



Prof. Dr. Dieter Wagner

Trends erkennen – Wissen schaffen

Trends und Prognosen zeigen, welche Faktoren den Personalbereich stark beeinflussen: einerseits die Veränderung von Personalkosten (S. 9) und die damit verbundenen Verteilungswirkungen (S. 12), andererseits die Rahmenbedingungen des Personalmanagements etwa im Mittelstand und vor allem im internationalen Zusammenhang (S. 47). Es geht auch um Lebensstile und innovative Konzepte wie das Interim Management (S. 28).

Vieles, was Personalmanager in Unternehmen schaffen, wird noch globaler und zugleich differenzierter, noch flexibler und zugleich individueller werden. Den vielen Veränderungen, die im Personalmanagement der Zukunft anstehen, sind in dieser PERSONAL mehrere Beiträge gewidmet.

Es gibt Diskussionen um die Notwendigkeit eines umfassenden Personalmanagements. Wir sagen: Unternehmen brauchen künftig mehr denn je ein exzellentes Personalmanagement! Strategisch, taktisch und operativ ist noch viel zu tun. Man spürt in Unternehmen, wenn es ein gut funktionierendes und innovatives Personalmanagement gibt – auch im wirtschaftlichen Erfolg.

Bei allen Personalthemen bleibt in Praxis und Wissenschaft noch viel zu tun. Hier ist die Zeitschrift PERSONAL Verbindungsglied: Die personalwirtschaftliche Lehre wird von uns ebenso wie die praxisorientierte Forschung an den Hochschulen aufmerksam beobachtet. Der Anwendbarkeit in der Praxis gilt unsere zentrale Aufmerksamkeit. Hier wird die Redaktion künftig noch stärkere Akzente setzen.

Zum 1. Juli geht die älteste deutsche Fachzeitschrift PERSONAL vom Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt an die Haufe Gruppe über. Wir bedanken uns beim Fachverlag für die langjährige freundschaftliche, faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit und freuen uns, mit der Haufe Gruppe einen Partner gefunden zu haben, der unsere PERSONAL im engen Schulterschluss mit der Personalwissenschaft in die Zukunft führen wird.

Dieter Wagner

EDITORIAL Trends erkennen – Wissen schaffen	1
<i>Dieter Wagner</i>	

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

PERSONALKurzinterview: Klaus-Dieter Lehmann, Präsident des Goethe-Instituts, zur Zukunft der deutschen Sprache in der Wirtschaft	
---	--

SCHWERPUNKT: TRENDS & PROGNOSEN

Wie wir in Zukunft arbeiten: Das Zukunftsinstitut in Kelkheim untersucht in einer Trendstudie für die DIS AG, was dem Arbeitnehmer von morgen wichtig ist	6
<i>Peter Blersch</i>	

Rückkehr zur Normalität: Die Arbeitskosten steigen, die Struktur der Personalkosten nähert sich den Vorkrisenwerten an	9
<i>Christoph Schröder</i>	

Tarifwende einleiten: In einigen Branchen wurden jetzt höhere Tarifabschlüsse vereinbart – das könnte eine wachsende Privatnachfrage stabilisieren	12
<i>Reinhard Bispinck</i>	

Mit Blogs arbeiten: In den Social Media werden persönliche Meinungen schnell und weltweit verbreitet – beruflich Relevantes findet sich eher in Fachblogs, die einen Zuwachs verzeichnen	15
<i>Peter M. Wald</i>	

Zukunft gestalten: Die Aufgaben im Personalmanagement sind im Wandel begriffen – strategisch wie konkret	18
<i>Dieter Wagner</i>	

Geräuschlos etabliert: Der Bachelor-Abschluss kommt auf dem Arbeitsmarkt an	22
<i>Gerhard F. Braun</i>	

Long may you run: Die Wissenschaftliche Kommission Personalwesen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft steht seit 1973 für regen Austausch	25
<i>Rüdiger Kabst/Wenzel Matiaske</i>	

TÜV SÜD Automotive: Interim Manager bieten mehr als eine Zwischenlösung	28
<i>Titus Alexander/Wolfgang Thost</i>	

LEHRSTUHLPorträt: Heinrich Heine Universität Düsseldorf	30
PERSONALKurzinterview: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß will das interdisziplinäre Denken fördern	31

PERSONALMANAGEMENT

Erfolgskritische Situationen: Das Forschungsprojekt AKINET an der TU München liefert Personalverantwortlichen wichtige Entscheidungshilfen für den Rekrutierungsprozess	32
<i>Jennifer Gunkel/Susanne Behnk/Julian Nebel</i>	

Intensiv informieren: Vor allem mittelständische Unternehmen können von geförderter Weiterbildung profitieren – das zeigt die Immeo Wohnen Service in Oberhausen	35
<i>Harald Reichelt/Benedikt Jürgens</i>	

Generation 50plus umwerben: Für Personalmarketing, Rekrutierung und Personalentwicklung müssen Unternehmen erst noch Strategien entwickeln	37
<i>Susanne Böhlich</i>	

PROVOKATION des Monats: Wir brauchen keine Change Manager <i>Michael Schmidt</i>	40
Lenken und Lösen	42
PERSONALENTWICKLUNG	
Weibliche Stärken nutzen: Eine Trainingsreihe an der TU München zeigt, welche Anforderungen Bildungsinstrumente für hochqualifizierter Studierende und Wissenschaftlerinnen erfüllen müssen – und wie sie umgesetzt werden <i>Sandra Müller/Anja Quindeau</i>	44
Internationaler Mittelstand im Wandel: Eine Studie des Beratungsunternehmens Mercuri Urval skizziert Denken und Erwartungshaltungen von Unternehmen in acht Ländern <i>Jeannine Hertel/Dominic Pfau</i>	47
Verantwortung übernehmen: Zielvereinbarungen haben ihre Wirkung verloren – sie verfehlen ihr Ziel <i>Wolfgang Saaman</i>	50
Weiterbildung für Controller: Trotz E-Learning und Blended Learning sind Seminare durch Frontalunterricht geprägt <i>Soeren Dressler/Thomas Rachfall</i>	53
Treffen und Trainieren	56
Seminare	58
MITARBEITERFÜHRUNG	
Die Besten binden: Forscher an der LMU München haben in langjährigen Untersuchungen herausgefunden, wie Unternehmen unerwünschte Kündigungen ihrer Talente vermeiden können <i>Lutz von Rosenstiel</i>	60
Messe Zukunft Personal	61
Fordern und Fördern	64
PERSONAL UND RECHT	
Aushilfen anheuern: Die Rechte von Aushilfskräften sind die gleichen wie die von dauerhaft Angestellten <i>Inken Hansen</i>	66
Aus dem Gerichtssaal	68
BÜCHER	70
PERSONALpersönlich: David Mbonimana, Personalvorstand HSH Real Estate, Hamburg	72
Vorschau	72
Impressum	45



PERSONALKurzinterview

Renaissance der Wirtschaftssprache Deutsch

Professor Klaus-Dieter Lehmann, Präsident des Goethe-Instituts, zur gegenwärtigen Bedeutung der englischen und zur künftigen Bedeutung der deutschen Sprache.

Kann das Goethe-Institut Impulse geben in eine Wirtschaft, die von der Konzernsprache Englisch dominiert wird?

Einige Jahre lang demotivierte der Trend großer Konzerne, Englisch zu ihrer weltweiten Kommunikation zu verwenden, viele Menschen, die etwa beim Goethe-Institut Deutsch gelernt haben. Inzwischen ist die deutsche Sprache wieder stärker ein Qualifizierungsmerkmal geworden, weil damit auch eine kulturelle Prägung verbunden wird. Unser großer Abnehmer sind die deutschen mittelständischen Unternehmen in den Schwellenländern. Dort werden im mittleren Management und bei Technikern Menschen mit Deutschkenntnissen bevorzugt. Zur Zeit erleben wir besonders auf unseren europäischen Märkten eine Renaissance der Wirtschaftssprache Deutsch. In Zeiten der Krise investieren die Menschen in ihre Zukunft und für viele ist der Wirtschaftsstandort Deutschland mitsamt seiner Sprache sehr attraktiv.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung hin zu einer Einheitssprache mit englischen Wurzeln?

Mit der Durchsetzung von Englisch als weltweiter Verkehrssprache ist zunächst einmal vieles einfacher geworden. 2011 kann man sich in weiten Teilen der Welt über grund-

gende Dinge verständigen, etwa ein Essen bestellen. Es ist aber auch die Sprache im Labor oder in internationalen Organisationen. Das ist ein Fortschritt. Inwieweit dies bereits zu echter Verständigung reicht, bleibt zu bezweifeln. Sprache ist immer auch Kulturträger – und das Erlernen einer neuen Fremdsprache ermöglicht das Eindringen in die damit verbundenen kulturellen Erfahrungen.

Glauben Sie, dass es ausreicht die Wirtschaftssprache Englisch zu beherrschen, um Karriere zu machen?

In vielen Teilen der Welt haben wir die Erfahrung gemacht, dass Deutschkenntnisse dann wichtig werden, wenn ein Aufstieg in der Firma erfolgt oder geplant ist. Reine Englischkenntnisse mögen für den Einstieg genügen, aber wenn regelmäßige Besuche in der Konzernzentrale anstehen, werden Deutschkenntnisse relevant. Man möchte halt auch einmal verstehen, was die Kollegen in den Pausen besprechen oder schlicht in den deutschen Alltag eintauchen können. So beobachten wir den Trend, dass Deutschkurse für Firmen sich weltweit großer Beliebtheit erfreuen. Hier könnte man kurz und knapp formulieren: Mit Englisch kommt man durch, mit Deutsch kommt man weiter.

Wechsel in der Branche

Sebastian Vogt

(Foto) übernimmt in der Geschäftsleitung von G2 Germany in Berlin als Human Resources Director Verantwortung für das Personalressort. Zu den Aufgaben des 44-Jährigen gehört die Personalentwicklung und das Personalrecruiting: G2 Germany hat zurzeit 30 offene Stellen zu besetzen. Im Zuge ihrer Wachstumsstrategie setzt die Agentur darauf, Personal aufzustocken. Von Vogt erwarten die Werbeexperten neue Ideen, um gute Mitarbeiter zu finden und



ans Unternehmen zu binden. G2 Germany ist Teil der Grey G2 Group und damit ein globales Agentur-Netzwerk für Brand Activation. Apollo-Optik, Coca Cola und OTTO gehören zu den Kunden. Vogt gilt als Branchenkenner. Er kommt von der Serviceplan Gruppe, einer deutschen inhabergeführten Agenturgruppe. Auch dort verantwortete er seit 2006 Recruitment und Personalmarketing. Zuvor hatte Vogt als geschäftsführender Gesellschafter zweier Personalvermittlungsagenturen Fach- und Interimskräfte an Werbe- und Media-Agenturen vermittelt und war zudem als Berater tätig gewesen.

Übergangszeit beendet

Peter Schweda (Foto) übernahm bei der AG der Dillinger Hüttenwerke und der Holding DHS – Dillinger Hütte



© Dillinger Hütte

Saarstahl AG die Position als Personalvorstand und Arbeitsdirektor der beiden Gesellschaften für eine Amtszeit von fünf Jahren. Der 53-Jährige beendete damit eine Übergangszeit, die nicht aufgrund eines Skandals oder einer Affäre entstanden war, sondern dadurch, dass sein Vorgänger **Karlheinz Blessing** Karriere gemacht hat. Der 53-Jährige

ist seit Februar Vorstandsvorsitzender der Dillinger Hütte. Peter Schweda war zuletzt Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor bei der Deutschen Edelstahlwerke GmbH sowie Vorsitzender der Geschäftsführung der Edelstahlwerke Karrierewerkstatt GmbH. Schweda kommt aus der Gewerkschaftsszene. Von 1999 bis 2005 war er Sekretär der IG Metall Bezirksleitung in Nordrhein-Westfalen.



In der Familie geblieben

Dirk Rauser

(Foto) übernimmt zum

1. September die Verantwortung für den gesamten Bereich Personal & Organisation der Mediengruppe RTL Deutschland. Der 42-Jährige folgt damit Thomas Kreyes nach, der den Bereich in den vergangenen Jahren in Personalunion zu seiner Verantwortung für das Generalsekretariat geführt hat. Rauser ist zur Zeit noch einer von zwei Geschäftsführern des 2008 gegründeten und zur Mediengruppe RTL gehörenden Produktionsunternehmens infoNetwork. Nachdem er am Aufbau von infoNetwork wesentlichen Anteil hatte, übernimmt er nun die Personalverantwortung in der gesamten Gruppe mit mehr als 600 Mitarbeitern. Dafür bringt der gelernte Betriebswirt die besten Voraussetzungen mit: Er ist seit über zehn Jahren in verschiedenen Positionen für die RTL-Mediengruppe tätig. Rauser leitete bei RTL die Stabsstelle Prozessmanagement, war bei N-TV Leiter Business Affairs and Development und verantwortete die Unternehmensentwicklung von RTL beziehungsweise RTL interactive.



Gute Kontakte in der Region

Christian Stolte (Foto) wird zum 1. August

die Leitung des Personalmanagements und der Personalentwicklung der Dirks Group in Emden übernehmen und verantwortet dann die Bereiche Personal, Recht und Organisation. Die Position ist bei dem Anbieter für technische und logistische Servicelösungen neu geschaffen worden. Die Dirks Group beschäftigt rund 1.250 Mitarbeiter an 15 Standorten im In- und Ausland. Der 40-jährige Rechtsanwalt bringt für die Position besonders gute Kontakte zu Arbeitgebern in der Region mit. Seit 2004 ist er nämlich Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes für Ostfriesland und Papenburg sowie des Einzelhandelsverbandes Ostfriesland.

Erfolgreich im Netz

Katja Bauer (Foto) leitet Human Resources bei reBuy.de. Die 30-jährige



Diplom-Verwaltungswirtin bleibt dem Medium Internet treu, denn Bauer kommt vom Schuh-Onlineshop Zalando und reBuy ist ein An- und Verkaufshop im Netz. Untreu wird sie dagegen den Schuhen – und widerlegt damit zumindest beruflich das Klischee, dass Frauen einen Schuhtick haben. Bei reBuy übernimmt Bauer das Bewerbermanagement, verantwortet das Arbeitsvertragswesen und leitet das Personalteam. Das dürfte interessant werden. Denn das Onlineunternehmen expandiert und will mittelfristig zu den 130 noch 500

zusätzliche Mitarbeiter einstellen. Katja Bauer bringt für ihre neue Aufgabe jahrelange Erfahrungen in leitenden HR-Positionen verschiedener Branchen mit. Nach der Ausbildung zur Bürokauffrau mit Schwerpunkt Personalwesen in der Geraer EA Karosserie- und Fahrzeugbau GmbH zog es Katja Bauer nach Berlin: Dort absolvierte sie ein Sozialversicherungsstudium an der Fachhochschule des Bundes für Wirtschaft und Verwaltung. Daraufhin übernahm sie verschiedene Stationen bei der Agentur für Arbeit in Berlin Tempelhof/Schöneberg. Sie war Human Resources Managerin bei Fox Mobile Distribution, bevor sie sich ab 2009 als Head of Human Resources bei Zalando um strategisches Personalmanagement kümmerte.

Vorstand wiedergewählt

Ariane Durian (Foto) ist Bundesvorsitzende des mitgliederstärksten Arbeitgeberverbandes der Zeitarbeitsbranche – und sie bleibt es auch: Mit nur einer Gegenstimme und einer Enthaltung wählten die Mitglieder des iGZ in München die Karlsruher Unternehmerin erneut zur Bundesvorsitzenden. Auch ihre Stellvertreter



Holger Piening (Tarifpolitik) und **Sven Kramer** (Arbeitsmarktpolitische Projekte) genießen weiter das Vertrauen der iGZ-Mitglieder und wurden in ihren Ämtern bestätigt. Als Beisitzer entschieden sich die rund 300 Teilnehmer für **Bettina Schiller** (Presse/Marketing), **Carsten Tesch** (Finanzen), **Martin Gehr-**

ke (VBG) und **Michael Hacker** (PDK, Weiterbildung). Weiterhin gehören dem Gremium qua Amt iGZ-Hauptgeschäftsführer Rechtsanwalt Werner Stolz sowie die Sprecherin der iGZ-Landesbeauftragten **Anne Rosner** an. Damit wurde der Bundesvorstand komplett im Amt bestätigt.



Auf den Wandel vorbereitet

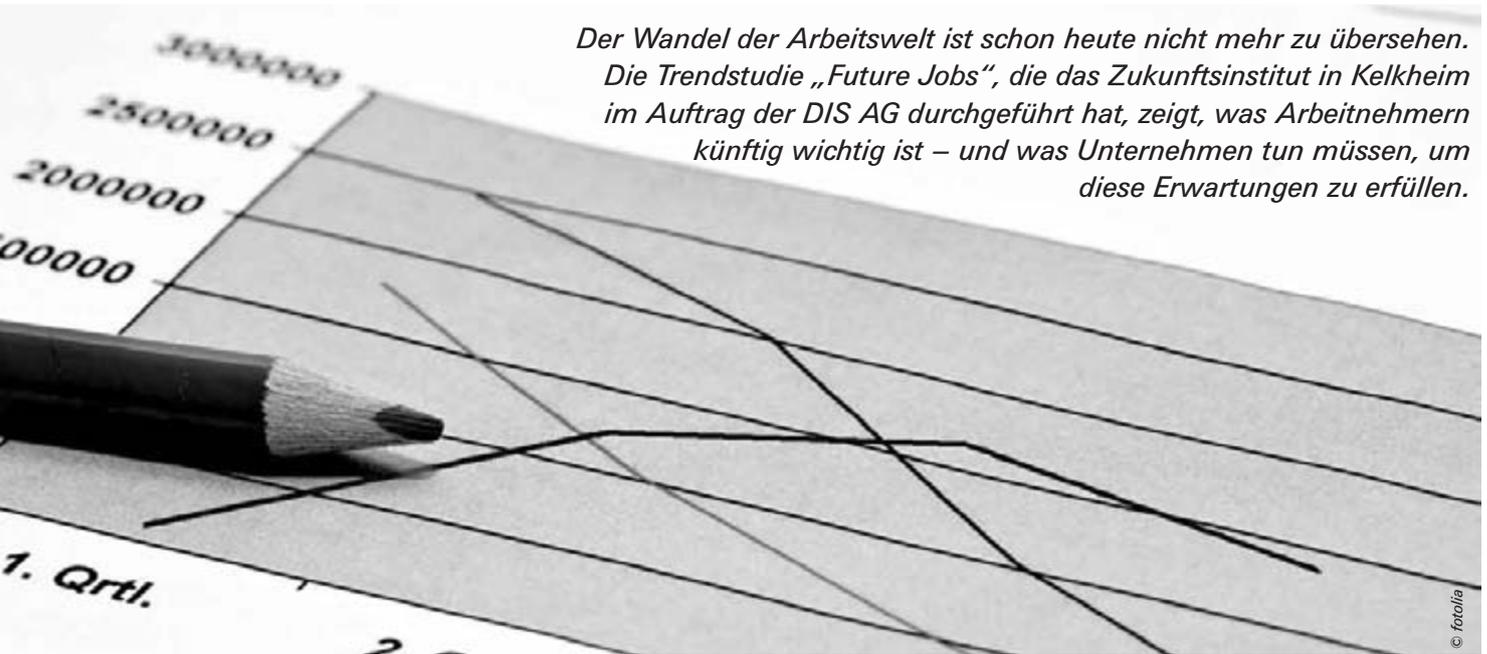
Gabriele Fluck (Foto) verantwortet als Director Human Resources die strategische Ausrichtung von McDonald's Deutschland in allen personalrelevanten Gebieten. Für die 43-Jährige ist der Jobwechsel zumindest räumlich eine Rückkehr: Fluck stammt aus dem Chiemgau, arbeitete zuletzt bei Galeria Kaufhof in Köln und wechselt nun von der rheinischen in die bayerische Metropole, denn die deutsche Unternehmenszentrale der Restaurant-Kette ist in München angesiedelt. Fluck wird zukünftig Personalvorstand Wolfgang Goebel unterstützen und die Zusammenarbeit aller HR-Fachbereiche im Unternehmen koordinieren. In ihrer Tätigkeit bei McDonald's Deutschland wird sie ihre Expertise auf dem Gebiet des bedarfsgerichteten Recruitments einbringen, um im demografischen Wandel wettbewerbsfähig zu sein. Außerdem wird sie die Implementierung des HR Business Partner Modells in den Servicecentern weiter vorantreiben. Fluck startete ihre Karriere im operativen Personalmanagement bei der Plus Warenhandels-gesellschaft. In der Metro Group war sie Personalleiterin für die mittlere Führungsebene der Ga-

leria Kaufhof GmbH und unter anderem für die Implementierung eines bundesweiten Recruitingcenters verantwortlich.

Generationswechsel

Der im vergangenen Jahr in der DORMA Geschäftsführung eingeleitete Generationswechsel in der Unternehmensspitze erfasst nun auch das Ressort Human Resource. **Katharina Pahl** (Foto) hat die neu geschaffene Position als Chief Human Resource Officer (CHRO) übernommen. Die 41-Jährige verantwortet die Unternehmensgeschichte an höchster Stelle mit. Sie ist Mitglied des Holding Boards der gesamten Gruppe, also des obersten Lenkungsgremiums. Das Unternehmen formuliert in seinem Strategieprogramm „DORMA 2020“ ehrgeizige Ziele: Bis zum Jahre 2020 soll der Umsatz der Gruppe auf zwei Milliarden Euro anwachsen und die Umsatzrendite soll sich verdoppeln. „Dies bedeutet auch, unsere Mitarbeiterzahl weltweit auf über 10.000 zu erhöhen“, verkündet DORMA CEO **Thomas P. Wagner**. Die Personalarbeit soll als strategischer Eckpfeiler des Geschäftes ausgebaut werden. Pahl bringt dafür umfassende Kenntnisse in Personalentwicklung, strategischem Talentmanagement, Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung mit. Die HR-Expertin hatte bisher unter anderem Personalführungspositionen bei OBI sowie Kaufhof inne und leitete die komplette internationale Personalarbeit bei der Metro Group Buying International in Düsseldorf.





Der Wandel der Arbeitswelt ist schon heute nicht mehr zu übersehen. Die Trendstudie „Future Jobs“, die das Zukunftsinstitut in Kelkheim im Auftrag der DIS AG durchgeführt hat, zeigt, was Arbeitnehmern künftig wichtig ist – und was Unternehmen tun müssen, um diese Erwartungen zu erfüllen.

Wie wir in Zukunft arbeiten

Vor allem zwei gesellschaftliche Entwicklungen haben maßgeblich Einfluss auf die Arbeitswelt von morgen: der demografische Wandel und die Globalisierung. Ein Blick auf die Bevölkerungsentwicklung – und zwar nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Westeuropa – zeigt: Wir Europäer werden immer älter und in vielen Ländern absolut gesehen auch weniger, dafür sorgen eine steigende Lebenserwartung und gleichzeitig sinkende Geburtenraten. Durch die Globalisierung nimmt daneben die Mobilität – nicht zuletzt der qualifizierten Arbeitnehmer – zu. Die Ausrichtung auf den globalen Arbeitsmarkt ist längst nicht mehr nur für Spitzenkräfte interessant, vielmehr finden globale Karrieren auch in anderen Marktsegmenten und auf anderen Qualifizierungsstufen statt. So eindeutig die beiden Trends De-

mografie und Globalisierung auszumachen sind, so unterschiedlich ist ihr Einfluss auf verschiedene Branchen. Einige klagen bereits heute darüber, dass Top-Talente knapp werden – Stichwort Fachkräftemangel.

Flexible Arbeitsverhältnisse nehmen zu

Zudem lässt sich eine andere Veränderung beobachten: Während klassische Vollzeitstellen schwinden, gewinnen flexible Arbeitsformen an Gewicht, von der Zeitarbeit bis hin zu alternativen Arbeitszeitmodellen. Aus Sicht von Unternehmen eine logische Entwicklung: Sie können so schnell auf Nachfrageschwankungen oder andere veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Doch auch Arbeitnehmer sind an flexiblen Arbeitsmodellen interessiert – nicht zuletzt viele Frauen, die Familie und Beruf in Einklang bringen möchten. Ein Blick in die Studie „Future Jobs“, die das Zukunftsinstitut in Kelkheim im Auftrag der Düsseldorfer DIS AG erhoben hat, macht deutlich, dass gerade die Zeitarbeitsbranche in Deutschland einen regelrechten Boom erlebt: Im Juni 2010 wurde hier

jedes dritte Jobangebot ausgeschrieben, so die Bundesagentur für Arbeit. Der Anteil der Zeitarbeitsstellen kletterte von 26,2 Prozent im Januar auf 34,9 Prozent im Juni. Ein Trend, der sich übrigens auch international abzeichnet: So stieg die Zahl der Beschäftigten in der Zeitarbeit zwischen 1997 und 2007 in Japan um 990.000, in Großbritannien um 603.000, in den USA um 520.000, in Deutschland um 434.000 und in Frankreich um 279.000.

Eine andere Arbeitskultur

Die Arbeitnehmer der Zukunft müssen – neben der rein fachlichen Qualifizierung – also vor allem eines mitbringen: Flexibilität. Außerdem ist Kreativität gefragt, und zwar nicht nur in einem Wirtschaftssektor. So kann ein innovativer, auf perfekten Kundenservice ausgerichteter Handwerksbetrieb kreativer aufgestellt sein als eine klassische Werbeagentur. An-



*Peter Blersch,
Vorstand,
Personal-
dienstleister DIS
AG, Düsseldorf*

✉ p-bleresch@dis-ag.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitswelt
- Globalisierung
- Demografie

Tab. 1: Beschäftigung 2020: Höhere Qualifikationen nachgefragt

Anzahl der Beschäftigten nach Qualifikation 2000 bis 2020 (EU-27+)

	Qualifikationslevel (1.000)			Veränderung (1.000)		Anteil (%)			Wachstum (%)	
	2000	2010	2020	2000-2010	2010-2020	2000	2010	2020	2000-2010	2010-2020
Niedrige Qualifikation	64.722	46.106	34.052	-18.615	-12.054	29,8	20,3	14,5	-3,3	-3,0
Mittlere Qualifikation	104.589	114.241	117.909	9.652	3.668	48,2	50,3	50,3	0,9	0,3
Hohe Qualifikation	47.802	66.910	82.520	19.108	15.610	22,0	29,4	35,2	3,4	2,1
Gesamt	217.114	227.258	234.482	10.144	7.224	100	100	100	0,5	0,3

Quelle: Cedefop, www.cedefop.europa.eu (EU-27+: EU-Länder plus Norwegen und Schweiz)

ders ausgedrückt: Kreativität – und damit verknüpft Innovation – ist kein Nischenthema. (Tab. 1 und 2)

Deutlich macht diesen Trend auch ein Blick auf den idealtypischen höher qualifizierten Angestellten. Der hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert: vom „Organization Man“ der 1950er-Jahre, der meist nur in einer Firma angestellt war und weder das Unternehmen selbst noch seine Zugehörigkeit dazu in Frage stellte, über den Wissensarbeiter, der vor allem während der 80er-Jahre durch persönlich optimiertes Knowledge-Management Karriere machte, hin zum Kreativarbeiter. Dieser ist damit aufgewachsen, dass sich die Welt um ihn herum ständig verändert, er ist gut vernetzt und macht beruflich das, was er gut kann und was ihm Spaß macht. Entsprechend stehen für ihn weniger materielle Statussymbole als Aspekte wie Freiheit, Autonomie und Gestaltungsmöglichkeiten im Vordergrund.

Im Übrigen ist „er“ oft weiblich und wird unser Bild der Arbeit ab dem Jahr 2020 maßgeblich prägen. In der Realität existieren natürlich alle drei Arbeitskulturen gleichzeitig und in Betrieben teilweise nebeneinander. Umso wichtiger ist es, bewusst für eine gute Zusammenarbeit zu sorgen.

Was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht

Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie sich diese neue Arbeitskultur in bestehende Strukturen integrieren lässt. Klar ist: Gefragt ist ein Haltungswandel, ein echtes Umdenken im Ma-

Tab. 2: Beschäftigung 2020: Neue Stellen verlangen bessere Ausbildung

Anzahl der Jobangebote nach Qualifikation 2010 bis 2020 (EU-27+)

	Qualifikationslevel (1.000)			Veränderung (1.000)		
	Nachfrage	Ersatzbedarf	Angebote	Nachfrage	Ersatzbedarf	Angebote
Niedrige Qualifikation	-12.054	18.132	6.078	- 23,2	34,9	11,7
Mittlere Qualifikation	3.668	33.808	37.475	3,3	30,1	33,3
Hohe Qualifikation	15.610	21.142	36.757	24,8	33,6	58,4
Gesamt	7.224	73.066	80.310	3,2	32,2	35,3

Quelle: Cedefop, www.cedefop.europa.eu (EU-27+: EU-Länder plus Norwegen und Schweiz)

nagement. Und der Druck auf Unternehmen wächst, schließlich werden Top-Talente knapp – und genau diese benötigen Betriebe, um das eigene Geschäftsmodell langfristig zu sichern. Die richtigen Mitarbeiter anzuwerben, ist allerdings nur der erste Schritt. Der zweite ist, sie auch zu halten.

Und gerade das wird künftig ganz sicher nicht einfacher. Nicht zuletzt, weil viele Mitarbeiter nur wenig mit ihrem Unternehmen verbindet: In einer Untersuchung des Corporate Executive Board in Washington gab rund ein Drittel der befragten High Potentials an, sich immer weniger mit ihrem Arbeitgeber zu identifizieren, rund ein Viertel spielte mit dem Gedanken, die Firma zu wechseln und zwölf Prozent waren bereits aktiv auf der Suche.

Zahlen wie diese machen deutlich, dass Unternehmen heute vor großen Aufgaben stehen, wenn es um die Bindung von Mitarbeitern geht. Sie können einiges tun, um ihre Beschäftigten auch langfristig zu überzeugen. Ein Erfolgsfaktor ist eine persönliche Betreu-

ung, die gezielt auf individuelle Karrierewünsche eingeht. Daneben ist es wichtig, Mitarbeiter anzuerkennen und sie einzubinden, sei es über Diskussionsforen oder durch die Einladung zu Treffen der Gestaltungsgremien.

Branchen im Wandel

Kreative Mitarbeiter sind in Zukunft nicht zuletzt aus einem Grund stärker gefragt: Ganze Branchenstrukturen verändern sich derzeit fundamental. Während die dominanten Leitbranchen der vergangenen Jahre, vom Handel über den Automobilsektor bis zu Banken, Pharma und Massenmedien, in eine Konsolidierungsphase geraten, entstehen gleichzeitig Meta-Service-Bran-chen. Diese verbinden auf horizontale Weise Dienstleistungen und Innovationen miteinander. Ein Beispiel: Von einem Gesundheitsanbieter werden Kunden künftig – neben gesunden Produkten – auch unterstützende Services und Beratungsdienstleistungen aus einer Hand erwarten.

Insbesondere das Thema Nachhaltigkeit rückt mehr und mehr in den Vordergrund. So streben die Verbraucher der Zukunft nicht nur nach Wohlstand, sondern auch nach Selbstverwirklichung, und setzen verstärkt auf Werte und Identität. Vor diesem Hintergrund kommt der Umweltbranche mit ihren Green Jobs eine besondere Bedeutung zu.

Der Wandel der Branchen betrifft nicht nur Unternehmen, sondern auch die Arbeitnehmer direkt. Denn künftig wird ein neuer Typ von Mitarbeiter gebraucht. Dieser sollte bereit sein, über den Tellerrand bisheriger Erfahrungen, Job-Beschreibungen und Branchenstrukturen hinaus zu denken und seine Kompetenzen flexibel einzusetzen. Anders gesagt: Meta-Fähigkeiten wie Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit und Beziehungskompetenz kommt eine immer größere Rolle zu.

Verständnis von Arbeit ändert sich

Soweit zu den Anforderungen, doch wie wollen Mitarbeiter leben, was erwarten, was fordern sie? Hier zeichnet sich ein grundlegender Wertewandel ab. Diente der eigene Job früher hauptsächlich dem Broterwerb, geht es heute auch darum, Träume auszuüben. Kurz: Gefragt sind Stellen, die Raum für Selbstentfaltung bieten. Freiheit und Individualität sind Werte, die für Arbeitnehmer in den Vordergrund rücken. Heißt das nun, dass wir uns – polemisch gefragt – einer schönen, neuen Arbeitswelt annähern, in der jeder machen kann, was er möchte? Zwar bietet die Arbeitswelt der Zukunft tatsächlich neue Möglichkeiten, stellt aber zugleich hohe Anforderungen an jeden Einzelnen.

Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter von morgen für diese Herausforderung gut gerüstet sind. Viele von ihnen haben bereits während Schulzeit und Ausbildung mehr und andere Erfahrungen gesammelt als ältere Arbeitnehmergenerationen. Deshalb sind sie bei der Wahl und dem Wechsel des Arbeitgebers entsprechend selbstbewusst. Mitarbeiter möchten künftig ganz genau wissen, welche Vorzüge – und Nachteile – potenzielle Arbeit-

Internet-Tipp

Die vollständige Studie steht zum Download bereit.
www.dis-ag.com/dis/presse/documents/1104_dis_studie_futurejobs.pdf

geber haben. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie mit Angeboten wie flexiblen Arbeitszeiten, individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten, sozialem Engagement oder leistungsbezogenen Boni überzeugen müssen – kurz: als attraktiver Arbeitgeber.

Aus den sich verändernden Werten, Verhaltensweisen und Gewohnheiten leitet die Studie „Future Jobs“ sechs „Lebensstile 2020“ ab. Diese werden in Zukunft stärker vertreten sein als in der Gegenwart, wo man auch bereits etliche Repräsentanten dieser Lebensstile findet.

Die „CommuniTeens“ sind digital aufgewachsen und bewegen sich ganz selbstverständlich in sozialen Netzwerken. Unternehmen, die mit ihnen in Kontakt treten möchten, müssen dort hingehen, wo die CommuniTeens sind – meistens online.

Die „InBetweens“ sind mit Veränderungen groß geworden, wechselnde Lebens- und Arbeitskontexte sind für sie selbstverständlich. Sie sind oft als Freelancer oder Projektarbeiter unterwegs und typische Nutzer von Coworking-Arbeitsplätzen und Social Hubs, also sozialen Knotenpunkten. Für die „Young Globalists“ bestimmen Job und Karriere die eigene Identität. Sie besitzen internationale Erfahrung, sind mobil, verfügen über interkulturelle Kompetenz und sind die High Potentials von morgen. Zu erreichen sind sie zum Beispiel über Angebote wie internationale Praktika oder über soziale Netzwerke, die Freiwilligenarbeit organisieren.

Die „Latte-Macchiato-Familien“ pflegen einen nachhaltigen hedonistischen Lebensstil. Meist sind beide Partner berufstätig und teilen sich die Verantwortung für die Familie. Sie wissen familienfreundliche Arbeitgeber zu schätzen, die sie bei der Bewältigung des Alltags unterstützen.

Die „Greyhopper“ bleiben auch jenseits des Rentenalters aktiv. Sie sind häufig sozial engagiert oder auf Zeit in Unternehmen beschäftigt.

Die „Silverpreneure“ starten im Alter mit einer zweiten Karriere durch, denn für sie ist Arbeit die Teilhabe an der Welt. Sie sind daran interessiert, ihr Expertenwissen noch einmal in spannende Projekte einbringen zu können. Zu allen Lebensstilen gehört dabei immer auch ein besonderes Verständnis der eigenen Arbeitsbiografie. Diese ist weniger linear, sie gleicht vielmehr einem Puzzle: Angestellten-Arbeit, also der klassischen Vollzeitstelle, Projektarbeit als Freelancer oder in einer temporären Anstellung, Herzensarbeit, die tiefgreifende Zufriedenheit erzeugt, Heimarbeit rund um Familie und Zuhause und Unterstützungsarbeit, also freiwilliges Engagement über den persönlichen Bereich hinaus.

Maßgeschneiderte Karrierewege anbieten

Die Personalarbeit der Zukunft wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter kennt und ihnen individuelle Angebote machen kann – denn mit einer standardisierten Karriereplanung lassen sich die höher qualifizierten Arbeitnehmer von morgen nicht überzeugen. Schließlich sind sie ungeduldiger und weniger gebunden als früher, ein Wechsel des Arbeitgebers ist im Zweifelsfall schnell vollzogen. Ob Auslandsaufenthalt, Sabbatical, mehr Zeit für die Familie oder ein berufsbegleitendes Studium: So unterschiedlich Mitarbeiter sind, so verschieden sind auch ihre Bedürfnisse. Um auf den Arbeitsmärkten der Zukunft bestehen zu können, gilt es für Unternehmen zunächst, den eigenen Betrieb, die eigenen HR-Prozesse kritisch zu analysieren. Inwiefern ist die Kultur der kommenden Arbeitswelt bereits entwickelt, werden individuelle Karrierepfade, eine andere Form von Führung und ein Höchstmaß an Flexibilität gelebt? Haben Mitarbeiter die Chance, maßgeschneiderte Karrierewege zu gehen? Erreicht das Unternehmen im Recruiting die geeigneten Kandidaten – Stichwort Digitalisierung und Neue Medien? Nur, wem all dies gelingt, der wird auch die Arbeitnehmer von morgen begeistern können – und zwar langfristig.

Mit der Überwindung der Wirtschaftskrise sind auch die Arbeitskosten wieder auf den normalen Entwicklungspfad zurückgekehrt: Der Rückgang aus dem Jahr 2009 wurde in 2010 deutlich wettgemacht, und auch die Struktur der Personalkosten nähert sich wieder den Vorkrisenwerten an.

Rückkehr zur Normalität

Die deutsche Wirtschaft hat die globale Wirtschaftskrise anscheinend erfolgreich überwunden. Im vergangenen Jahr stieg das Bruttoinlandsprodukt um 3,6 Prozent, und für dieses Jahr wird mit einer ähnlichen hohen Steigerungsrate gerechnet. Bereits im ersten Quartal 2011 wurde das Vorkrisenniveau übertroffen. Bei der Zahl der Erwerbstätigen sind ebenfalls bereits neue Höchstmarken erreicht worden. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass viele Unternehmen auch in der Krise ihre Beschäftigung gehalten haben, um zum einen teure Abfindungszahlungen und spätere Anwerbungs- und Einarbeitungskosten zu vermeiden und um zum anderen einem Fachkräftemangel vorzubeugen. Ein Ausgleichsventil stellte die Arbeitszeit dar. Durch den Ausgleich von Guthaben auf Arbeitszeitkonten, weniger Überstunden und staatlich geförderte Kurzarbeit sank die Arbeitszeit je Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2009 um über sieben Prozent, stieg dann aber mit der wirtschaftlichen Erholung 2010 wieder um sechs Prozent. Dieses Atmen der Arbeitszeit reichte allerdings nicht aus, um die Kosten für die Unternehmen stabil zu halten. In der Spitze kletterten die industriellen Lohnstückkosten in Vergleich zu Anfang 2008 um 25 Prozent und liegen auch jetzt noch um 8 Prozent über Vorkrisenniveau. Vor diesem Hintergrund ist auch die Entwicklung der Arbeitskosten je Vollzeitkraft zu sehen. Sie gingen im westdeutschen Produzierenden Gewerbe bei stark sinkender Arbeitszeit im Jahr 2009 um 2,2 Prozent zurück und zogen dann 2010 bei wieder län-

gerer Arbeitszeit um 4 Prozent auf 56.700 Euro an. (Abb.)

Im Vergleich zu 2008 ergeben sich für das Jahr 2010 um 1,7 Prozent höhere Arbeitskosten bei einer um 1,6 Prozent niedrigeren bezahlten Arbeitszeit.

Die Wirtschaftskrise und ihre Überwindung haben aber nicht nur die Höhe der Arbeitskosten beeinflusst, sondern auch ihre Struktur verändert. Ehe hierauf näher eingegangen wird, soll aber zunächst die Bedeutung und Definition der Arbeitskosten dargelegt werden.

Definition und Berechnungskonzept

Für das einzelne Unternehmen ist es wichtig zu wissen, wie sich Höhe und Struktur seiner Arbeitskosten von der Konkurrenz unterscheiden und mit welchen Arbeitskosten ein konkreter Auftrag zu kalkulieren ist. Daher unterteilt das IW Köln die Arbeitskosten zunächst in das auch Direktentgelt genannte Entgelt für geleistete Arbeitszeit (hier einschließlich leistungs- und erfolgsabhängiger Sonderzahlungen) und die Personalzusatzkosten. Letztere lassen sich in vier Blöcke unterteilen: Entgelt für arbeitsfreie Tage, Sonderzahlungen, Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen und sonstige Personalzusatzkosten. Die beiden erstgenannten Positionen sind auch Bestandteile des Jahresverdienstes. Ausgewiesen werden diese Kosten in Prozent des Bruttojahresverdienstes. Dies ist vorteilhaft, weil viele Kostenkomponenten auf diese Größe Bezug nehmen – etwa die gesetzlichen Beiträge zur Sozialversicherung. Zudem ist so schnell ablesbar, wie hoch die zusätzlich zum Gehalt zu leistenden Kosten der Arbeitgeber sind. Die Berechnung der nachrichtlich angegebenen Zusatzkostenquote (Quotient aus Zusatzkosten

und Direktentgelt) hat vor allem eine kalkulatorische Zielsetzung: Sie lässt sich als Zuschlagssatz auf den Stundenlohn verwenden, um die gesamten Arbeitskosten für eine tatsächlich geleistete Arbeitsstunde zu ermitteln.

Zu beachten ist allerdings, dass die leistungs- und erfolgsabhängigen Sonderzahlungen in der hier dargestellten Abgrenzung bereits im Direktentgelt enthalten sind, weil sie nicht als Sozialleistungen interpretiert werden können und inhaltlich eng mit dem Entgelt für geleistete Arbeit zusammenhängen. Beträgt der Stundenlohn in einer Branche beispielsweise 10 Euro, belaufen sich die gesamten Arbeitskosten bei einer Zusatzkostenquote von 70 Prozent auf 17 Euro.

Eine interessante Zusatzinformation liefert der Ausweis des Anteils der Arbeitskosten, der durch gesetzliche Bestimmungen festgelegt wird. Dieser Teil ist zwischen den Vertragsparteien, also dem Unternehmen und seinen Beschäftigten, nicht verhandelbar und schränkt so ihre Vertragsfreiheit ein. Im Jahr 2010 waren 25,9 Prozent der Kosten im westdeutschen und 27,7 Prozent der Kosten im ostdeutschen Produzierenden Gewerbe gesetzlich veranlasst. Hierzu gehören der gesetzliche Mindesturlaub, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, die Vergütung an Feiertagen, die Arbeitgeberpflichtbeiträge zur Sozialversicherung und sonstige gesetzlich bedingte Aufwendungen (wie Insolvenzgeldumlage



Christoph Schröder, Referat Arbeitskosten, Institut der deutschen Wirtschaft Köln
✉ schroeder.christoph@iwkoeln.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitskosten
- Direktentgelt
- Zusatzkostenquote

Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe¹

– in Prozent des Bruttolohns/-gehalts² –

	West			Ost			D	
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2010
Direktentgelt ³	75,1	75,0	75,1	77,8	77,5	77,5	75,4	75,4
Sonderzahlungen	7,9	7,3	7,3	5,3	5,2	5,3	7,7	7,1
Vermögensbildung	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
Fest vereinbarte Sonderzahlungen	7,4	6,9	6,9	5,0	4,9	5,0	7,2	6,7
Vergütung arbeitsfreier Tage	17,0	17,7	17,5	16,8	17,3	17,2	17,0	17,5
Urlaub	10,0	10,3	10,1	9,7	10,0	9,8	9,9	10,1
Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	3,1	3,2	3,3	3,2	3,3	3,5	3,1	3,4
Bezahlte Feiertage ⁴	4,0	4,1	4,0	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0
Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber ⁵	19,0	19,1	18,9	20,2	20,4	20,1	19,1	19,0
Betriebliche Altersversorgung ⁶	5,5	5,8	5,6	2,1	2,3	2,3	5,2	5,3
Sonstige Personalzusatzkosten ⁷	4,3	4,4	4,3	3,9	3,9	3,9	4,3	4,3
Arbeitskosten insgesamt	128,8	129,4	128,8	126,2	126,6	126,4	128,5	128,6
Nachrichtlich:								
Zusatzkostenquote ⁸	71,4	72,5	71,4	62,2	63,4	63,1	70,6	70,6
Anteil der gesetzlich veranlassten Arbeitskosten ⁹	25,6	26,0	25,9	27,5	27,9	27,7	25,8	26,0

1) Unternehmen mit zehn und mehr Beschäftigten; Westdeutschland einschließlich, Ostdeutschland ohne Berlin; kalenderbereinigt. 2) Entgelt für geleistete Arbeitszeit + Vergütung arbeitsfreier Tage + Sonderzahlungen (ohne Sachleistungen) – entspricht dem Bruttojahresverdienst. 3) Entgelt für geleistete Arbeitszeit einschließlich leistungs- und erfolgsabhängiger Sonderzahlungen. 4) Einschließlich Vergütung sonstiger arbeitsfreier Zeit. 5) Einschließlich Unfallversicherung. 6) Einschließlich Entgeltumwandlung, einschließlich Aufstockungsbeträge für Personen in Altersteilzeit; einschließlich Aufwendungen für sonstige Vorsorgeeinrichtungen. 7) Abzüglich Erstattungen. 8) Personalzusatzkosten in Prozent des Direktentgelts. 9) Gesetzlicher Mindesturlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, gesetzliche Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber und sonstige gesetzliche Aufwendungen abzüglich Erstattungen; in Prozent der gesamten Arbeitskosten.

