwendigkeit, die nächste Generation auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten. Das Buch ist aktuell und vermag dem einzelnen Manager wichtige Erkenntnisse zu liefern, aber auch Experten in Personal- und Trainingsabteilungen sowie in Unternehmensberatungen anzusprechen. Für den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis ist es nachdrücklich zu empfehlen.

PERSONAL*persönlich*

Der gelernte Industriekaufmann und Betriebswirt **Siegfried Gänßlen** ist 2008 nach 14 Jahren in Führungsfunktionen bei der Hansgrohe AG in Schiltach im Schwarzwald Vorstandsvorsitzender geworden und damit Nachfolger von Klaus Grohe geworden. Zu seinen Aufgaben gehört Human Resources Management. Der 64-jährige gebürtige Stuttgarter hat Führungserfahrung in unterschiedlichen Branchen und Positionen gesammelt. So arbeitete er als Controller zertifizierte Gänßlen im Management der Ludwigsburger Firma Karl-Friedrich Rothe, bei Price Waterhouse in Frankfurt und The Cooper Group, Besigheim.

Hochschulen zu Innovation, Controlling und Management.

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

Projekte, für die bisher die Ressourcen gefehlt haben.

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

In eine Kleinstadt zu gehen.

■ **Warum ist bei Hansgrohe Personal Chefsache und kein eigenes Vorstandsressort ?**

Weil wir eine flache Hierarchie haben und hands-on arbeiten.

■ **Wie punkten Sie als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb mit Konzernen?**

Wir punkten, weil wir seit über 100 Jahren Badgeschichte schreiben, die Mitarbeiter den Vorstand nicht nur aus der Presse kennen, wir dort arbeiten, wo andere Urlaub machen, unsere Kunden von den innovativen Produkten begeistert sind, die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt werden, wir eine solide Finanzsituation vorweisen, wir auf anspruchsvolle und innovative Technologie setzen, wir flexible Arbeitszeitmodelle bieten, wir unsere Mitarbeiter ernst nehmen.

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

Arzt.

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

Menschen mit schlechter Laune.

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

Spontan mit meinem Z4 einen Ausflug auf den kurvigen Straßen des Schwarzwalds machen.

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

Musikunterricht in der Schule.

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

Gutes Essen, Wein, Reisen, Bücher.

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

Auf keine.

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

Wenn ein Bewerber sich verstellt.

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

Beim jährlichen Controller Congress in München (Strategie), beim Executive Manager Seminar des Malik Management Zentrums in St. Gallen, bei Vorträgen an verschiedenen

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: **Trends & Prognosen**

■ Denken in Organisationen

■ Personalkosten

Weitere Themen:

■ Mitarbeiterbefragungen

■ AGG – Gesetz und Wirkung

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