Quelle: Statistisches Bundesamt; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

oder Ausgaben für den Mutterschutz). Zudem können die Arbeitnehmer wegen hoher Steuern und Sozialabgaben über einen großen Teil ihres Bruttoeinkommens nicht frei verfügen.

Die Berechnungen des IW Köln zur Entwicklung und Struktur der Arbeitskosten schreiben die amtliche Arbeitskostenerhebung fort, die das Statistische Bundesamt alle vier Jahre durchführt – zuletzt ausgewertet für das Jahr 2008. Für die Aktualisierung werden eine Reihe zumeist ebenfalls amtlicher Hilfsstatistiken genutzt. Um Kalendereinflüsse auszuschalten, wird mit einer konstanten Zahl von Feiertagen, die auf einen Arbeitstag fallen, gerechnet.

Konjunktur verschiebt Kostenstruktur

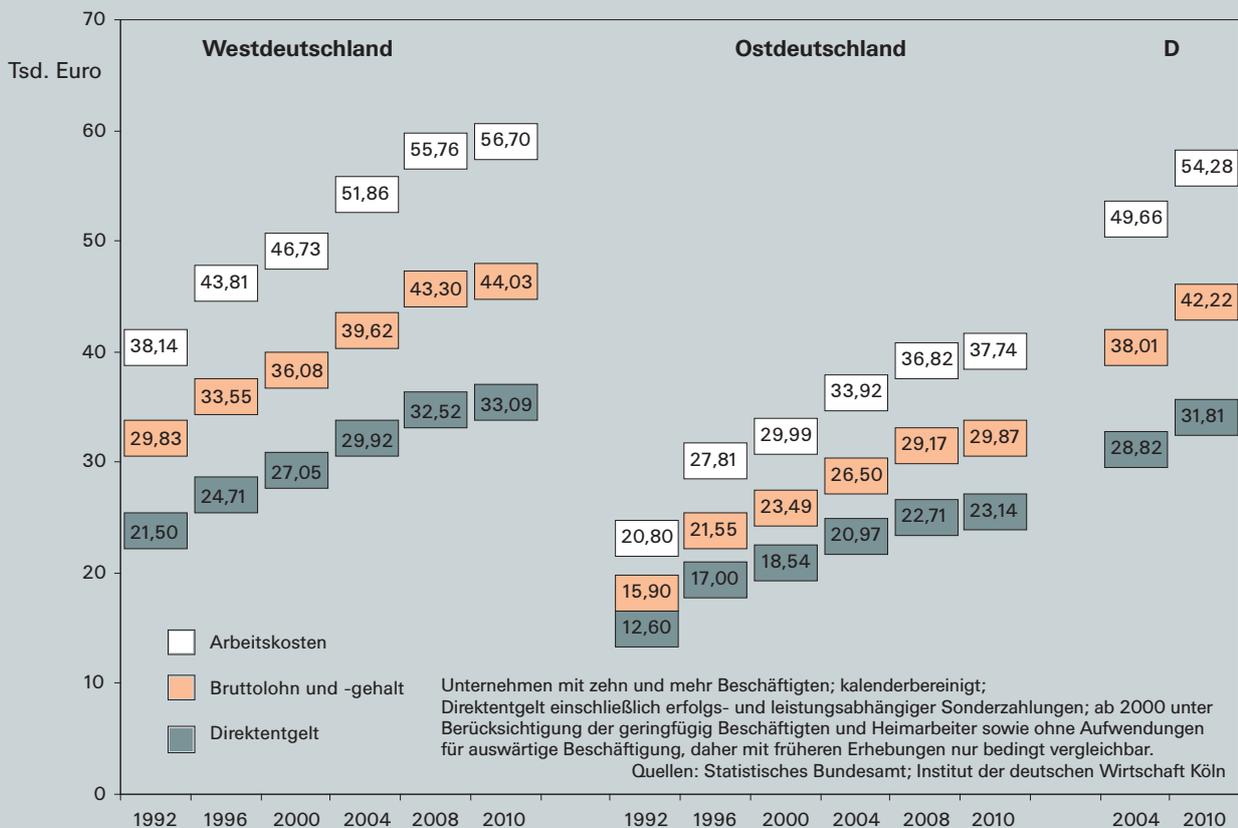
Nicht nur beim Niveau der Arbeitskosten gab es durch die Wirtschaftskrise ein Auf und Ab, sondern auch die Zusatzkosten stiegen anteilig durch die Krise und sanken dann durch die wirtschaftliche Erholung wieder. Dies liegt nicht zuletzt an den Remanenzkosten bei Kurzarbeit, also der nicht linearen Kostensenkung. Denn die Vergütung von Urlaubs- und Feiertagen richtet sich nach dem normalen Wochenpensum und wird daher bei Kurzarbeit relativ betrachtet teurer. So stieg die Urlaubsvergütung trotz unveränderter Zahl der

Urlaubstage in Westdeutschland von 10 Prozent des Jahresentgelts im Jahr 2008 auf 10,3 Prozent im Jahr 2009 und sank dann wieder auf 10,1 Prozent. (Tab.)

Ein Auf und Ab gab es auch bei der betrieblichen Altersversorgung. Grund sind hier die Beiträge an den Pensionsversicherungsverein (PSV). Die Krise ließ 2009 die Beiträge explodieren, und obwohl ein Teil der Leistungen auf die Jahre 2010 bis 2013 verteilt wurde, vervierfachten sich die Zahlungen von 2008 auf 2009 und gingen 2010 wieder deutlich zurück. Noch nicht erholt haben sich dagegen die in der Wirtschaftskrise eingebrochenen Sonderzahlungen. Niedriger als 2008 sind auch die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung, während sich die Pflegeversicherung verteuerte und der Krankenstand stieg, so dass die Personalzusatzkostenquote 2010 genauso hoch wie 2008 ausfiel, aber gegenüber 2009 um gut einen Prozentpunkt sank. In den neuen Bundesländern fielen die Schwankungen der Arbeitszeit geringer aus. Dementsprechend kam es auch 2009 zu einem schwächeren Rückgang der Arbeitskosten und 2010 zu einem etwas weniger ausgeprägten Wiederanstieg, der sich auf 3,2 Prozent belief. Mit 37.740 Euro je Vollzeitkraft liegt das Kostenniveau um rund 19.000 Euro oder ein Drittel niedriger als im Westen. Damit können die neuen Bundesländer gegenüber Westdeutschland einen wichtigen Standortvorteil in die Waagschale werfen, wenn es darum geht, bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt zu werden. Der hohe Kostenvorteil für die neuen Länder ergibt sich aus dem produktivitätsbedingt niedrigeren Verdienstniveau und der geringeren Bedeutung von Sonderzahlungen und betrieblicher Altersvorsorge. Letzteres führt auch dazu, dass die Personalzusatzkostenquote im Osten um gut acht Prozentpunkte niedriger ist als im Westen. (Abb.)

Das IW Köln berechnet die Arbeitskosten nicht nur für die Industrie, sondern auch – nach grundsätzlich gleicher Methodik – für ausgewählte Dienstleistungsbereiche. In diesem Jahr wurde das Spektrum wesentlich erweitert. Betrachtet werden nun nicht mehr nur der Handel und die Finanzdienstleister sondern auch das Verkehrswesen und die freiberuflichen, technischen

Arbeitskosten in Deutschland



und wissenschaftlichen Dienstleistungen. Alle genannten Branchen sind über Vorleistungsverflechtungen eng mit der Industrie verknüpft und daher auch für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung. Die Ergebnisse zeigen eine breite Spanne zwischen den betrachteten Branchen. So lagen die Arbeitskosten des Jahres 2010 im Verkehrssektor mit 41.450 Euro und beim Handel mit 42.900 Euro deutlich niedriger als im Produzierenden Gewerbe (54.280 Euro), bei den betrachteten unternehmensnahen Dienstleistern mit 62.060 Euro und vor allem im Finanzwesen mit 73.860 Euro je vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer dagegen deutlich höher. Ebenfalls sehr deutlich differiert die Personalzusatzkostenquote. Sie beträgt lediglich 59 Prozent bei den unternehmensnahen Dienstleistern und 77 Prozent bei den Finanzdienstleistern. Der niedrige Satz bei den qualifizierten Unternehmensleistungen erklärt sich dadurch, dass einerseits die effektiven Beitragssätze zur Sozialversicherung relativ niedrig sind, da wegen des hohen Lohnniveaus viele Mitarbeiter

mit ihrem Verdienst die Beitragsbemessungsgrenzen überschreiten, und da andererseits die oft kleinen Betriebe keine stark ausgebaute betriebliche Altersversorgung haben und relativ wenig fest vereinbarte Sonderzahlungen leisten. Gerade diese beiden Kostenbestandteile sind dagegen bei den Finanzdienstleistern von sehr großer Bedeutung, wengleich die Bonuszahlungen bei Banken und Versicherungen in der Krise deutlich zurückgegangen sind und sich bisher kaum erholt haben. Vor allem auch deshalb ist die Zusatzkostenquote drei Prozentpunkte niedriger als 2008, während sich bei den anderen Dienstleistungsbranchen kaum Verschiebungen ergeben haben.

Ausblick auf 2011

Wegen der unter dem Strich leicht gestiegenen Sozialversicherungsbeiträge werden die Arbeitskosten zusätzlich um rund einen Viertelprozentpunkt steigen. Dem stehen im Produzierenden Gewerbe das Auslaufen der Kurzarbeit und der damit verbundene

Wegfall der verbliebenen Remanzenkosten entgegen. Daher wird die Arbeitskostenentwicklung 2011 von der Verdienstenwicklung bestimmt. Die bisherigen Tarifabschlüsse signalisieren, dass der Kurs maßvoller Erhöhungen anhält. Vermehrte Engpässe bei Fachkräften könnten jedoch dazu führen, dass die Effektivverdienste schneller steigen. Auch die Sonderzahlungen könnten wieder anziehen.

Internet-Tipp

Statistisches Bundesamt: Fachserie 16: Löhne und Gehälter. Arbeitskostenerhebung 2004, Hefte 1 bis 3. Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe und ausgewählten Dienstleistungsbereichen. Die Statistikbände sind kostenlos herunterladbar. www.destatis.de

Christoph Schröder: Die Struktur der Arbeitskosten in der deutschen Wirtschaft. IW-Trends, Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Heft 2/2011. Der Aufsatz ist kostenlos herunterladbar. www.iwkoeln.de

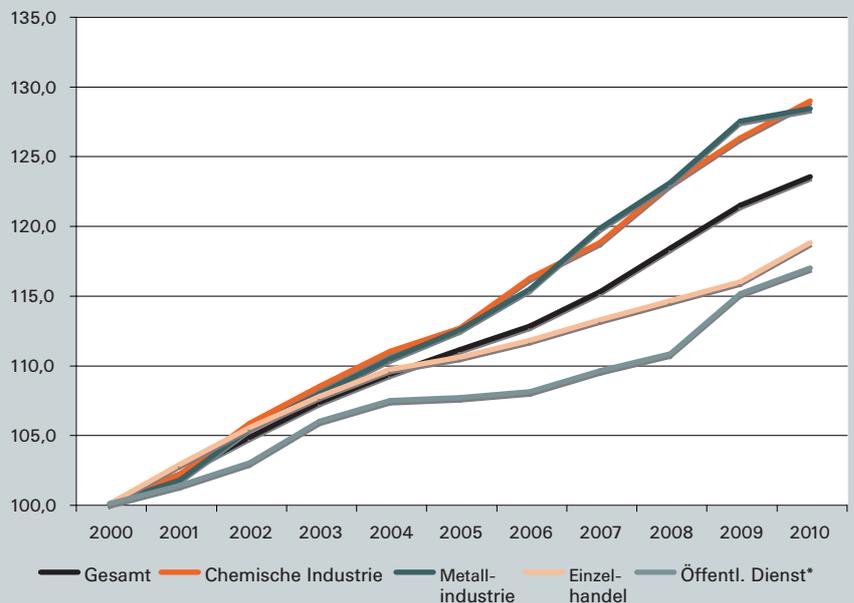
Die aktuellen Tarifabschlüsse machen Hoffnung: In einigen Branchen haben die Tarifparteien in den vergangenen Monaten höhere Lohnsteigerungen vereinbart als in früheren Jahren. Käme es zu einer Wende in der Lohnentwicklung, wäre dies gut für die Beschäftigten und dringend notwendig für eine ausgewogene wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland, die neben dem Export auch die Binnenwirtschaft durch eine wachsende private Nachfrage stabilisiert.

Tarifwende einleiten

Die Nullerjahre waren im Rückblick ein Jahrzehnt moderater Tarifentwicklung. Jahresdurchschnittlich sind die tariflichen Grundvergütungen von 2000 bis 2010 um 2,2 Prozent gestiegen mit einer Spannweite von 1,5 Prozent (2005) und 2,9 Prozent (2008). Dies ergibt einen Anstieg der Tariflöhne und -gehälter um 24,2 Prozent. Setzt man dies ins Verhältnis zur Steigerung der Lebenshaltungskosten (+17,5 Prozent), dann errechnet sich eine reale, das heißt, eine preisbereinigte Steigerung der Tariflöhne und -gehälter um 6,7 Prozent, jahresdurchschnittlich entspricht dies einem Zuwachs um knapp 0,7 Prozent.

Verteilungsneutral ist eine Lohnsteigerung, die den Anstieg der Lebenshaltungskosten ausgleicht und eine Beteiligung der Beschäftigten an der gestiegenen Arbeitsproduktivität sicherstellt. Der Verteilungsspielraum aus diesen beiden Größen ist im vergangenen Jahrzehnt um 28,1 Prozent gestiegen, der Anstieg der Tarifentgelte ist mit 24,2 Prozent um knapp vier Prozentpunkte darunter geblieben. Blickt man auf die einzelnen Branchen, zeigen sich deutliche Unterschiede: Während beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie und in der chemischen Industrie dieser kostenneutrale Verteilungsspielraum ausgeschöpft wurde, bleibt die Mehrzahl der übrigen Bran-

Abb. 1: Tarifentwicklung 2000 bis 2010 in ausgewählten Branchen, alte Bundesländer (2000=100)



Quelle: WSI-Tarifarchiv

* ab 2005: Länder
Stand: 31.12.2010

chen mehr oder minder stark hinter dieser Marke zurück. (Abb. 1)

In der ökonomischen Fachdebatte wird vielfach eine Orientierung der Lohnentwicklung an der Zielinflationsrate der Europäischen Zentralbank (EZB) in Höhe von bis zu zwei Prozent zusätzlich der Trendproduktivitätsrate empfohlen. Der darauf basierende Verteilungsspielraum (berechnet aus einem gleitenden Fünfjahresdurchschnitt der Stundenproduktivität) hat sich im vergangenen Jahrzehnt deutlich stärker, nämlich um 41 Prozent ausgeweitet. Die Zielverfehlung der Tarifentwicklung fällt bei diesem Maßstab also noch deutlich stärker aus.

Effektivlohnentwicklung mager

Eine vereinbarte Tarifierhöhung bedeutet nicht automatisch Effektivlohnerhöhung im gleichen Umfang. Dafür gibt es mehrere Gründe: Zunächst begrenzt die bestehende Tarifbindung von derzeit rund 60 Prozent der Beschäftigten die verpflichtende

Stichwörter in diesem Beitrag

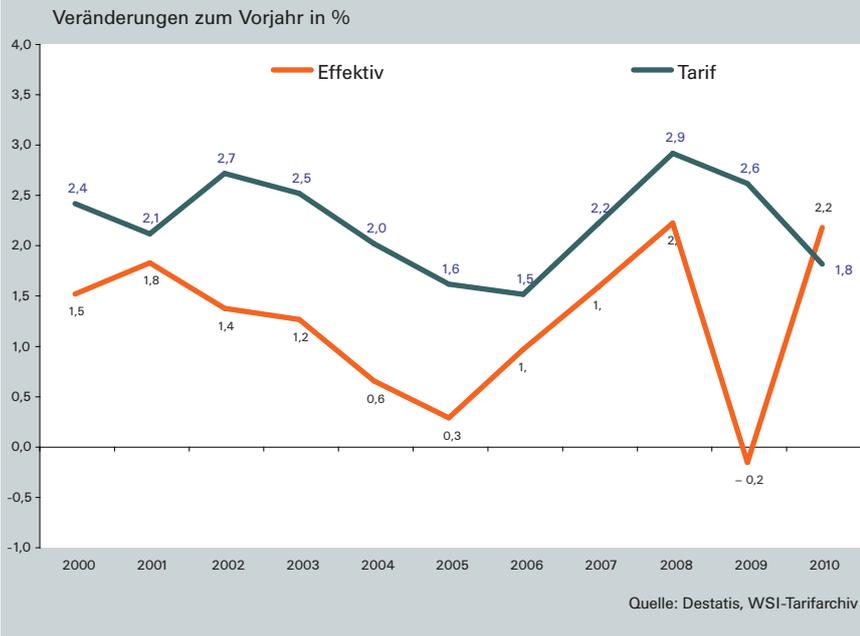
- Lohnentwicklung
- Binnenwirtschaft
- Export
- Tarifwende



Dr. Reinhard Bispinck, Leiter, WSI-Tarifarchiv, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

✉ reinhard-bispinck@boeckler.de

Abb. 2: Nominale Effektiv- und Tarifverdienste je Arbeitnehmer 2000 bis 2010



den modifizierten Verteilungsspielraum (Zielinflationsrate der EZB plus Trendproduktivität) aus. Alles in allem kann man vor dem Hintergrund dieser Entwicklung mit Blick auf die Lohnentwicklung für die Jahre 2000 bis 2010 von einem verlorenen Jahrzehnt sprechen. (Abb. 2)

In der Konsequenz hat sich auch die funktionelle Einkommensverteilung zulasten der Arbeitseinkommen verändert. Nimmt man als Verteilungsmaßstab die bereinigte Lohnquote (Verhältnis der Arbeitsentgelte zum Volkseinkommen), zeigt sich eine deutliche Umverteilung zugunsten der Unternehmens- und Vermögenseinkommen. Die Lohnquote ist im vergangenen Jahrzehnt von 72,9 auf 67,6 Prozent gefallen, lediglich 2008 und 2009 gab es durch den krisenbedingten Gewinneinbruch vorübergehend einen begrenzten Anstieg der Lohnquote. (Abb. 3)

Anwendung der Tarifloohnerhöhungen. Die Tarifbindung ist außerdem im Laufe der vergangenen zehn Jahre erkennbar zurückgegangen.

Die nicht tarifgebundenen Betriebe können sich zwar an der Tarifentwicklung orientieren, sind aber grundsätzlich in der Lohngestaltung frei. Die tarifgebundenen Firmen haben insbesondere in wirtschaftlichen Krisenzeiten oftmals von den zahlreichen tariflichen Öffnungsklauseln Gebrauch gemacht, die ein befristetes Abweichen von den vereinbarten Tarifstandards erlauben. Tarifsteigerungen wurden zudem vielfach auf noch vorhandene übertarifliche Lohnbestandteile angerechnet. Im Ergebnis beobachten wir für fast den gesamten Zeitraum 2000 bis 2010 eine negative Lohndrift, das heißt, dass die effektiv gezahlten Bruttolöhne und -gehälter langsamer steigen als die tariflich vereinbarten Entgelte.

Im Zeitraum von 2000 bis 2010 sind die Bruttomonatsverdienste je Arbeitnehmer um 12,7 Prozent gestiegen, jahresdurchschnittlich um 1,2 Prozent. Real (preisbereinigt) sind die nominalen Bruttoeinkommen in sieben Jahren gesunken, in einem Jahr stagniert, in zwei Jahren um 0,1 Prozent und im vergangenen Jahr um 1,1 Prozent gestiegen. Im Jahr 2010 belief

sich der Reallohnindex auf 96 Prozent des Niveaus des Jahres 2000. Mit anderen Worten: Die Realeinkommen lagen im vergangenen Jahr vier Prozent unter dem Niveau von 2000. Misst man die nominale Effektivlohnentwicklung am Verteilungsspielraum aus Preis- und Produktivitätsentwicklung, ergibt sich ein Rückstand von fast 16 Prozentpunkten. Noch deutlich größer fällt der Rückstand auf

Gesamtwirtschaftliches Ungleichgewicht

Die Lohnentwicklung in Deutschland hat ein strukturelles Problem des deutschen Wirtschaftsmodells verschärft, das seit langem kritisch diskutiert wird: die starke und in den vergangenen Jahren deutlich gestiegene Exportabhängigkeit bei

Abb. 3: Arbeitnehmerentgelt und Unternehmens- und Gewinneinkommen 2000 bis 2010

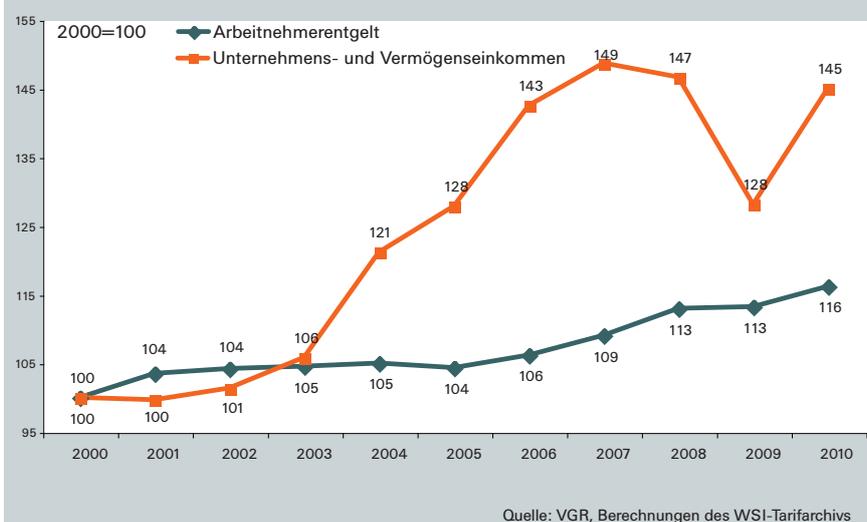
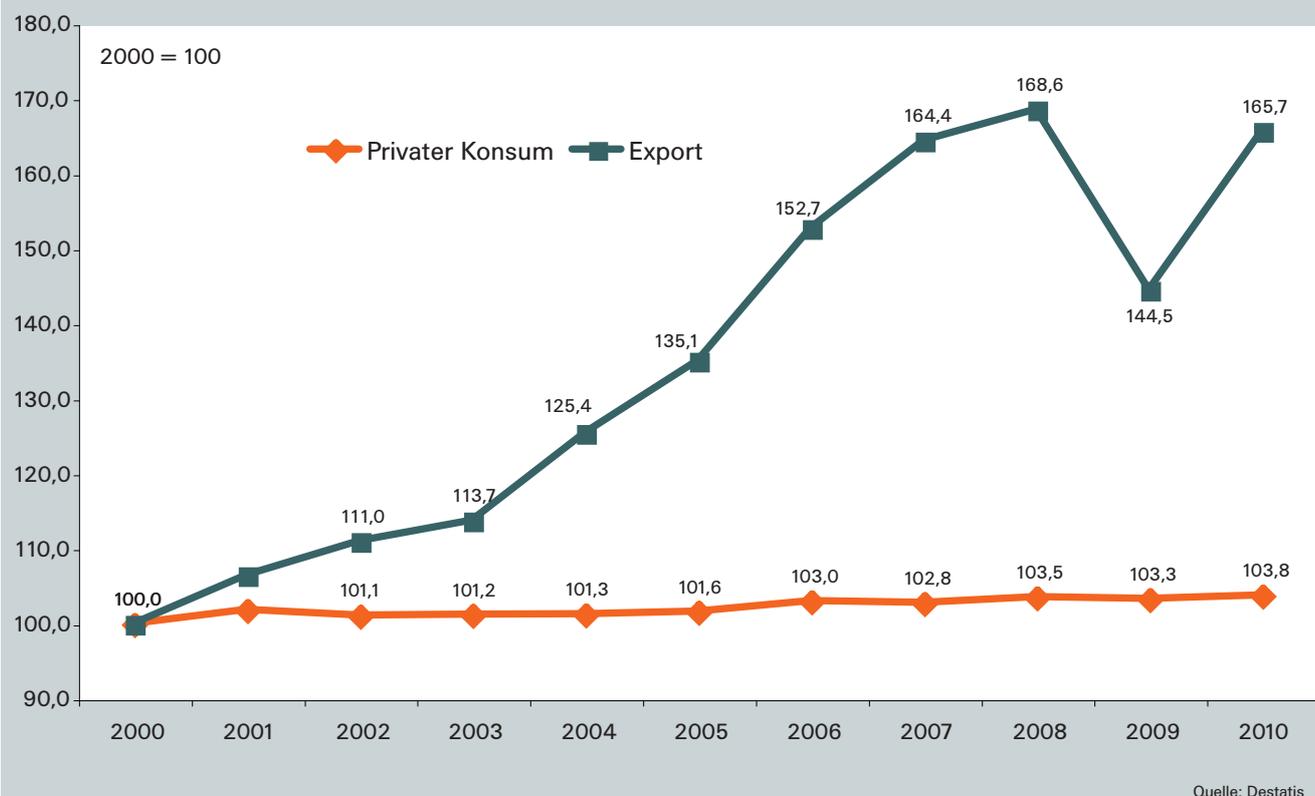


Abb. 4: Realer Export und realer privater Konsum 2000 bis 2010



gleichzeitig schwächelndem Binnenmarkt. Während der bundesdeutsche Export im vergangenen Jahrzehnt preisbereinigt um 65 Prozent gestiegen ist, dümpelten die privaten Konsumausgaben dahin und stiegen real um nicht einmal vier Prozent. Ökonomische Analysen zeigen, dass die wirtschaftlichen Vorteile steigender preislicher Wettbewerbsfähigkeit im Export überkompensiert werden – durch die Wachstumseinbußen aufgrund der schwachen Binnennachfrage. Hinzu kommt, dass der enorme Exportüberschuss Deutschlands die ökonomischen Ungleichgewichte im Euroraum erheblich verschärft und somit letztlich die Krise gefördert hat. (Abb. 4)

Tarifrunde 2010/11

Bereits im Herbst vergangenen Jahres kündigte sich eine kleine Wende in der (Tarif-)Lohnpolitik an. In der Stahlindustrie gelang den Gewerk-

schaften ein Tarifabschluss mit einer Tarifsteigerung von 3,6 Prozent. Die Abschlüsse der aktuellen Tarifrunde 2011 reichen von 2,7 Prozent im Textil- und Bekleidungsindustrie bis zu 4,1 Prozent in der chemischen Industrie.

Wie es weitergeht

Die verbesserten Abschlüsse stimmen positiv, nicht zuletzt, weil sie zu einer dauerhaften Anhebung der tariflichen Entgelttabellen führen. Das ist allemal besser als die im vergangenen Jahr sehr verbreitete Vereinbarung von Einmal- und Pauschalzahlungen, die aus Arbeitnehmersicht wenig befriedigend sind, den Unternehmen hingegen dauerhafte Kostenentlastungen beschern. Ob sich aus dieser Entwicklung eine dauerhafte

Trendumkehr entwickelt und ob die Beschäftigten künftig auf kräftige Reallohnsteigerungen hoffen können, bleibt abzuwarten.

Aufs Jahr umgerechnet ergibt eine vorläufige Bilanz der aktuellen Tarifrunde eine Tarifsteigerung von voraussichtlich knapp zwei Prozent. Wegen der deutlich beschleunigten Preisentwicklung liefe dies erneut auf eine Verringerung der realen Tarifvergütungen hinaus. Das Bild könnte am Ende etwas besser aussehen, weil eine ganze Reihe von Unternehmen – namentlich in der exportorientierten Metall- und Chemieindustrie – ihren Beschäftigten außertariflich einen Bonus zahlen, der die Effektivverdienste zumindest in diesem Jahr stärker steigen lässt. Die amtliche Statistik weist für das erste Quartal 2011 einen Anstieg der effektiven Bruttomonatsverdienste je Beschäftigten von 2,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr aus. Die positive Lohndrift könnte also zu einem kleinen realen Anstieg der Bruttoverdienste führen.

Mit Social Media wird die weltweite Veröffentlichung der eigenen Meinung recht einfach – durch eigene Beiträge und Meinungen im Web. Auch Fachblogs im Personalmanagement haben Zulauf.

Mit Blogs arbeiten

Weblogs, kurz Blogs, die allen Interessenten ohne Beschränkungen zugänglich sind, machen einen wichtigen Teil innerhalb der sozialen Netzwerke im Web aus – auch im Themenfeld Personalmanagement. Die Webinhalte werden von Nutzern erstellt und geteilt. So entstehen im passiven und konsumorientierten Web Nischen zur aktiven Teilnahme (Claudia Hilker, 2010). Experten schätzen, dass die Blogs mittlerweile gereift sind und sich zu einer selbstständigen Form sozialer Netzwerke entwickelt haben. Die Kommunikation im Web 2.0 besteht einerseits zwischen Blog-Autoren und -Lesern und andererseits zwischen den Bloggern.

Wie werden Blogs im Personalmanagement genutzt? Diese Frage stand im Mittelpunkt einer inhaltsanalytischen Untersuchung zu HR-spezifischen Fachblogs. Bei ersten Recherchen wurde deutlich, dass HR-Themen in der Blogosphäre große Beachtung finden. Bei der Blog-Suchmaschine Technorati waren 696 Blogs zum Stichwort Human Resources verzeichnet. Eine Suche bei Icerocket ergab, dass täglich fast 725 neue Einträge mit dem Tag HR hinterlegt werden (Daten Januar 2011).

Warum sind Blogs für das Personalmanagement so interessant? Blogs besitzen einen ausgesprochen hohen Aktualitätswert und beleuchten Geschehnisse der jeweiligen Branche teilweise kritisch. Sie profitieren davon, dass das Betreiben eines Blogs

Tab. 1: Stichprobe von HR-Fachblogs

1	saatkorn	www.saatkorn.wordpress.com
2	blogaboutjob	www.blogaboutjob.de
3	personalmarketing2null	www.personalmarketing2null.wordpress.com
4	HR Inside	www.hrinside.de
5	hrm.de – das Netzwerk für Personaler	www.hrm.de
6	Digital Employer Branding Blog	www.digital-employer-branding.de
7	multimediablog	www.bernd-schmitz.net/blog
8	recruitment-Blog	www.blog.recruitment.de
9	experteer.blog	www.experteer-blog.de
10	Human Resource-Blog der metaHR Unternehmensberatung	www.blog.metaHR.de

heute mittels Provider-Software simpel geworden ist. Die Blogosphäre verzeichnet eine Vielzahl von Blogs auf unterschiedlichen Stufen der Professionalität und Objektivität.

Die Untersuchung

In diese Untersuchung wurden ausschließlich professionell geführte Blogs – im Weiteren als Fachblogs bezeichnet – einbezogen, da anzunehmen ist, dass deren Autoren die nötige Fachkompetenz für eine adäquate Darstellung mitbringen. Mittlerweile gibt es im HR-Bereich allein in Deutschland eine nur schwer überschaubare Anzahl von Fachblogs. Um eine fachlich relevante und aussagekräftige Stichprobe für die Untersuchung zusammenzustellen, stützten sich die Autoren auf eine Auswahl deutschsprachiger HR-Fachblogs, die die Agentur für Social Web Stuff (atenta) auf ihrem Blog Wollmilchsau erstellt hat. Aus den 24 hier aufgeführten Internetpräsenzen wurden für die Untersuchung neun zufällig ausgewählt. Ein weiterer Blog wur-

de aufgrund seiner herausragenden Platzierung auf den Trefferseiten der Suchmaschine Google ausgewählt. Somit ergibt sich eine Stichprobe von insgesamt 10 HR-Fachblogs. (Tab.1) Für den Zeitraum Anfang 2009 bis Ende 2010 wurde eine inhaltsanalytische Betrachtung von insgesamt 500 Blog-Beiträgen nach zwölf Unterthemen durchgeführt. Durch die Einbeziehung von Facebook-Likes und Kommentaren wurde Popularität und Relevanz der Themen erfasst. (Tab. 2)

Ziel war es, Trends zu Inhalten und aktuellen Entwicklungen von HR-Fachblogs herauszuarbeiten. Des Weiteren sollte die steigende Bedeutung von Fachblogs und die zunehmende Thematisierung von Social



Prof. Dr. Peter M. Wald, Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
✉ wald@wivi.htwk-leipzig.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Social Media
- Fachblogs
- Personalmanagement
- HR-Community

Media nachgewiesen werden. Es wurden drei Hypothesen formuliert, die die Stufen der Ergebnisauswertung widerspiegeln:

- Durch die steigende Relevanz des Internets entstehen zahlreiche Blogs zum Thema Personalmanagement.
- Im Zuge der erhöhten Nutzung von Social Media steigt die Bedeutung dieser Thematik in allen Bereichen des Personalmanagements.
- Das Thema Social Media wird durch den aktuellen Hype in der öffentlichen Diskussion sehr positiv dargestellt, kritische Aspekte werden nicht thematisiert.

Die Ergebnisse

Wie lauten die Ergebnisse? Die absolute Zahl der Beiträge geht einher mit einer steigenden Zahl betriebener Blogs. Während im ersten Halbjahr 2009 auf lediglich drei aktiven Blogs 26 Beiträge verfasst wurden, waren es im zweiten Halbjahr 2010 auf zehn Blogs bereits 220 Beiträge. Das schiefe Wachstum ist damit bewiesen.

Neben dem Anstieg der absoluten Zahlen ist auch eine deutliche Aktivitätssteigerung zu erkennen. Von 2,3 monatlich verfassten Beiträgen stieg die Aktivität auf 4,9 Beiträge pro Monat. Dieser Zuwachs zeigt sich seit Ende 2009. Seither stieg auch die Zeichenanzahl der Beiträge deutlich an, was die zunehmende Nutzung der

Blogs zur diskursiven Auseinandersetzung widerspiegelt. Trotz dieser Steigerung sind Beiträge mit mehr als 7.000 Zeichen eher die Ausnahme. Die Bedeutung als Diskussionsplattform zeigt sich auch am deutlichen Anstieg der Kommentierungsrate. Wurden von Januar bis Juni 2009 nur 12 Prozent aller Beiträge kommentiert, so waren es im zweiten Halbjahr 2009 bereits 31 Prozent. Dieser Anstieg flachte vom ersten zum zweiten Halbjahr 2010 ab (44 Prozent zu 45 Prozent). Hier ist ein Sättigungseffekt zu vermuten.

Die durchschnittliche Anzahl der Kommentierung pro Beitrag ergibt schwankende Werte, die keine eindeutige Entwicklung erkennen lassen. Es besteht demzufolge kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der steigenden Zahl der Blog-Beiträge und der absoluten Häufigkeit der Kommentierung. Dies könnte zum einen an der hohen Zahl an Blogs liegen, was dazu führt, dass Artikel lediglich gelesen und nicht mehr diskutiert werden. Zum anderen könnte die thematische Orientierung der Blogs die Zielgruppe verfehlen, sodass aus inhaltlichem Desinteresse die Artikel schlicht nur wahrgenommen werden. Diese Entwicklung bedarf weiterer Untersuchungen.

Neben diesen Formalia wurde die inhaltliche Ausrichtung der Beiträge untersucht. Als Top-Thema stellten sich Social Media selbst heraus, auf

die sich 25 Prozent aller Blog-Posts bezogen. Auf den Rängen zwei und drei folgten Recruiting und Employer Branding. Lediglich die Themen Karriere und Beruf sowie Bewerbung und Stellenanzeigen vereinen einen erwähnenswerten Anteil der Beiträge auf sich.

Aufgrund der Dominanz von Social Media wurde die Untersuchung auf diesen Bereich fokussiert. Social Media haben sich erst im vergangenen Jahr zum Top-Thema entwickelt, was neben deren Popularität auch eine zunehmende Auseinandersetzung in der Fachwelt signalisiert. Durch die mögliche Codierung von zwei Themenfeldern zu jedem Blog-Beitrag konnten in der Untersuchung Verknüpfungen festgestellt werden. So ist das Erst-Thema Social Media häufig mit Recruiting und Employer Branding verknüpft. Auch umgekehrt haben die Erst-Themen Recruiting und Employer Branding jeweils die höchste Verknüpfungsquote mit Social Media und dem jeweils anderen Bereich. Hier zeigt sich eine verstärkte Diskussion der Themen Online-Recruiting und Online-Employer Branding. Durch die hohe Zahl von Angeboten entstand Unsicherheit bei den Unternehmen. Blogs können hier als Informationsquelle Abhilfe schaffen.

Themenfelder verknüpfen

Die Beschäftigung mit Karriere-Fanpages und -Webseiten ist eine weitere Ausprägung dieser Verknüpfungen. In diesem Bereich beschäftigten sich die Fachblogs zumeist mit der Relevanz solcher Fanpages und gaben zum Teil Best-Practice-Beispiele. Festzuhalten bleibt eine nur mäßige Beschäftigung mit dem Themenfeld E-Learning. Weitere Anwendungsbereiche von Social Media werden noch nicht thematisiert. Exemplarisch zu nennen sind hier Talent-Relationship-Management und Onboarding. Dies bedeutet nicht, dass Vorreiter in diesem Bereich noch nicht aktiv sind. Die weitere Einbindung der Social Media ist jedoch bis jetzt nicht in dem Maße erfolgt, dass sie in den Fachblogs nennenswert beachtet wird.

Tab. 2: Themen und Themencodierung

Verteilung der Beiträge auf die verschiedenen Themencodierungen											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
185	54	105	65	95	41	30	31	9	43	10	66
25%	7%	14%	9%	13%	6%	4%	4%	1%	6%	1%	9%
Thema 1 - Social Media											
Thema 2 - Bewerbung und Stellenanzeigen											
Thema 3 - Recruiting											
Thema 4 - Karriere und Beruf											
Thema 5 - Employer Branding/PR											
Thema 6 - Sonstige Corporate HR											
Thema 7 - Trends											
Thema 8 - HR und Internet 1.0											
Thema 9 - Headhunter und Talentfinder											
Thema 10 - HR-Events und -Bücher											
Thema 11 - HR und Recht											
Thema 12 - Sonstiges											

Im Zuge dessen kann die These, dass alle Personalmanagementbereiche durchdrungen sind, noch nicht als bestätigt angesehen werden. Hierfür erscheint es notwendig, dass Personalentscheider die ungenutzten Potenziale von Social Media erkennen und ausschöpfen. Zu dieser umfassenderen Verwendung von Social Media entwerfen bereits viele Blogger kreative Konzepte. Jedoch diskutieren die Blogger häufig zugleich spezifische Problemfelder und setzen beim Leser fortgeschrittene Fähigkeiten im Umgang mit Social Media voraus. Dadurch werden nur Nutzer mit gleichem Wissensstand angesprochen, Social Media-Einsteiger – von denen es im deutschen Personalmanagement viele gibt – werden demgegenüber nicht bedient. Dies lässt immer größere Lücken zwischen beiden Gruppen entstehen.

Personalthemen bewerten

Im dritten Schritt der Ergebnisinterpretation wurde die Bewertung der Themen betrachtet. Am besten schnitten dabei alle Beiträge rund um das Employer Branding ab. Die Kategorie HR und Internet folgte an zweiter Stelle. Auffällig war, dass dieser Bereich gleichzeitig am häufigsten negativ dargestellt wurde. Hinter diesen Ergebnissen lässt sich die Bewertung verschiedener Angebote mit HR-Bezug vermuten. Bei der Darstellung des Themas Social Media wurde eine unter dem Durchschnitt liegende positive Bewertung festgestellt. Dementsprechend ergab sich auch eine überdurchschnittliche Negativbewertung. Zur Überprüfung der in der dritten These angenommenen positiv verzerrten Darstellung des Bereichs lassen diese Zahlen erste Vermutungen zu. Sie genügen jedoch nicht für eine vollständige Bewertung. Grundsätzlich lassen Beiträge zu Social Media eine deutlich häufigere Kommentierung erkennen. Betreffende Artikel wurden zu 60 Prozent kommentiert, was wahrscheinlich am Neuigkeitswert und dem Mitmachefekt liegt. Damit liegen Social Media-Beiträge deutlich vor der mit 50 Prozent am zweithäufigsten kommen-

Gruppenarbeit

Basis dieses Beitrags ist eine Studienarbeit im Fach Personalmanagement des Masterstudiengangs Verlags- und Handelsmanagement der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig. Die Autoren der Arbeit sind die Studierenden Mirijam Bast, Jan Löffler, Tina Orłowski, Irada Safarova und Sebastian Schwenke.

tierten Kategorie Employer Branding und deutlich über dem Durchschnitt von 30 Prozent.

Um die Übereinstimmung mit den Beiträgen zu bewerten, wurde die Anzahl der Likes zu Blog-Posts betrachtet. Auch hier ist das Top-Thema Social Media mit durchschnittlich 5,9 Likes pro Beitrag weit an der Spitze. Bei der Betrachtung der Kommentare fiel erneut eine unterdurchschnittliche positive Haltung zu dem Thema auf. Jedoch wurden auch weniger negative Kommentare verfasst, sodass eine eher neutrale Haltung gegenüber Social Media anzunehmen ist.

Es lässt sich somit feststellen, dass die Blog-Autoren auch oft negative Aspekte aufgreifen und die Kommentare der Leser nur geringfügig seltener negativ ausfallen. Das Thema Social Media wird damit überdurchschnittlich negativ oder kritisch betrachtet und bewertet. Die These zur überwiegend positiven Darstellung kann deshalb nicht gehalten werden. Hier wirken vermutlich Kritik an den Social Media und eine Sensibilisierung hinsichtlich ihrer Nutzung (Fragen des Datenschutzes) gleichermaßen. Schlussendlich konnte konstatiert werden, dass Social Media -unabhängig von der Bewertung oder Darstellung – jenes Thema ist, dass Interaktion und Meinungsäußerung induziert sowie dem Blog hohe Zugriffszahlen und eine große Reichweite sichert.

Ausblick

HR-Fachblogs unterstreichen den Bedeutungszuwachs von Social Media. Aus vereinzelt Online-Logbüchern entwickelten sich unzählige Weblogs. Aus thematischer Sicht scheinen die

untersuchten Fachblogs auf der Höhe der Zeit zu sein. Dementsprechend dominiert die Diskussion von Social Media-Themen. Mit 25 Prozent aller Beiträge hat sich dieses Thema in den vergangenen 18 Monaten zum Top-Thema entwickelt. Dabei werden in erster Linie die Bereiche Recruiting und Employer Branding in Verbindung mit den Social Media betrachtet, da es hier bereits Konzepte aus der Praxis gibt.

Neue Anwendungsgebiete der Social Media werden eher langsam erschlossen. Der Hype um Social Media, der sich in der beschriebenen thematischen Ausrichtung der Beiträge widerspiegelt, lässt entgegen den Erwartungen keine positiv verzerrte Darstellung des Themenbereichs entstehen. Eher werden unter Bloggern und Lesern vermehrt kritische Stimmen laut. Somit können Fachblogs nicht nur als hochaktuell, sondern auch als ausgewogene Darstellungen gelten, die journalistischen Maßstäben durchaus genügen.

Die inhaltliche Analyse der Blog-Beiträge verdeutlicht, dass Social Media im Personalmanagement erhebliche Potenziale für eine Weiterentwicklung besitzen. Diese Potenziale dürften in vielen Bereichen des Personalmanagements sowohl eine Bereicherung der Informationsbasis als auch der Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch darstellen. Voraussetzung dafür ist es, die thematische Profilierung voranzutreiben und die Wahl von Sprache und Inhalten stärker an den Zielgruppen am Rand oder außerhalb der Blogosphäre zu orientieren. Letztlich geht es um eine spürbare Erhöhung der Akzeptanz von Fachblogs in der HR-Community. HR-Fachblogs sind es durchaus wert, weiter beobachtet und untersucht zu werden.

Lese-Tipp

Claudia Hilker: **Social Media für Unternehmer**. Linde Verlag, Wien 2010, ISBN 9783709303221, 24,90 Euro

Nichts ist so beständig wie die Bekräftigung der Notwendigkeit des Personalmanagements – durch Personalwissenschaftler und vor allem durch das Personalmanagement selbst. Doch die Aufgaben sind im Wandel begriffen – strategisch wie konkret.

Zukunft gestalten

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen sind Entwicklungen im ökonomischen, technologischen und soziokulturellen Bereich, die bereits in Ansätzen oder Andeutungen sichtbar sind. Denn damit stehen den Personalverantwortlichen Schlussfolgerungen für die Personalführung und für das Veränderungsmanagement ins Haus, auf die sie sich schon heute einstellen müssen.

Herausforderung 1: Generation Y

In neun Jahren wird die Generation Y das Talentmanagement bestimmen. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass diese unter 30-Jährigen, die dann den Führungsnachwuchs und die jüngere Generation der Führungskräfte prägen, nicht mehr „arbeiten wollen um jeden Preis“. Arbeit muss nicht lebenslanger Selbstzweck sein. Und: Die Welt ist ein Dorf: Man kann in Japan und in China ebenso arbeiten wie in Deutschland. Eine bestimmte Gruppe von Studierenden hat vom internationalen Studenten-

austausch profitiert und bei diversen Firmen im Ausland ein Praktikum absolviert. Kommuniziert wird in expandierenden Social Communities, die zum Beispiel in China eine derart stürmische Entwicklung nehmen, dass die zuständige Personalmanagerin des Internetdienstes Gaopeng ständig neue Leute einstellen muss. Hierarchien nimmt die Generation Y nicht so wichtig, Work-Life-Balance dagegen schon. Familie und Beruf sollen besser miteinander vereinbart werden. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang wohl den Frauen zu: Sie sind gut ausgebildet, haben häufig bessere Abschlussnoten als ihre männlichen Kollegen – und sie bekommen die Kinder.

Der hohe Anteil von Studienabsolventinnen betrifft in Deutschland bis auf diverse Ingenieurwissenschaften und die Informatik praktisch alle Studiengänge. Die systematische Förderung von Dual Career Couples durch Universitäten und Unternehmen ist etwa in den USA schon weiter fortgeschritten. Deutschland steht da erst am Anfang, weil die entsprechenden Strukturen und Kulturen sich noch nicht herausgebildet haben.

Die Ansprüche an das Personalmanagement insbesondere in den mittelgroßen und großen Unternehmen und Verwaltungen werden durch die Ansprüche der Generation Y sicher steigen, weil die Konzepte für Mitarbeiterfindung und Mitarbeiterbindung nicht von der Stange gekauft

werden können. Der individuelle und flexible Bezug auf die Situation des jeweiligen Unternehmens ist gefragt. Hinzu kommt eine gewisse Problematik, die insbesondere vom jüngeren Führungsnachwuchs ausgeht. Er ist offensichtlich wesentlich internationaler und flexibler eingestellt als früher.

Die systematische Förderung von Dual Career Couples durch Universitäten und Unternehmen ist in den USA schon weiter fortgeschritten. Deutschland steht erst am Anfang.

Insofern ist die Mitarbeiterbindung wesentlich geringer ausgeprägt. Personalmanagement ist dadurch weniger planbar geworden. Falls es aber gelingt, diese jungen Menschen im Rahmen ihres individuellen Professional-Life-Cycles einzufangen, würde man über die Chance verfügen, auf Personen mit einem vielseitigen Erfahrungshintergrund zurückgreifen zu können.

Genau die erwarten aber, dass es für die Phase der Familienplanung interessante Angebote gibt. Hierzu gehört sicherlich auch die zeitweilige



*Prof. Dr. Dieter Wagner, Lehrstuhl Organisation und Personal, Universität Potsdam/
Herausgeber PERSONAL*
✉ personal-redaktion@fachverlag.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalführung
- Veränderungsmanagement
- Generation Y

Arbeit außerhalb des Büros. Heim- und Telearbeit haben sich geändert, weil die Kommunikationstechniken einen größeren Radius und räumliche Flexibilität zulassen. Das Arbeiten im Hotel und am Flughafen oder im Zug ist nicht viel anders als das zeitweilige Arbeiten zu Hause.

Einige Unternehmen kehren inzwischen zu einer flexibleren und architektonisch ansprechenderen Form des früheren Großraumbüros zurück, wo man über Arbeits- und Gesprächsinseln verfügt, die allerdings keinen festen räumlich zugeordneten Arbeitsplatz garantieren. Man sollte die Anreizwirkung dieser Raumkonzepte nicht überschätzen. Auch ein Büroarbeitsplatz bedarf einer gewissen Individualität, die man schlecht in einem Rollcontainer-schrank unterbringen kann. Entscheidend dürfte hier die Flexibilitätskultur sein, die entsprechend zu fördern ist. Mitarbeiter, die einer ständigen Führungsansprache bedürfen, bekommen mit dieser Entwicklung ebenso ein Problem wie Mitarbeiter, die den mit der Flexibilitätskultur verbundenen Stress nicht aushalten können und an den Zwängen des Multitasking womöglich zerbrechen.

Die Generation Y hat einen zwangloseren und selbstverständlicheren Umgang mit Social Media als ältere Zeitgenossen, von der Generation 50+ ganz zu schweigen. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass in Asien, vor allem in China, hier noch ein stärkerer

Umgang stattfindet. Dass die chinesische Regierung zum Beispiel Probleme mit Facebook hat, sollte nicht davon ablenken, dass es in China andere, zum Teil intern modifizierte Angebote gibt, die schon heute sehr häufig benutzt werden.

Hier ist das europäische Personalmanagement oftmals noch zu zurückhaltend. Womöglich sind viele Personalmanager über die Möglichkeiten und Grenzen von Web-2.0-Applikationen kaum oder gar nicht informiert. Hier besteht also ein erheblicher Nachholbedarf an Innovation und Kreativität. Letzteres benötigen Personalmanager auch, um Lösungen für die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern im Betrieb zu finden. Denn beide Gruppierungen spielen im Rahmen des Findungs- und Bindungsmanagements eine zunehmend wichtigere Rolle.

Herausforderung 2: Andere Zielgruppen

Angesichts des demografischen Wandels, der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaftsentwicklung wird diese Notwendigkeit einer stärkeren Vernetzung von Jüngeren und Älteren das Personalmanagement ebenso beschäftigen wie die stärkere Einbeziehung von Migrantinnen und Migranten sowie von Berufsrückkehrern und Berufsrückkehrerinnen. Fast automatisch entsteht Managing Diversity und Diversity Management. Damit ist die Frage obsolet geworden, ob Diversi-

Kann ein Ort die Arbeits- sicherheit auf allen Kontinenten verbessern



→ Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein Thema, das keine Grenzen kennt. Die A+A in Düsseldorf bringt für Sie den Weltmarkt zusammen. Willkommen auf der größten und bedeutendsten Fachmesse der Branche.

18. - 21. Oktober 2011
Düsseldorf, Germany



Persönlicher Schutz,
betriebliche Sicherheit
und Gesundheit bei der Arbeit

Internationale Fachmesse
mit Kongress

www.AplusA.de

ty zu mehr Produktivität führt oder nicht. Gerade um wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht man die Besten der Besten aus allen Gruppen. Wirtschaftliche Notwendigkeiten erzwingen Konzepte des Personalmanagements, die auch ethischen Ansprüchen genügen.

Die zwingend erforderliche enge Zusammenarbeit zwischen dem Hochschulsektor und dem Berufsbildungssektor zeigt, dass das Personalmanagement die große Chance bekommt, zwischen dem staatlichen und dem privatwirtschaftlichen Aus- und Weiterbildungssektor zu vermitteln. Professionelle Weiterbildung mit Zertifikats- und staatlich anerkannten Abschlüssen bedürfen der Anerkennung und der Gleichwertigkeit, die auf einfachen, transparenten Prinzipien beruhen und zugleich die Flexibilität des individuellen Werdegangs beachten. Lebenslanges Lernen ist insofern nicht deckungsgleich mit der Personalentwicklung aus den eigenen Reihen.

Ein ausländischer Hochschulabsolvent kann in Deutschland bleiben, wenn er innerhalb eines Jahres nach dem Studienabschluss einen Arbeitsplatz in seinem Fachgebiet findet.

Dabei wird der Anteil der zeitweiligen und freiberuflichen Tätigkeiten eher zunehmen. Dies steht nicht mit dem Sachverhalt im Widerspruch, dass ein unbefristeter Arbeitsvertrag ungleich attraktiver ist, die Mitarbeiterbindung erhöht und die Arbeitsplatzattraktivität steigert als permanent neu vereinbarte befristete Arbeitsverträge.

Weitgehend unbekannt ist, dass ausländische Akademiker, die Möglichkeiten der beruflichen und akademischen Gleichwertigkeit vorausgesetzt, vor allem dann in Deutschland arbeiten würden, wenn die Rahmenbedingungen der Anerkennung klar definiert wären und ihnen bekannt gemacht würden. Bereits jetzt ist geregelt, dass ein ausländischer Hochschulabsolvent in Deutschland bleiben kann, wenn er innerhalb eines

Jahres nach dem Studienabschluss einen Arbeitsplatz in seinem Fachgebiet findet. Entsprechendes gilt auch für die Ehefrauen und -männer dieser Akademiker.

Herausforderung 3: Die Welt ist ein Dorf

Die internationale Vernetzung wird weiter zunehmen. Bereits heute sind nicht nur Groß- sondern auch viele Klein- und Mittelbetriebe auf Aufträge aus dem Ausland angewiesen. Hieraus erwächst die Notwendigkeit, im Ausland Niederlassungen und Tochtergesellschaften zu gründen oder mit Agenturen und Vertretungen zusammenzuarbeiten. Häufig sind es Netzwerke von Groß- und Kleinunternehmen, die sowohl im Inland als auch im Ausland existieren. Diese sind zwar nicht deckungsgleich, aber der Sachverhalt, dass ein deutsches Kleinunternehmen sowohl im Inland als auch im Ausland mit demselben Großunternehmen zusammenarbeitet, ist durchaus realistisch.

Internationales und interkulturelles Management bedarf naturgemäß einer entsprechenden Personalpolitik und daraus abgeleiteter Personalmanagementaktivitäten. In diesem Zusammenhang könnte sich die Generation Y ebenso als hilfreich erweisen wie ausländische Hochschulabsolventen, die Gruppe der internationalen Pendler und die Migrantinnen und Migranten, welche ebenfalls eine Verbindungsfunktion einnehmen können.

Davon ausgehend, dass sich die wirtschaftliche Dynamik weltweit häufig auch als clusterbezogene regionale Wirtschaftsentwicklung definieren lässt, kann man dies als große Herausforderung für das Personalmanagement betrachten. Dabei gewinnt die klassische Alternative nach dem Ausmaß von Auslandsentsendungen und der Rekrutierung von Locals an Bedeutung. Experten in Shanghai haben zum Beispiel den Eindruck, dass sich deutsche Manager besonders häufig auf den Erfahrungsschatz ihrer deutschen Fachkräfte verlassen, andere Nationen dagegen wesentlich umfangreicher nationale Kräfte ein-

stellen. Wahrscheinlich hängt dies nur teilweise von wirtschaftlichen, teils aber auch von kulturellen Faktoren der Länder und Unternehmen ab.

Für Klein- und mittelständische Unternehmen bedarf es dabei der Kontaktabstimmung vornehmlich durch die internationalen Handelskammern und durch Berater mit landes- und branchenspezifischen Kenntnissen. Auch der Kontakt zu befreundeten deutschen Großunternehmen kann sinnvoll sein. Hinzu müsste die Zusammenarbeit im Netzwerk kommen, welche einerseits den Zusammenhang zwischen den deutschen Firmen und andererseits das gesamte Cluster im Ausland betreffen. Diese Entwicklung zeigt, dass das rein firmenbezogene Personalmanagement an seine Grenzen stößt.

Personalmanager brauchen also neben dem rein (personal-)professionellen Know-how Kenntnis von branchen- und netzwerkbezogenen Kompetenzen und die Fähigkeit zur Kooperation mit Institutionen der Regierung und Verwaltung, mit Hochschulen und Wirtschaftsverbänden. Hier besteht noch Klärungsbedarf, wer diese Funktion genau übernimmt und wie die rechtlichen Rahmenbedingungen sind. Und es bestehen Zweifel, ob wir hierfür wirklich schon hinreichend gut ausgebildete Personalmanager haben.

Konsequenzen für das Personalmanagement

Die beschriebenen Herausforderungen zeigen, dass ein verändertes, professionelles Personalmanagement unabdingbar ist. Wichtig erscheint die sinnvolle Vernetzung über unterschiedliche Unternehmensgrößen hinweg, weil selbst im multinationalen Großunternehmen der Blick über den Tellerrand erforderlich ist. Vielfach orientieren sie sich nicht nur an ihrer klassischen Forschung und Entwicklung, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, sondern arbeiten auch mit Spin-offs und Start-ups zusammen.

Dabei bedarf es einer interdisziplinären Perspektive hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen des E-Human Resource Managements. So

Professionelle Trainer- und Seminarsuche

Mit Semigator finden Sie den passenden Weiterbildungsanbieter:

- **Umfassendes Verzeichnis** mit 220.000 Seminaren & 1.100 Trainern
- **Direkter Anbietervergleich**
- **Persönliche Beratung** bei der Auswahl

Wir senden Ihnen kostenfrei passende Vorschläge. **Welche Trainingsmaßnahme suchen Sie gerade?**

Trainer-Anfrage@semigator.de

Semigator-Experten im Fokus:

Stephan Meyer

Strategie und Innovation



Experte für

- Umdenken! Zukunft neu starten.
- Spielregeln ändern! Zukunft gestalten.
- Visionär führen! Zukunft simulieren.

„Wer Wert darauf legt, dass sein Unternehmen in fünf Jahren noch auf dem Markt ist, hat bereits mit Stephan Meyer darüber gesprochen. Er gibt uns Mut, unsere Zukunft zu gestalten.“

www.semigator.de/stephan_meyer

Jürgen Zwickel

Persönlichkeit



Experte für

- Ich-Selbst-Motivation
- Verkauf – Motiviert Verkaufen
- Mitarbeiterführung – Motiviert Führen

Experte für starkes MotivationsManagement
Ich will..! Ich kann..! Ich werde..! Potenziale entfalten.
– Ich-Selbst-Motivation
– Motiviert Verkaufen
– Motiviert Führen

www.semigator.de/juergen_zwickel

Andreas Felten

Auftreten und Kommunikation



Experte für

- Individual- und Unternehmenskommunikation
- Coaching, Training, Beratung
- On The Job Consulting und Rhetorik

Mein Themenbereich deckt sämtliche Gebiete der Individual-, Gruppen- und Unternehmenskommunikation und Rhetorik ab.

www.semigator.de/andreas_felten

stößt zum Beispiel das E-Recruiting an seine Grenzen, wenn der individuelle, viele Stationen im In- und Ausland umfassende Lebenslauf an den elektronisch ermittelten Kriterien von Zieluniversität und Zielstudiengang, Studienlänge und Abschlussnote scheitern würde. Eine Horrorvorstellung wäre gar die Vision einer elektronisch gesteuerten Personalführungsberatung: So wie bereits heute auf Tastendruck oder nach angesagten Zifferfolgen Auskünfte erteilt werden, etwa bei den Fluggesellschaften, wäre für den schwierigen Mitarbeiter X eine entscheidungsbaumgeführte Problemanalyse durchzuführen, um anschließend Hinweise für die passende Konfliktbehandlung und den angebrachten Führungsstil zu erhalten.

Sicherlich können moderne Technologien sehr nützlich sein. Aber zwischen Entlastung und Zwang besteht manchmal nur ein hauchdünner Übergang.

Das Bedürfnis nach wirkungsvoller Personalführung nimmt in Wirtschaft und Verwaltung zu. Im Prinzip handelt es sich um das Handwerkzeug der transaktionalen Personalführung, um das man sich häufig herumgemogelt hat, weil man glaubte, man könne Personalführung durch E-Human Resource Management ersetzen. Sicherlich können moderne Technologien sehr nützlich sein. Aber zwischen Entlastung und Zwang besteht manchmal nur ein hauchdünner Übergang. Mittlerweile ist es selbstverständlicher geworden, sich mit den Mechanismen der Personalbeurteilung und des Feedbacks sowie ihrer Anwendung auf den Personaleinsatz, die Personalentwicklung und die Personalbindung auseinanderzusetzen.

Für die öffentliche Verwaltung, Non-Profit-Organisationen, öffentliche Unternehmen und Public-Private-Partnership gilt Gleiches: Die Anwendung moderner Führungsprinzipien insbesondere im Hinblick auf

Personalbeurteilung, kooperative und partizipative Führungsstile wird auch dort zu einer Frage der Mitarbeiterfindung und der Mitarbeiterbindung.

Auch das Personalmanagement der Zukunft wird ohne transformationale Führer nicht auskommen. Sicherlich ist der Anteil dieser charismatischen Personen gering. Allerdings brauchen wir überzeugende Personen, die solide Handwerker sind und gleichzeitig über eine Ausstrahlung verfügen, die anderen Visionen und Missionen näher bringt. Innovation und Nachhaltigkeit dürfen kein Widerspruch sein. Mit dem spektakulären Auftritt auf großen Personalkongressen ist es nicht getan. Das Bohren dicker Bretter bedarf des Nachweises, dass ein neuartiges Konzept mehrere Jahre erfolgreich eingesetzt worden ist.

Konsequenzen für das Veränderungsmanagement

Mit dem Verhältnis von Transformation und Transaktion verhält es sich wie mit Kür und Pflicht. Das eine bedingt das andere. Mit einem zukunftsorientierten Personalmanagement soll man sowohl die globalen Veränderungen als auch die Herausforderungen zu Hause beachten. In der Zentrale werden das Suchen nach Talenten und das Binden von diversem Personal die Zukunft bestimmen. Neue Wirtschaftszweige werden sich nur ansiedeln, wenn geeignete und motivierte Mitarbeiter vorhanden sind. Sonst sind Abwanderungstendenzen zu gewärtigen. Rein technologisch ausgerichtete Rationalisierung wird langfristig keine Lösung darstellen. Für das alles brauchen wir auch 2020 noch ein gutes Personalmanagement. Strategisch, taktisch und operativ ist noch viel zu tun.

Lese-Tipp

Susanne Herlt, Dieter Wagner (Hrsg.): **Perspektiven des Personalmanagements 2015**. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, ISBN 9783834923790, 59,95 Euro

Freecall 0800-5060 4446

semigator.de

Das Seminar- und Weiterbildungsportal

Der Bachelor-Abschluss kommt auf dem Arbeitsmarkt an.

Geräuschlos etabliert

Der Bologna-Prozess verändert Studium wie Bildungswege. Eine neue Talentgeneration mit eigenem Profil drängt von den Hochschulen auf den Arbeitsmarkt. Als Arbeitgeber sind die Unternehmen gefordert, aktiv am Reformprozess mitzuwirken und den neuen Absolventen attraktive Angebote zu unterbreiten. Seit 2004 unterstützen führende deutsche Unternehmen mit der Initiative „Bachelor Welcome!“ aktiv den Bologna-Prozess. Die Personalvorstände der beteiligten Unternehmen bekennen sich in den inzwischen vier gemeinsamen Erklärungen zur Umstellung auf die gestufte Studienstruktur und formulieren ihre Zusagen und Forderungen in diesem Prozess.

Arbeitsmarkt offen

Der Bachelor kommt in den Unternehmen an. Dies ist zusammengefasst das Ergebnis der Anfang Mai 2011 veröffentlichten Studie des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft „Mit dem Bachelor in den Beruf“. Allen Unkenrufen zum Trotz etabliert sich der Bachelor geräuschlos am Arbeitsmarkt, die Unternehmen reagieren unaufgeregt. Die Wirtschaftskraft – momentan in Deutschland erfreulich stark – entscheidet über die Arbeitsmarktperspektiven von Akademikern und nicht die Abschlüsse.



Dr. Gerhard F. Braun, Geschäftsführender Gesellschafter Karl Otto Braun GmbH & Co. KG, Wolfstein; Vizepräsident BDA, Berlin

✉ g.braun@arbeitgeber.de

Hinzu kommt, dass mehr ältere Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als jüngere nachrücken. Dies wird die Nachfrage der Unternehmen insbesondere nach Hochqualifizierten weiter deutlich anwachsen lassen. 26 Prozent der Unternehmen haben bereits Bachelor-Absolventen eingestellt, bei den Großunternehmen sind es inzwischen fast 69 Prozent. (Tab. 1)

Obwohl der Bachelor einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss darstellt, schließt der überwiegende Teil der Bachelorabsolventen direkt im Anschluss ein Masterstudium an.

Angesichts des immer noch niedrigen Anteils von 21 Prozent an allen Hochschulabsolventen, ist der Bachelor damit gut in der Wirtschaft angekommen. Die Studie des Stifterverbandes zeigt weiter, dass die Unternehmen keinen Automatismus zwischen der Art des Abschlusses und der Einstiegsposition anwenden, neue Mitarbeiter werden entsprechend ihres individuellen Kompetenzprofils eingesetzt.

Der überwiegende Teil der Bachelorabsolventen des Prüfungsjahrgangs 2009, die sich für den direkten Berufseintritt nach ihrem Studium entschieden haben, übt ein Jahr nach dem Abschluss eine reguläre ausbildungsadäquate Erwerbstätigkeit aus. Nur eine Minderheit absolvierte zum Zeitpunkt der Befragung ein Praktikum (zwei Prozent der Fachhochschul- und drei Prozent der Universitätsbachelor). Die Arbeitslosenquote liegt mit zwei Prozent (Fachhochschule) beziehungsweise drei Prozent (Universität) auf einem

sehr niedrigen Niveau. Ein Jahr nach ihrem Abschluss sind die meisten Bachelor-Absolventen des Prüfungsjahrgangs 2009 als wissenschaftlich qualifizierte Angestellte ohne Leitungsfunktion tätig und bekleiden damit eine typische Einstiegsposition für Akademiker. (Tab. 2)

Auch die Suche nach dem ersten Arbeitsplatz unmittelbar im Anschluss an den Hochschulabschluss dauert bei Diplom-Absolventen durchschnittlich 2,9 Monate, Bachelor-Absolventen suchen nur drei Tage länger, nämlich durchschnittlich drei Monate, wie eine Studie aus dem Internationalen Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel zeigt (Harald Schomburg, 2010).

Studierende überschätzen Master

Obwohl der Bachelor einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss darstellt, schließt der überwiegende Teil der Bachelorabsolventen direkt im Anschluss ein Masterstudium an – nämlich 54 Prozent der Fachhochschul- und 77 Prozent der Universitätsabsolventen. Bei den Absolventen von MINT-Studiengängen liegen diese Werte sogar noch höher. Diese hohe Übergangsquote ist Ausdruck einer Verunsicherung bei den Studierenden, getrieben auch durch negative Aussagen von Hochschullehrenden zum Arbeitsmarkterfolg von Bachelorabsolventen und eine mediale Debatte, die diesen mit Aussagen wie „Mit dem Bachelor ohne

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bachelor
- Bologna-Prozess
- Arbeitsmarkt

Tab. 1: So viele Unternehmen beschäftigen Bachelor-, Master- und Diplomabsolventen

	Gesamt	Branche		Mitarbeitergrößenklasse		
		Industrie	Dienstleistungen	1 bis 49	50 bis 249	ab 250
Bachelor	26,0	18,7	28,4	25,0	35,6	68,8
Master	14,7	9,5	16,4	14,1	18,2	50,3
Diplom	94,8	96,2	94,3	94,8	93,3	97,0

Angaben in %
Studie des Stifterverbandes „Mit dem Bachelor in den Beruf“ 2011

Tab. 2: Einstiegspositionen

	Bachelor	Master	Diplom
Sachbearbeitung nach Anweisung	88,5	70,5	76,4
Eigenständige Bearbeitung einer Projektaufgabe	86,5	90,6	93,0
Gesamtverantwortung für ein Projekt ohne Personalführung	40,8	57,0	59,4
Gesamtverantwortung für ein Projekt mit Personalführung	15,8	21,8	25,6

Angaben in %
Studie des Stifterverbandes „Mit dem Bachelor in den Beruf“ 2011

Chancen“ (Frankfurter Rundschau, 11.2.2011) in Abrede stellt.

Fragt man die Unternehmen, wird klar, dass der Master-Titel von Studierenden überschätzt wird. Nur vier Prozent der Unternehmen halten ihn für ein wichtiges Auswahlkriterium im Hinblick auf das Erreichen höherer Fach- und Führungspositionen, 52 Prozent halten ihn für unwichtig. Es verwundert nicht, dass ausgehend von diesem falschen Befund zur hohen Relevanz des Master-Abschlusses die Forderung nach einem freien Zugang zum Master für alle von Studierenden und Gewerkschaften erhoben wird. Festzuhalten bleibt aber, dass mehr als drei Viertel aller Masterstudiengänge keinen Numerus Clausus haben und darüber hinaus jeder fünfte der angebotenen Master-Studienplätze mit Numerus Clausus im vergangenen Wintersemester 2010/2011 unbesetzt blieb (KMK, 29.4.2011).

Von einem Mangel an Studienplätzen im Master-Bereich kann daher momentan nicht gesprochen wer-

den. Zumal 90 Prozent aller Master-Studierenden ihr Studium an ihrer Wunschhochschule und in ihrem Wunschfach absolvieren (Stifterverband, 2011).

Zu betonen ist auch, dass der Grundgedanke der gestuften Studienstruktur nicht vereinbar ist mit der Vor-

Der Bachelor ist eine Art Sollbruchstelle, die den Studierenden die Gelegenheit eröffnet, ihre Lebensplanung flexibler zu gestalten als das im alten Studiensystem möglich war.

stellung, ein Masterstudium an der gleichen Hochschule direkt im Anschluss an den Bachelor-Abschluss zur Norm zu erheben. Der Bachelor ist eine Art Sollbruchstelle, die den Studierenden vor dem Hintergrund des Gelernten die Gelegenheit eröffnet, ihre Lebensplanung flexibler zu gestalten als das im alten Studiensystem möglich war.

Selbstverständlich bleibt aber festzuhalten, dass der Bedarf an Bachelor- und Master-Absolventen branchenspezifisch divergiert. Ein großer Teil der Berufseinsteiger in Chemieunternehmen verfügt über einen Doktor-Titel. Auch vor der Bologna-Reform wurden Diplom-Absolventen chemischer Studiengänge nur in geringem Maße rekrutiert. Daher ist nachvollziehbar, dass die chemische Industrie insbesondere für den Bereich Forschung und Entwicklung kaum Bachelor-Absolventen einstellt. Ähnliches gilt auch für Absolventen von Studiengängen in der Physik. Der Bedarf der Wirtschaft liegt hier zu ungefähr gleichen Anteilen bei Master-Absolventen und Promovierten.

Diplom-Wiedereinführung rückwärtsgewandt

Die im Dezember 2010 durch den Landtag in Mecklenburg-Vorpommern vollzogene Wiedereinführung der alten Diplom-Titel wird von der

Wirtschaft, wie auch von den Gewerkschaften, der Hochschulrektorenkonferenz und den Studierenden scharf kritisiert. Der Wissenschaftsstandort Deutschland profitiert von der internationalen Vergleichbarkeit genauso wie von der bundesweiten Einheitlichkeit der Abschlüsse. Für eine Änderung der Abschlussbezeichnungen besteht kein Anlass: Bachelor und Master etablieren sich als neue Qualitätsmarken der Hochschulen, wie die oben vorgestellten Studien zeigen. Die Kehrtwende zum Diplom führt

PERSONALDialog

Die Diskussion um die Studiengänge und Hochschulabschlüsse hat die Fachzeitschrift PERSONAL in diesem Jahr bereits mit einem Artikel der Professoren Christian Scholz und Volker Stein in Heft 4 (S. 13) und einem Leserbrief in Heft 6 (S. 13) begleitet.

unweigerlich zu einem Flickenteppich der Qualifikationen, zu Intransparenz und Irreführung von Unternehmen wie Studierenden. Konsequenterweise hat der Akkreditierungsrat daher Anfang Juni 2011 auf Antrag der Vertreter der Berufspraxis – Arbeitgeber und Gewerkschaften – beschlossen, dass Studiengänge, die optional die Vergabe eines Bachelor- oder Mastergrades und eines Diplomgrades vorsehen, den ländergemeinsamen Strukturvorgaben widersprechen und daher nicht akkreditierungsfähig sind. Studiengängen, in denen nach Erteilung der Akkreditierung die Möglichkeit der Vergabe eines Diplom-Grades eröffnet wird, ist folgerichtig die Akkreditierung zu entziehen.

Fehler bei Bologna beheben

Bei der Umstellung der Studiengänge vom Diplom auf die gestufte Studienstruktur hat es ohne Zweifel eine Reihe handwerklicher Fehler gegeben, die auch von den Studierenden in den Protesten 2009 deutlich

benannt wurden. Inzwischen wurden an den Hochschulen weitere Reformschritte eingeleitet, um zum Beispiel Detailregelungen zu reduzieren oder unsinnige Anwesenheitspflichten von Studierenden in Lehrveranstaltungen zu streichen. Auch die Kultusministerkonferenz hat mit der Änderung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben im Februar 2010, die die Studierbarkeit verbessern, die Mobilität erhöhen und die Zahl der Prüfungen reduzieren soll, auf die Kritik an der Bologna-Umsetzung reagiert.

Ebenso sehen die Personalverantwortlichen in den Unternehmen Nachbesserungsbedarf bei den Bachelorstudiengängen: 76 Prozent der Unternehmen wünschen sich, so die Studie des Stifterverbandes, einen höheren Praxisbezug der Lehrinhalte, 65 Prozent erwarten eine bessere Vermittlung sozialer und kommunikativer Kompetenzen und 62 Prozent plädieren für längere Praxisphasen. Insgesamt zeigt dies, dass die Debatte nicht über Abschlussbezeichnungen geführt werden sollte, sondern eine fachspezifische Qualitätsdiskussion im Vordergrund stehen muss.

Im Mittelstand für Bachelor werben

Einige der Unterzeichner der Bachelor Welcome-Erklärungen sind Mittelständler. Da die Zahl der Bachelor-Absolventen in den vergangenen Jahren noch niedrig war, zudem ein hoher Anteil direkt in ein Masterprogramm einsteigt und mittelständische Unternehmen nur eine geringe Zahl von Hochschulabsolventen rekrutieren, liegen erst wenige Erfahrungen mit dem Bachelorabschluss bei den KMU vor.

Dies bestätigt eine Anfang Juni 2011 veröffentlichte Studie des Deutschen Instituts für Mittelstandsforschung. Danach fühlen sich die befragten Unternehmen nicht hinreichend über die konkreten Inhalte der Reform informiert und stehen dem Bologna-Prozess indifferent gegenüber. Die Studie selbst kommt zu dem Schluss, dass diese Einschät-

zung der Unternehmen auch auf den niedrigen Einstellungsbedarf hinsichtlich der Hochschulabsolventen und damit die noch fehlende Erfahrung mit Bachelor-Absolventen zurückzuführen ist. Zweifelsohne muss sich aber die Beratungs- und Informationsarbeit der Verbände zur Bologna-Reform und insbesondere zum Kompetenzprofil von Bachelor-Absolventen zukünftig stärker auf mittelständische Unternehmen konzentrieren.

Internet-Tipp

- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Mit dem Bachelor in den Beruf – Arbeitsmarktbefähigung und -akzeptanz von Bachelorstudierenden und -absolventen. Essen 2011
www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/mit_dem_bachelor_in_den_beruf/mit_dem_bachelor_in_den_beruf.pdf
- Harald Schomburg: Employability and Mobility of Graduates in Germany. International Center for Higher Education Research (INCHER), Universität Kassel 2010
www.uni-kassel.de/wz1/pdf/10EMBAC_Beitrag_DE_Schomburg_2003.pdf
- Kultusministerkonferenz (KMK): Situation im Master-Bereich und statistische Erfassung von Masterstudienplätzen, Beschluss, 29. April 2011
www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2011/2011_04_29_Masterbericht.pdf
- Frank Maaß, Rosemarie Kay: Erfahrungen mittelständischer Unternehmen mit den neuen Abschlüssen Bachelor und Master. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien 207, Bonn 2011
www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-207.pdf

Die Wissenschaftliche Kommission Personalwesen innerhalb des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft wurde 1973 eingerichtet – und dient bis heute dem wissenschaftlichen Austausch der Personalwirtschaftler.

Long may you run ...

Die mit dem Ausbau der Betriebswirtschaftslehre einhergehende Differenzierung in spezialisierte Teildisziplinen führte zu Beginn der 70er-Jahre zur Gründung wissenschaftlicher Kommissionen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB). Rund eine Dekade nach Einrichtung des ersten Lehrstuhls für „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft“ an der damaligen Wirtschaftshochschule Mannheim im Jahre 1961 initiierte Eduard Gaugler, der Nachfolger von August Marx auf dem Mannheimer Lehrstuhl, die Gründung einer eigenen wissenschaftlichen Kommission.

Anfänge in Mannheim

Deren Einrichtung wurde anlässlich der Jahrestagung des VHB zu Pfingsten 1973 an der Universität Augsburg beschlossen. Die Wissenschaftliche Kommission Personalwesen gehört damit zu den älteren Kommissionen im VHB (Eduard Gaugler: Personalmanagement seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., 1997).

In Zusammenarbeit mit einer Reihe einschlägiger Fachvertreter wurde die Kommission am 13. Juni 1973 konstituiert. Seither hielt die Personal-Kommission Zusammenkünfte bei den Wissenschaftlichen Jahrestagungen des VHB ab und traf sich zusätzlich sowie kontinuierlich mehrtägig

Tab. 1: Entwicklung der BWL-Professuren für das Fach Personal

BWL-Professuren an wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz					
	mit der Allein- ausrichtung „Personal“	mit der Erst- oder Zweitaus- richtung „Personal“	insgesamt	davon für Personal	
				absolut	in Prozent
1977	11	11	418	22	5,3 %
1980	18	10	482	28	5,8 %
1983	15	16	554	31	5,6 %
1986	17	21	584	38	6,5 %
1989	21	19	639	40	6,3 %
1992	20	24	715	44	6,8 %
1995	30	28	823	58	7,0 %
1998	32	30	804	62	7,7 %
2008	28	37	1150	65	5,7 %

H4/H3/H2, C4/C3/C2, W3/W2 oder äquivalent
Quellen: Gaugler (1997), Oechsler (2001), Oechsler et al. (2009)

– zumeist im Herbst. Die Herbsttagung der Kommission entwickelte sich rasch zur zentralen Institution des wissenschaftlichen Austauschs in der Personalwirtschaft. (Tab. 1) In den 70er-Jahren fanden diese Workshops auf Einladung von Eduard Gaugler an der Universität Mannheim im engeren Kreis der Professoren für Personalwirtschaft und angrenzender Fachgebiete statt. Die zunächst noch kleine Gruppe beschäftigte sich in dieser frühen Entwicklungsphase der Kommission im Schwerpunkt mit „Ausbildungskonzeptionen und Berufsanforderungen für das betriebliche Personalwesen“. Einen Überblick über die Arbeiten dieser Periode vermittelt der von Eduard Gaugler 1979 publizierte Sammelband (Ausbildungskonzeptionen und Berufsanforderungen für das betriebliche Personalwesen. Berlin: Duncker & Humblot). Seit Beginn der 80er-Jahre fanden die Zusammenkünfte dann auf Einladung der jeweiligen Kommissionsvorsitzenden statt. Der Vorsitz der Kommission erstreckt sich turnus-

mäßig auf zwei Jahre und organisiert sowohl das Pfingsttreffen als auch den Herbstworkshop an der jeweiligen Universität. In den 80ern wuchs der Teilnehmerkreis der Kommissionstagen entsprechend mit dem Ausbau des Fachs.



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

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



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

✉ matiaske@hsu-hh.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalwirtschaft
- Kommission Personalwesen
- Betriebswirtschaft

Generalthemen im Mittelpunkt

Zugleich wechselte das Format der Herbstworkshops, die nun in der Regel unter einem Generalthema standen, welches der jeweilige Vorsitz formuliert. Schwerpunktthemen dieser Phase waren beispielsweise die Personalentwicklung, der technologische Wandel, die gesellschaftliche Individualisierung oder der Bezug von betrieblicher Personalpolitik zu Arbeitsmarkttheorie und -praxis oder der Tarifpolitik. Einige Herbsttagungen sind in Form von Schwerpunktheften dokumentiert, etwa durch Hugo Kossbiel 1982 (Personalentwicklung, Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 14) oder durch Hartmut Wächter 1990 (Personalpolitik im Lichte der Arbeitsmarkttheorie und -politik, Schwerpunktheft der Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2). (Tab. 2)

In den 90er-Jahren öffnete die Kommission ihre Herbst-Workshops sukzessive für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Ein zentrales Element dieser Öffnung bildeten jährliche Treffen der Habilitanden unter Leitung von Fred G. Becker, seinerzeit noch Privatdozent an der Universität Siegen. 1991 fand der erste Workshop zur „Empirischen Personalforschung“ in Gummersbach statt. Nach drei erfolgreichen Workshops wurde Becker (heute Bielefeld) von der Kommission zum Nachwuchsbeauftragten bestimmt – eine Funktion, die später mit der Einrichtung der AG Nachwuchsförderung des VHB als Personalobmann bezeichnet wurde. Der achte Nachwuchs-Workshop wurde von Becker 2001 in Bielefeld ausgerichtet. Ihm folgten Dorothea Alewell (seinerzeit Jena, heute Hamburg) und jüngst Renate Ortlieb (Graz) als Nachwuchsbeauftragte der Kommission.

Mit dieser Öffnung wuchsen auch die Teilnehmerzahlen der Kommissionworkshops. Die wachsenden Teilnehmerzahlen in dieser Periode sind jedoch auch auf den Ausbau des Fachgebietes zurückzuführen. Für Mitte der 90er-Jahre sind 58 und damit 7 Prozent aller BWL-Professuren

Tab. 2: Vorsitzende und Workshops der Kommission

Jahr	Vorsitz	Universität	Thema
1973 - 1978	Eduard Gaugler	Mannheim	
1979 1980	Hugo Kossbiel	Hamburg	Personalentwicklung Personalwesen – Personalwirtschaftslehre – Personalwissenschaft als wissenschaftliche (Teil-) Disziplin
1981 1982	Rainer Marr	UniBW München	
1983 1984	Rolf Wunderer	St. Gallen	Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis des Personalwesens
1985 1986	Wolfgang H. Staehle	FU Berlin	Wirkung des technologischen Wandels auf das Personalwesen
1987 1988	Hans Jürgen Drumm	Regensburg	Individualisierung als Problem der Personalwirt- schaftslehre
1989 1990	Hartmut Wächter	Trier	Personalpolitik im Lichte der Arbeitsmarkttheorie und -politik Das sich verändernde Verhältnis von Tarifpolitik und betrieblicher Entgeltfindung
1991 1992	Dudo von Eckardstein	WU Wien	Empirie in der Personalwirtschaft Personalwirtschaftliche Aspekte der Transformation
1993 1994	Wolfgang Weber	Paderborn	Grundlagen der Personalwirtschaft Personalabbau und Umstrukturierung
1995 1996	Walter A. Oechsler	Bamberg	Neue Produktions- und Organisationskonzepte Herausforderungen an die Personalwirtschaft
1997 1998	Jürgen Berthel	Siegen	Unternehmen im Wandel
1999 2000	Christian Scholz	Saarbrücken	Personalmanagement und Informationsmanage- ment
2001 2002	Wolfgang Mayrhofer	WU Wien	Neue Organisations- und Beschäftigungsformen aus personalwirtschaftlicher Perspektive Za wos, Tranicek? – Anreizgestaltung als zentrale personalwirtschaftliche Aufgabenstellung
2003 2004	Rüdiger Klimecki	Konstanz	Personalmanagement Personalmanagement und Unternehmenskrisen
2005	Gertraude Krell	FU Berlin	Vielfalt als Herausforderung für Personallehre und -praxis
2006 2007	Werner Nienhäuser	Duisburg- Essen	Macht & Personal Employment Relations
2008 2009 2010	Wenzel Matiaske	HSU/UniBW Hamburg (Flensburg)	International Human Resources Management Partizipation, Mitbestimmung, Teilhabe Arbeit an Hochschulen*
2010 2011	Rüdiger Kabst	Gießen	

*Gemeinsame Tagung mit der Kommission Hochschulmanagement im Frühjahr 2010

mit Erst- oder Zweitausrichtung Personalwesen im deutschsprachigen Raum zu verzeichnen. Als zentrale Schwerpunktthemen sind unter anderem die Frage nach der empirischen Personalforschung, der Einfluss der

Transformationsökonomie auf die Personalwirtschaft und die Verbindung zur Wirtschaftsinformatik zu nennen. Publiziert wurden die Bände „Unternehmen im Wandel“ (Jürgen Berthel, Hampp Verlag 1998) und

„Grundlagen der Personalwirtschaft“ (Wolfgang Weber, Gabler Verlag 1996).

Personalwirtschaft wissenschaftlich verorten

Der letztgenannte Band dokumentiert nicht nur eine konkrete Tagung, sondern ein wiederkehrendes Thema der Herbstworkshops dieser Periode: die Diskussion um die theoretische Verortung der Disziplin. Die vielfältigen Teilfunktionen des Personalmanagements wie beispielsweise Planung, Auswahl, Einsatz, Motivation und Entgelt, Entwicklung und Führung von Personal, die damit verbundenen administrativen Fragestellungen und die Einbettung der Personalpolitik in die Betriebsverfassung bedingen differenzierte Schwerpunktsetzungen und theoretische Bezüge auch außerhalb der ökonomischen Theorie in den Nachbardisziplinen wie der Arbeits- und Organisationspsychologie, den Arbeitswissenschaften, der Wirtschaftsinformatik oder der Soziologie der industriellen Beziehungen.

Dieser Ausdifferenzierung in verschiedene Sinnprovinzen begegnete die personalökonomische Strömung mit einem einheitlichen Bezug auf die zeitgenössische institutionelle Mikroökonomie. Mit dieser Entwicklung entzog sich diese Richtung der personalwirtschaftlichen Betriebswirtschaftslehre einerseits der Kritik der mangelnden Fundierung dieser Teildisziplin in der ökonomischen Theorie (Dorothea Alewell: Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften, Die Betriebswirtschaft, Band 56, 1996), handelte sich aber andererseits den Vorwurf ein, zentrale Themen der Personalwirtschaftslehre, die nicht oder nur unzureichend innerhalb des ökonomischen Bezugsrahmens behandelt werden können, zu vernachlässigen (Jürgen Weibler/Andreas Wald: 10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung: Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin, Die Betriebswirtschaft, Band 64, Heft 3, 2004).

Das 1998 von Uschi Backes-Gellner (seinerzeit Köln, heute Zürich) und

Matthias Kräkel (Universität Bonn) gegründete und seither regelmäßig im Frühling ausgerichtete „Personalökonomische Kolloquium“ bildet eine Plattform zur Diskussion spezifischer Fragestellungen dieser Forschungsrichtung und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Das Kolloquium hat mittlerweile das Format einer referierten Tagung und wird von den Gründern und zusätzlich von Oliver Fabel (Wien) und Kerstin Pull (Tübingen) organisiert. Eine Reihe dieser Tagungen ist in der von Backes-Gellner, Kräkel und Pull herausgegebenen Schriftenreihe „Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik“ dokumentiert (Hampp Verlag, ab 1999).

Es ist jedoch nicht nur die personalökonomische Strömung, die einen spezifischen Diskussionszusammenhang etabliert hat. Auf Anregung von Wolfgang Weber richtete Thomas Spengler 1994 den „Paderborner Workshop zur modellgestützten Personalarbeit“ aus. In den Folgejahren wechselte der Workshop zunächst nach Saarbrücken und anschließend nach Frankfurt am Main, wo dieser dann dauerhaft zunächst unter alleiniger Leitung von Hugo Kossbiel und schließlich wieder unter gemeinsamer Leitung mit Thomas Spengler (Universität Magdeburg) bis 2005 ausgerichtet wurde. Die Schriftenreihe „Modellgestützte Personalentscheidungen“ dokumentiert diese Workshops (Hampp Verlag, ab 1997).

Im Jahr 2002 etablierte sich auf Initiative von Albert Martin (Lüneburg) im Schnittfeld der Themenfelder Personal und Organisation darüber hinaus der „Arbeitskreis empirischer Personal- und Organisationsforschung“ (AKEMPOR), der unabhängig von der disziplinären Ausrichtung die empirische Orientierung in den Forschungsfeldern fördert. Die jährlichen Tagungen des AKEMPOR – erstmals 2003 in Lüneburg – finden an den Universitäten der jeweils zu einem Generalthema einladenden Kollegen statt und werden als referierte Herausgeberschaften in Sammelbänden oder Sonderheften der Management Revue publiziert (Albert Martin, 2003; Werner Nienhüser, 2006; Wenzel Matiaske/Susanne Royer, 2005; Florian

Schramm, 2007; Astrid Reichel/Wolfgang Mayrhofer, 2009; Rüdiger Kabst et al., 2010).

Die Diskussionszusammenhänge haben sich also vervielfältigt. Auch das Format des Herbstworkshops der Kommission hat sich im neuen Jahrtausend verändert. Mit dem von Wolfgang Mayrhofer (WU Wien) 2001 ausgerichteten Herbsttreffen wurde ein doppelt blindes Begutachtungsverfahren etabliert und der Workshop prinzipiell für alle interessierten Teilnehmer geöffnet. Rüdiger Klimecki (Konstanz), Gertraude Krell (FU Berlin), Werner Nienhüser (Universität Duisburg-Essen) und die Autoren haben diese Prinzipien bei den nachfolgenden Herbst-Workshops fortgeführt. Publiziert wurden die Berliner Tagung zum Diversity-Management (Gertraude Krell/Hartmut Wächter, Hampp Verlag, 2006) und die Beiträge des gemeinsamen Workshops mit der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement zum Thema „Arbeit an Hochschulen“ auf Einladung von Gerd Grözinger und des Doktorandenkollegs „Verantwortliche Hochschule“ an der Universität Flensburg im Frühjahr 2010 (Alexander Dilger: 12. Workshop, Hochschulmanagement, Heft 3, 2010).

Wandel im neuen Jahrtausend

Die Diskussionskultur der Workshops hat sich mit diesem Zuschnitt verändert, was gelegentlich auf Bedauern gestoßen ist. Das neue Format sieht kürzere Vortrags-, Koreferats- und vor allem Diskussionszeiten vor und lässt damit kaum Raum für Grundsatzdebatten. Doch einerseits muss die Wissenschaftliche Kommission Personalwesen (Mitgliederzahl 2010: 167, davon 31 Frauen; Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Herbstworkshop 2010: 93, Vorträge: 42) das erheblich gestiegene Interesse an personalwirtschaftlichen Themen organisatorisch handhaben, und andererseits soll sie als zentrale Institution der personalwirtschaftlichen Debatten der Disziplin in ihren verschiedenen Strömungen insgesamt als Forum dienen.

Das Beispiel der TÜV SÜD Automotive GmbH zeigt, wie gewinnbringend ein Interim Manager eingesetzt werden kann.

Mehr als eine Zwischenlösung

Die TÜV SÜD Automotive GmbH mit ihren 209 Mitarbeitern, davon zwölf Aushilfen und Praktikanten, begleitet die Fahrzeug- und Zulieferindustrie in allen Phasen des Produktlebenszyklus. Dabei reicht das Spektrum von Konzept- und Grundsatzstudien über Analysen mit modernster Messtechnik bis hin zur Durchführung des Zulassungsverfahrens. Zu den Kompetenzen in der Fahrzeugtechnik und -elektronik, der Werkstoff- und Messtechnik kommt starkes Know-how in Sachen Methoden. Das Unternehmen ist weltweit tätig und hat Standorte in Europa, Asien und den USA. Damit arbeiten 480 Mitarbeiter innerhalb der Automotive Division, die allesamt vom Geschäftsführer der Automotive GmbH in Deutschland gesteuert werden.

Das operative Geschäft bei der TÜV SÜD Automotive lief auf fachlicher Seite rund. Doch seit der Gründung von TÜV SÜD Automotive als ei-

genständigem Unternehmen 1996 schaffte man den Breakeven nicht, die Ergebnisse entwickelten sich kritisch. Die Gesellschaft musste den Sprung in die schwarzen Zahlen schaffen. Nachdem eine Reihe von Lösungen mit internen und externen Geschäftsführern gescheitert war, entschied die TÜV SÜD AG, für das Tochterunternehmen einen Manager auf Zeit einzusetzen.

Dabei war der Konzernbereich Personal der Dreh- und Angelpunkt bei der Bestellung eines Interim Managers für Aufgaben in Sondersituationen. Nach Rücksprache mit dem Vorstand und den jeweiligen Fachbereichen wählten die Personalexperten den Interim Management-Dienstleister aus und brieften ihn. Der Konzernbereich Personal traf eine Vorauswahl unter den aufgeborenen Kandidaten, die dem Vorstand zur Entscheidung präsentiert wurden.

Nach dem Start der Projekte galt es nur noch, den Projektverlauf gemeinsam mit dem Management-Dienstleister zu monitoren und den Erfolg sicherzustellen, der natürlich vor allem von den Fachverantwortlichen beurteilt wurde. Ein Vorgehen, das sich bewährt hat.

Das übergeordnete Ziel war klar: TÜV SÜD Automotive musste neu strukturiert und nachhaltig in die Gewinnzone geführt werden. Der neue Geschäftsführer erhielt deshalb die volle Verantwortung für das nationale und internationale Geschäft. Dabei achteten die Auftraggeber aber bewusst darauf, keine konkreten Maßnahmen vorzugeben, sondern dem Interim Manager die Analyse und Bewertung zu überlassen, um dann

die Ziele und deren Umsetzung zu diskutieren.

Als Maschinenbauingenieur brachte der Manager für eine TÜV-Gesellschaft eine sehr gute Voraussetzung für das Geschäft mit. Letztlich überzeugt haben jedoch seine umfangreichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und die nachgewiesene Expertise in der Leitung nationaler und internationaler Unternehmen.

Gute Kommunikation

Er verfügt über Restrukturierungs- und Change-Managementenerfahrung kombiniert mit einer starken kommunikativen Fähigkeit, die insbesondere in Krisensituationen enorm wichtig waren. Innerhalb sehr kurzer Zeit verschaffte er sich einen Überblick über die Gewinn- und Verlusteinflüsse im Unternehmen: Was läuft gut, was läuft schlecht?

Er ist authentisch, offen und hat zu jeder Zeit sehr gut informiert und kommuniziert. Wichtig war auch, dass seiner Maßnahmenplanung Taten folgten – und dass der Erfolg schnell sichtbar wurde. Der Interim Manager hat den Mitarbeitern klare Ziele vermittelt und den Weg dorthin beschrieben. So hat er dem Team nicht nur aufgezeigt, wo dessen Schwächen liegen und was verbessert werden muss, sondern er hat die Unterstützung aller



*Titus Alexander,
Konzernbereichs-
leiter Personal,
TÜV SÜD AG,
München*

✉ titus.alexander@tuev-sued.de



*Dr. Wolfgang
Thost, Geschäfts-
führer, Managing
Partner Atreus
GmbH, München*

✉ thost@atreus.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Interim Management
- Restrukturierung
- Kommunikationsfähigkeit

eingefordert und so alle Mitarbeiter mit an Bord genommen.

Von Anfang an bezog er die Aussagen und Einschätzungen des ihm unterstellten Managements und der Mitarbeiter sowie des Betriebsrats, der eine starke Stellung innehat, mit ein. Dies hat dem Manager bereits zu Beginn viel Respekt und Rückhalt in der Belegschaft gesichert.

Dabei gefiel an seinem Arbeitsstil besonders, dass er sich in seiner Analyse nicht auf die Auswertung von Zahlen oder Produktergebnisberichten beschränkte. Er ging sehr zielführend vor und schaffte es in kurzer Zeit, Vertrauen im Kollegenkreis und auf Konzernebene herzustellen.

Entscheidend war, dass er den lokalen Betriebsrat und darüber hinaus den Konzernbetriebsrat von den zum Teil recht schmerzlichen Maßnahmen überzeugte. Dabei verfolgte der Interim Manager eine klare Kommunikationsstrategie, indem er die Belegschaft offen über die Ziele und die dafür notwendigen Schritte wiederholt und in kurzen Abständen informierte. Hierfür nutzte er Mailing-Newsletter ebenso wie regelmäßige Belegschaftsversammlungen, in denen die Mitarbeiter viel Zeit für offene Fragen erhielten, die ebenso offen beantwortet wurden.

Schnelles Handeln

Im ersten Schritt hat der Interim Manager das Unternehmen von defizitären Produkten und den damit verbundenen Kosten befreit. Das betraf Maschinen und Gebäude. Eine weitere Stellschraube waren die laufenden Kosten, die ausgefertigt waren. Hier hat der Manager einen Kostensenkungsplan erstellt und in sehr kurzer Zeit hohe Beträge eingespart.

Dann wurde ein zentraler Einkauf mit entsprechenden Prozessen etabliert. Hier mussten sich viele umgewöhnen und auf liebgegewonnene Privilegien und Bequemlichkeiten verzichten. Heute ist in der Gesellschaft ein hoch effizienter Zentraleinkauf tätig, über den die gesamte Beschaffung läuft. Die Umstrukturierung der Einkaufsabteilung ging einher mit der Bündelung und teils Auslistung von Liefe-

ranten, es wurde eine Skontoregelung eingeführt und vieles mehr.

Allein dies brachte unter dem Strich Einsparungen in siebenstelliger Höhe mit sich. Die konsequente Einführung von elektronischen Datenverarbeitungsmitteln beschleunigte die Prozesse. Hinzu kommt, dass der Manager keine Mühe gescheut hat, auch noch so kleine Prozesse und Workflows zu hinterfragen.

Dies führte sogar dazu, dass er das QM-System des Unternehmens nach DIN ISO 9001 zertifizieren ließ. Parallel wurde ein zentraler Vertrieb mit

Es wurde auf Produktebene geplant und parallel wurden für die Hauptprodukte oder solche, die es gegebenenfalls werden sollten, Marktanalysen durchgeführt.

einem Key Account Management aufgebaut, um das Kerngeschäft zu stärken. Diese Maßnahme zahlte sich besonders nach der Wirtschaftskrise aus.

Parallel dazu stellte er die TÜV SÜD Automotive neu auf und setzte alle erforderlichen Maßnahmen um, um die Konzerntochter auf Wachstumskurs zu trimmen. Erstmals wurde auf Produktebene geplant und parallel dazu für die Hauptprodukte oder solche, die es gegebenenfalls werden sollten, Marktanalysen durchgeführt. So wurde die Planung aus Kundensicht abgesichert.

Status ermitteln

Im Rahmen von Workshops wurden alle Produkte hinsichtlich ihres betriebswirtschaftlichen Status, ihrer Marktsituation und ihres Entwicklungspotenzials diskutiert und bewertet. Auf dieser Basis erfolgte ein erster, harter Sanierungsschritt mit dem Beschluss, sich von Produkten zu trennen. Das wirkt sich nicht zuletzt negativ auf Arbeitsplätze aus.

Dies hatte es in dieser Form beim TÜV SÜD noch nicht gegeben. Diese Zeitenwende wurde besonders kom-

muniziert, um verbleibende Mitarbeiter nicht zu verunsichern. Insbesondere musste den Mitarbeitern der Automotive GmbH eine Perspektive aufgezeigt werden.

Das Unternehmen bemühte sich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern auf offene Positionen zu versetzen, was nur in wenigen Fällen gelang. Außerdem wurden zunächst Verträge mit Zeitarbeitsunternehmen und befristete Verträge gekündigt beziehungsweise nicht verlängert. Dennoch waren Festangestellte betroffen. Es mussten Entlassungen im Rahmen eines Sozialplans ausgesprochen werden. Es gelang dem Interim Manager jedoch, eine Einigung mit dem Betriebsrat zu erzielen und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Das Management und die Mitarbeiter waren am Anfang höchst misstrauisch, als der Interim Manager als neuer Geschäftsführer ins Unternehmen kam. Die Belegschaft war bereits seit Jahren damit konfrontiert, dass es zuvor häufig Wechsel in der Geschäftsführung gegeben hatte und es zu keiner echten Verbesserung der Unternehmenssituation gekommen war.

Der Neue trug zudem den in der Öffentlichkeit negativ besetzten Titel „Sanierer“, was offen kommuniziert wurde! Er startete als Sprecher der Geschäftsführung und wurde dann zum Alleingeschäftsführer ernannt.

Erfolg überzeugt

Als nun das offizielle Jahresergebnis bekannt gegeben wurde, waren alle beeindruckt. Die Maßnahmen des Geschäftsführers auf Zeit haben so positive Auswirkungen, dass das Unternehmen gut dasteht und nun eine klare Zukunftsperspektive hat. Der Geschäftsführer startete im April 2009 mit einem Minus im einstelligen Millionenbereich zum Jahresende und schloss in der GmbH das Geschäftsjahr 2010 mit einem deutlichen Plus ab. Die EBIT-Marge stieg auf über sieben Prozent. Eine erste Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr 2011 lässt sogar eine noch höhere EBIT-Marge erwarten. Das ist eine herausragende Leistung!

LEHRSTUHLPorträt



Die Wirtschaftswissenschaften an der Heinrich-Heine-Universität sind mit dem Gründungsjahr 1990 eine noch junge Fakultät. Ihr *oeconomicum* auf dem Düsseldorfer Campus haben sie sogar erst in diesem Jahr bezogen. Möglich wurden das Gebäude wie der Ausbau der Wirtschaftswissenschaften durch das Monheimer Pharmaunternehmen Schwarz. Die Schwarz-Schütte-Förderstiftung hat dafür einen Betrag von 40 Millionen Euro gespendet. Für seine kontinuierliche ideelle wie finanzielle Hochschulförderung erhielt der 90-jährige Dr. h.c. Rolf Schwarz-Schütte im April dieses Jahres das Bundesverdienstkreuz mit Stern.

Das *oeconomicum* – ein gebogener Bau mit durchgehender Glasfront und einem gestuften Balkon zu einem kleinen Uni-See hin – lädt Licht durchflutet drinnen wie draußen zum Lernen ein. Pro Jahr folgen dieser Einladung in der Betriebswirtschaftslehre rund 200 Studienanfänger mit dem Ziel den Bachelor zu erwerben, etwa 60 Studierende wollen den Master machen. Bei den Volkswirten starten rund 70 den Bachelor- und 30 den Master-Studiengang. Hinzu kommen momentan 60 Studierende des Fachs Wirtschaftswissenschaften für den Bachelor. Insgesamt zählt die Fakultät inzwischen rund 1.400 Studentinnen und Studenten.

Professor Dr. Stefan Süß arbeitet im zweiten Stock. Zum weiträumigen Flur hin mit PC-Arbeitsplätzen und Sitzcken ist sein Zimmer wie alle anderen verglast, den direkten Durchblick verhindern Milchglasstreifen; trotz offener Atmosphäre soll ungestörtes Arbeiten möglich sein. Seit dem Sommersemester 2010 vertritt Süß das Fach Organisation und Personal innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

Stefan Süß wurde 1974 in Wuppertal geboren, studierte dort an der Bergischen Universität Wirtschaftswissenschaft und promovierte 2004 an der FernUniversität in Hagen über „Internationales Personalmanagement – eine theoretische Betrachtung“. Von 1999 bis 2009 arbeitete er dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter, später wissenschaftlicher Assistent und Akademischer Oberrat am BWL-Lehrstuhl für Organisation und Planung. Im Januar 2009 erlangte Dr. rer. pol. Süß die Lehrbefugnis, nachdem er mit der Habilitationsschrift „Die Institutionalisierung von Managementkonzepten“ über Diversity Management in Deutschland reüssierte.

Schon in den Wintersemestern 2008/09 und 2009/10 übernahm der Hochschullehrer die Vertretungsprofessur am BWL-Lehrstuhl für Organisation und Personal der Heinrich-Heine-Universität – und erhielt 2009 den Ruf dorthin. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte er bereits reichlich Lehrerfahrung gesammelt – kontinuierlich in Hagen an der FernUni mit ihren Präsenz- und Fernphasen sowie u.a. an der Universität Duisburg-Essen, der Europäischen Wirtschaftshochschule ESCP-EAP Berlin und der Zollverein-School of Management und De-

Der Lehrstuhl in Zahlen

Mitarbeiter: 1 W3-Professor, 1/2 Sekretariatsstelle, 7 wissenschaftliche Mitarbeiter (davon 2 finanziert über das BMBF-Projekt FliK), 5 studentische Hilfskräfte

Studierende: Ca. 245 jährlich im Bachelor-Schwerpunkt Organisation und Personal, ca. 35 im Master

Diplomarbeiten (2010): 21

Bachelor-Arbeiten (2010): 13

Master-Arbeiten (2010): 2

Abschlussarbeitsthemen (Auswahl): Personalbindung älterer Arbeitnehmer in Zeiten des demografischen Wandels; Gewinnung und Bindung von Freelancern mit Hilfe des Employer Branding; Eine empirische Analyse; Arbeitszufriedenheit von IT-Freelancern – Eine empirische Untersuchung; Talent Management: Managementmode oder nachhaltige Entwicklung?; Corporate Social Responsibility aus neoinstitutionalistischer Sicht – Imageverbesserung oder tatsächliche Verantwortungsübernahme?; Das AGG im Hinblick auf die Objektivität von Bewerberauswahlverfahren; Auswirkungen des Freelancings auf die Work-Life-Balance; Anreizsysteme zur Förderung studentischen

Engagements an der Heinrich-Heine-Universität

Dissertationen (Arbeitstitel laufender Promotionsvorhaben, Auswahl): Legitimatorische und politische Funktionen des Personalcontrollings – eine akteurorientierte Analyse (Linda Amalou); Employability von IT-Freelancern – Eine empirische Analyse (Johannes Becker); Talent Management in internationalen Unternehmen (Denise Ewerlin); Work-Life-Balance von Freelancern (Shiva Sayah); Contributions of Pierre Bourdieu for Management and Organizational Research (Jost Sieweke)

Kontakt:

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Personal
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf
Universitätsstraße 1
40225 Düsseldorf
Tel. 0211/81-13995
stefan.suess@uni-duesseldorf.de
www.ufop.uni-duesseldorf.de

sign in Essen als Gastdozent. Diese Aktivitäten verfolgt Stefan Süß von seinem privaten Lebensmittelpunkt Wuppertal aus, wo er gemeinsam mit seiner Ehefrau Dr. Katharina Jörges-Süß wohnt, die Akademische Oberrätin für BWL im Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Duisburg-Essen ist.

Jetzt – in Düsseldorf – greift der 37-jährige Hochschullehrer zentrale nicht-finanzwirtschaftliche Funktionen der Betriebswirtschaftslehre auf. Drei Kurse im Wahlpflichtmodul der Bachelor-Studiengänge legen den Grundstein für Organisation und Personalwirtschaft. „Im BWL-Eingangsmodule spielt Personal leider bisher keine Rolle“, bedauert Professor Süß. „Das hat wohl fakultätshistorische Gründe.“ In den Masterstudiengängen vertieft er in den Modulen Verhalten und Personalführung in Organisationen sowie Personalmanagement und legt ausgesprochenen Wert auf Theorie und Empirie. „Jeder Master-Studierende sollte selbst etwas Empirisches gemacht haben“ betont Stefan Süß.

Denkbar sind Fallstudien in Unternehmen. Derzeit arbeiten die Studierenden an einer quantitativen Umfrage zu Talentmanagement und Personalcontrolling. Daneben forscht Süß im Rahmen eines Projektes, das seit 2009 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vom Europäischen Sozialfond gefördert und von Forscher Süß zuerst von Hagen aus und jetzt noch bis 2013 von Düsseldorf aus geleitet wird: Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung (FlinK). FlinK ist ein gemeinsames Projekt des Personalmanagements an der Münchener Universität der Bundeswehr, der Erwachsenenpsychologie an der FernUniversität in Hagen und dem Süß-Lehrstuhl. Das Projekt ist für den Forscher ideal: Drei Hochschulen arbeiten fächerübergreifend und empirisch.

„Auf interdisziplinäre empirische Forschung möchte ich auch in Zukunft meinen Schwerpunkt legen“,



Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß forscht und lehrt fächerübergreifend – und will damit das interdisziplinäre Denken fördern.

Sie haben bei Ihrer Berufung ein Forschungsprojekt aus Hagen mitgebracht, das sich mit Freelancern beschäftigt. Wie passt das zu einem Personallehrstuhl?

In unserem Teil des BMBF-Projektes FlinK analysieren wir Freelancer auf individueller Ebene aus betriebswirtschaftlicher Perspektive – und zwar ITler und Medienschaffende. Da geht es zum Beispiel um die Employability, Work-Life-Balance, Commitment zu den Auftraggebern und Arbeitszufriedenheit. Eine Erkenntnis ist, dass sich Auftraggeber zurückhalten bei der Qualifizierung, weshalb ITler Zertifikate machen und sich vernetzen – und zwar überraschenderweise weitaus mehr als Medienleute. Personalverantwortliche werden sich künftig noch mehr als jetzt überlegen müssen, ob sie tatsächlich nur die Fachkraft einkaufen – oder sie an das Unternehmen binden, etwa durch Weiterbildungsvereinbarungen. Denn Gleichbehandlung in gemischten Teams aus Angestellten und Selbstständigen schafft ein besseres Arbeitsklima.

erklärt der 37-Jährige – sowohl innerhalb der Heinrich-Heine-Universität als auch in Kooperation mit anderen Hochschulen. So gibt es den Plan, Altersforschung mit allen Düsseldorfer Fakultäten zu bearbeiten. Auch die Frage, wie Normen und Regeln in Organisationen in Zeiten von Twitter, Intranet und Co. kooperativ gesetzt werden, enthält u.a. soziologische, psychologische und betriebswirtschaftliche Perspektiven. Weitere Forschungsfelder wie Talentmanagement und Personalbeschaffung, Personalführung und -controlling sind eingebettet in den sozioökonomischen und politisch-gesellschaftlichen Kontext. „Das muss sich in der Personal- und Or-

PERSONALKurzinterview

Wie findet man künftig Normen und Regeln in Organisationen und Unternehmen?

Die Norm- und Regelsetzung ist im Wandel begriffen, der nicht zuletzt aus technischen Möglichkeiten und zunehmender Kooperation von Akteuren resultiert. Wir wollen dies an der Heinrich-Heine-Universität zukünftig interdisziplinär erforschen. Nicht nur in diesem Kontext beschäftigen wir uns mit der in der amerikanischen Organisationsforschung wurzelnden neoinstitutionalistischen Organisationstheorie und untersuchen die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen sowie die zentrale Rolle des sozialen und kulturellen Umfeldes für die Legitimität von Organisationsstrukturen und Managementpraktiken in den Themenfeldern Wandel, Heterogenität und Macht – das ist ein Zukunftsthema.

Wo wollen Sie in zehn Jahren mit Ihrem Lehrstuhl stehen?

Wir wollen mit unserer Forschung sichtbar sein. Wir sind ein kleiner Teil innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und arbeiten interdisziplinär zu Themen aus Organisation, Personal und Management. In diesen Bereichen soll der Forschungsstandort Düsseldorf in zehn Jahren etabliert sein – das nutzt dann auch den Studierenden, denn die Forschungsergebnisse kommen in der Lehre an.

ganisationsforschung widerspiegeln“, bekräftigt Professor Süß.

Dazu passt, dass im Studium Universale zweimal jährlich „Management für Nicht-Ökonomen“ angeboten wird und der Wirtschaftswissenschaftler Studierende der philosophischen, naturwissenschaftlichen und juristischen Fakultät unterrichtet. Interdisziplinäre Kooperation ist Programm. Auch in der Betriebswirtschaftslehre selbst. Denn in den nächsten Jahren erreichen von sieben BWL-Lehrstuhlinhabern drei das Alter ihrer Emeritierung. Dann soll das Fach Management gestärkt werden – Stefan Süß kann sich also auf Kollegen oder Kolleginnen freuen, die ihm thematisch nahe sind.

Ruth Lemmer



Das Forschungsprojekt AKINET an der TU München ermittelte notwendige interaktive Kompetenzen bei der Produktentwicklung. Personalverantwortlichen Managern liefert es wichtige Entscheidungshilfen für den Rekrutierungsprozess.

Erfolgskritische Situationen

Innovationsprojekte verlangen mehr als nur das Abarbeiten technischer Problemstellungen. Neben ihrer fachlichen Qualifikation müssen die Beteiligten über Team- und Organisationsfähigkeit sowie Führungs- und

Managementkompetenzen verfügen. Personalmanagern obliegt es, dafür zu sorgen, dass genügend Talente rekrutiert und ans Unternehmen gebunden werden, die über Kompetenzen dieser Art verfügen und damit unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen.

Bisher lag es allerdings vor allem an der Erfahrung und Menschenkenntnis der Personalmanager und der Führungskräfte, Mitarbeiter mit entsprechenden Talenten zu identifizieren und dort einzusetzen, wo ihre Fähigkeiten optimal genutzt werden können. Sozialwissenschaftler und Produktentwickler der Technischen Universität München untersuchten nun im Rahmen des interdisziplinären Projekts AKINET, welche interaktiven Kompetenzen in den verschiedenen Phasen des Produktentwicklungsprozesses benötigt werden. Sie liefern damit Personalmanagern eine wichtige Grundlage für ein flexibles, an Projekterfordernisse angepasstes Personalmanagement.

le interaktive Kompetenzen abverlangen. Fünfzig dieser interaktiven Kompetenzen konnten im Zuge der AKINET-Interviews identifiziert werden. Hierbei entstanden sechs Kategorien interaktiver beziehungsweise sozialer Kompetenzen. (Tab.) Die kritischen Interaktionssituationen wurden sodann den klassischen fünf Phasen eines Produktentwicklungsprozesses zugeordnet. (Abb.) Über alle Phasen der untersuchten Produktentwicklungsprojekte hinweg trat die Kategorie „Überzeugen und Präsentieren“ am häufigsten auf. Diese beinhaltet Kompetenzen wie zum Beispiel Gespräche führen, Netzwerke betreiben, Akteure einbinden, Überzeugungsarbeit leisten sowie interne und öffentliche Veranstaltungen vorbereiten und durchführen (etwa Meetings und Messepräsenzen). Am zweithäufigsten kam die Kategorie „Organisieren und Ausführen“ vor, zu der etwa das Treffen von Entscheidungen, die Einholung von Angeboten oder die Erteilung von Aufträgen zählen.



Dr. Jennifer Gunkel, DEGW Deutschland GmbH, München

✉ jgunkel@degw.com



Susanne Behnk, Lehrstuhl für Soziologie, TU München

✉ susanne.behnk@tum.de



Julian Nebel, Heisse Kursawe Eversheds, München

✉ j.nebel@heisse-kursawe.com

Fünfzig Kompetenzen

Im Verlauf jedes Innovationsprozesses treten erfolgskritische Situationen auf, die von den Beteiligten speziell-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Interaktion
- Innovativität
- Kompetenzmanagement

Kategorien interaktiver Kompetenzen

Kompetenz	Inhalte
Führen und Entscheiden	Kontrollieren; Führen; Richtung und Ablauf vorgeben; Verantwortung übernehmen.
Unterstützen und Kooperieren	Andere unterstützen; Achtung zeigen; positive Aufmerksamkeit in sozialen Situationen geben; team-, kunden- und belegschaftsorientiertes Handeln.
Überzeugen und Präsentieren	Kommunizieren und Netzwerken; erfolgreiches Überreden und Beeinflussen anderer; Verhalten zu anderen in einer vertrauten, zuverlässigen Art und Weise.
Analysieren und Interpretieren	Analytisches Denken; komplexe Probleme und Themen ergründen; Nutzen des eigenen Fachwissens; schnelles Adaptieren neuer Technologien.
Kreieren und Konzipieren	Offenheit für neue Ideen und Erfahrungen; Suche nach Lernmöglichkeiten; Umgang mit Problemen durch Kreativität und Innovativität; breites und strategisches Denken; Unterstützen und Vortreiben von Veränderungen in der Organisation.
Organisieren und Ausführen	Vorausplanen; systematisches und organisiertes Arbeiten; Befolgen von Regeln und Methoden; Konzentration auf Kundenzufriedenheit.

Insbesondere die ersten beiden Produktphasen stechen hervor. Die meisten Kategorien häuften sich in der Entwicklungs- und Konstruktionsphase (durchschnittlich 77 Prozent). Sie wurden aber auch in der ersten Phase der Produktplanung (durchschnittlich 69 Prozent) besonders oft thematisiert.

Kreatives Herumspielen

Die Phase Produktplanung (I) war bei den untersuchten Projekten in den meisten Fällen durch eine Atmosphäre des kreativen Herumspinnens, oft verbunden mit einer hohen Motivation aller Beteiligten, geprägt. Dies ist auch an der Kompetenzkategorie „**Kreieren und Konzipieren**“ ersichtlich, die in dieser Phase ihren Höchststand erreicht und danach stetig abfällt.

Häufig folgen auf eine anfängliche Kreativ-Euphorie drastische Tiefs – entweder weil die kreierten technischen Konzepte nicht funktionieren oder weil Bremser ins Spiel kommen, die für Projekteinbrüche sorgen. Des Öfteren können zum Beispiel Vorstände nicht überzeugt oder andere Stakeholder nicht ins Boot geholt werden. Von Projektverantwortlichen wird in diesen Situationen ein besonderes Feingefühl verlangt.

In der Phase Entwicklung und Konstruktion (II) entstehen häufig Konfliktsituationen durch eine missglückte

Einbindung interner Fachabteilungen. So berichtete ein Versuchsingenieur, dass es erst mit zwei Jahren Verspätung zur Markteinführung einer Maschine kam, nachdem eine von ihm vorgeschlagene Lösung lange Zeit vom Projektleiter ignoriert worden war. Dieser neue, junge Projektleiter schob die Einwände des erfahreneren, aber in der Hierarchie unter ihm stehenden Versuchsingenieurs einfach beiseite.

Letzterer berichtete: „Wenn ein junger Konstrukteur da ist, hat der einen gewissen Ehrgeiz, dass er irgendwas erreichen will. Der wird nicht kommen und sagen, du, jetzt habe ich schon drei Tests versammelt, was kann ich denn machen? Der will das ja aus eigener Kraft schaffen.“ Die-

ser Wille, das Problem aus eigener Kraft bewältigen zu können, stürzte den Projektleiter und das Projekt fast ins Verderben. Hier mangelte es an der Kompetenz, sich von fachkundigen Personen Beratung einholen zu können.

In einem anderen Projekt aus dem Bereich Automotive missglückte im Laufe der Entwicklungs- und Konstruktionsphase die Anforderungskommunikation. Die Anforderungen des Qualitätsmanagements wurden erst sehr spät deutlich und tatsächlich eingebracht, wodurch es zu Verzögerungen und Umarbeiten kam.

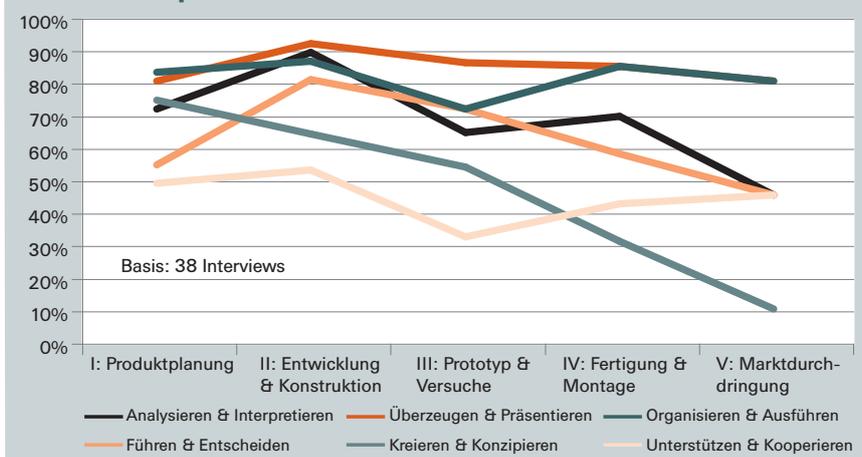
Ein Projektmitarbeiter aus Forschung und Entwicklung berichtet: „Häufig können Abteilungen, die nicht so nah an der Technik sind, Anforderung nicht so formulieren, dass man sie einfach in ein Konzept einarbeiten kann.“ Hier ist die Fähigkeit gefragt, ein gemeinsames interdisziplinäres Verständnis zu sichern.

Inhouse-Wissen nutzen

Ein Best-Practice-Beispiel für die Phase Entwicklung und Konstruktion trug ein Entwicklungsleiter aus der Maschinenbaubranche vor. Es sollte ein spezifisches Werkzeug entwickelt werden. Der erste Konzeptentwurf wurde anhand eines neu eingeführten Konzeptreviews überarbeitet und verbessert.

Hierbei stellten die Projektmitarbeiter das Konzept firmeninternen, aber

Prozentuale Verteilung der Kompetenzen über Innovationsphasen



auch projektexternen sowie projekterfahrenen Experten vor, die es kritisch hinterfragten. Der Entwicklungsleiter bezeichnete dieses Vorgehen als „Schlüssel zum Erfolg“.

Die Idee war überhaupt erst geboren worden, weil der Entwicklungsleiter das Inhouse-Wissen der projektexternen Mitarbeiter besser nutzen wollte. Oftmals sind die Mitarbeiter sehr tief in die Abläufe des Projektes involviert und entwickeln einen Tunnelblick, der in den frühen Innovationsphasen nicht zielführend ist. Durch seine Vorgehensweise erhielt der Entwicklungsleiter sehr früh ein differenziertes Feedback.

Voraussetzung für Feedbackrunden solcher Art ist ein offenes Betriebsklima. Die vielen Maxima in der Abbildung zeigen, dass die Phase Entwicklung und Konstruktion in Bezug auf interaktive Kompetenzen die bedeutsamste ist. Hier werden viele Weichen für den späteren Projekterfolg gestellt.

Transparentes Handeln

In Phase III, Prototyp und Versuche, geht es vor allem darum, Anforderungen beziehungsweise Informationen an andere zu kommunizieren. Das eigene Handeln muss in dieser Phase transparent gemacht werden, um die Qualität zu sichern und Fehler zu vermeiden. Dazu ist es nötig, sich regelmäßig mit anderen auszutauschen und abzustimmen. Hiervon zeigte sich insbesondere der Projektleiter eines großen Elektroherstellers überzeugt, der die Folgen fehlender interner Kommunikation zu spüren bekam.

Die Marketingabteilung verfügte bereits frühzeitig über das Wissen, dass der potenzielle Hauptkunde eines neuen Produkts Wert auf eine flache Produktbauart legte. Sie brachte dies aber nicht in die Entwicklung und Konstruktion ein. Die verspätete Kommunikation dieser essenziellen Anforderung beim Gate-Review für das Vorserienmuster zog eine Verzögerung und zusätzliche Kosten nach sich.

In einem anderen Produktentwicklungsprojekt führten kulturelle Un-

Das Projekt

Das interdisziplinäre Projekt **AKINET** wurde vom Januar 2008 bis Februar 2011 an den Lehrstühlen für Soziologie und für Produktentwicklung an der TU München durchgeführt. Es wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Im Rahmen der Studie wurden Projektverantwortliche aus unterschiedlichen Branchen wie Automotive, Maschinenbau, Chemie oder Fast Moving Consumer Goods über kürzlich abgeschlossene Produktentwicklungsprojekte befragt. www.akinet.eu

terschiede zu einem schweren Missverständnis in der Anforderungskommunikation: Die folgenreiche, eigenmächtige Abänderung eines wichtigen Produktteils seitens der asiatischen Partner erkannte man erst nach Fertigstellung des Prototyps. Der asiatische Partner hatte davon abgesehen, Details zu erfragen, da er sonst sein Gesicht verloren hätte. Den Angaben des Konstrukteurs zufolge hätte ein ständiger und verstärkter Austausch stattfinden müssen, um derlei Missverständnissen vorzubeugen – zum Beispiel mit Hilfe eines Anforderungsvermittlers vor Ort, wie er im späteren Projektverlauf erfolgreich installiert wurde.

Interessen abstimmen

Entscheidungsprozesse inklusive einer vorangehenden Abstimmung unterschiedlicher Interessen sind auch in einer „Endspurt“-Phase, wie der Fertigung und Montage (IV) bedeutungsvoll: Niemand sollte sich übergangen fühlen und womöglich das Projekt gefährden.

„In einer Abstimmung (...) geht es darum, wie das Produkt aussehen und wo es angebracht werden soll – eine solche hätten wir organisieren müssen.“, berichtete etwa der Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens. Weil klare Anforderungskommunikation und wiederholte Abstimmungsprozesse ausgeblieben waren, hatte das Unternehmen während der Implementierungsphase mit einem

Zuliefererproblem zu kämpfen und musste Nachbesserungen in Bezug auf die Produktqualität einfordern.

In der Phase der Marktdurchdringung (V) ist insbesondere Überzeugungs- und Repräsentationskompetenz von Bedeutung. Hierzu zählen häufige Präsentationen und das Einbinden wichtiger Akteure.

Missverständnisse und Konflikte mit Abteilungen, die nahe am Kunden arbeiten, kommen hier besonders häufig vor. In bestimmten Produktentwicklungsprojekten sollte die Endfertigung des Produktes unter Umständen durch den Kunden selbst erfolgen.

Eine Schwierigkeit besteht darin, das Projekt den internen Vertriebsmitarbeitern gleich zu Beginn zu vermitteln, die skeptisch und unter Umständen technisch wenig versiert sind. Für den Projekterfolg ist dieser Akt interner Vermittlungsarbeit eine absolute Voraussetzung.

Ins Boot holen

Verantwortlichen in der Produktentwicklung werden mehr als Fach- und Methodenkompetenzen abverlangt. Ein besonderes Gefahrenpotenzial und damit besondere Anforderungen für Innovationsprojekte liegen in den frühen Phasen, denen eine regelrechte Hebelwirkung zukommt.

Versteht es ein Unternehmen, seine Mitarbeiter in ein gemeinsames Projektboot zu holen, Erfahrungsaustausch, Anforderungskommunikation und Abstimmungsprozesse zu fördern, so wird es davon profitieren. Das zeigt sich am Verlauf der untersuchten Projekte: Projekte, die weitgehend ohne Interaktion und Abstimmung durchgezogen wurden, kamen zwar schneller ins Rollen, im Verlauf kam es aber nahezu immer zu starken Tiefs.

Aus solchen Tiefs kann verspätet nachgeholt Interaktion und Kommunikation nur zum Teil heraushelfen. In Innovationsprojekten, deren Projektleiter hingegen von Anfang an auf kontinuierliche Kommunikation und Interaktion setzen, zahlt sich dies fast immer aus: Zwar dauert es meist länger, bis produktiv gearbeitet werden kann, der Erfolg ist jedoch nachhaltiger.

Geförderte Weiterbildung ist der Schlüssel zum Erfolg. Davon können vor allem mittelständische Unternehmen profitieren, was ein gemeinsames Projekt von Immeo Wohnen Service in Oberhausen und PEAG HR aktuell belegt.

Intensiv informieren

Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt steigen permanent. Die Aufgabenfelder einzelner Mitarbeiter werden komplexer und lassen sich längst nicht mehr durch rein fachspezifische Kompetenzen bewältigen. Daher zählt es zu den wichtigsten Aufgaben von Unternehmen, dafür Sorge zu tragen, dass das eigene Personal stets durch gezielte Qualifikation und Weiterbildung den aktuellen Aufgaben und Herausforderungen gerecht werden kann.

Förderprogramme zur Finanzierung dieser Maßnahmen werden von Unternehmen bisher viel zu selten in Betracht gezogen. Wie erfolgreich die Umsetzung eines Förderprogramms sein kann, belegt das WeGebAU-Projekt der Immeo Wohnen Service GmbH, das gemeinsam mit PEAG HR umgesetzt wurde.

Neben dem evolutionsbedingten Wachstum unterschiedlicher Anforderungen an die Belegschaft gibt es auch Faktoren, die eine schnelle und umfassende Anpassung an veränderte Arbeitssituationen und Aufgabenfelder erforderlich machen. Das Beispiel der Immeo Wohnen Service GmbH steht hier durchaus exemplarisch für eine in der Immobilienbranche typische Entwicklung. Denn in den vergangenen 15 Jahren haben sich einige Großunternehmen von ihrem umfangreichen Immobiliengeschäft getrennt und dieses an Investoren veräußert – mit weitreichenden Folgen für das Personal.

Der Ursprung der Immeo-Gruppe liegt in der Industrialisierung der Rhein-Ruhr-Region im 19. Jahrhundert. Die beiden Großunternehmen Thyssen und Krupp gründeten eigene Gesellschaften, die genügend Wohnraum für die Mitarbeiter der Konzerne bereitstellen und instandhalten sollten. Nach der Fusion der beiden Unternehmen im Jahr 1998 wurden die Immobiliengesellschaften unter der Führungsgesellschaft der ThyssenKrupp Wohnimmobilien AG zusammengefasst. Im Jahr 2004 entschied sich der Konzern, die Wohnimmobiliengesellschaften an ein Erwerberkonsortium von Morgan Stanley und Corpus zu verkaufen. Im Rahmen des Verkaufs wurde auch der Name geändert: Die ehemaligen ThyssenKrupp-Wohnimmobiliengesellschaften firmieren seither unter Immeo. Seit dem 1. Dezember 2006 gehören die verschiedenen Gesellschaften der Immeo Wohnen zu der französischen Immobiliengruppe Foncière des Régions.

Unternehmensziele verändern sich

Im Zuge dieser Entwicklungen änderte sich folglich auch die Unternehmensstrategie der Immeo-Gruppe und mit ihr die Aufgabenfelder der inzwischen 376 Mitarbeiter. Während der ThyssenKrupp-Konzern und seine Vorgängerunternehmen in erster Linie das Ziel verfolgten, ausreichend Wohnraum für seine Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, sahen die neuen Gesellschafter in den Wohnimmobilien vor allem einen Finanzwert. Ziel war es nun, den Ergebnis- und Cash-Flow-Beitrag der Immeo-Gruppe zu verbessern. Aus diesem Grund wurden sämtliche Geschäftsprozesse auf

Effektivitäts- und Effizienzpotenziale überprüft und auf das neue Ziel ausgerichtet.

Die angeführten strukturellen Veränderungen hatten weitreichende Folgen für das Rollenverständnis der einzelnen Mitarbeiter, die nun als Gestalter in allen operativen Prozessen die Ergebnisorientierung und die Wertverbesserung des Immobilienbestandes im Blick haben sollen. Dabei übernehmen sie anspruchsvolle Aufgaben:

- Leerstände systematisch reduzieren
- Entscheidungen für technische Erneuerungen nach wirtschaftlichen Kriterien treffen
- Portfoliomanagement
- Vertriebsmaßnahmen
- kennzahlenorientiertes Reporting und Controlling

Es liegt auf der Hand, dass eine deutliche Erweiterung der Aufgaben, wie sie in diesem Fall eingetreten ist, entsprechende Weiterqualifizierungen voraussetzt, um mit dem vorhandenen Personal dauerhaft erfolgreich sein zu können. Weiterqualifizierung muss aber generell als kontinuierli-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Weiterbildung
- Förderprogramme
- Finanzierung
- Wettbewerbsfähigkeit



*Harald Reichelt,
Mitglied der Geschäfts-
führung,
Immeo Wohnen
Service GmbH,
Oberhausen*

✉ harald.reichelt@immeo.de



*Dr. Benedikt
Jürgens,
Geschäftsführer,
PEAG HR GmbH,
Duisburg*

✉ juergens@peag-hr.de

cher Prozess begriffen werden, der sicher stellt, dass die eigene Belegschaft fit ist für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben. Besonders in Anbetracht des drohenden Fachkräftemangels – auch und schon bald in der Immobilienverwaltung –, der aus dem demografischen Wandel resultiert und der damit verbundenen Schwierigkeit, qualifiziertes Fachpersonal zu rekrutieren, ist die permanente Verbesserung des Qualifizierungsniveaus der eigenen Mitarbeiter unumgänglich. Auch wenn sich diese Einsicht mittlerweile in vielen Personalabteilungen durchgesetzt hat, ist das vorhandene Budget, das für die Weiterbildung der eigenen Belegschaft zur Verfügung steht, oft nicht ausreichend, um den selbst formulierten Ansprüchen gerecht zu werden. Viel zu selten wird die Möglichkeit in Betracht gezogen, vorhandene Förderprogramme in Anspruch zu nehmen. Das enorme Potenzial von Fördermaßnahmen wird leider noch zu oft verkannt.

Förderung beantragen lohnt sich

Zwar ist die Beantragung von Fördergeldern in der Tat mit einem hohen bürokratischen Aufwand verbunden, der viele Unternehmen abschreckt. Und es scheint daher nachvollziehbar, dass die Gefahr Zeit zu investieren, ohne dafür letztendlich einen Ertrag zu erzielen, den meisten Unternehmen schlicht und ergreifend zu groß ist. Aber durch einen zuverlässigen Partner, der über die erforderliche Erfahrung verfügt, lässt sich dieses Risiko minimieren und ein Großteil der bürokratischen Abwicklung und Koordination in die Hände externer Experten legen.

Das jüngste umfassende Qualifizierungsprogramm für einen Großteil der Immeo-Mitarbeiter wurde mit Fördergeldern finanziert und ist ein hervorragendes Beispiel für eine optimale Kooperation der beteiligten Parteien. In Zusammenarbeit mit PEAG HR, dem Europäischen Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Bochum (EBZ) und der Bundesagentur für Arbeit konnten auf diese Weise knapp

200 Mitarbeiter weitergebildet werden. In zwei dreimonatigen Blöcken wurden 40 Seminarmodule mit aufgabenspezifischen Inhalten angeboten. Das intensive und gut ausgearbeitete Training brachte den Teilnehmern passgenau die Kompetenzen, die sie für ihre neue Rolle bei ihrem Arbeitgeber benötigen.

Dabei war das Förderungsprogramm zur „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“ (WeGebAU) der Bundesagentur für Arbeit mit seiner ursprünglichen Ausrichtung für die Immeo Wohnen Service GmbH auf den ersten Blick nicht anwendbar. Erst durch die Ausweitung bestehender Qualifizierungspro-

Das Fachwissen des Unternehmens sollte im Sinne eines modernen Wissensmanagements erhalten und ausgebaut werden.

gramme im Konjunkturpaket II der Bundesregierung wurde das WeGebAU-Programm auch für Beschäftigte geöffnet, deren Aus- oder Weiterbildung mehr als vier Jahre zurückliegt – und somit für Immeo interessant. Zielsetzung der Qualifizierungskampagne war dabei stets, die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und auszubauen und im Unternehmen das Bewusstsein für die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung zu stärken.

Darüber hinaus sollte das Fachwissen des Unternehmens im Sinne eines modernen Wissensmanagements erhalten und ausgebaut werden. In acht unterschiedlichen Gruppen – Vertrieb, Kundenbetreuer/Vermieter, Bauleiter, Sozialarbeiter/Streetworker, Real Estate Technik, Wohnungsverwalter/Task Force, Steuern und Finanzen sowie Sekretärinnen/Assistentinnen – konnten die Teilnehmer an bis zu sieben Schulungstagen ihre Kompetenzen erweitern und ihr Fachwissen vertiefen. Die inhaltliche Planung und Durchführung wurde in enger Zusammenarbeit zwischen PEAG HR und dem EBZ koordiniert.

Praktikable Seminarorganisation

Ein großer Vorteil war dabei, dass die Qualifizierungsmaßnahmen im eigenen Haus stattfinden konnten. Dadurch waren die Schulungen quasi in den Arbeitsalltag integriert und durch den vergleichsweise geringen logistischen Aufwand war die Bereitschaft der Mitarbeiter an den Seminaren teilzunehmen entsprechend hoch.

Die Evaluation der gesamten Qualifizierungskampagne dokumentiert den Erfolg des Projekts: Mehr als 85 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihre Erwartungen an die Veranstaltungen erfüllt oder übertroffen wurden. Etwa 90 Prozent der Befragten gaben zu Protokoll, durch die Seminare Anregungen für die praktische Arbeit erhalten zu haben.

Das Fazit des WeGebAU-Projekts ist durchweg positiv. Alle Beteiligten sind Gewinner. Der Bildungsträger EBZ hat gewonnen, weil er sein Qualifizierungsprogramm ausweiten konnte. Die Bundesagentur für Arbeit hat gewonnen, weil sie ihre Budgets sinnvoll und zielorientiert eingesetzt hat. PEAG HR hat gewonnen, weil sich das Unternehmen als zuverlässiger und kompetenter Partner für Weiterbildung, Qualifizierung und als Experte für die Nutzung vorhandener Fördermittel bewiesen hat. Die Hauptgewinner sind selbstverständlich die Mitarbeiter und somit auch die Immeo Wohnen Service GmbH, die ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken konnte.

Ausblick

Weiterbildung ist notwendig, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben und der eigenen Belegschaft zu zeigen, dass man sie gezielt weiterentwickeln will, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Weiterbildung ist aber auch immer mit Kosten verbunden. Daher sollten Unternehmen sich intensiv über die Möglichkeiten der Förderung informieren und sich mutiger an diese Thematik heran wagen. Hier ist falsche Bescheidenheit absolut unangebracht.

Unternehmen müssen sich künftig verstärkt um eine bisher vernachlässigte Zielgruppe kümmern: die Generation 50plus. Für Personalmarketing, Rekrutierung und Entwicklung der Mitarbeiter werden neue Strategien gebraucht.

Generation 50plus umwerben

Qualifizierte Mitarbeiter werden knapp, der Wettkampf auf dem Arbeitsmarkt wird härter. So prognostizieren Studien einen Fachkräftengpass von 2 Millionen Menschen für das Jahr 2020 (McKinsey) bis zu 5,4 Millionen für das Jahr 2025 (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB). Und dies ist kein Blick in die Glaskugel: Wer in neun bis 14 Jahren im Unternehmen tätig sein soll, ist heute schon geboren – und erste Anzeichen über die mögliche Qualifikation gibt es bereits nach den ersten Schuljahren.

Mitarbeiter überzeugen

Verstärkt ist in den letzten Jahren das Employer Branding in Mode gekommen – also das Bestreben von Unternehmen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dabei verbergen sich hinter dem Stichwort Employer Branding oft nur eine schicke Werbekampagne auf dem Arbeitsmarkt, bunte Bilder und zahlreiche Versprechen.

Tatsächlich brauchen Unternehmen aber ein strategisches Employer Branding, bei dem nicht die Werbung im Vordergrund steht, sondern eine klare Unternehmensstrategie, die Mitarbeiter als den entscheidenden Erfolgs-

faktor nicht nur darstellt, sondern tatsächlich sieht und wertet. Ausgehend von der strategischen Vision – was sind die strategischen Prioritäten, Herausforderungen und Ziele? –, von der Unternehmens- oder Produktmarke und der Unternehmensidentität, also der Kultur und dem Wertesystem im Unternehmen, wird die Employer

Die eigenen Mitarbeiter sind die besten Botschafter des Unternehmens, da sie in der Öffentlichkeit als glaubwürdig gelten.

Brand des Unternehmens definiert. Diese wirkt nach außen, wo sie potenzielle Mitarbeiter anzieht und ein gutes Arbeitgeberimage und damit eine hohe Arbeitgeberattraktivität schafft. Sie zielt aber auch nach innen, wo sie die vorhandenen Mitarbeiter motivieren und die Leistung der Mitarbeiter fördern kann und ihre Bindung an das Unternehmen festigt. Dieses Internal Branding hat aber auch noch eine zusätzliche Außenwirkung, denn die eigenen Mitarbeiter sind die besten Botschafter des Unternehmens, da sie als glaubwürdig gelten.

Die zunehmende Transparenz auf dem Arbeitsmarkt durch das Internet ermöglicht zahlreiche Kommunikationskanäle. Ein Unternehmen, das alles verspricht, aber nichts hält wird sehr schnell entlarvt werden.

Die Unternehmenskultur spielt dabei eine besonders große Rolle. Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Untersu-

chungen, die belegen, dass eine starke Unternehmenskultur zu Unternehmenserfolg führt. Die Tatsache, dass damit nicht nur monetäre Faktoren wie die Unternehmensrendite gemeint sein müssen, legen Studienergebnisse nahe, nach denen nicht nur die Generation Y für ein gutes Unternehmen arbeiten möchte, also eines, das sich sozial engagiert und für die richtigen Werte steht, sondern auch die ältere Generation. Eine Befragung von Towers Perrin aus dem Jahr 2007 über die Treiber der Mitarbeitermotivation nennt den „Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen“ in allen Altersgruppen unter den Top 3, bei der Altersgruppe 50plus findet sich in den Top 3 noch zusätzlich die Aussage „Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte“.

Mitarbeiter wertschätzen

Dennoch werden die Unternehmenswerte in vielen Unternehmen immer noch als Beiwerk gesehen. Entsprechend finden sich auf den Unternehmenswebseiten oft nur eine Auflistung von Tugenden, bei denen unklar bleibt, ob sie im Unternehmen wirk-



Prof. Dr. Susanne Böhlich, International Management, Internationale Hochschule Bad Honnef, Bonn

✉ s.boehlich@iubh.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- 50plus
- Arbeitsgestaltung
- Arbeitszeitmodelle
- Benefits

lich gelebt werden oder bloße Lippenbekenntnisse sind. Zudem sind die Aussagen austauschbar – das Unternehmen dahinter in seinen Eigenarten ist meistens nicht zu erkennen. Was heißt das für Unternehmen? Sie müssen deutlich machen, wofür sie stehen, was sie auszeichnet. Und dabei geht es nicht darum, sich nur anders zu verkaufen, sondern sie müssen sich substantiell weiterentwickeln. Die Unternehmenswerte müssen gelebt und in konkretes Manager- und Mitarbei-

Schaut man sich heute die Karrierewebseiten der meisten Unternehmen an, könnte man von den Fotos auf der ersten Seite den Eindruck gewinnen, kein Bewerber sollte älter als 35 Jahre alt sein.

terverhalten übersetzt werden. Ein wesentlicher Wert wird dabei in Zukunft an Bedeutung gewinnen: eine Kultur der Wertschätzung für alle Generationen im Unternehmen zu haben.

Mitarbeiter gewinnen

Schaut man sich heute die Karrierewebseiten der meisten Unternehmen an, könnte man von den Fotos auf der ersten Seite den Eindruck gewinnen, kein Bewerber sollte älter als 35 Jahre alt sein. Selbst auf den Seiten für Professionals oder Berufserfahrene finden sich kaum ältere Menschen. Das Personalmarketing erfolgt nicht altersneutral, wie auch an den verschiedenen Kontaktpunkten sichtbar wird, die Unternehmen immer noch bemühen, um mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu kommen: Hochschulmarketing, Recruiting Workshops und Messen, Social Media – alle Medien zielen auf eine jüngere Bewerbergruppe.

Social Media werden momentan als das verheißungsvolle Recruitingtool gesehen, das den engen Kontakt zu attraktiven Bewerbern sicherstellen soll. Fast jedes Unternehmen nutzt mittlerweile Twitter, Facebook oder Youtube. Auch wenn der Nutzen – sofern richtig verwendet – unumstritten

ist, ist der typische Social Media Nutzer jedoch interessanterweise eher im mittleren Alter zu finden.

Künftig werden Unternehmen verstärkt alle Altersgruppen ansprechen müssen, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Denn Altersdiversität spricht nicht nur ältere Kandidaten an – auch jüngere Mitarbeiter und Bewerber werden wohlwollend zur Kenntnis nehmen, wenn wertschätzend mit älteren Mitarbeitern umgegangen wird. Ein positiver Nebeneffekt: Auch Kunden werden älter und schätzen es durchaus, von erfahrenen Mitarbeitern ihrer Altersklasse betreut zu werden.

Damit müssen aber auch neue Kontaktpunkte gefunden werden, um alle Generationen anzusprechen. In den USA gehen Recruiter schon mal zu den Pensionskassen, wo Rentner ihr Geld abholen, um gezielt ältere Kandidaten anzusprechen.

Vor allem aber werden kreative Konzepte benötigt, um potenzielle Kandidaten anzusprechen. Erste Beispiele finden sich bereits in der Werbeindustrie, wo die Mitarbeiter von Wettbewerbern mit einer „Pizza Digitale“ umworben wurden oder Bierdeckel und Aktionskarten in angesagten Werttreffs der Region mit Jobangeboten in Umlauf gebracht wurden. Die Verkehrsbetriebe Zürich wagten einen ersten Schritt in eine andere Richtung: Hier bewirbt sich in einem Video der Chef bei potenziellen Bewerbern, stellt sich und sein Unternehmen vor und zeigt auch schon mal die Kollegen und den Arbeitsplatz.

Künftig werden sich die Rollen noch mehr verändern: Nicht der Kandidat bewirbt sich beim Unternehmen, sondern die Unternehmen bei gefragten Kandidaten. Der Kandidat hört sich dann an, was verschiedene Unternehmen zu bieten haben, stellt kritische Fragen, und es ist Aufgabe des Unternehmens, ihn zu überzeugen, das Jobangebot anzunehmen.

Mitarbeiter fördern und motivieren

In der Vergangenheit wurde in der Regel wenig in ältere Mitarbeiter investiert. Ein Vorgehen, das solange

logisch war, wie Unternehmen davon ausgingen, dass ältere Mitarbeiter nicht mehr lange im Unternehmen sein werden, während jüngere Mitarbeiter noch das ganze Berufsleben vor sich haben. Geht man aber von der heutigen Wechselwilligkeit gerade der Generation Y aus, die dies fast schon als zusätzliche Qualifikation betrachtet, ist es bei einer wahrscheinlichen Verweildauer eines 60-Jährigen von fünf bis sieben Jahren deutlich lohnenswerter in ihn zu investieren als in einen 25-Jährigen, der sich nach zwei Jahren ein anderes Unternehmen sucht, weil er für seine Karriere verschiedene Firmen in den Lebenslauf schreiben möchte.

Ein weiteres Manko ist, dass Manager bisher meistens nicht berücksichtigen, dass die verschiedenen Altersgruppen ganz unterschiedliche Ansprüche an ihre Chef haben und ebenso unterschiedliche Vorstellungen von Führung und Autorität. In den USA gibt

Die Baby Boomer sind sehr konsensorientiert und begegnen ihrem Chef gerne auf Augenhöhe, Ziele möchten sie gemeinsam mit ihren Vorgesetzten erarbeiten.

es dazu einige Untersuchungen und auch die Führung der multigenerationalen Teams wird dort viel stärker thematisiert. Hier einige Ergebnisse: So ist es für die ältere Generation oft wichtig, klare Vorgaben und langfristige Ziele zu erhalten. Dabei wollen sie vor allem respektvoll behandelt werden. Persönliche Kommunikation ist ihnen wichtig.

Die Baby Boomer sind sehr konsensorientiert und begegnen ihrem Chef gerne auf Augenhöhe, Ziele möchten sie gemeinsam mit ihren Vorgesetzten erarbeiten. Auch ihnen ist persönliche Kommunikation wichtig, das Telefon ist aber ein geeignetes Medium dafür.

Die Generation X erwartet von ihrem Chef Kompetenz und eine direkte Ansprache, möchte Ziele gesetzt bekommen – dann aber auch die Freiheit haben, sie eigenständig zu bear-

Professionelle Trainer- und Seminarsuche

Mit Semigator finden Sie den passenden Weiterbildungsanbieter:

- **Umfassendes Verzeichnis** mit 220.000 Seminaren & 1.100 Trainern
- **Direkter Anbietervergleich**
- **Persönliche Beratung** bei der Auswahl

Wir senden Ihnen kostenfrei passende Vorschläge. **Welche Trainingsmaßnahme suchen Sie gerade?**

Trainer-Anfrage@semigator.de

Semigator-Experten im Fokus:



Monika Harder

Lernen und Entwicklung



Expertin für

- Chancen-Coaching, Quanten-Business und PR
- Coaching/Beratung on the job
- Marktpositionierung, Teamentwicklung

Monika Harder, BDVT, Ihr Chancen- und Quanten-Business-Coach – 25 Jahre Know-How in Coaching/Beratung/Umsetzung für Selbstständige, Handwerker, KMU, Existenzgründung/-sicherung, Innovationen, Wertemanagement

www.semigator.de/monika_harder

Cordula Krewerth

Persönlichkeit



Expertin für

- Kommunikationstraining
- Krisenkommunikation
- Kompetenztrainerin und Personal Coach

In der Begegnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind Kommunikation und Verhalten die einzigen Möglichkeiten Vertrauen und Motivation dauerhaft zu stärken.

www.semigator.de/cordula_krewerth

Sabine Altena

Auftreten und Kommunikation



Expertin für

- Rhetorik und Begeisterung
- Präsenz und Präsentation
- Medien- und Persönlichkeitscoaching

Diese Lady rockt! Ihre Rhetorik-Trainings und Führungs-Coachings sind mitreißend, effizient, individuell. Die langjährige Medienfrau steht außerdem für charmante, spritzige Event-Moderationen.

www.semigator.de/sabine_altena

beiten und sich weiterzuentwickeln. Flexibilität ist ihnen genauso wichtig wie Möglichkeiten zu bekommen sich weiterzuentwickeln. Eine Kommunikation über E-Mails wird akzeptiert. Die Generation Y sucht enge Unterstützung von ihren Vorgesetzten, wie sie es auch von ihren Eltern gewohnt sind. Regelmäßige Motivation und Unterstützung bei der weiteren Karriere sind ihnen sehr wichtig. E-Mails, aber auch Instant Messaging sind die normalen Kommunikationsformen.

Auch wenn dies vereinfachend dargestellt ist, entscheidend bleibt die Erkenntnis, dass jede Generation andere Ansprüche an das Führungsverhalten hat. Es ist viel einfacher, eine homogene Gruppe gleichaltiger Mitarbeiter zu führen als ein heterogenes Team. Zudem zögern viele Vorgesetzte, Mitarbeiter die älter sind als sie selbst, einzustellen. In den Köpfen herrscht doch oft die Vorstellung, dass ältere Kollegen ranghöher sein sollten, oder es gelten die zahlreichen Klischees von weniger leistungsfähigen alten Mitarbeitern, die mehr Schwächen als Stärken aufweisen.

Damit verkennen Manager die Realität auf dem Arbeitsmarkt – übrigens häufig selbst dann, wenn sie zur Gruppe der kritisch taxierten Älteren gehören – und verzichten zudem noch auf die vielen Kompetenzen der älteren Generation: das erprobte Fachwissen, die eingespielten Kontakte und die Erfahrung. Denn Unternehmen steht ein gigantischer Wissensverlust bevor. Das Unternehmen BASF hat einmal ausgerechnet, das in den nächsten Jahren 1.200 Mitarbeiter pro Jahr in den Ruhestand gehen – umgerechnet 40.000 bis 50.000 Erfahrungsjahre.

Zeit zum Umdenken

Unternehmen müssen dringend umdenken. Soll das Wissen im Unternehmen gehalten werden, müssten frühzeitig altersgemischte Teams gebildet werden, ältere mit jüngere Mitarbeitern zusammenarbeiten, Tandems gebildet werden, um eine reibungslose Wissensvermittlung on the job sicherzustellen. Die Stärken

der älteren Mitarbeiter sollten dabei gezielt genutzt werden und es sollte auch weiterhin in sie investiert werden – durch Trainings und Beförderungen. Altersgemischte Teams bei der Personalentwicklung helfen dabei, eine breitere Perspektive einzunehmen. Aber auch bei der Einstellung müssten Personalfachleute und Linienmanager stärker auf eine ausgewogene Altersmischung achten. Das funktioniert nicht von selbst: Deshalb sollten letztlich Führungskräfte darin geschult werden, wie sie Teams mit verschiedenen Generationen angemessen führen können. Genauso wie interkulturelle Trainings mittlerweile ein Standard in Unternehmen sind, sollten auch multigenerationale Trainings angeboten werden, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen.

Work-Life-Balance für alle Mitarbeiter

Nicht nur die Generation Y stellt eine Work-Life-Balance zunehmend in den Vordergrund, sondern auch die erfahrenen Mitarbeiter. Gerade in der Gruppe 50plus sind die Interessen sehr heterogen – von älteren Mitarbeitern, die frustriert und ausgebrannt sind und vielleicht nicht ausreichend qualifiziert, aber auf das Einkommen angewiesen, bis zu flexiblen und motivierten Silver Agern, die hochqualifiziert sind und neue Herausforderungen suchen. Und zwischen diesen beiden Extremen gibt es unzählige Varianten.

Auf diese verschiedenen Gruppen muss in Zukunft mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Benefits ganz gezielt eingegangen werden, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Auch das Arbeitsumfeld und die Arbeitsgestaltung müssen sich viel stärker an den Bedürfnissen dieser Generation orientieren.

Nur ein Unternehmen, das es schafft, attraktiv für verschiedene Altersgruppen zu sein, wird in Anbetracht des bevorstehenden Fachkräftemangels bestehen können. Der Fokus auf alle Generationen ist eine notwendige Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Freecall 0800-5060 4446

semigator.de

Das Seminar- und Weiterbildungsportal

PROVOKATION des Monats

Wir brauchen keinen Change Manager

Das Thema Change Management war und ist immer noch in aller Munde. Im Internet findet man diverse Stellenangebote zu diesem Titel und sogar einen eigens eingerichteten Master-Studiengang. Doch ist das nicht zuviel des Guten?

Man kann vieles delegieren – nicht aber die Verantwortung für Veränderungsprozesse. Change Management heißt Veränderungen zu begleiten und ist Hauptaufgabe der Führungskräfte. Warum also viel Geld für Change Manager ausgeben, wenn die eigenen Führungskräfte – mit den notwendigen Fähigkeiten ausgestattet – die Verantwortung selbst übernehmen können?

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen basiert in Unternehmen vor allem auf motivierten, engagierten und flexiblen Mitarbeitern. Je tiefer das Vertrauen des Einzelnen in die Führung, desto größer wird auch seine Bereitschaft zur Veränderung. Je klarer die Orientierung in der Veränderung, desto größer das Vertrauen. Gute und klare Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als erlebte Führung ist der Schlüssel zum Erfolg. Hierzu müssen Unternehmen ihre Führungskräfte entwickeln.

Was in den 90er-Jahren des letzten Jahrtausends als Organisationsentwicklung bezeichnet wurde, heißt heute neudeutsch in vielen Unter-

nehmen Change Management. Aber braucht es diese zentrale, übergeordnete Funktion im Unternehmen, insbesondere für den Erfolg der Unternehmen in der Zukunft wirklich? Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte – Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter: Das ist das Thema!

Ein gutes Beispiel findet man im Fußball. Der Trainer führt durch den persönlichen Kontakt zu jedem einzelnen Spieler die gesamte Mannschaft durch Höhen und Tiefen der Saison. Ganz ohne Change Manager. Und wer kennt persönliche Fähigkeiten, Belastbarkeit, Motivationsanreize und Sorgen – um nur einige der relevanten Themen zu nennen – einzelner Mitarbeiter besser als der zuständige Trainer?

Gerade in großen Organisationen sind Führungskräfte oft dazu angehalten die volle Verantwortung für Themen zu übernehmen, die sie weder entscheiden noch beeinflussen können. Wie aber stellt man Konsistenz bei den Botschaften und ihrer Umsetzung sicher, wenn es um Veränderungen geht? Kein noch so effizientes neues Konzept, keine neue Struktur, kein tolles Projekt ist am Ende erfolgreich, wenn die Mannschaft nicht dahintersteht, wenn sie sich skeptisch zeigt und die Ideen „von oben“ nicht akzeptiert oder gar stillschweigend boykottiert werden. Und: Vertrauen die „oben“ dann überhaupt auf das, was die „unten“ machen? Wie stellt man sicher, dass die Botschaft vom oberen Ende der Hierarchie auch wirklich am unteren ankommt? Kann ein Change Manager diesen Transfer leisten? Wie sieht es denn aus, wenn das Senior Management über Veränderungen entscheidet, die Verant-

wortung der Umsetzung aber einem Change Manager überträgt, um sich dann selbst mit anderen, angeblich wichtigeren Themen zu beschäftigen? Mit wie viel Rückhalt in der Organisation lässt sich eine solche Botschaft auf alle Führungsebenen hinunterbrechen?

Wer also im Management über Veränderungen entscheidet, muss diese als Priorität auf seine Agenda setzen und bei der Umsetzung seine Führungskräfte in die Verantwortung nehmen. Es gilt, Ihnen die notwendigen Befugnisse zu erteilen und im täglichen Gespräch als Role Model in der Zusammenarbeit mit den entsprechenden Funktionen Vertrauen und Sicherheit zu schaffen. In einem guten Veränderungsprozess begleiten daher die entscheidenden Manager die Umsetzung.

Glaubt man der Fachliteratur, scheitern viele Veränderungsprozesse daran, dass die meisten Führungskräfte kaum Erfahrungen mit der Verunsicherung ihrer Mitarbeiter haben, Veränderungen oft selbst nicht vorleben oder sich gar distanzieren. Hier ist die gezielte Vorbereitung und Entwicklung der Führungskräfte der Königsweg. Entsprechende Trainings bieten sinnvolle Unterstützung.

Investition in die Führungskompetenz, in eine gute Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist der Nährboden für eine Unternehmenskultur, die Veränderungen offen begegnet, sie kreativ und erfolgreich umsetzt. Change zu managen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Daher braucht eine Organisation nicht den einen Change Manager, sondern stattdessen Führungskräfte mit der Kompetenz Veränderungen zu begleiten und zu steuern.



*Michael Schmidt,
Vice President
Human Resources
Europe, BP Europe
SE, Bochum*

✉ michael.schmidt@de.bp.com

Ein Preis für Vielfalt

Henkel, McKinsey & Company und die WirtschaftsWoche vergeben dieses Jahr erstmals den **Deutschen Diversity Preis**.

Ausgezeichnet werden Arbeitgeber, Einzelpersonen und innovative Projekte, die Diversity und Diversity-Management erfolgreich nutzen und sich für eine Arbeitskultur der Vielfalt in Deutschland einsetzen. Der Preis wird in vier Kategorien vergeben: Vielfältigster Arbeitgeber Deutschlands, Vielfältigste Arbeitgebermarke Deutschlands, Diversity Persönlichkeit des Jahres und Innovativste Diversity-Projekte Deutschlands. Die Ausschreibung richtet sich an Unternehmen mit mindestens 200 Mitarbeitern sowie öffentliche und soziale Institutionen mit mindestens 500 Mitarbeitern. Bewerbungen sind nur über die Internetseite möglich. Das Projekt sollte vor maximal drei Jahren begonnen haben und bis heute andauern. Da auch die Nachhaltigkeit bewertet wird, sollten die Projekte zudem langfristig ausgerichtet sein. Bewerbungsschluss ist der 31. Juli. Der Preis wird am 14. November im Rahmen einer festlichen Gala in Düsseldorf vergeben. www.diversity-preis.de



Spitzeneinkommen gestiegen

Die Zeit der Bescheidenheit ist vorbei: 46 Prozent der deutschen Führungskräfte haben für das Geschäftsjahr 2010 höhere Bonuszahlungen erhalten als im Vorjahr. Nur 16 Prozent mussten sich mit weniger zufriedengeben. Die Großzügigkeit der Unternehmen ist stark abhängig von der Branche. Am meisten profitieren Manager der Automobilindustrie, von denen 62 Prozent höhere Boni erhielten. Überdurchschnittlich häufige Zuschläge gab es auch in der Pharmaindustrie (58 Prozent) und in der Beraterbranche (56 Prozent). Abstriche machen mussten hingegen vor allem IT-Führungskräfte (27 Prozent) und Manager im Maschinen- und Anlagenbau (24 Prozent). Das sind Ergebnisse der 7. LAB Bonusstudie, einer Umfrage unter 504 deutschen Führungskräften, jährlich durchgeführt von der internationalen Personalberatung LAB & Company. Einen neuen Rekordwert gab es bei besonders starken Bonussteigerungen: Insgesamt jeder zehnte Manager erhielt ei-

nen Zuschlag von mehr als 50 Prozent – fast jeder von ihnen ein Spitzenverdiener.

www.labcompany.net

Studienteilnehmer gesucht

Bis zum 31. Juli führen die Wissenschaftler am Lehrstuhl für Organisation und Personal innerhalb der Betriebswirtschaftslehre an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zwei empirische Studien durch, für die Personalfachleute von deutschen oder in Deutschland tätigen Unternehmen online befragt werden. Einmal geht es um Personalcontrolling in der Praxis, das andere Mal um Talentmanagement im Unternehmen. Gesucht werden Personaler, die je nach Fragestellung 24 beziehungsweise 30 Fragen beantworten. Es dauert maximal 15 Minuten sich zu beteiligen. Die Antworten werden anonym ausgewertet. Wer eine Kurzauswertung möchte, muss seine E-Mail angeben. Die Fragebögen stehen bis 31. Juli online.

Talentmanagement in der Praxis

www.hhu-managementforschung.de

Personalcontrolling in der Praxis

www.duesselderfer-management-forschung.de

Arbeitszeitkiller Facebook

Social Networks halten von der Arbeit ab. Das hat eine Studie des US-Marktforschungsunternehmens United Samplers im Auftrag des Social-Mailing-Providers harmon.ie ergeben. Social Networks machen demnach mittlerweile 60 Prozent der Arbeitsunterbrechungen aus. 45 Prozent der Befragten könnten nur 15 Minuten lang ungestört arbeiten. So ginge pro Tag eine Stunde verloren. In Lohnkosten: 10.375 Dollar pro Jahr. Dass Social Media Tools die Produktivität erhöhen würden, sei demnach ein Fehlschluss. Während 43 Prozent der Arbeitszeit durchschnittlich für Meetings mit Kollegen verloren gingen, entfalle der Löwenanteil auf Ablenkungen elektronischer Art: 23 Prozent für E-Mail-Verkehr, zehn Prozent für das Abarbeiten von Programmfenstern, neun Prozent für Facebook und andere Social Networks, sechs Prozent für Instant Messenger, fünf Prozent für Text-Messenger und drei Prozent für die Websuche. Zweieinhalb Stunden gingen pro Woche für die Suche nach Dokumenten auf Servern und bei Cloud-Diensten verloren.

<http://harmon.ie>

Nutznießter des Mindestlohns

Eine von der SPD-nahen Friedrich-Ebert-Stiftung in Auftrag gegebene Studie des Züricher Prognoseinstituts kommt zu dem Ergebnis, dass die Einführung eines flächendeckenden Mindestlohns den Staat erheblich entlasten würde. Vorausgesetzt wären allerdings positive oder neutrale Beschäftigungseffekte. Begünstigt durch die

Einführung von Mindestlöhnen sind im Fall von 8,50 Euro insgesamt fünf Millionen Menschen. Die Auswertung zeigt, dass insbesondere Frauen, Alleinerziehende und niedrigqualifizierte Arbeitnehmer überproportional profitieren würden. Desweiteren gehören Arbeiter (deutlich mehr als Angestellte) zu den Begünstigten sowie den Erwerbstätigen, die keiner Vollzeitbeschäftigung nachgehen. Regional macht die Untersuchung deutlich, dass in den ostdeutschen Ländern überproportional viele Menschen mit geringen Löhnen auskommen müssen. Die Autoren weisen allerdings ausdrücklich darauf hin, dass die positiven Effekte für die Staatskasse wegfallen, wenn sich aus dem Mindestlohn negative Beschäftigungseffekte ergeben.

www.fes.de/aktuell/documents/2011/110429_studie_mindestlohn.pdf

Vorbild Mittelstand

Im Gegensatz zu den Dax-Konzernen sind 20 Prozent aller Topführungspositionen in mittelständischen Firmen ab 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz mit Frauen besetzt. Selbst im großen Mittelstand mit über 100 Millionen Euro Jahresumsatz liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte bei 18 Prozent. Zu diesem Ergebnis kommt die zehnte Commerzbank-Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven mit dem Titel „Frauen und Männer an der Spitze – so führt der deutsche Mittelstand“. Mit 37 Prozent seien die Frauen besonders stark unter den Nachwuchsführungskräften unter 30 vertreten. In der Regel sind die weiblichen Geschäftsführer angestellt. Aber auch die Zahl der Frauen unter den Allein-

geschäftsführern und Eigentümern liegt mit 15 Prozent auf einem hohen Niveau. Im Tagesgeschäft verantworten die Frauen nicht nur das Personalwesen (85 Prozent), sondern häufig auch andere zentrale Aufgabenfelder wie Controlling (72 Prozent) oder Finanzen (71 Prozent). Vertrieb (37 Prozent) und technische Bereiche wie Entwicklung (15 Prozent) und Produktion (8 Prozent) sind dagegen nach wie vor in Männerhand.

www.unternehmerperspektiven.de

IT-Experten wechselwillig

In den Personalabteilungen deutscher IT-Unternehmen schrillen die Alarmglocken: Mehr als 80 Prozent der Fachkräfte in Deutschland können sich vorstellen, ihren Arbeitgeber zu wechseln, ergab eine Umfrage der Managementberatung Kienbaum. Und das, obwohl IT-Spezialisten ihrem Arbeitgeber traditionell meist über lange Zeit treu bleiben. Nur 16 Prozent der für die Kienbaum-Studie befragten IT-Spezialisten haben ihren Arbeitgeber bereits viermal oder häufiger gewechselt. Die meisten davon sind schon zehn oder mehr Jahre in der IT-Branche tätig. Hingegen hat sich rund ein Drittel der ITler bislang erst zwei- oder dreimal einen neuen Job gesucht und knapp die Hälfte der Befragten hat einmal oder sogar noch nie den Arbeitgeber gewechselt. Diese Veränderung in der Einstellung vieler IT-Fachkräfte ist für die Unternehmen auch deshalb schwierig, weil die Umsätze in der Branche in diesem Jahr voraussichtlich um vier bis sechs Prozent steigen werden. Solch ein Wachstum erhöhe den Bedarf an gut ausgebildeten

IT-Fachkräften weiter und verschärfe so den Wettbewerb zwischen Unternehmen um hoch qualifizierte Spezialisten, heißt es in der Studie.

www.kienbaum.de

Geld und gute Stimmung

Hoch qualifizierte Berufseinsteiger und Young Professionals sind nicht mehr bereit, sich Bedingungen von Unternehmen und Arbeitgebern anzupassen, die ihren Vorstellungen und Wünschen nicht entsprechen. Das ergab die repräsentative Umfrage des Marktforschungsinstituts YouGovPsychonomics – durchgeführt im Rahmen des Heidelberger Leben Trendmonitors 2011. Der Fokus des Fach- und Führungskräftenachwuchses hat sich unübersehbar in Richtung immaterieller Wertemuster verschoben. Eine „gute Arbeitsatmosphäre sowie Zusammenarbeit im Team“ (85 Prozent) und ein „sinnvoll wahrgenommener und erfüllender Beruf“ (81 Prozent) sind vielen 16- bis 35-Jährigen ebenso wichtig oder sogar wichtiger als bloße Arbeitsplatzsicherheit (81 Prozent). Zwar legt ein Großteil der Befragten nach wie vor Wert darauf, „viel Geld zu verdienen“ (70 Prozent). Dennoch haben sich die Wertemuster verschoben. So sind ein „abwechslungsreicher Job“ (77 Prozent) und „sich weiterbilden zu können“ (72 Prozent) bedeutender als Bares. Dieses Anspruchsdenken zeigt sich auch an dem Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie: „Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten“ sind für rund zwei Drittel der Befragten (64 Prozent) wichtig.

www.heidelberger-leben.de

Werte wenig Wert

Es gibt heute kaum noch eine Firma, die nicht Werte propagiert und Leitbilder entwickelt hat. Ob die Unternehmensleitlinien aber im Alltag umgesetzt und angewendet werden, steht auf einem anderen Blatt. Jede dritte Führungskraft und fast jeder zweite Mitarbeiter können sich mit den Wertvorstellungen ihres Arbeitgebers nicht identifizieren. Die geringste Zustimmung gibt es in der Finanzwirtschaft. Dies zeigt eine aktuelle Untersuchung der Beratungsgesellschaft ServiceValue, für die knapp 2.000 Arbeitnehmerurteile aus zwölf Wirtschaftszweigen

eingeholt wurden. Zuweilen ist ein enormer Unterschied zwischen Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung auszumachen. So stimmen zwar über 80 Prozent der Führungskräfte im Einzelhandel der Aussage zu, dass sie sich mit den Unternehmenswerten identifizieren, aber eben deutlich weniger als 50 Prozent der Angestellten. Solche Unterschiede sind in der Energiewirtschaft und im Gastgewerbe kaum auszumachen, in diesen Wirtschaftszweigen ist die Identifikation mit den Unternehmenswerten am höchsten.

www.servicevalue.de

Junge Mitarbeiter bindungsfrei

Jungen Mitarbeitern rund um den Globus mangelt es an Identifikation mit ihrem Arbeitgeber. Gerade sie nehmen Arbeitsdruck innerhalb ihrer Firma stärker wahr, was langfristig zu Leistungsreduktion und Managementproblemen im jeweiligen Unternehmen führen kann, so die Ergebnisse einer GfK-Studie. Die internationale Studie, für die das weltweit arbeitende Marktforschungsunternehmen GfK mehr als 30.000 Angestellte in 29 Ländern befragt hat, findet einen polarisierten Arbeitsmarkt vor. Obgleich jüngere Mitarbeiter zumeist von den größten Verantwortlichkeiten innerhalb ihrer Firma entbunden sind, fühlt sich gerade unter ihnen ein höherer Anteil „oft“ beziehungsweise „fast immer“ eingeschränkt hinsichtlich Work-Life-Balance, längerer Arbeitszeit oder auch persönlicher Gesundheit. Wirft man einen Blick auf die jüngsten beziehungsweise ältesten Personengruppen innerhalb einer Belegschaft so zeigen sich nur 21 Prozent der 18- bis 29-Jährigen sehr verbunden mit ihrem Arbeitgeber, dagegen aber 31 Prozent der über 60-Jährigen. Diese Kluft von zehn Prozent zwischen den Junioren und ihren Senior-Kollegen stellt ein zunehmendes Problem für Unternehmen dar, und zwar weltweit. Es besteht die Gefahr einer gespaltenen Arbeitnehmerschaft und insbesondere eines generationenübergreifenden Unmuts, wodurch Anwerben, Halten und Motivieren qualifizierter junger Talente erheblich erschwert werden kann.

www.gfk.de

Prozentanteil der Mitarbeiter, die „oft“ beziehungsweise „fast immer“ unzufrieden sind mit...

Alter	Work-Life-Balance	Arbeitsdruck	Arbeitsplatzsicherheit	Lange Arbeitszeit	Ressourcen zur effektiven Jobgestaltung	Persönliche Gesundheit
18 - 29	39	40	33	31	34	32
30 - 39	34	38	31	26	31	26
40 - 49	30	36	26	23	30	25
50 - 59	28	34	27	23	32	27
60+	24	28	24	17	22	22

Quelle: GfK International Employee Engagement Studie, 2011

Sinnvolle Instrumente für die Förderung weiblicher Talente in Deutschland anzuwenden, fordert Wissenschaft, Wirtschaft und Politik mehr denn je. Das Fallbeispiel einer Trainingsreihe an der Technischen Universität München zeigt die Anforderungen an die Fortbildung hochqualifizierter weiblicher Studierender und Wissenschaftlerinnen – und ihre Umsetzung.



Stärken nutzen



Dr. Sandra Müller, Kommunikationsberaterin, simply-ahead, München

✉ mueller@simply-ahead.com



Anja Quindeau, Wissenschaftliche Referentin für Frauenförderung und Genderconsulting, Technische Universität München (TUM)

✉ quindeau@zv.tum.de

Studentinnen und Wissenschaftlerinnen nutzen das Angebot des Genderzentrums in der Technischen Universität München (TUM), wenn sie Unterstützung in ihrer persönlichen Karriereplanung oder bei der Entwicklung ihrer Berufs- und Lebensplanung in Anspruch nehmen möchten. Die Expertinnen für weibliche Zielgruppen unterstützen Frauen mit zugeschnittenen Programmen wie Mentoring, Coaching und Qualifizierung. Sie ermöglichen planvolles Netzwerken zwischen den Teilnehmerinnen und sorgen für Erfahrungsaustausch. Die Teilnehmerinnen erleben es als hilfreich für ihre Karriereplanung und ihren Kompetenzaufbau, den eigenen Bezugsrahmen der Koedukation zu er-

weitern und für Ihre Entwicklung geschlechtsspezifische Rollen- und Kompetenzzuweisungen zu reflektieren.

Klarheit gewinnen

Im Fokus der Trainings steht es, ausgewählte Themen der Kompetenzentwicklung mit Fallbeispielen zu verbinden. Aspekte, die in der Personalentwicklung von High Potentials

Stichwörter in diesem Beitrag

- Wissenschaftlerinnen
- Studentinnen
- Kompetenzentwicklung
- Story Telling

Raum finden, sollten aus weiblicher Sicht thematisiert, eingeschätzt und bearbeitet werden: Wie verhält man sich während eines Revierkampfes zwischen den Männern in der Projektgruppe: einmischen – schweigen – ignorieren? Wie gelingt es erfolgreichen Frauen die Contenance zu wahren, wenn Sie im Meeting – fachlich ungerechtfertigt – immer wieder unterbrochen oder gar belehrt werden? Wie bewertet man Wettbewerbssituationen um Projekt- oder Abteilungsleitungen und positioniert sich erfolgreich? Welche Karrierestrategie passt zur eigenen Persönlichkeit, ist glaubwürdig und deshalb hilfreich? Die Teilnehmerinnen erarbeiten sich – auf der Grundlage von Fallbeispielen – im Seminar mehr Klarheit über ihre Stärken und persönliche Lernfelder. Handlungsoptionen werden trainiert und in Partner- oder Gruppenübungen gemeinsam reflektiert. Die Wissenschaftlerinnen und Studentinnen lernen in den Übungen Methoden kennen und erproben sie unter Anleitung, damit einzelne Elemente auch nach dem Training selbstständig wiederholt oder gezielt in anderen Zusammenhängen vertieft und weitergeführt werden können.

Gemeinsam reflektieren

Die Zielgruppe umfasst Studentinnen, Promovendinnen und Habilitandinnen aus allen 13 Fachbereichen der TUM. Die eher heterogene Gruppe war gewünscht, weil die Diskussions- und Reflexionseinheiten im Seminar unterschiedliche Erfahrungshintergründe als Teil des Programms methodisch integrieren.

Aufgrund der hohen Qualifikation der Teilnehmerinnen und ihrer bisher exzellenten Ergebnisse in Studium und Wissenschaft wurden ihnen Stärken in der Ausdrucks- und Kommunikationsfähigkeit zugeschrieben. Als Methode wurde die Reflexion mit kritischen Situationen und Fallbeispielen aus dem Berufsalltag gewählt. Die Bearbeitung erfolgt – wo thematisch sinnvoll – in Einzelübungen.

Schwerpunkt ist jedoch die Arbeit in Kleingruppen. Hier geht es um die

gemeinsame Reflexion der Stärken von Teilnehmerinnen in konkreten Situationen. Referenzpunkte sind selbst gewählte Beispiele, die den Programmpunkten des Seminars folgen: Ziele erkennen und verfolgen, authentische und angemessene Positionierung von Arbeitsleistungen sowie der Umgang mit Misserfolgen und Niederlagen.

Die Arbeitsaufgaben konzentrieren sich auf das gezeigte Verhalten im konkreten Fall und ihre Selbsteinschätzung: Welche Herausforderungen in der Situation wurden von mir gemeistert? Wie habe ich die Situation durch mein Verhalten beeinflusst? Was ist mir gut gelungen? Was nehme ich als Lernerfahrung mit? Der Bericht der Teilnehmerin wird in verschiedenen Verfahren von den Zuhörerinnen aufgegriffen und rückgekoppelt. Die Abfolge der zu bearbeitenden Fallstudien baut aufeinander auf: von einfacheren Situationen zu komplexen Lernerfahrungen.

Die Teilnehmerinnen erhalten zu jeder Übung eine thematische und methodische Arbeitsanweisung mit einer Ergebnisbestimmung und dem Hinweis auf die erwartete Darstellung für das Plenum. Jede Übung liefert ein konkretes Lernerlebnis für die Teilnehmerinnen: als Erzähl- und Formulierungserfahrung, im Umgang mit Feedback (annehmen oder geben) oder als anderen Blickwinkel auf Kompetenzen und Erfolge. Der Schwerpunkt des Seminars liegt auf der Einschätzung eigener Stärken und darauf, persönliche Handlungsoptionen zu erweitern und alle Leistungspotenziale zu nutzen.

Persönliche Lösungsstrategien entwickeln

Die TUM bietet das Seminar als zweistufiges Format an: mit eintägigem Grundkurs und Aufbau-seminar. Das Aufbau-seminar geht intensiv auf Herausforderungen und persönliche Lösungsstrategien in Fallbeispielen ein, während im Grundkurs die Reflexion der eigenen Stärken und die Ableitung von Handlungszielen großen Raum einnehmen. Arbeitsbögen, die die Teilnehmerinnen zwei Wochen vor den Trainingstagen erhalten, lei-

Impressum

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

Herausgeber:

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

Ehren-Herausgeber:

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

Redaktion Düsseldorf:

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

Redaktion Potsdam:

Prof. Dr. DIETER WAGNER (Universität Potsdam)
Weinbergstraße 42, D-14469 Potsdam
Tel. 0331/9 77 35 93, Fax 0331/9 77 34 04
E-Mail: personal-redaktion@fachverlag.de

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

Leserservice:

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

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

ANSCHRIFT KUNDENSERVICE:

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

Verlag:

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Grafenberger Allee 293, D-40237 Düsseldorf
Postfach 10 11 02, D-40002 Düsseldorf
Tel. 0211/8 87-14 52; Fax 0211/8 87-97-14 52

Geschäftsführung: JOHANNES HÖFER,
DR. MICHAEL STOLLARZ

Produktmanagement:

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

Layout: SIGRID LESSING, CHRISTIAN VOIGT

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

Anzeigenleitung:

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

Anzeigenverwaltung:

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

Crossmedia-Sales:

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

Erscheinungsweise: monatlich

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

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

Abbestellkündigungen 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

Beilagen: Technische Akademie Wuppertal; wbv Bertelsmann; Semigator

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH



ten sie bei der Selbsteinschätzung zu persönlichen Stärken und Verhaltensweisen an. Die Teilnehmerinnen können ihre Ergebnisse später im Training weiterbearbeiten oder nur zur Sensibilisierung nutzen. Die beschriebenen Einzel-, Partner- und Kleingruppenarbeiten werden durch Impulsvorträge und Diskussionen im Plenum ergänzt. Das Training nutzt Situationsbeschreibungen, die in männlichen wie weiblichen Karrieren über Erfolge in Meetings, Gremien, Projekten und als Führungskraft entscheidend sein können. Die Gruppe betrachtet, wie sie aus der Sicht einer Frau verstanden – und vor allem – erfolgreich bewältigt werden. Programmpunkte tragen die Titel „Mein größter Erfolg“, „Überzeugend im Meeting“, „Ziele erreichen in der Projektgruppe“ und „Führung übernehmen“. Ergebnisse aus angewandten Wissenschaften zu Gruppendynamik, Sprechwechsel oder Körpersprache runden das Programm ab.

Ergebnisse validieren

Direkt nach dem Seminar erhielten die Teilnehmerinnen Fragebögen. Zusätzliches Feedback durch die Teilnehmerinnen und Beobachtungen der Trainerin brachten weitere Einsichten. Die Ergebnisse zeigen den Bedarf an karrierefördernden Maßnahmen: Das Seminar wurde von den Teilnehmerinnen überdurchschnittlich gut angenommen. Die Nachfrage überstieg mehrfach das Angebot an möglichen Terminen und Teilnehmerplätzen. Das Aufbauseminar wurde auf Wunsch der Teilnehmerinnen konzipiert und umgesetzt. Auch die Bewertung des Seminars durch die Teilnehmerinnen war in allen Aspekten sehr gut. Der Teilnehmerkreis aus Frauen unterschiedlicher Qualifizierungsstufen und unterschiedlichen Alters ist nicht nur möglich, sondern sogar hilfreich für die Lernziele. Die gewählten Themenfelder und Praxisfälle bewerteten die Teilnehmerinnen als praxisrelevant. Das erleichterte den Lerntransfer in den Alltag. Das Durchsprechen der aus dem Leben gegriffenen Situationen erhielt besonders gutes Feedback. Der Blickwinkel auf die eigene Biografie veränderte sich

bei den Teilnehmerinnen häufig durch die Übungen. Die Frauen prüften erfolgreich ihre Kompetenzen und aktualisierten sie mit neuen Eindrücken: Der Bedarf, die eigenen Stärken zu reflektieren wurde bei allen Teilnehmerinnen als „hoch oder sehr hoch“ bezeichnet.

Die Teilnehmerinnen des Seminars zeigten – trotz exzellenter fachlicher Kompetenzen und thematischem Wissen zu Selbst- und Personalführungsaspekten – häufig Schwierigkeiten in der Beschreibung und Formulierung der eigenen Stärken. Im Seminar baten sie oft um Formulierungsunterstützung und Vorschläge zum Wortschatz. Die Anregungen der Trainerinnen fanden Aufmerksamkeit und wurden von den Teilnehmerinnen unmittelbar in den Übungen angewendet. Insgesamt war die kommunikative Kompetenz der Teilnehmerinnen jedoch überdurchschnittlich gut ausgeprägt. Die Verbalisierungsschwierigkeiten betrafen die Beschreibung der eigenen Biografie, der bisherigen Leistungen und weiterer beruflicher Ziele, weniger die Lebensläufe der anderen Teilnehmerinnen. Standardformulierungen wie „ich bin flexibel und es gelingt mir, komplexe Projekte erfolgreich zum Abschluss zu bringen“ lehnen zudem viele der Frauen ab, weil sie ihnen als unspezifisch erschienen.

Hinzu kamen Hinweise der Teilnehmerinnen, dass sie ihre eigenen Stärken – unabhängig von der Formulierung – häufig nicht als Unterscheidungsmerkmale gegenüber anderen weiblichen oder männlichen Kandidaten betrachten könnten. So konnten sie kein persönliches Profil der eigenen Leistungen beziehungsweise ihrer Leistungsfähigkeit zeichnen. Es fiel dabei auf, dass – aus Sicht der Teilnehmerinnen – die nachweisbar besonderen Leistungen der eigenen Biografie nicht als individuell identifiziert werden können. Kompetenzen wie die eigenen seien „sehr häufig“ und würden nicht für eine besondere Persönlichkeit oder auffallend gute Ergebnisse sprechen.

Das Seminar hat aktuell mehrere Hundert Teilnehmerinnen (an der TU München und Hochschule München) geschult. Alle Elemente der Trainings wurden von der Zielgruppe als pra-

xisnah und sinnvoll eingeschätzt. Der größte Nutzen für die Teilnehmerinnen lag jedoch nicht – wie zuvor vermutet – in den Bereichen Selbstpräsentation, Rhetorik oder Überzeugungskraft. Als wichtigstes Trainingsergebnis bezeichneten die Studierenden und Wissenschaftlerinnen gleichermaßen häufig, dass sie jetzt die eigenen Stärken klarer erkennen und angemessen beschreiben können. Als Konsequenz erbat die Teilnehmerinnen starke Unterstützung in der Beschreibung eigener Persönlichkeitsmerkmale- und Kompetenzprofile. Anleitung und Übungen zu autobiografischem Story Telling ist deshalb die erfolgreichste Trainingseinheit in der Seminarreihe.

Erkenntnisse übertragen

Die Erkenntnisse aus diesem Praxisfall unterstützen Personalexperthen bei der fokussierten Unterstützung weiblicher Talente. Die spezifische Bedarfsklärung und die Einschätzung der Ausgangssituation ist für jedes Trainings- und Qualifizierungskonzept in dieser Zielgruppe der wesentliche Erfolgsfaktor. Bei der Kompetenzentwicklung weiblicher Zielgruppen ist dieser Referenzpunkt in der täglichen Weiterbildungspraxis zuweilen noch überschattet von Attribuierungen. Gutgemeinte Appelle weiblicher und männlicher Praktiker wie „Frauen, sprecht lauter und seid selbstbewusster“ sind nicht hilfreich – dafür aber häufig. Um den optimalen Transfer der Inhalte in den beruflichen Alltag zu unterstützen, müssen Erwartungen und Vorüberlegungen auf die Aktualität für den konkreten Umsetzungsnutzen der Zielgruppe geprüft werden. Sinnvolle Unterstützung setzt dabei an, den Teilnehmerinnen die besonderen Leistungen der eigenen Biografie bewusst zu machen. Die Erkenntnisse mit Hilfe eines autobiografischen Story Tellings beschreiben zu lernen, ist die zweite Herausforderung für die Teilnehmerinnen – und somit für weitere gezielte Kompetenzentwicklung. Pilot-Projekte in Industrieunternehmen bestätigen, dass die Übertragbarkeit auf die betriebliche Weiterbildungsplanung viel versprechend erscheint.

Für die internationale Karriere im Mittelstand reicht die geografische Veränderung alleine nicht aus. Denn das Innenleben vieler Mittelständler in Europa ist selbst von Veränderungsprozessen geprägt. Eine Studie von Mercuri Urval beschreibt Denken und Erwartungshaltung des mittelständischen Managements in acht Ländern.

Mittelstand im Wandel

Jeweils 100 Manager mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Frankreich, Belgien, den Niederlanden, Italien und Spanien hat Mercuri Urval zu den Veränderungen in ihren Unternehmen befragt. Wenn auch die Freude an der Veränderung von Land zu Land unterschiedlich ist, jenseits der deutschen Grenzen finden Veränderungsprozesse generell häufiger statt. Deutschland liegt zusammen mit der Schweiz unter dem europäischen Durchschnitt, Italien und die Niederlande benennen ein konstant hohes Niveau an Veränderungen. Eine gute Nachricht vorweg: Für diejenigen, die international Karriere machen wollen, sind Veränderungsprozesse keine Bedrohung, sondern eine Chance. Fast 60 Prozent der mittelständischen Manager in Europa sehen darin eine gute Möglichkeit für Mitarbeiter, in Aufgaben mit höheren Anforderungen hineinzuwachsen.

Wer dabei glaubt, Change-Prozesse seien ein Phänomen der Konzerne und Großunternehmen, der unterschätzt den Mittelstand. Immer offenere und transparentere Märkte oder gewandelte Kundenbedürfnisse spiegeln sich auch dort in der Unternehmensorganisation wider und gehen mit einem starken Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen einher. Rund 60 Prozent der Unternehmen im Mittelstand erlebten im vergangenen Jahr einen Veränderungsprozess. Und für 2011 planen oder erwarten 55 Prozent der Unternehmen einen solchen.

Für beide Jahre zusammen betrachtet verweisen 78 Prozent der befragten Mittelständler auf einen Change-Prozess. Die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, ist also eine wesentliche Grundbedingung, auf die sich Anwärter für die internationale Karriere einstellen müssen.

Mentalen Mehraufwand einkalkulieren

Internationales Arbeiten stellt im Mittelstand hohe Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft des Mitarbeiters. Denn während Konzerne oft eine gut strukturierte Unterstützung bei Entsendung und Rückkehr bieten, bauen mittelständische Unternehmen sehr viel mehr auf Eigeninitiative und fordern so eine höhere Belastbarkeit. Mehr als 83 Prozent europäischer Manager im Mittelstand meinen, dass die Bereitschaft zur Veränderung heute unbedingte Voraussetzung ist, damit Unternehmen im Wettbewerb bestehen können. Und sie sind wahre Veränderungsfans: Das Management wirkt nämlich selbst gerne bei Veränderungen mit, rund 75 Prozent der Manager europaweit haben Freude daran, Veränderungsprozesse mitzugestalten. (Tab. 1)

Entsprechend groß ist die Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitern. Und die Liste derjenigen Faktoren, für die das Management in den Unternehmen einen Verbesserungsbedarf sieht, wird europaweit angeführt von der Veränderungsbereitschaft. Für Kandidaten, die international Karriere machen wollen, erfordert das aber nicht nur die grundsätzliche Bereitschaft, sondern in der Praxis dann auch die entsprechenden Fähigkeiten

zur Veränderung. Wer dabei noch erfolgreich sein will, muss schnell herausfinden, was die spezifischen Herausforderungen eines Unternehmens und einer Branche sind und sich auf die variable Ziele einstellen können: Schaffe ich es tatsächlich, kontinuierlichen Wandel mitzumachen und den damit verbundenen mentalen Aufwand oder vielleicht auch die damit verbundene Unsicherheit im Arbeitsalltag anzunehmen?

Bei den Zielen der Veränderungsprozesse geht es zuallererst um Ertragssteigerung und Effizienz. Doch europaweit verfolgen Unternehmen im Rahmen eines Veränderungsprozesses gleich mehrere Zielsetzungen. Durchschnittlich drei unterschiedliche Ziele sind mit den Veränderungsprozessen verbunden, darunter bei rund einem Drittel auch gleich eine Veränderung der gesamten Unternehmenskultur. Diese Veränderung steht in der Niederlande besonders hoch im Kurs, während in Spanien im internationalen Vergleich der höchste technische Innovationsbedarf ge-



Dr. Jeannine Hertel, Projektleiterin Insight Survey 2011, Mercuri Urval, Wiesbaden

✉ jeannine.hertel@mercuriurval.com



Dominic Pfau, Management Consultant, Mercuri Urval, Hamburg

✉ dominic.pfau@mercuriurval.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Europäischer Mittelstand
- Veränderungsbereitschaft
- Soziale Kompetenz

Tab. 1: Change process as positive experiences

Change process as positive experiences:	Austria	Belgium	France	Germany	Italy	Netherlands	Spain	Switzerland	Total
Today, openness towards change is an imperative requirement for companies to stand their ground in the competitive environment	94,0%	70,0%	54,0%	93,0%	94,0%	97,0%	87,0%	80,0%	83,7%
I enjoy participating in the design of change processes in my company	78,0%	71,0%	29,0%	95,0%	82,0%	87,0%	78,0%	75,0%	74,4%
The ability to change has to be learned and trained within a company to make successful change management possible	72,0%	37,0%	54,0%	61,0%	70,0%	52,0%	68,0%	54,0%	58,5%
Change processes often open options for the employees and allow them to grow into new, more demanding activities	78,0%	31,0%	42,0%	69,0%	64,0%	59,0%	58,0%	64,0%	58,2%

sehen wird, und die Schweizer sich vergleichsweise viele Gedanken über Umsatzsteigerung machen.

Ob nun zu viele Ziele angestrebt werden, die Ziele zu hoch angesetzt sind oder einfach generell ein hoher Anspruch an Veränderungsprozesse herrscht: Den Grad der Zielerreichung ihrer Veränderungsprozesse geben die Manager mit gerade einmal 60 Prozent an. Mit 41 Prozent schneidet Frankreich hier besonders schwach ab, aber auch Italien liegt mit 50 Prozent unter dem Schnitt. Es gibt also einen deutlichen Spielraum nach oben.

Soziale Kompetenzen ausbauen

Bei der Ursachenforschung rücken deshalb soziale Kompetenzen ins Blickfeld. Neben der generell gewünschten Veränderungsbereitschaft

sehen die Manager vor allem bei der Kommunikations- und der Konfliktfähigkeit Verbesserungsbedarf in ihren Unternehmen. In einigen Ländern wie Frankreich, Belgien oder Spanien sind zudem Erfahrungen im Change Management sehr gerne gesehen. In den Niederlanden und in Italien ist die Offenheit für Innovation besonders gefragt. Generell erreichen alle abgefragten Kompetenzen europaweit hohe Werte und machen die Suche nach einem anderen Typ Mitarbeiter deutlich. Stark einseitig ausgerichtete Persönlichkeitstypen, wie etwa der sehr rationale Typ oder eine introvertierte Persönlichkeit, dürften also Schwierigkeiten bekommen, sich erfolgreich zu behaupten. Es ist der vielseitige Mix an Kompetenzen, der angesichts ständiger Veränderung gefragt ist. (Tab. 2)

Für Deutschland lässt sich dabei beobachten, dass die Soft Skills im

europäischen Vergleich als weniger bedeutsam eingeschätzt werden, wogegen beispielsweise das Durchhaltevermögen im Vergleich deutlich stärker gewichtet wird. In der Unternehmenspraxis wird auf formale und fachliche Kompetenzen gesetzt, die Bedeutung der Persönlichkeit noch unterschätzt. Deutsche Unternehmen vergreifen sich bei der Besetzung von Positionen im Ausland immer wieder einmal und führen einen Misserfolg dann schnell auf diffus wahrgenommene kulturelle Unterschiede zurück, anstatt an den relativ klar beschreibbaren sozialen Kompetenzen anzusetzen. In der Studie lassen europaweit nur noch Österreich und Spanien eine vergleichbare Tendenz erkennen, was nicht zuletzt auch mit einer stark von der industriellen Produktion geprägten Wirtschaft zu tun haben dürfte.

Allerdings muss das Management im Mittelstand auch seine eigene Rolle

Tab. 2: There is need for improvement regarding...

There is need for improvement regarding:	Austria	Belgium	France	Germany	Italy	Netherlands	Spain	Switzerland	Total
Openness towards change	74,0%	87,0%	86,0%	62,0%	72,0%	70,0%	62,0%	70,0%	72,9%
Ability to manage conflict	65,0%	74,0%	80,0%	64,0%	65,0%	77,0%	68,0%	73,0%	70,8%
Ability to communicate	71,0%	71,0%	57,0%	72,0%	70,0%	70,0%	70,0%	68,0%	68,6%
Experiences with change management	68,0%	79,0%	78,0%	59,0%	64,0%	68,0%	71,0%	55,0%	67,8%
Openness towards innovation	52,0%	76,0%	72,0%	58,0%	70,0%	75,0%	56,0%	68,0%	65,9%
Motivation	65,0%	64,0%	37,0%	72,0%	69,0%	70,0%	70,0%	62,0%	63,6%
Ability to compromise	64,0%	56,0%	69,0%	61,0%	50,0%	68,0%	65,0%	59,0%	61,5%
Team play	62,0%	48,0%	56,0%	59,0%	65,0%	39,0%	72,0%	64,0%	58,1%
Flexibility	59,0%	55,0%	39,0%	57,0%	64,0%	54,0%	66,0%	58,0%	56,5%

Tab. 3: Scepticism concerning change processes

Scepticism concerning change processes:	Austria	Belgium	France	Germany	Italy	Netherlands	Spain	Switzerland	Total
To be honest: at the end of the day, change just means to demand a great deal more from my employees	9,0%	28,0%	32,0%	12,0%	6,0%	38,0%	12,0%	25,0%	20,3%
Change processes are like Trojan horses – you never know what they will bring in the end	16,0%	21,0%	10,0%	21,0%	13,0%	20,0%	22,0%	27,0%	18,8%
Many change processes in the economy and in companies are unnecessary, are done for the sake of doing things and do not yield improvement	17,0%	8,0%	12,0%	10,0%	8,0%	11,0%	16,0%	21,0%	12,9%
Actually, I would like to be involved as little as possible in change processes	6,0%	11,0%	19,0%	7,0%	6,0%	3,0%	7,0%	6,0%	8,2%
A change process would be a serious reason for me to leave the company before it happens	1,0%	1,0%	6,0%	2,0%	7,0%	2,0%	8,0%	5,0%	4,4%

im Veränderungsprozess kritisch hinterfragen. Denn zwischen CEO-Level und dem operativen Management der dritten Führungsebene tut sich eine Wahrnehmungslücke auf. Während diejenigen Manager, die in der Organisation die Veränderungen umsetzen müssen, auch bei sich selbst einen Verbesserungsbedarf in sozialen Kompetenzen erkennen, die für die erfolgreiche Umsetzung von Teamprozessen relevant sind, fordert die Geschäftsführungsebene sehr pauschal mehr Flexibilität, Motivation oder Teamgeist und eine bessere Kommunikation in ihren Unternehmen ein. Gerade beim Faktor Motivation sticht Deutschland heraus. 80 Prozent der Manager auf Geschäftsführungsebene halten diese für verbesserungsbedürftig. Eine Antwort auf die Frage, wie dies geschehen soll, müssten sie sicherlich selbst geben. Bei Verbesserungsbedarf und suboptimaler Zielerreichung bleiben die befragten Manager grundsätzlich bei ihrer positiven Einstellung zur Veränderung. Die Zahl der Skeptiker ist gering. Knapp 20 Prozent geben an, dass man bei einem Veränderungsprozess nie genau wissen könne, was am Ende tatsächlich herauskommt. Ganze 12,9 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass insgesamt zu viele Veränderungsprozesse in den Unternehmen stattfinden und nur gut 8 Prozent wollen selbst nicht dabei sein, wenn es um Veränderung geht. Gar als Kündigungsgrund sehen nur

4,4 Prozent einen anstehenden Veränderungsprozess an. (Tab. 3)

Eine große Ausnahme bildet allerdings Frankreich. Sämtliche negativen Erfahrungen und Einstellungen mit dem Thema Veränderung erreichen hier Höchstwerte, die Skeptiker wiegen die Optimisten nahezu auf. 32 Prozent der französischen Manager sind der Meinung, dass Veränderungsprozesse nur dazu dienen den Mitarbeitern mehr abzuverlangen. Dieser Wert wird zwar in den Niederlanden noch übertroffen, muss dort aber im Zusammenhang mit der generell veränderungsbereiten Einstellung eher einer grundsätzlich anderen kulturellen Haltung zugerechnet werden. Selbst rund 20 Prozent der französischen Manager wollen mit Veränderung nichts mehr zu tun haben, und mit weitem Abstand zu allen anderen Ländern rechnet in Frankreich nur noch ein knappes Drittel tatsächlich mit Veränderungen in 2011. Wer also in der Lage ist, Skeptiker zu überzeugen, Widerstände aufzuweichen, Kritiker einzubinden und so Veränderung nach vorne bringen will, der kann in Frankreich zum Helden werden.

Individuelle Fähigkeiten hinterfragen

Die wesentliche Fragestellung für Personalverantwortliche lautet: Wann und in welchen Situationen hat ein Kandidat seine Veränderungsfähigkeit bereits unter Beweis

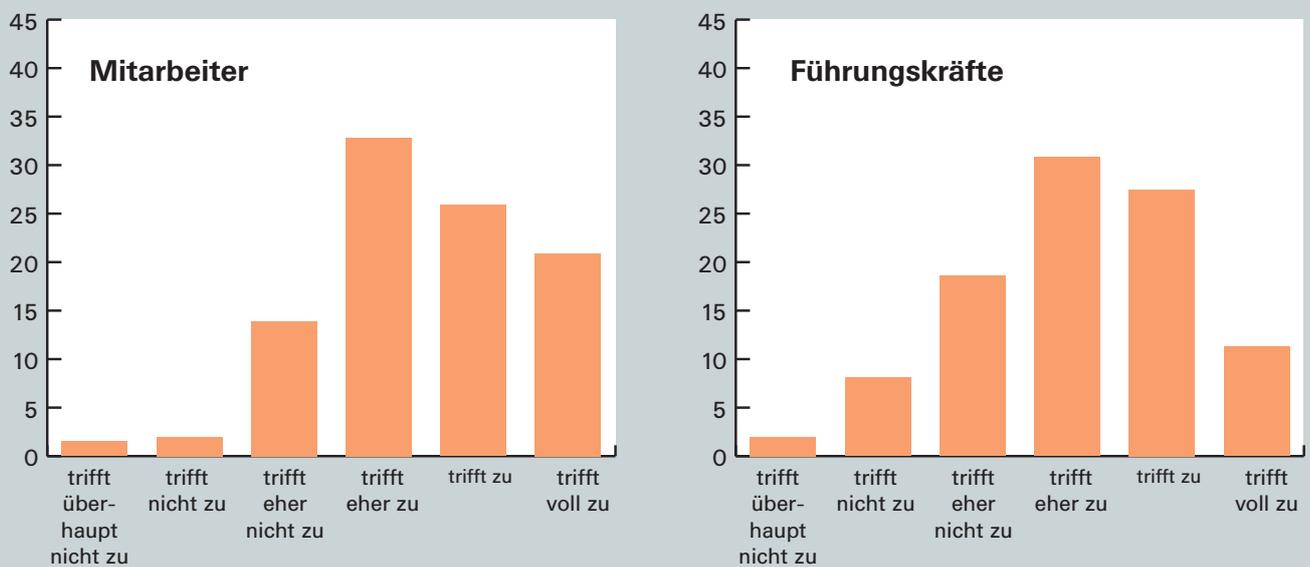
gestellt, wie hat er Veränderungen erlebt und wie hat er sich im Rahmen von Veränderungsprozessen verhalten und wie hat er kommuniziert? Da internationale Besetzungen in einem bestimmten Land – auch aus Kandidatensicht – in der Regel auf wenige Jahre begrenzt sind, ist eine schnelle Anpassung an die jeweilige Situation vor Ort ein mit entscheidender Faktor.

Mitarbeiter, die sich generell für eine internationale Karriere interessieren, sollten zuallererst kritisch die eigenen sozialen Kompetenzen hinterfragen und prüfen, ob sie die Veränderungsfähigkeit und Offenheit für diesen Schritt mitbringen. Die notwendige Veränderungsfähigkeit ist mehrdimensional, sie bezieht sich auf den kulturellen Hintergrund des jeweiligen Landes, die Kultur einer Branche und eines Unternehmens, aber auch auf die Managementauffassung im Unternehmen. Und nicht zuletzt muss man damit rechnen, dass sich bei ihrem Arbeitsantritt vor Ort schon vieles wieder geändert hat, was sich zum Zeitpunkt der Entscheidung noch anders dargestellt hat. Unsicherheit aushalten zu können, gehört also auch dazu. Wer als Kandidat also glaubt, durch seine Bereitschaft zur örtlichen Veränderung über eine Landesgrenze hinweg schon die wichtigste Veränderung hin zu einer internationalen Karriere geleistet zu haben, der täuscht sich. Die Veränderung hat damit nämlich gerade erst begonnen.

Zielvereinbarungen haben ihre Wirkung verloren. Sie verfehlen ihr Ziel.

Verantwortung übernehmen

Abb. 1: Wenn ich vereinbarte Ziele nicht erreiche, sind meist äußere Umstände der Grund dafür



Für Zielverfehlungen geben immerhin fast 40 Prozent der Führungskräfte und fast 47 Prozent der Mitarbeiter äußeren Umständen die Schuld, übernehmen selbst kaum Verantwortung. Quelle: SAAMAN AG Studie Zielvereinbarungen

Kaum ein Mitarbeiter kann die eigenen Ziele spontan nennen, einem Fehlen der Zielvereinbarungen wird keine Auswirkung zugeschrieben. Bedeutung wird ihnen vor allem deshalb beigemessen, weil sie aus Gründen der Gewöhnung nicht mehr wegzu-denken scheinen. Zu diesen frappierenden Ergebnissen kommt eine Studie der SAAMAN AG in Freiburg.

Das Beratungsunternehmen hat Ende 2010 rund 700 Mitarbeiter und Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen bis hin zu Großkonzernen zu Zielvereinbarungen und deren Wirksamkeit befragt.

Die Ergebnisse sind ernüchternd: Nur 51 Prozent der Führungskräfte haben ihre Ziele im Kopf. Nach welcher Ausrichtung arbeiten die anderen 49 Prozent, mit denen ebenfalls Ziele vereinbart worden sind? Noch deutlicher wird es bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung: Nur 27 Prozent können ihre Ziele benennen. Wie kann sich jemand an Zielen orientieren, die er nicht einmal zu beschreiben vermag? Man vereinbart, um zu vergessen. Verantwortlich sind vorwiegend zwei Faktoren. Erstens: Die Ziele sind

nicht klar und einfach genug formuliert. Zweitens: Die Ziele wurden nicht mit dem Grad an Verbindlichkeit vereinbart, der eine permanente Zielorientierung im täglichen Handeln unabdingbar macht. So erscheint die persönlich übernommene Verantwortung für die eigenen Ziele mehr als fragwürdig. (Abb. 1)

Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich, aber nur, wenn sie die Ziele auch erreichen. Platt gesagt: Die Erfolge werden mit triumphaler Leidenschaft auf das ei-



Dr. Wolfgang Saaman, Vorstandsvorsitzender, SAAMAN AG, Freiburg

✉ wsaaman@saaman.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Zielvereinbarungen
- Führungsinstrument
- Verantwortung

gene Konto verbucht. Für Zielverfehlungen machen jedoch 40 Prozent der Führungskräfte und fast 47 Prozent der Mitarbeiter andere verantwortlich – das Nichterreichen der eigenen Ziele haben also andere zu vertreten. Das lässt auf eine sehr begrenzte Wirksamkeit von Zielvereinbarungen schließen.

Noch im Jahr 2010 wurden Zielvereinbarungen traditionell (83 Prozent) für ein Jahr getroffen. Nur bei sechs Prozent gab es Quartalsziele. In Anbetracht der Schnellebigkeit der Wirtschaft ist dieser Zeitraum eindeutig viel zu lang. Zeiträume von einem Jahr zeigen, dass Zielvereinbarungen in den meisten Unternehmen nicht mit dem korrelieren, was in der Wirtschaft wirklich passiert.

Einfluss entscheidet

Die Gewohnheit überlagert die Notwendigkeit. Über einen so langen Zeitraum ist eine Leistung tatsächlich von zahlreichen äußeren Faktoren beeinflusst, die in aktualisierte Zielvereinbarungen einfließen müssten,

sollte sich das Instrument weiterhin als wirksam erweisen. Es verwundert daher nicht, dass viele der Befragten zwar formal verantwortlich gemacht werden, sich aber für den Zweifelsfall mit dem Verweis auf äußere Umstände der Verantwortung schnell wieder entziehen.

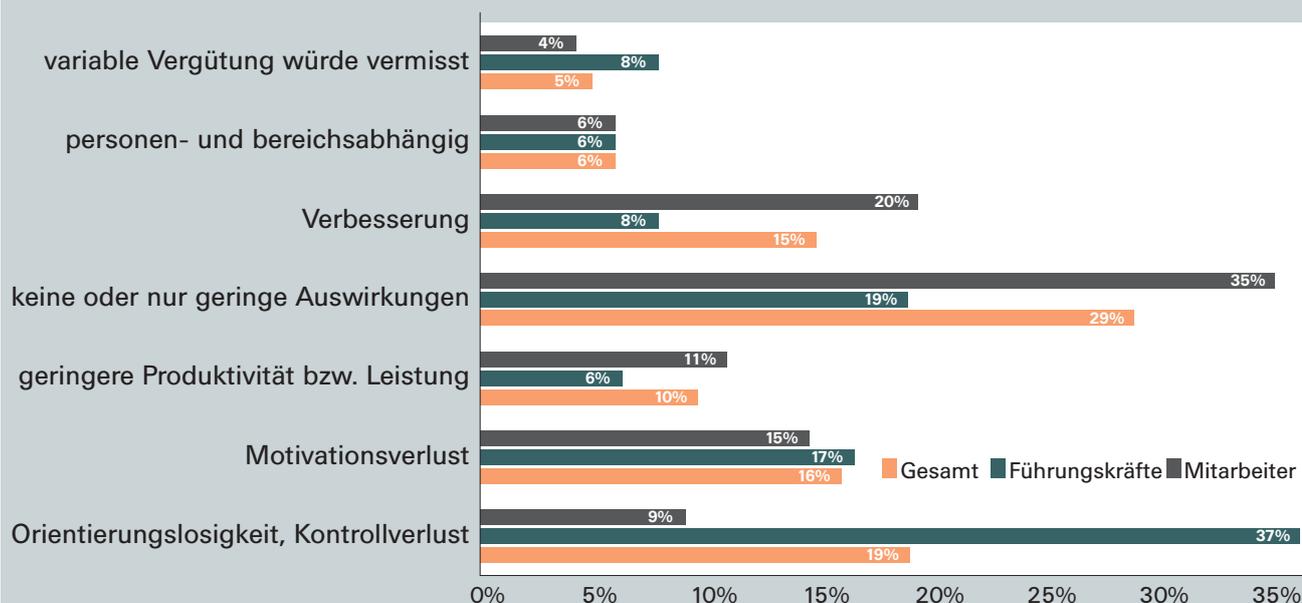
Das Gefühl der persönlichen Verantwortung für Ziele kann naturgemäß nur so weit reichen, wie das eigene Schaffen Einfluss nehmen kann. Bei Kennzahlen, die durch die offensichtlich schwer prognostizierbare Wirtschaftslage stark beeinflusst sind, kann der individuelle Mitarbeiter kein persönliches Verantwortungsbewusstsein, keine Identifikation mit seinen einjährigen Zielen entwickeln. Erfolge werden selbstverständlich gerne angenommen und auf die eigene Person zurückgeführt, zumal, wenn sie sich in Boni ausdrücken. Der Misserfolg wird aber schnell auf das System und seine Beteiligten abgeschoben.

Auf die Frage, was sich in ihrem Arbeitsbereich ändern würde, würden von heute auf morgen Zielvereinbarungen einfach wegfallen, war die

häufigste Antwort unter den befragten Mitarbeitern: „Nichts.“ (Abb. 2) Vielleicht sollte diese Erkenntnis Führungskräfte nachdenklich stimmen, die ihrerseits dieselbe Frage mit der Angst vor Kontrollverlust beantworten. Sie würden, meinen die Führenden, ein Instrument verlieren, das ihnen – vermeintlich – Sicherheit gibt, Mitarbeiter zu motivieren und zu lenken. Aber: Instrumente lenken und motivieren niemals. Es ist der Mensch, der bewegt. Führungskräfte, die Halt in Tools suchen um zu führen, offenbaren damit, dass sie sich zu unsicher zum Führen fühlen.

Ergebnisse der Befragung lassen ein Festhalten an einer durch Tradition und Mangel an Alternativen festgefahrenen Managementmethode fragwürdig erscheinen. Gewohnheit aber ist keine Basis für eine zukunftsweisende Unternehmensführung. Und der Schluss liegt nahe, dass Zielvereinbarungen alles andere als zeitgemäß sind. Den immer kürzer werdenden Produkt- und Konjunkturzyklen entsprechend wird Führung über Verantwortung wichtiger als die bloße Vereinbarung von Zielen.

Abb. 2: Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich/Unternehmen passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?



Hier zeigt die Studie: Mitarbeitern würde nichts fehlen, wenn es keine Ziele mehr gäbe, Führungskräfte hingegen hätten Angst vor Kontrollverlust.

Quelle: SAAMAN AG Studie Zielvereinbarungen

Blick zurück

Zielvereinbarungen gehen zurück auf den US-Ökonom Peter Ferdinand Drucker, den Begründer von Management by Objectives, also der Führung durch Zielvereinbarungen. In Deutschland war es Reinhard Höhn, der mit dem von ihm begründeten Harzburger Modell der Zielvereinbarung zur Popularität verhalf.

In der Jetzt-Zeit, die geprägt ist von Umbruch und mangelnder Planungssicherheit, kann das Beharren auf starren Zielen über einen Zeitraum von einem Jahr gefährlich werden.

In den 70er-Jahren wurden diese und ähnliche Techniken unter dem Begriff „Management by...“ weiterentwickelt und eingesetzt mit dem Ziel, Führung zu vereinfachen, zu systematisieren und transparent zu machen, Mitarbeiter zu motivieren und eigenverantwortliches Handeln zu fördern. Grundlage sind reine Werkzeuge des Führungsalltags, keine umfassenden Theorien und sollten neben anderen gebräuchlichen Tools wie Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächen, 360°-Feedbacks oder Balanced Scorecards den Führungskräften als Hilfsmittel dienen.

Solche einfach zu handhabenden und standardisierten Werkzeuge schienen lange Zeit auch einwandfrei zu funktionieren. Doch in der Jetzt-Zeit, die geprägt ist von Umbruch und mangelnder Planungssicherheit, wirken sie veraltet, ungeeignet – und das Beharren auf starren Zielen über einen Zeitraum von einem Jahr kann sogar gefährlich werden.

Dies illustriert eine wahre Begebenheit: Bei der Bekämpfung von Waldbränden kamen in den 90er-Jahren zwei Feuermannschaften ums Leben, da sie – beim Löscheinsatz von Explosionen überrascht – beim nötigen schnellen Rückzug nicht schnell genug dem Feuer entkommen konnten. Warum? Weil sie ihre in den meisten Situationen sichere Hilfe bietenden Werkzeuge wie Feuerspritzen, Schau-

felu oder Rucksäcke nicht losließen. Das Festhalten der gewohnten Werkzeuge kostete sie also das Leben (Karl E. Weick, zitiert nach Heiko Roehl/Karsten Trebesch: Verlernen. Drop your tools – or you will die! ZOE 4/01).

Blick nach vorn

Das Verharren auf vermeintlich Sicherheit bietenden, aber ineffektiv oder gar schädlich gewordenen Instrumenten ist heutzutage in Organisationen verbreitet: Zielvereinbarungen werden in vielen Unternehmen praktiziert, es wird ein enormer bürokratischer Aufwand dafür getrieben – und dann kann kaum jemand seine eigenen Ziele spontan nennen.

Der Zukunft sind solche Zielvereinbarungen jedenfalls kaum gewachsen. Es wird versucht, in eine sich schneller drehende Wirtschaftswelt ein träger werdendes Modell einzuarbeiten. Doch Zielvereinbarungen mit Jahreslaufzeit erlauben weder Unternehmen noch Mitarbeitern auf tagesaktuelle Strömungen zu reagieren. Letztendlich hat das Zielsystem mit zukunftsweisender, moderner Mitarbeiterführung nur noch wenig zu tun, da dieser Ansatz der Realität und dynamischen Rollengestaltung im Unternehmen immer wenig gerecht wird.

Man hält an ihm fest, offenbar weil geeignete Alternativen zu fehlen scheinen. Solche Alternativen stehen aber durchaus bereit, würde man durchgängig vom Denken in Zielen zum Denken in Verantwortung übergehen. Wie die Befragung zeigt, werden bei Zielverfehlung vorwiegend nicht beeinflussbare externe Umstände verantwortlich gemacht, also keine Gründe, die in der eigenen Person gesucht werden. Ein solches Ausweichen auf imaginäre dritte Einflussfaktoren wäre beim Führen über Verantwortung ausgeschlossen. Verantwortung ist eine Primzahl, die man nicht teilen kann. Man übernimmt Verantwortung oder man übernimmt sie nicht. Der übernommene Verantwortungsgrad ist unabhängig von wirtschaftlichem Auf und Ab, externen Sachfaktoren oder anderen Menschen.

Zielsysteme sollten durch Verantwortungszuweisung oder klare Aufgabenerteilung ersetzt werden. Verantwortung setzt Mitdenken voraus. Zielsetzung führt zu Widerstand, denn die Zielvereinbarung ist oft nicht kompatibel mit dem, was der Mitarbeiter für angemessen hält. Die Folge einer so zustande gekommenen Zielvereinbarung ist Lethargie.

Wer als Führungskraft oder Mitarbeiter nicht geeignet ist, Verantwortung zu übernehmen, ist auch nicht fähig oder willens, für die Erfüllung von Zielgrößen einzustehen. Danach geschieht Führung zukünftig entweder per Übertragung von Aufgaben, deren Erfüllung eng kontrolliert wird, oder mittels Abstimmung von Verantwortungsteilung zwischen Führenden und Geführten. Verantwortung schafft Freiheiten, zum Beispiel im

Wer als Führungskraft oder Mitarbeiter nicht geeignet ist, Verantwortung zu übernehmen, ist auch nicht fähig oder willens, für die Erfüllung von Zielgrößen einzustehen.

Treffen der richtigen Entscheidungen und Beschreiten der passenden Wege. Verantwortung ist mit Verpflichtungen verbunden, die im Einzelnen festzulegen sind. So kann man von rigiden Mustern auf herausforderungsgerechtes Denken und Handeln umschalten.

Verzicht auf administratives Tool

Auf ein administratives Zielvereinbarungstool, das ohnehin nur bedingt greift, kann man getrost zugunsten von abgestimmten Verantwortungsgraden verzichten. Grundlage für den Verantwortungsgrad eines Mitarbeiters sind dessen Potenziale und Fertigkeiten, seine Selbststeuerungsfähigkeit, Motivation und Denkbeweglichkeit. So wichtig Zielvereinbarungen als Führungsinstrument in den vergangenen 30 Jahren waren, so sehr besteht nun die Notwendigkeit für ein anderes zeitgemäßes Vorgehen in der Mitarbeiterführung.

Seit 1971 haben sich Seminare im Controlling nicht grundlegend verändert: Trotz-E-Learning oder Blended Learning sind sie geprägt von Frontalunterricht.

Warten auf die Zukunft

Controlling hat sich als feste Disziplin in der Unternehmenspraxis etabliert. In Lehre und Forschung entwickelte sich das Fach in den letzten 20 Jahren kontinuierlich weiter, um den Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden. Doch führen viele Veränderungen, wie zum Beispiel neue Systeme und Tools, immer wieder zu einem hohen Bedarf an zielgerichteter Weiterbildung im Controlling.

Zudem ist Controlling heute relevanter denn je. Durch Kostendruck stimuliert und durch steigenden Wettbewerb oder wie zuletzt externe Rahmenbedingungen, wie die Finanzkrise, werden Unternehmen förmlich dazu gezwungen, Kostenstrukturen besser verstehen und Handlungsalternativen vernünftig bewerten zu können. Eine dieser Handlungsalternativen ist beispielsweise das Outsourcing. Die zentrale Frage ist, ob die Weiterbildung innerhalb des Controllings diesen Anforderungen heutzutage gerecht werden kann.

Um sich dieser Problematik anzunehmen, haben die HTW Berlin und die Dressler & Partner Academy in einer gemeinsamen Studie unter der Leitung von Professor Dr. Dressler, den Weiterbildungskurs der Zukunft analysiert. In Zusammenarbeit mit verschiedenen Bildungsanbietern, wie Trainingsakademien der DAX 30-Unternehmen, IHKn, universitären Angeboten, Seminaranbietern

und nationalen sowie internationalen Berufsfachverbänden, wurden strukturierte Experteninterviews geführt. Dabei ermittelten die Interviewer die Seminarinhalte, Lernformen und -methoden sowie zukünftige Anforderungen. Die Vorgehensweise bei der Studie lässt sich am besten in folgende drei Fragen fassen:

- Controllingseminare existieren seit Anfang der 1970er-Jahre – Was ist wirklich neu?
- 20 Jahre E-Learning – Ewiger Trend oder echte Alternative?
- Weiterbildung in der Krise – Sind bestimmte Themen wirklich tot?

Auf Hochglanz gebracht

Als Vorreiter in der Entwicklung von Controllingseminaren moderner Prägung kann Albrecht Deyhle gesehen werden, der 1971 die Controller Akademie ins Leben rief. Aus der Idee das Aus- und Weiterbilden der Controller als einen lebenslangen Lernprozess anzusehen und immer topaktuelle Best Practices Lehrformen anzubieten, ist ein Massenphänomen geworden. Heute schreiben viele Anbieter exakt diese Idee als Konzept in ihre Hochglanzprospekte. Dennoch bleibt die Frage, wie das Seminar der Gegenwart wirklich aussieht und welche Lehrformen am Seminarmarkt tatsächlich eingesetzt werden.

Die HTW Berlin hat in Zusammenarbeit mit der Dressler & Partner Academy hierfür 86 Anbieter von Controlling-Weiterbildung analysiert und die Erkenntnisse mit 29 Weiter-

bildungsprofis in Experteninterviews vertieft. Kein Weg führt dabei am klassischen Frontalunterricht vorbei, immer noch werden gut die Hälfte aller Seminare frontal unterrichtet und nur bedingt durch Case Studies oder integrierte Workshops unterstützt.

Bei der eher subjektiven Beurteilung der Bedeutungsfrage, schneiden zwar auch In-House Seminare, Roundtables und E-Learning-Angebote gut ab. In der Praxis aber macht der Anteil aller restlichen Lehrformen einen relativ geringen Anteil von circa neun Prozent aus. Zusätzlich bieten 93 Prozent der befragten Weiterbildungsanbieter lernunterstützende Maßnahmen an. Dabei ist ein klarer Trend weg von Konferenzbeiträgen und Bibliothekszugängen, hin zu eigenen erfahrungsgetriebenen Publikationen und dem fachlichen Austausch in Netzwerken zu erkennen. (Abb. 1)



Prof. Dr. Sören Dressler, Managing Partner, Dressler & Partner Management Consultants, Berlin

✉ soeren.dressler@dressler-partner.com



Thomas Rachfall, Senior Consultant, Dressler & Partner Management Consultants, Berlin

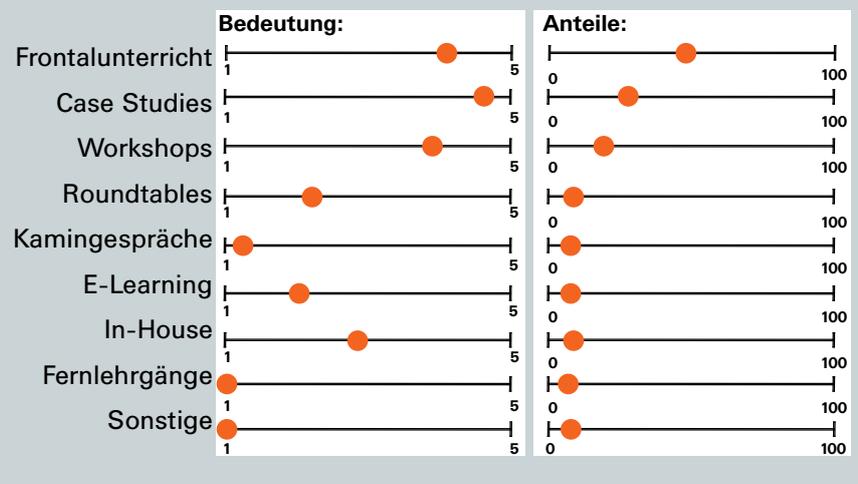
✉ t.rachfall@dressler-partner.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Controlling-Weiterbildung
- Frontalunterricht
- E-Learning

Abb. 1: Lehrformen

Welche Lernformen setzen Sie häufig in Ihren Seminaren ein? (1-geringe Bedeutung, 5-hohe Bedeutung)



Des Weiteren ist die Qualitätssicherung der Seminarinhalte von zentraler Bedeutung, da sie zu einem Kernargument beim Buhlen um Teilnehmer geworden ist. So setzt die Mehrzahl der deutschen Teilnehmer an der Studie die DIN EN ISO 9001 und ihre Nachfolgesysteme ein, um ein hohes Qualitätsniveau aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus werden von größeren Anbietern regelmäßig Benchmarks zur Qualitätssicherung durchgeführt.

Im Kern hat sich also zum Seminar von 1971 recht wenig geändert. Wie in früheren Zeiten werden die Teilnehmer durch einen Dozenten frontal unterrichtet, unterstützt maximal durch Fallstudien und Gruppenarbeiten. Demgegenüber stehen die Veränderungen in der Seminarperipherie, so werden Teilnehmer durch vielerlei Maßnahmen beim Lernen unterstützt und animiert. Seminaranbieter sorgen außerdem für eine objektiv messbare Qualität ihrer Seminare, unabhängig von einzelnen Dozenten.

Studentenfreie Hochschulen

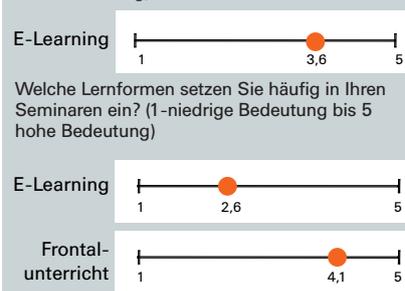
Im Jahr 1991 erhielt der Ingenieur und Professor Hugo Gabele für die Einführung einer ersten interaktiven Lernsoftware für Kostenrechnung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, den Deutschen Hochschul-Softwarepreis. Dieser Meilenstein wird in Deutschland gemeinhin als eine der

Pionierleistungen innerhalb des E-Learnings gewürdigt.

Die Lehre über große Entfernungen wurde schon damals als Revolution gesehen und Visionen der studentenfremen Hochschule machten die Runde und sorgten unter anderem für Jobängste unter den Lehrkräften. Die Bertelsmann Stiftung prophezeite, dass bis zum Jahr 2005 die Hälfte aller Studenten ihr Studium online absolviert. Doch die Vorlesung für tausende Studenten, gehalten durch einen Professor, gibt es bis heute nicht. Wenngleich indische IT-Unternehmen heutzutage bis zu 15.000 Mitarbeiter in unterschiedlichen Trainingscentern durch einen Dozenten via Videoschulen. Trotz erheblicher technischer Entwicklungen, die es Seminarteilnehmern heute ermöglichen, in Echtzeit mit Trainern zu kommunizieren und per Webcam virtuell in Seminarräumen anwesend zu sein, sieht der

Abb. 2: Bedeutungszunahme

Welche Lernformen werden in Zukunft an Bedeutung zunehmen? (1-niedrige Bedeutung bis 5 hohe Bedeutung)



Alltag anders aus. Die Zahl der Seminare auf dem Weiterbildungsmarkt, die über das Internet abgehalten werden, ist verschwindend gering. Dies spiegeln die Ergebnisse der durchgeführten Studie wider. (Abb. 2)

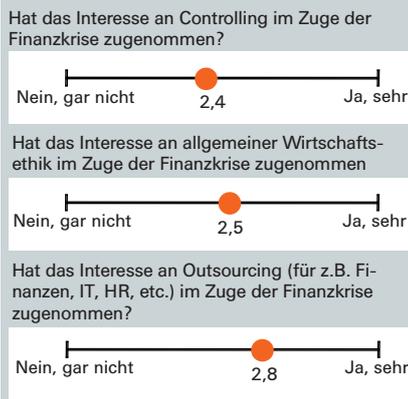
Die Bedeutung des E-Learnings wird von den Teilnehmern im Durchschnitt mit 2,6 von 5 möglichen Punkten bewertet. Bei dieser eher subjektiv zu beantwortenden Bedeutungsfrage wird sie recht negativ bewertet. Im Vergleich dazu schneidet der Frontalunterricht mit 4,1 von 5 möglichen Punkten ab.

Große Diskrepanz

Der tatsächliche Anteil an den eingesetzten Lehrformen liegt für E-Learning aber nur bei 3,4 Prozent. Diese Diskrepanz wird noch deutlicher, wenn die Frage der Bedeutungszunahme gestellt wird. Die Teilnehmer vergeben hier im Durchschnitt 3,6 von 5 möglichen Punkten und unterstreichen damit ihren Glauben an E-Learning als Lehrform der Zukunft. Mischformen wie das Blended Learning, bei welchen durch den Wechsel zwischen Präsenzveranstaltungen am Arbeitsplatz und dem Lernen am Computer die Vorteile beider Lehrformen kombiniert werden, nehmen zwar an Bedeutung zu. Spielen aber nach wie vor eine untergeordnete Rolle für den Seminarmarkt.

Wenn man die vorliegenden Daten näher betrachtet, drängt sich der Schluss auf, dass sich E-Learning trotz großer Begeisterung und Visionen über die Jahre hinweg nicht durchsetzen konnte. Der Anteil des E-Learnings als Lehrform am Weiterbildungsmarkt ist sehr gering und hat sich seit 1991 nicht gegen den altbewährten Frontalunterricht behaupten können. Allerdings sind die technischen Möglichkeiten beeindruckend und in der Kombination mit klassischen Lehrformen kann E-Learning ein positives Momentum erzeugen. Das letzte Jahr wurde wesentlich durch die Wirtschafts- und Finanzkrise geprägt deren Auswirkungen bis heute noch überall zu spüren sind. Doch gegen den Trend der letzten Krisen hat sich ein völlig neues

Abb. 3: Interessenzunahme

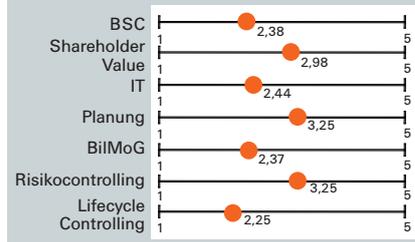


Bewusstsein in den Köpfen der Entscheider verankert. Ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens besteht darin, dass auf allen Ebenen unternehmerisch gedacht und gehandelt wird. Das Wissen von vor 20 Jahren reicht dabei nicht mehr aus. Die Teilnehmer der Studie geben deshalb an, dass das Interesse an Controllingseminaren im Zuge der Finanzkrise eher zugenommen hat und ein Bedarfsanstieg festzustellen ist. Vor allem Themen, die in Folge der Finanzkrise öffentliches Interesse erzeugt haben, wie Ethik und Outsourcing, wurden stark nachgefragt. Die neuen Bedürfnisse der Seminarteilnehmer liegen aber nicht nur in

der Krise begründet, nein sie zeugen von einem generellen Sinneswandel. Massenseminare zu Standardthemen verlieren an Akzeptanz. Gefragt sind vielmehr qualitativ hochwertige Inhalte, die an den Bedarf der Teilnehmer angepasst werden. (Abb. 3) Die Relevanz der verschiedenen Inhalte und Themen haben sich durch die Wirtschaftskrise ebenfalls verändert. Unternehmen hat aus Fehlern der Vergangenheit gelernt und räumen Wachstumsprojekten und Optimierungsstrategien zunehmend Priorität ein, denn gerade in angespannten Situationen steigt das Controlling- und Finanzbewusstsein in den Organisationen. So sind Risikocontrolling und Planung die am häufigsten nachgefragten Inhalte von Controllingseminaren. Überraschend ist die geringe Nachfrage an Seminaren zum Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG). Obgleich vielfach als eine wichtige Thematik in der Controlling-Praxis gepriesen, wird es im Weiterbildungsbereich nur recht wenig aufgenommen. (Abb. 4) Eine der interessantesten Erkenntnisse demgegenüber ist die weiterhin hohe Relevanz von Shareholder Value Themen. Das Streben nach einem möglichst hohen Unternehmenswert ist trotz der öffentlichen

Abb. 4: Inhalte Controllingseminar

Welche der nachfolgenden Themen und Inhalte sind für Controllingseminare aktuell relevant? (1-niedrige Relevanz, 5-hohe Relevanz)



Kritik in Folge der Finanzkrise aus den Köpfen der Entscheider nicht wegzudenken. Obwohl das Streben nach Überrenditen insbesondere im Zuge der Krise gebrandmarkt wurde, scheint die Bedeutung der Unternehmenswertsteigerung nach wie vor ein sehr relevantes Thema. Eine Erweiterung von bestehenden Controllingseminaren um die aktuellen Themen Ethik und Outsourcing ist in Zukunft unabdingbar. Dabei sollte in unserer globalisierten Welt vor allem darauf geachtet werden, den Controller und seine Aufgaben im internationalen Umfeld ganzheitlich zu betrachten. Schließlich ist es wichtig, dass ethische Grundsätze und eine nachhaltige Unternehmensführung in allen Themen beachtet werden.



Erfahrung für Ihren Unternehmenserfolg

Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.
www.zav.de

 **Bundesagentur für Arbeit**
Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

Doppelpack in Köln



Parallel zur Fachmesse „Zukunft Personal/HRM Expo“ findet in diesem Jahr zum zweiten Mal der

Fachkongress Professional Learning Europe (PLE) vom 20. bis 22. September in der Koelnmesse statt, der sich den Themengebieten E-Learning und Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen widmet. Die zeitliche und räumliche Anbindung an Europas größte Messe für Personalmanagement macht Synergien möglich: Nicht nur ausgewiesene Experten, sondern auch interessierte Personalentscheider können sich auf internationalem Parkett über Lern-Trends informieren und austauschen. Das PLE-Spektrum reicht vom reinen Einsatz elektronischer Medien über Blended Learning und Wissensmanagement bis hin zu Nutzungsszenarien, Web 2.0 Entwicklungen, Simulation und Gaming sowie Microlearning. Am ersten Kongresstag wird außerdem der Deutsche Planspielpreis und am zweiten der Leonardo – European Corporate Learning Award verliehen.



www.professional-learning.de

Zukunftsforum mit HR 3.0

Professor Gesine Schwan, Präsidentin der Humboldt-Viadrina School of Governance, wird das 3. Zukunftsforum Personal 2011 am 6. und 7. Oktober in München eröffnen. Durch die zwei Tage, die unter dem Motto „Transformation radikal: Social Contract 1.0, Enterprise 2.0, People XY. HR 3.0?“ stehen, führt Professor Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen. Veranstalter HR Alliance, Selbst-GmbH, Goinger Kreis und Queb wollen Impulse für die Personalarbeit der Zukunft geben. So beschäftigt sich zum Beispiel Professor Peter Kruse, nextpractice AG, mit dem Enterprise 2.0. Oliver Maassen, Bereichsvorstand Personal Hypo-Vereinsbank, diskutiert mit Professor Jutta Allmendinger, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, HR 3.0. Professor Heiner

Keupp, LMU München, wirft in einem von sechs Workshops die provokante Frage auf, ob das Zeitalter der Depression Fluch oder Segen bedeutet. Am Abend des ersten Kongresstages werden außerdem die HR Alliance Awards verliehen.

www.zukunftsforum-personal.de

Professionell führen

Wenn sich Führungskräfte und Jungunternehmer vom 22. bis 26. August zur Sommer-Akademie im Kloster Seon an Chiemsee treffen, geht es um das Thema erfolgreiche Mitarbeiterführung. Außerdem gibt es ein Jubiläum: Die Sommerakademie feiert ihr zehnjähriges Bestehen. In den traditionsreichen Räumen des ehemaligen Benediktinerklosters werden sich die Teilnehmer mit den verschiedenen Facetten von Führung beschäftigen. Dazu gehört zum Beispiel Führung in Veränderungen, die Vorbereitung und Durchführung

von effektiven und zielorientierten Mitarbeitergesprächen oder Methoden, die Leistungsfähigkeit und Klima in einem Team verbessern. Das Intensiv-Seminar richtet sich an alle, die einen hohen Anspruch an die Professionalität und Effizienz ihres eigenen Führungsstils haben.

www.management-forum.de

Sich verändern

Am 12. und 13. September beschäftigen sich die Teilnehmer des Workshops „Selbstführung im Wandel“ damit, wie sie beruflichen und privaten Veränderungen positiv begegnen. Erklärtes Ziel ist es dabei, tiefergehende Fähigkeiten im persönlichen Umgang mit Veränderungsprozessen zu vermitteln. Unter anderem wird das Phasenmodell der Neuorientierung vorgestellt und erörtert, in dem Möglichkeiten aufgezeigt werden, gewollte oder ungewollte, selbst initiierte oder aufgezwungene Veränderungen zu gestalten. Die Teilnehmer haben Gelegenheit, ihre Erkenntnisse und Erfahrungen im Austausch mit anderen zu überprüfen. Sie lernen, be-

ruhlichen und persönlichen Veränderungen gelassener und positiver zu begegnen, sie anzunehmen und wirksam umzusetzen.

www.ibo.de

Personalauswahl lernen

Mit der Fachtagung Personaldiagnostik 2011 – Personalauswahl in der Praxis am 8. und 9. September in Hamburg richtet sich die DGFP an Fach- und Führungskräfte aus der Personalentwicklung. Im Mittelpunkt der Tagung steht die Frage, wie gut man durch eine Bewerbungsmappe oder durch ein Interview Bewerber kennenlernen kann. Damit der Erfolg bei der Personalauswahl oder auch beim Zusammenstellen von Teams weniger vom Bauchgefühl abhängt, wird ein Überblick über Testverfahren und deren Einsatz geboten. Außerdem werden interne, rechtliche und fachliche Rahmenbedingungen für die Personaldiagnostik erörtert. Schließlich zeigen die Jungheinrich AG, Comdirect und die Stadtentwässerungsbetriebe Köln, welche Methoden sich in ihrer Praxis bewährt haben.

www.dgfp.de/de/akademie/

Fit für den Arbeitsmarkt



Die 7. Personalmesse München am 27. September hat das Motto „Erfolgsfaktor Personalmanagement und Weiterbildung“. Hintergrund ist der anhaltende Fachkräftemangel und der demografische Wandel, der viele Personalleiter zwingt, selbst auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu werden und vorhandene Mitarbeiter zu qualifizieren. Nur durch gezielte Auswahl von Mitarbeitern, ein angenehmes Betriebsklima sowie umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen kann sich eine Firma beim Wettbewerb um das beste Personal behaupten. Auf der Personalmesse geben 25 Referenten Personalleiter, Personalentwickler und Führungskräfte auf zwei für alle Messebesucher offenen Foren Anregungen. So werden Personalauswahlverfahren, Instrumente des Personalmanagements oder Fragen der Mitarbeitervergütung erörtert werden – um nur einige Aspekte des breiten Themenkatalogs zu nennen. Darüber hinaus informieren circa 50 Aussteller auf 3.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche über Entwicklungen in der Personalwirtschaft.

www.personal-world.de

Lernen für Alt und Jung

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) lädt am 9. September ins Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) nach Dresden ein und widmet sich dem Thema „Lernen erleben – Kompetenzen entdecken: Lernen im Betrieb für Jung und Alt“. Mit kreativen Ideen und flexiblen Lernformen gilt es zum einen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stützen, und zum anderen, das Know-how in den Unternehmen sicher zu stellen. Auf der Tagung werden hierzu erprobte Lösungen aus Unternehmen für Unternehmen vorgestellt. Darüber hinaus werden in Workshops Ansätze für den Transfer in das eigene Unternehmen diskutiert.

www.dguv.de/iag/del/veranstaltungen/index.jsp

Sicher und gesund

Vom 18. bis 21. Oktober treffen sich in Düsseldorf Sicherheitsexperten, Arbeitsmediziner, Personal- und Betriebsräte zum 32. Internationalen Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (A+A) Sicherheit, Gesundheit, Ergonomie. A+A ist das größte nationale und internationale Treffen der Fachleute für betriebliche Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsgestaltung. Zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, Reformvorhaben der nationalen und europäischen Politik, technischen Innovationen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen referieren Experten aus Politik, Forschung und der Praxis des Arbeitsschutzes. Veranstalter des A+A Kongresses ist die Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi).

www.basi.de

Compliance per Post

Am 9. September startet bei Euroforum in Düsseldorf der schriftliche Lehrgang „Kompaktwissen Compliance“. Bis zum 18. November erhalten die Teilnehmer jede Woche per Post eine Lektion zu diesem Thema, bei deren Bearbeitung sie zeitlich wie örtlich völlig flexibel sind. Zielgruppe des Lehrgangs sind Mitarbeiter von Compliance-Abteilungen, Geschäftsführer, Vorstände börsennotierter Unternehmen und Rechtsanwälte. Inhalt der Lektionen sind zum Beispiel Überlegungen zu Corporate Compliance als zentrales Element wertorientierter Unternehmensorganisation, aber auch ganz praktische Fragen, etwa wie eine Compliance-Abteilung aufgebaut werden sollte. Zahlreiche Beispielfälle, Checklisten, Aufklärungsbögen sowie Glossare erleichtern das Pauken.

www.euroforum-verlag.de/schriftliche-lehrgange/

Unterhaltsames Wissen

Am 2. September treffen sich Wissbegierige zum 4. Kölner Wissensforum. Sechs Experten werden in Vorträgen ihre Strategien für Kundengewinnung, Körpersprache und Persönlichkeit sowie Gesundheit kompetent und unterhaltsam an ihr Publikum weitergeben. Unter ihnen ist die ehemalige Leistungssportlerin und Diplom-Psychologin Monika Matschnig, die über Gestik, Mimik und die Möglichkeit, Körpersprache zu erlernen, referiert. Bestsellerautor Roger Rankel wird Einsichten zu erfolgreichem Verkaufen eröffnen. Cay von Fournier ist Arzt, Unternehmer und Erfolgsautor auf den Ge-

bieten der Lebens-, Menschen- und Unternehmensführung. Sein Thema auf dem Wissensforum werden die zehn Gebote für ein erfolgreiches Unternehmertum sein. Personalverantwortliche sind nicht speziell die Zielgruppe, aber die Themen treffen ihr Gebiet.

www.speakers-excellence.de

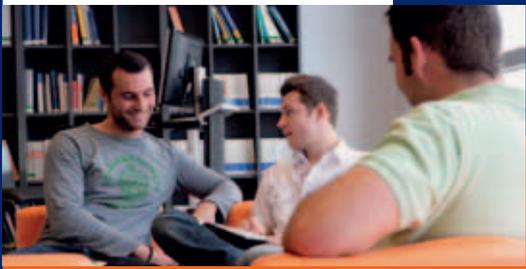
Global in Berlin

Vom 26. bis 28. Oktober wird die Sprachen & Beruf, Konferenz für Fremdsprachen und Business Kommunikation in Berlin ihre Tore öffnen. Auf der Fachkonferenz dreht sich alles um das Zusammenspiel von Fremdsprachen, interkultureller Kommunikation und erfolgreichem internationalen

Handeln. Die Sprachen & Beruf wendet sich an Personalverantwortliche in Unternehmen und Institutionen, Weiterbilder, Trainer und HR Manager, die sich mit fremdsprachlicher Weiterbildung und interkultureller Kommunikation beschäftigen. Themen sind internationale Kommunikation und interkulturelles Training, Sprachenlernen mit neuen Medien, Qualitätssicherung und Controlling, Bildungsprogramme und -initiativen sowie neue Leitbilder für Trainer und Coachs. Mit einem Tag Überschneidung findet in Berlin vom 28. bis 30. Oktober die Messe für Sprachen und Kulturen EXPOLINGA Berlin statt.

www.sprachen-beruf.com

BVL Campus



Kompakt Studium Logistik (KSL) **Beginn: 19. März 2012**

Das KSL vermittelt:

- fundiertes, breit angelegtes Logistikwissen in sechs Wochen (berufsbegleitend)
- die Fähigkeit, dieses Wissen praxisnah anzuwenden
- den Zugang zu einem Netzwerk von Fachleuten
- einen qualifizierten Abschluss als Logistiker (BVL Campus) nach international anerkannten ELA-Standards

www.bvl-campus.de/seminare

BVL Campus gGmbH · Universitätsallee 18 · 28359 Bremen
Tel.: 0421 / 94 99 10 20 · info@bvl-campus.de

BVL Seminare und Kurse für
Wirtschaft und Logistik

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
11. - 12. Juli	Wissensmanagement	Die Teilnehmer lernen Modelle, Konzepte und Methoden des Wissensmanagements kennen.	Castrop-Rauxel Friedrichsbad Tel. 0 23 24/56 56 56 www.friedrichsbad-team.de 630 Euro
13. Juli	Wander-Dialoge – dialogisches Wandern als persönliche Auszeit	Die Teilnehmer sind einen Tag wandernd unterwegs in den Bergen, lassen sich leiten und führen von der inneren und äußeren Wahrnehmung.	Bartholomäberg im Vorarlberg MCV Management- und Organisations-Entwicklung Tel. 00 43/(0) 55 77/8 39 70 www.mcv.at 250 Euro
21. - 22. Juli	Emotionale Intelligenz und Sozialkompetenz	Das Seminar zeigt, wie man mit unterschiedlichen Charakteren neue Kommunikationsebenen aufbauen und schwierige Situationen angehen kann.	Rottach-Egern am Tegernsee Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft Tel. 09 11/91 97 69-0 www.naa.de 1.090 Euro
25. Juli	Durchsetzungstraining für Frauen	Die Teilnehmerinnen beschäftigen sich damit, dass Selbstsicherheit Durchsetzungsfähigkeit fördert.	Heidelberg ASB-Management-Zentrum Tel. 08 00/1 30 80 3 0 30 www.semigator.de 1.390 Euro
15. August	Personalentwicklung systematisch in Unternehmen einführen und weiterentwickeln	Die Teilnehmer erfahren, wie sie in der Personalentwicklung Bedarfe feststellen, Maßnahmen konzeptionell hinterlegen und erfolgreich in den Unternehmensalltag integrieren.	Schloss Hasenwinkel Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH Tel. 0 38 47/66-309 www.nordbildung.de 405 Euro
15. - 16. August	Change-Management – Veränderungsprozesse beschleunigen	Ziel des Seminars ist es, die Änderungsbereitschaft zu fördern, Blockaden zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.	Münster Management-Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51/20 20 50 www.kitzmann.biz 690 Euro
16. - 17. August	Altersgerechte Arbeitsplätze in der Produktion	Vermittelt wird, wie länger effizient gearbeitet werden kann durch ergonomische Arbeitsplätze und Arbeitsschutz.	Frankfurt am Main Managementcircle Tel. 061 96/47 22-800 www.managementcircle.de 1.895 Euro
22. - 24. August	Kommunikation für Führungskräfte	Im Seminar trainieren die Teilnehmer, ihre kommunikativen Fähigkeiten und ihre Gesprächsführung zu verbessern.	Oberursel Akademie für Führungskräfte Tel. 075 51/93 68-185 www.die-akademie.de 1.650 Euro
29. - 31. August	Bessere Kommunikation im beruflichen Alltag	Inhalt des Seminars ist eine theoretische und praktische Auseinandersetzung mit der Kommunikation.	Köln Institut für Management-Entwicklung Tel. 05 21/94 20 6-0 www.ime-seminare.de 1.460 Euro
2. September	Beobachterschulung für Führungskräfte – Gender im Fokus!	Die Teilnehmer erweitern ihr Know-how über die Auswahl und Beurteilung von Bewerbern/-innen und Mitarbeitern/-innen und beschäftigen sich mit eignungsdiagnostischen Verfahren.	Bad Honnef Telekom Training Tel. 08 00/8 22 02 20 www.training.telekom.de 280 Euro
5. September	Teamführung	Das Seminar vereint das Leadership-Verständnis, gruppenspezifische Ansätze und das Know-how der Teamentwicklung.	Hamburg Fromm Management-Seminare Tel. 040/303 76 44 www.fromm-seminare.de 1.450 Euro
5. September	Ethik als Managementkompetenz	Dieses Seminar vermittelt grundlegende Kenntnisse zur Identifikation und Lösung ethischer Probleme im Management-Alltag.	Duisburg IOM Institut für Ökonomie & Management Tel. 08 00/6 95 95 95 www.fom-iom.de 495 Euro

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
6. - 7. September	Betriebliche Bildung planen, umsetzen und kontrollieren	Es werden Methoden vermittelt, um den Bildungsbedarf zu erfassen, Maßnahmen abzuleiten und den Bildungserfolg zu dokumentieren.	München Haufe Akademie Tel. 07 61/8 98-44 22 www.haufe-akademie.de 1.190 Euro
11. - 16. September	Persönlichkeit und Führungsstil	Die Teilnehmer analysieren und gestalten ihr persönliches Führungsprofil auf der Grundlage ihrer Stärken.	Bernried am Starnberger See JANUS Team Tel. 0 80 95/8 73 38-0 www.janusteam.de 1.840 Euro
14. - 16. September	Transformational Leadership Führen mit Charisma, Vision und Persönlichkeit im Change	Im Seminar wird die Fähigkeit gelehrt, Mitarbeiter zu Veränderungen zu inspirieren und zu mobilisieren.	Pfäffikon (SZ) am Zürichsee ZfU International Business School Tel. +41/44/722 85 01 www.zfu.ch/pdf/ctl.pdf 2.560 Euro
15. - 16. September	Deutsches Employer Branding Seminar	Ziel ist es, die Teilnehmer in allen normativen, strategischen und operativen sowie internen und externen Handlungsfeldern des Employer Brandings sattelfest zu machen.	Berlin Deutsche Employer Branding Akademie Tel. 030/800 93 20 80 www.employerbranding.org 920 Euro
20. - 21. September	Auszubildende führen und motivieren	Die Teilnehmer verstehen die Besonderheiten der Führung Auszubildender und lernen geeignete Instrumente, um Auszubildende zu motivieren, kennen.	Altdorf bei Nürnberg TAW – Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95 - 271 www.taw.de 950 Euro
21. - 22. September	Das harte Bewerbungsgespräch	Im Intensiv-Seminar werden praxiserprobte Instrumente an die Hand gegeben, die helfen, Personalauswahl-Entscheidungen noch fundierter zu treffen.	Mainz Forum für Führungskräfte Tel. 06 11/23 600 30 www.fff-online.de 1.295 Euro
22. - 23. September	Der Weg zur Führungskraft	Das Training von Führungsinstrumenten und -methoden gibt Sicherheit und Klarheit in der Führungsrolle, um auch schwierige Situationen souverän zu bewältigen.	Bonn Management consult GmbH Tel. 02 28/433 81 0 www.seminare.managementconsult.de 610 Euro
24. September	Umgangsformen	Dieses Seminar vermittelt die wichtigsten Regeln des Business Knigge, und die Teilnehmer erfahren, wie sie Fettnäpfchen mit Stil umgehen.	Köln Büro für Berufsstrategie Tel. 0 30/28 88 57-0 www.berufsstrategie.de 195 Euro
27. - 28. September	Wirksame Führung von Führungskräften	Die Teilnehmer beschäftigen sich damit, ihre Überzeugungskraft und Ausstrahlung als oberste Führungskraft zu steigern.	München Management Forum Starnberg Tel. 0 81 51/27 19-0 www.management-forum.de 1.795 Euro
27. - 29. September	Personalmanagement	Ziel ist es, die Möglichkeiten des Personalmanagements zu verstehen und nutzen zu können.	Nürnberg GRUNDIG AKADEMIE Tel. 09 11/40 90 501 www.grundig-akademie.de 840 Euro
28. - 30. September	HR strategisch positionieren	Es wird ein Modell zur HR-Strategieentwicklung vorgestellt, das sich konsequent an den strategischen Herausforderungen des Unternehmens orientiert.	Schloss Hernstein (Österreich) Hernstein Institut für Management und Leadership Tel. +43/1/ (0) 5 14 50-66 11 www.hernstein.at 2.100 Euro
29. - 30. September	Gesund und erfolgreich durch wirksames Management	Auf der Tagesordnung steht, wie Unternehmen mit der richtigen Führungskultur Spitzenleistungen mit gesunden und belastbaren Mitarbeitern erzielen können.	Eltville/Frankfurt IAS Akademie Tel. 07 21/82 04-101 www.ias-stiftung.de 2.900 Euro

An der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München haben Forscher sich in langjährigen Untersuchungen damit befasst, wie Unternehmen unerwünschte Kündigungen ihrer Talente vermeiden.

Die Besten binden

Nicht wenige junge Informatiker, Mathematiker, Naturwissenschaftler oder Ingenieure haben – noch bevor sie ihr Abschlusszeugnis in den Händen halten – mehrere Job-Angebote. Headhunter kommen gelegentlich bereits in die Institute, um nach fähigen Diplomanden und Doktoranden zu fahnden. Zwar ist an der Spitze immer Platz, doch wird mit dieser Aussage heute nicht eine Ausnahmesituation beschrieben, sondern der Regelfall für Mitarbeiter mit hohen und spezifischen Qualifikationen.

Dies wirft zum einen die Frage an die Arbeits- und Organisationspsychologie auf, was Unternehmen tun können, um hoch qualifizierte Personen für das Unternehmen zu interessieren. Zum anderen steigt das Interesse an den Gründen dafür, dass Mitarbeiter ihre Verträge vorzeitig lösen, und daran, was Unternehmen tun können, um diese so aufwändig gesuchten Mitarbeiter langfristig zu halten.

Warum Mitarbeiter kündigen

Welche Bedingungen führen zur Kündigung? Forschungen an der LMU München haben ergeben, dass die Zufriedenheit des Einzelnen wesentlich vom Handlungsspielraum, von der Qualifikation und vom ihm entgegengebrachten Respekt abhängt. Zu-



Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Organisations- und Wirtschaftspsychologe, Wirtschaftsuniversität Wien/Universität Hohenheim (Gastdozent), München

✉ vrosen@psy.uni-muenchen.de

Tab. 1: Warum die Besten gehen

Wunsch nach beruflicher Entwicklung	4,1
Vorgesetztenverhalten	3,6
Mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten	3,4
Zu geringe Entscheidungsbefugnisse	2,8
Bezahlung nicht angemessen	2,7
Unbefriedigendes Aufgabenfeld	2,6
Schlechtes Arbeitsklima	2,6
Private Gründe	2,4
Schlechte Arbeitsbedingungen	2,3
Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	2,2
Standort	2,0
Arbeitszeiten	1,6
Überforderung	1,3

friedenheit wiederum erhöht die Bindung an die Organisation, das Commitment und hemmt Kündigungsabsichten. Weniger wahrscheinlich wird die Kündigung auch bei einer längeren Dauer der Betriebszugehörigkeit. Insgesamt hängen Gedanken an eine Kündigung wesentlich von der Wahrnehmung des Arbeitsmarktes und den persönlichen Beschäftigungschancen ab.

Fragt man jene, die gekündigt haben, nach ihren Gründen, so spielen der Wunsch nach der eigenen beruflichen Entwicklung, das Verhalten der Vorgesetzten und die mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten die größte Rolle. (Tab. 1)

Doch lohnt sich für die Individuen der Organisationswechsel? Die Antwort lautet eindeutig: Ja. Jene, die kündigen, erzielen dadurch einen deutlich höheren Einkommensgewinn als jene, die bleiben. Außerdem verbessern sich bei den Wechsler die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment zum Teil deutlich. Dies liegt weniger an der besonders hohen Zufriedenheit oder organisationalen Bindung in der neuen Position, sondern an den schlech-

ten Ausgangswerten in der früheren Stellung. Der höchste Gehaltssprung lässt sich bei denen konstatieren, die keine Kündigungsabsicht haben und dann doch das Unternehmen verlassen. Vermutlich liegt das daran, dass ihnen ein finanziell besonders attraktives Angebot gemacht wurde.

Für die verlassenen Unternehmen sieht die Bilanz spiegelbildlich entsprechend negativ aus: Sie müssen mehr für die Wiederbesetzung der Stelle zahlen als die Gehaltserhöhung für den, der verloren ging, ausgemacht hätte – ganz zu schweigen von den Kosten für die Personalsuche, die Personalentscheidung und die Einarbeitung.

Werthaltungen berücksichtigen

Bereits in den 1980er-Jahren haben wir uns deshalb an der LMU München damit beschäftigt, inwiefern sich

Stichwörter in diesem Beitrag

- Talente
- Kündigung
- Such- und Einarbeitungskosten

Führungskräfte und Studenten oder Absolventen, die eine Führungsposition anstreben, mit den Zielen von Unternehmen identifizieren und sich entsprechend binden wollen. In seinen stresstheoretischen Überlegungen nennt Richard S. Lazarus – etwas salopp ausgedrückt – drei Wege der Auseinandersetzung mit einer problematischen Situation: „Love it, change it or leave it!“ Zusätzlich empirisch gestützt auf Ergebnisse narrativer Interviews mit Führungskräften und Absolventen lassen sich in Bezug auf die Werthaltungen drei Typen von Mitarbeitern ausmachen:

- Karriereorientierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, seine Ziele bejahen und bereit sind, im Unternehmen Karriere zu machen und Verantwortung zu übernehmen
- alternativ Engagierte, die sich zwar im Unternehmen einsetzen und engagieren wollen, jedoch mit dem Ziel, dort vieles zu verändern und zum Beispiel die Arbeitsprozesse humaner zu gestalten
- freizeitorientierte Mitarbeiter in Schonhaltung, die zwar das Unternehmen nicht verlassen, aber dort lediglich ihre Pflicht tun wollen, um den Schwerpunkt ihrer Lebensinteressen in die Freizeit zu verlagern.

Die relative Mehrheit der Studenten, der Führungsnachwuchskräfte also, war alternativ engagiert. Die Führungskräfte dagegen waren karriereorientiert, während die Bevölkerung insgesamt mehrheitlich durch eine freizeitorientierte Schonhaltung gekennzeichnet war. Mit Blick auf die Führungs- und die Nachwuchskräfte stellte sich die Frage, ob sich an ihrer Haltung etwas ändert, sobald sie in der Verantwortung stehen.

Dieser Fragestellung gingen wir in den 1990er-Jahren mit einer Längsschnittstudie nach. Wir befragten Hochschulabsolventen insgesamt drei Mal mit einem Abstand von jeweils mehr als einem Jahr. Das Ergebnis war das Folgende:

- Die Karriereorientierten blieben karriereorientiert. Ihre Haltung wurde vermutlich durch das Belohnungssystem der Organisation gestützt.
- Die Freizeitorientierten wurden – falls sie sich änderten – in ihrer

Mehrheit karriereorientiert. Der Appetit kam gewissermaßen beim Essen.

- Die alternativ Engagierten waren in ihrer Haltung am wenigsten stabil. Sie änderten ihre Berufsorientierungen am häufigsten und wurden dann freizeitorientiert. Das zeigt: Im Konflikt des Einzelnen mit der Organisation ist in der Regel die Organisation stärker. Der Einzelne erlebt die Enttäuschung der Niederlage und wendet sich anderen Lebensbereichen – etwa der Freizeit – zu. Angehörige dieses Typs kündigen besonders häufig, wechseln zu einem anderen Unternehmen oder machen sich selbstständig.

Persönliche berufliche Ziele kennen

Diese Werthaltungen sind auf einer relativ hohen Abstraktionsebene angesiedelt. Deshalb erwiesen sich für das konkrete Handeln – etwa in Bezug auf die Kündigung – die persönlichen beruflichen Ziele als noch entscheidender. Ähnlich wie Organisationen ihre Mitarbeiter für ihre Zielerreichung instrumentieren, setzen Mitarbeiter die Organisation als Mittel zum Zweck ein, ihre persönlichen beruflichen Ziele zu erreichen. Theorie und Empirie der Allgemeinen- und der Sozialpsychologie zeigen, dass positive Einstellungen jenen Objekten gegenüber entstehen, die der eigenen Zielerreichung dienen, während die Einstellungen sich negativ entwickeln, wenn Menschen sie als Barrieren wahrnehmen.

Die persönlichen beruflichen Ziele von Nachwuchstalente fallen dabei keineswegs mit den Soll-Zielen zusammen, die Mitarbeiter von Unternehmen erwarten. Während das Soll-Ziel der Organisation „Erhaltung der

Umwelt“ etwa der Hälfte der Talente sehr wichtig ist, finden sich die konkreten umweltbezogenen Ziele „zu versuchen, dass sich die Firma verstärkt im Umweltschutz engagiert“ gemeinsam mit „konkrete Energie-sparmaßnahmen in meinem Arbeitsbereich vorzuschlagen“ am Ende der unteren Beliebtheitsskala von möglichen Zielen. Die persönlichen beruflichen Ziele sind gewissermaßen systemimmanent und dürften letztlich auch im Interesse des Unternehmens liegen: Der Nachwuchs möchte vor allem „durch den Beruf eine gewisse Unabhängigkeit erreichen“ und „die Verantwortung für ein Projekt übernehmen“. (Tab. 2 und 3)

Bei den persönlichen beruflichen Zielen sind deutliche Geschlechterunterschiede erkennbar. Frauen haben geringere Erwartungen an ihre Karriere – auch wenn sie mindestens ebenso gut qualifiziert sind: Sie schätzen die Wahrscheinlichkeit, nach dem Studium eine adäquate Stelle zu bekommen, als deutlich geringer ein als Männer. Ihre niedrigen Erwartungshaltungen bewahrheiten sich häufig, denn sie machen tatsächlich seltener Karriere als ihre männlichen Mitbewerber und zudem verdienen sie weniger. Unternehmen bieten Bewerberinnen viel häufiger befristete Stellen an, während die männlichen Bewerber gute Chancen auf unbefristete Verträge haben. Doch aufgrund ihrer geringen Erwartungen sind Frauen trotz der schlechteren Bezahlung in ihrem Job zufriedener als Männer.

Positive Grundhaltung fördern

Wovon hängt es nun ab, ob die Zielrealisierung gelingt? Dies liegt zum einen an der Person des Handelnden. Dafür sind eine hohe persönliche Ent-

Messe Zukunft Personal

Professor Lutz von Rosenstiel wird auf der Messe Zukunft Personal am Mittwoch, den 21. September 2011, um 14 Uhr für den Keynote-Vortrag „Talente halten – nur wie?“ auf der Bühne – und im Anschluss dem Publikum Frage und Antwort stehen. Die Zukunft Personal, Europas größte Messe für Personalmanagement, öffnet ihre Tore vom 20. bis 22. September 2011, jeweils von 9 – 17 Uhr. Der Ort hat schon Tradition: Koelnmesse, Hallen 3.2, 2.1 und 2.2, Eingang Süd.



www.zukunft-personal.de

Tab. 2: Häufig angestrebte Ziele

Rang	Formulierung: „Ich hatte mir fest vorgenommen ...“	%	Rang*
1	... die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen.“	38,9	3
2	... meinen Verantwortungsbereich zu erweitern.“	36,5	10
3	... auf ein angenehmes Arbeitsklima in meiner Gruppe hinzu- arbeiten.“	36,4	5
4	... Seminare zu besuchen, die meine Führungsqualität fördern.“	32,5	25
5	... einen ersten Aufstiegsschritt zu vollziehen.“	31,0	18
6	... durch den Beruf eine gewisse Unabhängigkeit zu erreichen.“	30,5	2
7	... meine Vorgesetzten von neuen Ideen zu überzeugen.“	28,4	22

* Rang der durchschnittlichen Realisierung in Bezug auf die Realisierung von 29 Zielen

Tab. 3: Selten angestrebte Ziele

Rang	Formulierung: „Ich hatte mir fest vorgenommen ...“	%	Rang*
23	... herauszufinden, wo die für mich wichtigen Entscheidungen fallen.“	6,7	17
24	... nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten.“	6,2	3
25	... die Organisation zu wechseln, um aufzusteigen.“	5,7	29
26	... die Chance auf eine freiwerdende Stelle im Unternehmen wahrzunehmen.“	5,1	23
27	... zu versuchen, dass sich meine Firma verstärkt im Umwelt- schutz engagiert.“	4,9	26
28	... konkrete Energiesparmaßnahmen in meinem Arbeitsbereich vorzuschlagen.“	1,4	19
29	... mich in der Arbeitnehmervertretung zu engagieren.“	0,8	16

* Rang der durchschnittlichen Realisierung in Bezug auf die Realisierung von 29 Zielen

geschlossenheit und eine intensive Zielbindung wesentlich. Die Möglichkeiten der Organisation, darauf direkten Einfluss zu nehmen, sind beschränkt, aber vorhanden. Dafür ist es wichtig, die strategische Personalplanung nicht nur auf eine bereichsorientierte Sichtweise zu beschränken, sondern vor allem mitarbeiterorientiert auf die einzelne Person vorzugehen.

Auch folgende organisationale Bedingungen – die wir als Eingliederungshilfen zusammenfassen – sind bedeutsam, da sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass der Mitarbeiter seine beruflichen Ziele erreicht:

- eine realistische Tätigkeitsvorschau, bei der dem Mitarbeiter etwa während des Vorstellungsgesprächs klarer Wein über das eingegossen wird, was im Unternehmen auf ihn zukommt
- Handlungsspielraum, also ein Freiraum dafür, eigene Ideen und Vorstellungen auch umsetzen zu können
- soziale Unterstützung im Fachlichen und Menschlichen, also die Vernetzung im Unternehmen und

Unterstützung bei Schwierigkeiten – durch einen Paten, Mentor oder eine Gruppe von Personen, die in einer ähnlichen Situation sind

Konsequenzen für Unternehmen

Wird also ein Mitarbeiter die Organisation, in der er tätig ist, als förderlich für das Erreichen der eigenen, für wichtig erachteten Ziele wahrnehmen, so wird er dieser Organisation gegenüber positive Einstellungen entwickeln. Fortschritte beim Erreichen der persönlichen beruflichen Ziele wirken als Mediator. Dadurch können Unternehmen gelungene Effekte durch Eingliederungshilfen weiter erhöhen.

In der Praxis sind jedoch noch immer deutliche Defizite auf diesen Gebieten erkennbar – etwa in Bezug auf die realistische Tätigkeitsvorschau. Vielfach bleibt diese aus. Im Gegenteil, die Unternehmen versprechen dem qualifizierten Nachwuchs – vermutlich in dem Bemühen, eine positive

Entscheidung zu determinieren – vieles, was sie dann später nicht einhalten. Je besser die Absolventen sind, desto mehr und häufiger werden sie in Bezug auf ihre Karrierechancen belogen. Damit sind Enttäuschungserlebnisse vorprogrammiert.

Ein anderes Problem besteht darin, dass die Unternehmen häufig Führungskräfte als Mentoren einsetzen. In diesem Fall können aber die Nachwuchskräfte mit diesen Vertrauenspersonen nicht über Schwächen oder persönliche Schwierigkeiten sprechen, weil sie die vielleicht gerade mit diesem Vorgesetzten oder einem seiner Kollegen haben. Außerdem kann es für die Führungskräfte leicht zu Rollenkonflikten kommen – etwa, wenn sie Angst vor Heldenklau haben, also fürchten, dass ihre besten Mitarbeiter wegbefördert werden. Das führt vielfach dazu, dass sie die Schwachen wegloben. In Bezug auf die Bindung von Talenten wirkt das kontraproduktiv: Diese wollen keine starren Karrierepfade – vor allem nicht in nur einer Abteilung. Sie wünschen sich vielmehr, dass sie möglichst viele Arbeitsbereiche kennen lernen können. Auch bei der Berücksichtigung von Frauen ist in diesem Prozess Luft nach oben. Frauen, die ausbildungsadäquat untergebracht sind, denken zwar grundsätzlich seltener an eine Kündigung als Männer. Doch dies bedeutet nicht, dass Unternehmen untätig bleiben können. Wenn sie stärker auf Geschlechtergerechtigkeit setzen, haben sie bei weiblichen Talenten schon einen deutlichen Vorteil.

Ausblick

Wer die akademisch qualifizierten Berufseinsteiger dabei fördert, ihre Ziele zu erreichen, der dient zunächst einmal deren Interesse. Gleichzeitig aber intensiviert dies auch die Integration des Nachwuchses ins Unternehmen, fördert die Bindung und verhindert die Kündigung. Das wiederum sichert dem Unternehmen die längerfristige Mitarbeit eines qualifizierten und engagierten Beschäftigten – und spart so den Aufwand für teure Ersatzbeschaffung und die damit verbundenen Such- und Einarbeitungskosten.

Macher von morgen

Der „HR Next Generation Award“ geht in die dritte Runde. Noch bis Anfang Juli werden HR-Young Professionals gesucht, die Personalarbeit professionell gestalten, überdurchschnittlich viel Verantwortung übertragen bekommen und innovative Akzente setzen. Infrage kommen Talente, die unter 35 Jahre alt sind und persönlich sowie in Projekten überzeugen. Einzureichen sind eine Empfehlung des Vorgesetzten, eine Beschreibung des Tätigkeitsbereichs und relevanter Projekte sowie ein Lebenslauf. Der Preis wird am 22. September auf der Messe

Zukunft Personal in Köln verliehen. Der „HR Next Generation Award“ ist eine Initiative von Spring Messe und Personalmagazin. Unterstützt wird sie von den Young Professionals in der Selbst-GmbH sowie der Beratungsgesellschaft Promerit und dem Bundesarbeitsministerium.

www.hr-next-generation-award.de

Personalmarketing im Fokus

Der Berufsverband Quebe e. V. zeichnet die beste Recruiting Kampagne 2011 aus. Bis zum 31. August können sich Einzelpersonen und Unternehmen bewerben, die 2010/2011 ein innovatives und erfolg-

reiches Recruiting-Projekt initiiert haben. Mit dem Award „Beste Recruiting Kampagne 2011“ prämiert Queb herausragende Praxisbeispiele aus der HR-Branche. So möchte der Verein Unternehmen stärker für ein professionelles Personalmarketing sensibilisieren. Eine Jury aus Wissenschaftlern und Personalpraktikern erstellt eine Shortlist mit den zehn besten eingereichten Projekten. Wichtigstes Bewertungskriterium: Der Nutzen der Kampagne – ganz gleich, wie groß, klein, aufwändig oder auch medienübergreifend diese war. Auf Basis der Shortlist stimmen die Queb-Mitgliedsunternehmen über die Beste Recruiting Kampagne 2011 ab. Der Gewinner dieser finalen Runde wird beim ZukunftsForum Personal am 6./7. Oktober in München bekanntgegeben.

www.queb.org

Rebellin mit 50

Weibliche Führungskräfte kommen mit 50 Jahren meist an den Wendepunkt ihrer Karriere. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle Studie „Managerinnen 50plus: Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte“, die das internationale Managerinnen-Netzwerk EWMD vorstellte. Im Rahmen der Untersuchung hatte EWMD 30 weibliche Führungskräfte im Alter von 45 bis 55 Jahren zu ihrer beruflichen Vergangenheit und Zukunft befragt. Ihr gemeinsames Problem: Während für Männer in dieser beruflichen Phase ein Posten im Aufsichtsrat oder Vorstand ansteht, treten die Managerinnen auf der Stelle und stoßen an

die gläserne Decke. Die Betroffenen reagieren auf drei verschiedenen Wegen: Rund 40 Prozent der Befragten nehmen den Kampf gegen die verkrusteten Strukturen innerhalb des Unternehmens auf und versuchen, die gläserne Decke von innen heraus aufzubrechen. 30 Prozent resignieren und machen nur noch Dienst nach Vorschrift, was einer inneren Kündigung gleichkommt. Die restlichen 30 Prozent steigen aus – oder um: Sie machen sich selbstständig oder gehen in ein anderes Unternehmen – ihr Wissen und ihre Erfahrungen nehmen sie mit.

<http://ewmd-deutschland.de>

Frauen holen auf

Nicht überall fehlt es an Frauen in Führungspositionen. In einigen Handels- und Dienstleistungssektoren, vor allem solchen mit kleineren Betriebseinheiten, stellt das weibliche Geschlecht einen Anteil an Chefs, der weit über dem Durchschnitt der Privatwirtschaft liegt: In Frisör- und Kosmetiksalons liegt die Frauenquote bei über 47 Prozent. Im Einzelhandel mit Bekleidung (45,1 Prozent) und in Apotheken nähern sich Frauen der 50-Prozent-Quote. In mindestens zwei von fünf Apotheken hat heute eine Chefin das Sagen. Die Männer liegen dagegen insbesondere in den Branchen Handelsvermittlung von Büromaschinen (93,8 Prozent), Zimmerei und Ingenieurholzbau (93,9 Prozent) und Zentralbanken und Kreditinstitute mit rund 97 Prozent unangefochten an der Spitze. Dies belegen Zahlen der databyte GmbH, einem führenden Anbieter von

Gehalt plus

Zahlreiche Unternehmen bieten über das Gehalt hinaus regelmäßig Zusatzleistungen an. Im jährlichen Benchmarkreport des CRF Institutes (Düsseldorf) zeigt sich: Angebot und Vielfalt der Zusatzleistungen sind europaweit gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Bei den deutschen Top-Arbeitgebern besonders beliebt ist der Zuschuss zu den Verpflegungskosten. Dies bieten im Durchschnitt 76 Prozent der zertifizierten Unternehmen ihrer Gesamtbelegschaft an. An zweiter Stelle stehen unternehmensinterne Fitnessangebote oder Zulagen für Fitnesskurse. Auf Platz drei der häufigsten Zusatzleistungen befindet sich die medizinische Versorgung. Für die Studie Top Arbeitgeber Deutschland 2011 wurden die Ergebnisse von 101 Unternehmen unterschiedlichster Branchen ausgewertet. Ein Blick über die Grenze zeigt: Am häufigsten unterstützen europäische Unternehmen ihre Beschäftigten mit medizinischen Angeboten. Ebenfalls sehr beliebt ist die Möglichkeit von Sabbaticals und Zuschüssen zu Verpflegungskosten.

www.toparbeitgeber.com

Top 10 der Zusatzleistungen in deutschen Unternehmen*/ Angebot an alle Mitarbeiter

1.	Zuschuss zu Verpflegungskosten oder bezuschusste Kantine	76%
2.	Fitnessangebote oder Zulagen für Fitnesskurse	73%
3.	Medizinische Versorgung/Unterstützung	65%
4.	Studienzuschuss/-Unterstützung	58%
5.	Sabbatical bzw. genehmigter erweiterter Urlaub	54%
6.	Kfz-/Reisezulagen	51%
7.	Erweiterter Erziehungsurlaub	50%
8.	Studienurlaub	48%
9.	Kinderbetreuung /-zulagen	46%
10.	Home Services am Arbeitsplatz	21%

Quelle: CRF Institute: Top Arbeitgeber Deutschland 2011 *Zusatzleistungen über gesetzliche Regelungen hinaus

Wirtschaftsinformationen. Für die aktuelle Studie wurde die Geschlechterverteilung in den Chefetagen von rund 378.474 handelsregisterlich eingetragenen Unternehmen untersucht.

www.databyte.de

Berufserfahrung fehlt

Der Talent Shortage Survey 2011 des Personaldienstleisters Manpower zufolge haben 40 Prozent der befragten Arbeitgeber in Deutschland Schwierigkeiten beim Besetzen von Schlüsselpositionen. Das sind elf Prozent mehr als bei der Erhebung vor einem Jahr. Die größten Schwierigkeiten melden Arbeitgeber deutschlandweit bei der Suche nach Fachkräften im handwerklichen Bereich, Ingenieuren, Technikern und IT-Spezialisten, aber auch Mitarbeiter für Büro- und Assistenzaufgaben werden gesucht. Dahinter rangieren Außendienstmitarbeiter, Manager, Köche, Ärzte und Vertriebsleiter. Die von Manpower seit 2005 jährlich durchgeführte Studie zur Talentknappheit zeigt, welche Positionen in Deutschland besonders schwer zu besetzen sind. Dazu gehören schon seit einigen Jahren Spezialisten aus den technischen Berufsgruppen, dem Ingenieurs- und IT-Bereich. Weltweit gibt ein Drittel der Arbeitgeber an, Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen zu haben. Als Hauptgrund dafür wird fehlende Berufserfahrung bei den Bewerbern genannt. Im Unterschied zu ihren internationalen Kollegen sehen Arbeitgeber in Deutschland den Mangel an Bewerbern als zentrales Problem.

www.manpower.de

Nachhaltig ausgezeichnet



Martina Nibbeling-Wrießnig, Botschafterin/Ständige Vertreterin der Bundesrepublik Deutschland bei der UNESCO (rechts) und Erich Harsch, Vorsitzender der dm-Geschäftsführung, überreichten die Urkunden an die Gewinner.

Die Deutsche UNESCO-Kommission und das Unternehmen dm-drogerie markt zeichneten am Hauptsitz der UNESCO in Paris die Gewinner des Wettbewerbs „Ideen Initiative Zukunft“ aus. Geehrt wurden nach der Online-Abstimmung drei vorbildlich nachhaltige Projekte: „Netzwerk der Schulen für Bildung für nachhaltige Entwicklung“ aus Grevenbroich, „WERDE WeltFAIRänderer“ aus Mainz und „Nachhaltige Entwicklung für alle“ aus Bamberg. In Anwesenheit der beiden beigeordneten Generaldirektoren der UNESCO Janis Karklins (Sektor Kommunikation und Information) und Eric Falt (Sektor Externe Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit) sowie Erich Harsch, Vorsitzender der dm-Geschäftsführung, wurden die Gewinnerurkunden überreicht.

www.unesco.de

Informelles Lernen

Das Personal-Panel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zeigt, dass kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) sehr weiterbildungsaktiv sind, aber die Potenziale ihrer Mitarbeiter noch nicht voll ausschöpfen. Genau wie Großunternehmen schätzen KMU die Bedeutung von Personalentwicklung wegen des drohenden Fachkräftemangels als wichtig ein: Acht von zehn Großunternehmen und sieben von zehn Mittelständlern sind dieser Meinung. Im Gegensatz zu Großunternehmen setzen KMU bei der Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter

aber wesentlich stärker auf informelles Lernen. Auch eine systematische Potenzialanalyse, mit der die Unternehmen die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Beschäftigten ermitteln, führen mehr als die Hälfte der Großunternehmen, aber nur ein Drittel der Mittelständler und nur jedes fünfte Kleinunternehmen regelmäßig durch. Rund die Hälfte der Mittelständler setzt ihre Beschäftigten im Laufe ihres Berufslebens in verschiedenen Abteilungen ein. Ebenso viele Firmen geben den Mitarbeitern die Möglichkeit zur selbstständigen Fortbildung, zum Beispiel über das In-

ternet. Das IW-Personal-Panel, eine repräsentative Unternehmensbefragung, erhielt im Sommer 2010 Antworten von knapp 1.900 Personalverantwortlichen in Unternehmen aller Größenklassen.

www.iwkoeln.de

Verunsicherte Frauen

Die Diskussion um die Einführung der Frauenquote in deutschen Unternehmen hat bei den Studentinnen hierzulande offenbar Spuren hinterlassen: Vor dem Hintergrund der unklaren Regelung in Bezug auf die Quote schätzen die weiblichen Nachwuchskräfte ihre Karrierechancen so zurückhaltend ein wie zuletzt 2004. Nur etwa jede zweite Studentin ist sehr beziehungsweise eher zuversichtlich, was ihre Karriereaussichten angeht. Vor zwei Jahren waren es noch zwei von drei Studentinnen. Gleichzeitig ist die Diskrepanz in der Bewertung der eigenen Zukunftschancen im Vergleich zu denen der männlichen Kommilitonen auf einen Höchstwert gewachsen: Rund 15 Prozentpunkte beträgt die Differenz, da gut 70 Prozent der Studentinnen ihre Karriereaussichten sehr beziehungsweise eher zuversichtlich einschätzen. Das sind einige Ergebnisse der repräsentativen 8. Continental-Studentenumfrage 2011 unter angehenden Ingenieurinnen und Ingenieurinnen sowie Natur- und Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. TNS/Infratest hatte im Auftrag des Unternehmens 1.000 Studierende nach ihren Ansichten zu Karriere, Arbeitswelt und Hochschulthemen befragt.

www.conti.de



Aushilfskräfte haben die gleichen Rechte wie dauerhaft Angestellte. Deshalb sind Arbeitsverträge mit Kündigungsklauseln ratsam.

Aushilfen anheuern

In der Ferienzeit, wenn viele aus der Stammbesellschaft im Urlaub sind, greifen Arbeitgeber gerne auf Externe zurück – seien es Schüler oder Studenten, Aushilfen oder Leiharbeiter. All diese vorübergehenden Einsätze unterliegen besonderen Regeln, die von den Personalverantwortlichen zu beachten sind. Je nach Zweck und rechtlicher Begründung des Einsatzes können sie sehr unterschiedlich sein. Viele Unternehmen verfügen über einen Pool an Aushilfskräften, der sich aus ehemaligen Mitarbeitern, Hausfrauen oder Rentnern zusammensetzt. Dabei übersehen die Arbeitgeber aber leicht, dass Aushilfen grundsätzlich dieselben Rechte haben wie die Festangestellten. So können

sie beispielsweise die im Betrieb übliche Vergütung verlangen. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ist ab vierwöchiger Dauer des Aushilfsarbeitsverhältnisses zu leisten. Der Vertreter hat sogar selber Anspruch auf Urlaub, wenn er mindestens für einen Monat eingestellt wird.

Außerdem wird sehr häufig missachtet, dass Kündigungen und Aufhebungsverträge schriftlich fixiert werden müssen oder die Betriebsratsanhörung wird vergessen. Dann kann die Aushilfe bis zur wirksamen Beendigung Annahmeverzugslohn verlangen – und hat nach sechs Monaten sogar Kündigungsschutz.

Um das zu vermeiden, sollte der Vertrag befristet werden. Die Befristung muss vor Aufnahme der Tätigkeit schriftlich vereinbart werden. War der Urlaubsvertreter schon im Unternehmen tätig, so ist ein Sachgrund für die Befristung notwendig.

Nach einer aktuellen Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 6. April 2011 spielen dabei jedoch Beschäftigungen, die mehr als drei Jahre zurückliegen, keine Rolle mehr. Die

Vertretung ist als wichtigster Sachgrund anerkannt.

Besonders sorgfältig sollten Arbeitgeber dann vorgehen, wenn die Aushilfe hintereinander die Urlaubsvertretung von mehreren Mitarbeitern übernimmt, also über einen längeren Zeitraum durchgängig beschäftigt ist. Dann muss der Vertretungsgrund während des gesamten Zeitraums nachweisbar sein. Gewisse Überschneidungen zur Übergabe sind jedoch unschädlich.

Kündigung vorsehen

Trotz der Befristung sollte ausdrücklich vereinbart werden, dass das Arbeitsverhältnis gekündigt werden kann. Nur so kann sich das Unternehmen von einer ungeeigneten Aushilfe trennen. Innerhalb der ersten drei Monate kann sogar die gesetzliche Kündigungsfrist vertraglich verkürzt werden, bis hin zu einer ordentlichen fristlosen Kündigung.

Steuerlich und sozialversicherungsrechtlich gibt es je nach Dauer der Vertretung Erleichterungen. Bei kurzfristiger Beschäftigung kann der Arbeitgeber auf die Vorlage der Lohnsteuerkarte verzichten und einen Pauschsteuersatz für geringfügig Beschäftigte von 25 Prozent erheben. Kurzfristig ist eine Beschäftigung von bis zu 18 zusammenhängenden Arbeitstagen, wenn der Lohn höchstens 62 Euro je Arbeitstag beträgt und der Mitarbeiter nur gelegentlich beschäftigt wird.

Ist die Beschäftigung auf Grund ihrer Eigenart oder im Voraus schriftlich auf maximal zwei Monate oder 50 Arbeitstage begrenzt und erfolgt die Tätigkeit nicht berufsmäßig, so liegt eine „zeitgeringfügige“ Beschäftigung vor. Dann können Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge pauschaliert werden.

Rentner oder Mütter, die nur wenige Wochen im Jahr einspringen, sind nicht berufsmäßig tätig. Wer durch die



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

✉ inken.hansen@aulinger.eu

Stichwörter in diesem Beitrag

- Urlaubsvertretung
- Zeitgeringfügige Beschäftigung
- Pauschalsteuersatz

Aushilfstätigkeit die Wartezeit auf einen festen Arbeitsplatz überbrückt, kann dagegen nicht zeitgeringfügig beschäftigt werden. Mehrere zeitgeringfügige Beschäftigungen sind zusammenzurechnen.

Praktika zum Schein

Viele Schüler und Studenten nutzen die Ferien, um in einem Praktikum erste Erfahrungen im Beruf zu sammeln. Nicht alles, was als Praktikum bezeichnet wird, ist jedoch ein Praktikum. Immer noch gibt es viele Scheinpraktikanten, die in Wirklichkeit Arbeitnehmer sind.

In der Theorie ist die Abgrenzung zum Arbeitsverhältnis einfach: Ein Praktikant ist vorübergehend in einem Betrieb, um sich die notwendigen praktischen Kenntnisse und Erfahrungen für einen künftigen Beruf anzueignen oder die Ausbildungs- und Berufswahl vorzubereiten. Demnach stehen Ausbildungszweck und Sammeln von Erfahrungen im Vordergrund. Arbeitnehmer dagegen sind zur Leistung von fremdbestimmter Arbeit und Befolgung von Weisungen verpflichtet.

In der Praxis ist diese Unterscheidung schwieriger. Allein die Bezeichnung als Praktikum und ein geringer Lohn reichen nicht aus. Dementsprechend hat das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz im Jahr 2009 einem jungen Mann den vollen Tariflohn zugesprochen, der sechs Wochen vor Beginn einer geplanten Einstiegsqualifizierung in Vollzeit für 300 Euro netto ein Praktikum absolvieren sollte.

Sein Arbeitgeber konnte nicht erklären, wieso er ihn für eine Einstiegs(!)qualifizierung vorbereiten musste. Selbstverständlich sollen auch dem Praktikanten Anweisungen erteilt werden, um den Lernzweck zu erreichen. Wird er jedoch in die Betriebsabläufe integriert und seine Arbeit voll eingeplant, so entsteht ein Arbeitsverhältnis. Praktikanten können also den Urlaubsvertreter unterstützen; werden sie als Vertretung gebraucht, sind sie jedoch Arbeitnehmer.

Auch Praktikanten sind im Übrigen nicht rechtlos. Für sie gelten vielmehr nach § 26 Berufsbildungsgesetz (BBiG) viele Vorschriften, die auch für Aus-

zubildende gelten, etwa der Anspruch auf angemessene Vergütung, Lohnfortzahlung bei Krankheit und sogar ein begrenzter Kündigungsschutz.

Unter das Berufsbildungsgesetz fallen allerdings nur Verträge mit einem Mindestmaß an Verpflichtung zur Mitwirkung am Betriebszweck, also kein Schüler, der im Rahmen eines Schülerpraktikums zwei Wochen im Betrieb mitläuft. Auch das Pflichtpraktikum von Studenten ist in der Regel kein Praktikum in diesem Sinne. Sie haben daher keine Urlaubs- und Entgeltansprüche.

Eine Praktikantenvergütung ist steuerpflichtiger Arbeitslohn. Das gilt auch, wenn sie als Aufwandsentschädigung deklariert wird. Nur tatsächlicher Aufwandsersatz kann steuerfrei gezahlt werden. Sozialversicherungsrechtlich hängt die Beurteilung vor allem davon ab, ob das Praktikum vorgeschrieben ist und ob es entgeltlich erfolgt. Das kann nur im Einzelfall beurteilt werden.

Studenten einsetzen

Studenten, die zur Vertretung eingestellt werden, sind also keine Praktikanten, sondern Werkstudenten. Arbeitsrechtlich gelten für sie dieselben Regeln wie bei sonstigen Aushilfen. Insbesondere dürfen sie nicht wegen der Sozialversicherungsfreiheit schlechter gestellt werden als Festangestellte. Ist der Studierende zeitgeringfügig beschäftigt, gilt hinsichtlich Steuern und Sozialversicherung dasselbe wie bei Aushilfen. Ansonsten zahlt er wie jeder Arbeitnehmer Lohnsteuer. Sozialversicherungsrechtlich dagegen kann er als Werkstudent in der Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung versicherungsfrei sein, wenn das Studium Zeit und Arbeitskraft ganz überwiegend in Anspruch nimmt.

Eine Erwerbstätigkeit während der Semesterferien beseitigt in der Regel das Erscheinungsbild als Student nicht. Bei einem Arbeitnehmer, der ein Studium aufnahm, unter Zahlung einer Ausbildungsförderung für dessen Dauer beurlaubt und in den Semesterferien gegen Entgelt beschäftigt wurde, hat die Rechtsprechung jedoch Versicherungsfreiheit verneint. Auch

die zusätzliche Arbeit während des Semesters kann in der Gesamtschau gegen Versicherungsfreiheit sprechen.

Sonderfall Zeitarbeit

Grundsätzlich anders ist die Lage beim Einsatz von Leiharbeitern. Vorteil der Zeitarbeit ist, dass kein Arbeitsverhältnis mit dem Vertreter zustande kommt, so dass sich der Unternehmer um Lohnsteuer, Sozialversicherung und Arbeitsrecht nicht kümmern muss. Andererseits kann er sich den Mitarbeiter oft nicht aussuchen, der Einsatz ist in der Regel teurer als Aushilfen einzustellen und rechtlich ist einiges zu beachten:

Die im April 2011 verkündeten neuen gesetzlichen Regelungen für die Zeitarbeit betreffen die Urlaubsvertretung kaum. Der Entleiher muss nunmehr die Leiharbeitnehmer über offene Stellen im Unternehmen unterrichten und ihnen Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen wie Kantine oder Parkplätze gewähren. Ausnahmen müssen sachlich gerechtfertigt werden.

Im Übrigen sind wie bei jeder Zeitarbeit allgemeine Sorgfaltspflichten zu beachten. Dabei ist vor allem die Auswahl eines seriösen Verleihers wichtig. So sind Haftungsrisiken zu bedenken: Hat der Verleiher keine Überlassungserlaubnis, so kann der Leiharbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis zum Entleiher geltend machen.

War der Überlassungsvertrag schriftlich befristet, so entsteht immerhin nur ein befristetes Arbeitsverhältnis. Deshalb sollte sich der Entleiher die Überlassungserlaubnis zeigen lassen und Verträge schriftlich befristen. Bei Insolvenz des Verleihers haftet der Entleiher sogar für Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuer.

Jeder der dargestellten Wege hat seine Vorteile: Wer schon einmal im Unternehmen tätig war und als Aushilfe wiederkommt, braucht keine Einarbeitung. Studenten und Schüler können das Unternehmen kennenlernen und vielleicht später als Arbeitskräfte gewonnen werden. Leiharbeiter sind leicht zu finden und noch leichter wieder zu entlassen. Wichtig ist nur, die Besonderheiten zu kennen und angemessen zu berücksichtigen.

Urlaubsanspruch

Der Anspruch auf Erholungsurlaub besteht auch für die Elternzeit – aber er kann gekürzt werden.

Gemäß § 4 des Bundesurlaubsgesetzes (BUrlG) entsteht der Urlaubsanspruch der Arbeitnehmer nach erfüllter Wartezeit jeweils mit dem Beginn des Urlaubsjahres. Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) berechtigt den Arbeitgeber allerdings, den Erholungsurlaub für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit um ein Zwölftel zu kürzen.

Der Kläger im verhandelten Verfahren ist schwerbehindert und als Sachbearbeiter bereits langjährig bei dem beklagten Arbeitgeber beschäftigt. Der auf das Arbeitsverhältnis der beiden Parteien anzuwendende Manteltarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie Saarland (MTV) sieht für den Mitarbeiter einen jährlichen Erholungsurlaub von 30 Arbeitstagen vor. Als Schwerbehinderter hat der Kläger nach dem Sozialgesetzbuch (IX) zudem Anspruch auf einen jährlichen Zusatzurlaub von fünf Arbeitstagen. Für die Dauer einer zweimonatigen Elternzeit des Mitarbeiters unterstellte der Arbeitgeber, dass während dieses Zeitraumes kein Urlaubsanspruch entstanden sei und gewährte für das betreffende Jahr deshalb nur einen Erholungsurlaub von 27,1 und einen Zusatz-

urlaub von 4,6 Arbeitstagen. Der Kläger forderte demgegenüber seine vollen, lediglich um ein Zwölftel (§ 17 Abs. 1 Satz 1 BEEG) gekürzten Urlaub. Die Vorinstanzen haben der Klage stattgegeben und auch vor dem Bundesarbeitsgericht hatte die Revision des beklagten Arbeitgebers keinen Erfolg.

Der Anspruch auf Erholungsurlaub entstehe zu Beginn des Jahres und dies eben auch für die Monate der künftigen Elternzeit. Eine Kürzung sei nur um ein Zwölftel für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit zulässig. Der Manteltarifvertrag treffe keine davon abweichende Regelung. Die Grundsätze für die Kürzung kämen auch beim Schwerbehinderten-Zusatzurlaub zur Anwendung.

Der Senat des Bundesarbeitsgerichts musste in diesem Verfahren nicht darüber befinden, ob die gesetzliche Kürzungsbefugnis europarechtskonform ist. Der Kläger hat nur den nach dem BEEG gekürzten Anspruch geltend gemacht.

(BAG-Urteil vom 17.05.2011 – 9 AZR 197/10)

■ *Elternzeit ist kein Ausstieg aus dem Berufsleben. Arbeitsvertragliche Pflichten und Rechte bestehen zumindest bedingt auch in dieser Zeit fort.*

Kündigungsschreiben

Die Übergabe des Kündigungsschreibens an den Ehegatten außerhalb der Wohnung kann die Zugangserfordernisse erfüllen.

Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses wird erst wirksam, wenn sie dem Kündigungsgegner zugegangen ist. Dabei trägt der Kündigende das Risiko der Übermittlung und des Zugangs. Als zugegangen gilt ein Kündigungsschreiben, wenn es in den Machtbereich des Arbeitnehmers gelangt ist und

dieser es unter gewöhnlichen Umständen zur Kenntnis nehmen kann. Erfolgt die Übergabe an eine Person, die mit dem Arbeitnehmer in einer Wohnung lebt und die aufgrund ihrer Reife und Fähigkeiten geeignet erscheint, das Schreiben richtig weiterzuleiten, ist diese nach der Verkehrsanschauung

Betriebsvereinbarung

Was bereits durch einen Tarifvertrag geregelt ist, kann nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.

Arbeitsentgelte und sonstige durch einen Tarifvertrag bereits geregelte Arbeitsbedingungen dürfen nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein, weil dies die durch Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz geschützte kollektive Koalitionsfreiheit der tarifschließenden Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände beeinträchtigt. Von einem tarifgebundenen Arbeitgeber kann diese die Unterlassung der Anwendung einer gegen den Tarifvertrag verstoßenden Betriebsvereinbarung verlangen. Allerdings hat die Gewerkschaft keinen eigenen Anspruch darauf, dass der Arbeitgeber aufgrund einer tarifwidrigen Betriebsvereinbarung entstandene Entgelt Nachteile ausgleicht.

Das beklagte Unternehmen beziehungsweise dessen Rechtsvorgängerin war Mitglied im Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie. Zur Anwendung kamen in dem Betrieb die zwischen diesem Verband und der IG Metall geschlossenen Tarifverträge. Diese sahen eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden vor. Eine 2006 in Kraft gesetzte Betriebsvereinbarung erhöhte die Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden und bestimmte zum Ausgleich dafür einen An-

spruch auf einen leistungs- und erfolgsabhängigen Bonus. 2008 wurde die Betriebsvereinbarung aufgehoben.

Im Klageweg verlangte die IG Metall von dem Unternehmen, die von der Rechtsvorgängerin verursachte Beeinträchtigung der kollektiven Koalitionsfreiheit dadurch zu heilen, dass sie den Arbeitnehmern individuell anbietet, die über die tarifliche Wochenarbeitszeit von 35 Stunden hinaus geleistete Arbeitszeit abzugelten. Die Erfolglosigkeit der Klage in den Vorinstanzen wurde auch in der Revision vor dem Bundesarbeitsgericht nicht durchbrochen.

Der Eingriff in die grundgesetzlich geschützte Betätigungsfreiheit der Gewerkschaft liege – so das Gericht – nicht in der Vorenthaltung tariflicher Leistungen, sondern im Abschluss der tarifwidrigen Betriebsvereinbarung. Mit deren Aufhebung ende die Beeinträchtigung. Für den vorausgehenden Zeitraum können die den Arbeitnehmern entstandenen Entgelt Nachteile von der Gewerkschaft nicht als Schadensersatz verlangt werden.

(BAG-Urteil vom 17.05.2011 – 1 AZR 473/09)

■ *Ob Schadensersatzansprüche in jedem Fall ausgeschlossen werden können, sollte nicht ausprobiert werden.*

als Empfangsbote des Arbeitnehmers anzusehen. Dies ist in der Regel bei Ehegatten der Fall. Die Klägerin vertrat die Auffassung, dass es keine ordnungsgemäße Zustellung gegeben habe, weil das Kündigungsschreiben ihrem Ehemann an dessen Arbeitsplatz übergeben wurde. Die Richter entschieden jedoch, dass nach allgemeiner Verkehrsanschauung der Ehemann der Klägerin bei der Übergabe des Kündigungsschreibens Empfangs-

bote gewesen sei und dem nicht entgegenstehe, dass ihm das Schreiben außerhalb der Wohnung übergeben wurde. Entscheidend sei, dass unter normalen Umständen mit einer Weiterleitung des Kündigungsschreibens an die Empfängerin zu rechnen gewesen sei.

(BAG-Urteil vom 09.06.2011 – 6 AZR 687/09)

■ *Trotz dieser Entscheidung ist eine unmittelbare Zustellung an den Adressaten und zwar unter dessen eigener Anschrift der zuverlässigere Weg.*

Freistellung

Der Umfang einer Freistellung in der Kündigungsfrist muss durch den Arbeitgeber eindeutig formuliert werden.

Das Bundesurlaubsgesetz (§ 7 Abs. 1 Satz 1 BUrlG) weist dem Arbeitgeber das Recht zu, den Urlaub zeitlich festzulegen. Erklärt der Arbeitgeber, er wolle einen Arbeitnehmer unter Anrechnung auf dessen Urlaubsanspruch nach der Kündigung von der Arbeitsleistung freistellen, ist dies nach den gesetzlichen Bestimmungen für die Auslegung einer Willenserklärung aus Sicht des Arbeitnehmers zu formulieren.

Der Kläger ist als Bankangestellter mit einem jährlichen Urlaubsanspruch von 30 Arbeitstagen bei dem beklagten Unternehmen beschäftigt. Zusammen mit der Kündigung

seines Arbeitsverhältnisses zum 31.03.2007 teilte ihm der Arbeitgeber mit, dass er ab sofort unter Anrechnung der Urlaubstage von der Arbeit unter Fortzahlung der Bezüge freigestellt sei. In dem anschließenden Kündigungsschutzprozess entschied das Arbeitsgericht rechtskräftig, dass das Arbeitsverhältnis durch die Kündigung nicht beendet worden sei.

Der Kläger fordert Resturlaub aus dem Jahr 2007 und trägt dazu vor, dass ihm während der Kündigungsfrist neben dem aus 2006 resultierenden Urlaub allenfalls 7,5 Tage Urlaub für das Jahr 2007 gewährt worden seien, was nur dem Teilurlaub, den

er im Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. März 2007 erworben habe, entspreche. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht haben die Klage abgewiesen.

Die Richter des Bundesarbeitsgerichts haben die Entscheidung des Landesarbeitsgerichts jedoch aufgehoben und der Klage stattgegeben. Die Freistellung des Arbeitnehmers zum Zwecke der Gewährung von Erholungsurlaub erfolge durch einseitige, Willenserklärung des Arbeitgebers.

Diese Erklärung müsse für den Arbeitnehmer hinreichend deutlich erkennen lassen, in welchem Umfang der Arbeitgeber die Urlaubsansprüche des Arbeitnehmers zu erfüllen beabsichtigt. Unklarheiten gehen zu Lasten des Arbeitgebers,

weil nur er als Erklärender die Möglichkeit habe, den Umfang der Freistellung eindeutig zu bestimmen.

Im verhandelten Fall stellte das Gericht fest, dass der Mitarbeiter der Freistellungserklärung des Arbeitgebers nicht mit hinreichender Sicherheit habe entnehmen können, ob ihm der volle Urlaubsanspruch für das Jahr 2007 oder lediglich der auf den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. März 2007 entfallende Teilurlandsanspruch erfüllt werden sollte.

(BAG-Urteil vom 17.05.2011 – 9 AZR 189/10)

■ *Wer das Recht hat, einseitig Erklärungen abzugeben, trägt die Verantwortung für deren zweifelsfreie Auslegbarkeit – und sollte dies bei der Ausformulierung unbedingt beachten.*

Arbeitszeugnis

Sofern es für einen Arbeitgeber möglich und zumutbar bleibt, muss er einem Arbeitnehmer bei Bedarf eine Neuausfertigung des Arbeitszeugnisses übergeben.

Streitgegenstand der Parteien ist die Berichtigung eines Arbeitszeugnisses. Der Kläger trug dazu vor, dass er seinen früheren Arbeitgeber schriftlich aufgefordert habe, eine Berichtigung im Zeugnis vorzunehmen und dann eine solche korrigierte Fassung nie erhalten habe.

Der Inhalt des Zeugnisses ist unstrittig. Da dem Arbeitnehmer bereits ein Arbeitszeugnis ausgehändigt wurde, ist mit dem ursprünglich ausgestellten Zeugnis sein Anspruch auf Erteilung eines Zeugnisses eigentlich durch Erfüllung erloschen. Dennoch – so entschieden die Richter – sei der Arbeitgeber im Rahmen des ihm Möglichen und Zumutbaren verpflichtet, dem Arbeitnehmer eine neue Ausfertigung zu überlassen, wenn das Zeugnis verloren geht oder beschädigt wird. Dies ergibt sich aus einer nachvertraglichen Nebenpflicht des Arbeitsvertrages.

Unerheblich dabei sei, ob der Arbeitnehmer den Verlust oder die Beschädigung der Erstausfertigung zu vertreten habe. Entscheidend sei allein, ob dem bisherigen Arbeitgeber die Ersatzausstellung zugemutet werden könne. Dies sei hier der Fall. Es gehe lediglich darum, den Text noch einmal abzuschreiben oder auszudrucken, wenn das Zeugnis möglicherweise dem Arbeitgeber sogar noch digital abgespeichert zur Verfügung stehe.

(Landesarbeitsgericht Hessen; Urteil vom 07.02.2011 – 16 Sa 1195/10)

■ *Es ist sicher richtig, Arbeitszeugnisse nicht allein, weil es inzwischen technisch ohne Aufwand möglich ist, in beliebiger Anzahl neu auszufertigen. Dennoch: Bei Verlust oder Beschädigung hilft der Höfliche. Dafür erst ein Gericht zu bemühen, ist eigentlich an Knickrigkeit und Peinlichkeit nicht zu übertreffen.*

Sozialauswahl

Bei der Sozialauswahl für eine betriebsbedingte Kündigung kann das Alter eines Mitarbeiters höher als die Kinderzahl eines anderen gewichtet werden.

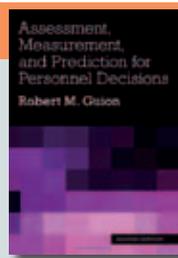
Das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) bestimmt, dass der Arbeitgeber bei einer betriebsbedingten Kündigung die Arbeitnehmer unter Berücksichtigung von Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und eventueller Schwerbehinderung auszuwählen hat. In welcher Weise aber die einzelnen Kriterien zu gewichten sind, bleibt in der Rechtsprechung bisher weitgehend offen. In einem Fall, über den das Landesarbeitsgericht Köln zu entscheiden hatte, waren die Voraussetzungen bei zwei zur Kündigung vorgesehene Mitarbeitern weitgehend gleich. Betroffen waren zwei etwa gleich lang beschäftigte, verheiratete Führungskräfte in der Metallverarbeitung, von denen der eine jedoch 35 Jahre alt war und zwei Kinder hatte und der andere 53 Jahre alt und kinderlos war. Die

Kündigung des älteren Arbeitnehmers – so das Gericht – sei unwirksam. Der jüngere Arbeitnehmer habe im Gegensatz zum älteren viel bessere Chancen, zeitnah eine neue Arbeit zu finden. Mit hoher Wahrscheinlichkeit käme es deshalb durch die Kündigung auch nicht zu einer Beeinträchtigung seiner Unterhaltspflicht für die Kinder.

(Landesarbeitsgericht Köln; Urteil vom 18.02.2011 – 4 Sa 1122/10)

■ *Eine solche Entscheidung ist wirklich gerecht wohl nicht möglich. Zu bedenken ist jedoch, dass bereits kleinste Verschiebungen in den Vorannahmen oder Prognosen zu einer anderen Auswahl führen können. Am wirksamsten sind Regeln, die von Mitarbeitern und Betriebsräten mitgetragen werden.*

*Ausgewählt und bearbeitet von
Carl Werner Wendland*



PERSONALBuchtipp

Robert M. Guion: Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions. Routledge, Hove, East Sussex, ISBN 9780805860238, 70 Britische Pfund

Personalentscheidungen sind nicht einfach zu treffen. Vieles hängt vom Entscheidungskalkül und der zugrunde liegenden Rationalität ab. Aber auch Bauchentscheidungen werden zunehmend als existent wahrgenommen – und thematisiert. Insgesamt gibt es im Personalmanagement vielfältige Messprobleme mit diversen Fehlerquellen, die es sorgsam zu umschiffen gilt. In der zweiten Auflage des Standardwerkes von Robert M. Guion wird der Forschungsstand in aktualisierter Form wiedergegeben. Dabei stehen Auswahl- und Besetzungsentscheidungen mit ihren Einschätzungs- und Prognoseproblemen im Vordergrund. Insgesamt werden mehrere, aktuell thematisierte Richtungen

präsentiert wie die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von IuK-Technologien (etwa das E-Recruitment). Die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten spielen ebenso eine zentrale Rolle wie die Herausforderungen der Globalisierung für den Assessment-Prozess. Bob Guion gilt seit langem als führender Experte auf dem Gebiet des Personal-Assessments. Das Buch ist sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker ein Gewinn. Aber auch freiberufliche Personalberater und Organisationspsychologen, die im Zusammenhang von Personalauswahl- und -einsatzentscheidungen tätig sind, ist das kompetent geschriebene und spannend zu lesende Buch sehr zu empfehlen.



Katja Schneider: Research in der Personalberatung. Handbuch für Direktansprache – Executive Search – Headhunting – Recruiting, Management & Karriere Verlag, Düsseldorf 2011, ISBN 9783929253184, 49 Euro

Ganz basic geht es im Research-Buch von Katja Schneider zu. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Der Research-Prozess wird in kleinen Schritten erläutert: Anforderungs- und Unter-

nehmensprofil, Briefing, das Auffinden von Zielfirmen und die Identifikation von Kandidaten, schließlich das Telefoninterview. Und die selbstständige Personalberaterin gönnt dem Leser im Anhang eine Liste der gebräuchlichen Ausdrücke im Executive Search (gleich „andere Bezeichnung für Direktansprache“), dazu in einem Kapitel die Urteile zu dem, was der Bundesgerichtshof in der Direktansprache erlaubt, sowie betriebswirtschaftliche und steuerliche Aspekte. Im Mittelpunkt dieses vor allem für Einsteiger ins Research-Geschäft informativen Buchs stehen Berufsbild, Ausstattung und Rechtslage. Personaler profitieren vom Einblick in das Geschäftsfeld.



Dieter Hofmann, Rainer Steppan (Hrsg.): Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche, Springer Fachmedien Wiesbaden (Gabler) 2011, ISBN 9783834918345, 39,95 Euro

Einsicht ist der erste Weg zur Besserung. Das hat so mancher Leser als Kind mehr als einmal gehört. Einsichtig jedenfalls ist Headhunter Dieter Hofmann schon im Vorwort des Buches über die „verschwiegene Branche“, das er gemeinsam mit dem Wirtschaftsjournalisten und Rechtsanwalt Rainer Steppan herausgibt. Seine Branche wirke „auf Außenstehende nicht gerade transparent“, schreibt Hofmann. Und erklärt dies nur zum Teil mit der Diskretion, die Kunden fordern.

Was auf den rund 300 Seiten folgt, sind in der Tat interessante Einblicke: zum Beispiel von PMC-International-Berater Joachim Staude in das Agieren von TMP Worldwide in Europa oder von verschiedenen Autoren in die Spezialisierung der Personalberater auf Juristen, den Hochschulsektor oder die IT-Branche. Das Headhunting – ein Begriff, den so mancher Personalberater von sich weist, weil er sich nicht als Jäger definiert – wird von den Herausgebern weit gefasst: bis zum Interim Management. Ganz praktisch wird es im Anhang, wenn Rainer Steppan beschreibt, was man bei der Auswahl von Executive Search Consultants wissen – und beachten sollte.



Hans-Georg Pompe: Marktmacht 50plus. Wie Sie Best Ager als Kunden gewinnen und begeistern. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, ISBN 9783834918505, 39,95 Euro

Die Zeit ist reif für die Generation 50plus. Das gilt für den Arbeitsmarkt und für die Kaufkraft. Bereits 2035 wird Deutschland die älteste Bevölkerung der Welt haben, wobei die Altersgruppe der über 50-Jährigen gesünder und vermöglicher sein wird als je zuvor. Noch vor Jahren streng vernachlässigt, scheint diese Altersgruppe die werberelevante Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen in naher Zukunft zu verdrängen. Also kann es sich der Markt nicht erlauben, diese Generation wie bisher zu vernachlässigen. Doch es fehlt an Managementansätzen und Publikationen, die sich intensiv mit der attraktiven Zielgruppe jenseits der 50 befassen. Eine erfreuliche Ausnahme bietet das vorliegende Buch. Es befasst sich ausführlich damit, was die lukrativen Best Ager auszeichnet, über welches Potenzial sie verfügt und wie diese Generation optimal erreicht werden kann, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu generieren. Der Wandel wird bei den Mitarbeitern wie den Kunden gegenüber stattfinden müssen. Und: Er beginnt im Kopf. „Marktmacht 50plus“ ist ein praktischer Leitfaden für Manager und Personaler, der Ideen und viele nützliche Checklisten und konkrete Handlungsempfehlungen bietet.



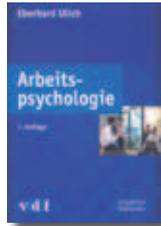
Martin Habertztl und Sandra Schinwald: Erfolgreiches Change Management. Wie Sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen. Beck Wirtschaftsberater im dtv, München 2011, ISBN 9783423509053, 16,90 Euro

Change Management könnte so einfach sein, wäre da nicht das durchaus menschliche Misstrauen gegenüber jeglichem Wandel. Zwar kommt es durchaus vor, dass sorgfältig geplante Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Doch in der Regel müssen die Mitarbeiter zunächst davon überzeugt werden, dass sie das Gewohnte gefahrlos hinter sich lassen können. Schließlich ist ihnen der Sinn von neuen Strukturen und Maßnahmen nicht immer einsichtig, vor allem, wenn das Alte doch offensichtlich funktioniert hat. Diese Hürde nehmen und so Veränderungen aussichtsreich durchführen können nur Führungskräfte, die bereit und fähig sind, den Themen ihrer Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber zu stehen und sie statt zu Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Gut strukturiert, logisch nachvollziehbar und mit vielen anschaulichen Praxistools zeigt das vorliegende Buch, wie dies trotzdem gelingen kann. Die Autoren liefern einen kompakten, lösungsorientierten Überblick über die wichtigsten Hindernisse bei Veränderungsprozessen, vor allem aber über die effektivsten Strategien zur Umsetzung von Change Management-Prozessen. Ein empfehlenswertes Buch für Führungskräfte.



Klaus Antons: Praxis der Gruppendynamik. Hogrefe Verlag, Göttingen 2011, ISBN 9783801723545, 29,95 Euro

Das Thema Gruppendynamik ist momentan en vogue in Deutschland. Viele Unternehmen versuchen mittlerweile Probleme und Konflikte mithilfe von strukturierten Übungen aus der Gruppendynamik zu lösen. Dieses Übungshandbuch bietet nicht nur Trainern und Leitern von Therapiegruppen, sondern auch Personalern und Führungskräften, die ungeklärte Konflikte im Unternehmen wahrnehmen, ein breites Angebot an methodischen Anregungen. Die mittlerweile neunte Auflage beschreibt etwa 50 repräsentative Übungen und Techniken, die der Praxis gruppenspezifischer Arbeitsgruppen entsprechen. Besonders anwendbar wird das Buch dadurch, dass zu jeder Übung eine ausführliche Beschreibung der Ziele, des Indikationsbereiches und des Übungstyps existiert. Darüber hinaus enthält jede Übungsanleitung eine kurze Durchführungsanweisung sowie Angaben über Teilnehmerzahl, benötigte Zeitdauer, Auswertung, weiterführende Literatur, erforderliche Materialien und Möglichkeiten der Modifikation. Besonders aufschlussreich für Personalern und Führungskräfte ist das Kapitel Kommunikation und Führungsstile. Diese Auflage ist kein bisschen altbacken – oder etwa überholt.



Eberhard Ulich: Arbeitspsychologie. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, ISBN 9783791030494, 44,95 Euro

So viel sei vorweg genommen: Dieses Buch ist ein Klassiker der Arbeitspsychologie, das sowohl über die Anfänge dieser Disziplin, als auch über aktuelle Forschungsergebnisse umfassend und spannend informiert. Eberhard Ulich, Präsident der Stiftung Arbeitsforschung, betrachtet Arbeit als eine Tätigkeit, durch deren Ausführung der Arbeitstätige zur Schaffung von immateriellen Werten für sich

und andere beiträgt. Dabei integriert Ulich in der nunmehr siebten Auflage seines Buches unter anderem neue Arbeitszeitmodelle und Themen wie Qualifizierung und Veränderungsbereitschaft sowie das Gesundheitsmanagement. Umfassend stellt er alle relevanten Aspekte der Arbeitspsychologie dar, diskutiert praxiswirksame Konzepte und moderne Fragestellungen. Neben der Analyse, Bewertung und Gestaltung von einzelnen Tätigkeiten und Gruppenarbeit schildert der Autor auch arbeitspsychologische Konzepte für den Einsatz neuer Techniken. Das durch viele praxisnahe Beispiele, anschauliche Tabellen sowie ein umfangreiches Literaturverzeichnis ergänzte Grundlagenwerk ist sowohl Wissenschaftlern als auch Studierenden zu empfehlen.

PERSONALBuchtipp



Thomas R. Hummel, Ernst Zander (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen der Personalpolitik. Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2011, ISBN 9783866186286, 34,80 Euro

Die Personalpolitik behandelt grundsätzlich alle Entscheidungen in Unternehmen, die die Mitarbeiter betreffen. Das scheint selbstverständlich. Das vorliegende Buch liefert in einem Ausschnitt aller Themen eine fundierte Auseinandersetzung mit den aktuellsten Personalfragen. Im ersten Abschnitt werden personalpolitische Modelle rund um das Thema Vergütung, Arbeitsentgelt und Mitbestimmung vorgestellt und diskutiert. Aufbauend darauf befasst sich der zweite Teil mit Strategien zur Anpassung dieser Entgeltsysteme an gegenwärtige Aufgaben. Die Autoren reflektieren vor

dem Hintergrund der demografischen Entwicklung einerseits unterschiedliche Wege zu modernen Entgeltsystemen, thematisieren aber zugleich anhand von Praxisbeispielen die daraus resultierende Wende in der Tarifpolitik. Auch die Leistungsbeurteilung von Teamarbeit sowie die Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen werden ausführlich erörtert. Abschließend liefert das Buch einen Einblick in Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern, und die Autoren betonen die zunehmende Bedeutung internationaler und interkultureller Personalarbeit für die Unternehmen.

PERSONALpersönlich



David Mbonimana ist seit 2010 Vorstand der HSH Real Estate AG in Hamburg. In dem zweiköpfigen Gremium verantwortet der 35-jährige promovierte Betriebswirt Personal plus Portfoliomanagement, Gremienbetreuung, IT & Organisation sowie Compliance. Vor seinem Wechsel zur HSH Real Estate AG war der gebürtige Marburger sieben Jahre im HSH Nordbank-Konzern tätig.

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

Als Kind wollte ich Bauarbeiter werden.

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

Schlecht vorbereitete und nicht strukturierte Meetings.

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

Am liebsten verbringe ich Zeit mit meiner Familie.

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

Ich habe mich kürzlich auf einer Hochzeitsfeier aus dem Raum gestohlen, um dem Paartanz zu entkommen.

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

Für Essen und CDs.

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

Wenn Sie den Begriff eng fassen und damit Arbeitsrecht und Sozialversicherung meinen, sollte man nie darauf verzichten. Wenn Sie sich auf moderne soziale Netzwerke beziehen, kann ich auf viel verzichten.

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

Zu viel Flexibilität ist hinderlich. Man sollte sich festlegen und Entscheidungen treffen können.

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

Ich würde in die gezielte Weiterbildung von Mitarbeitern investieren.

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

Personelle Entscheidungen im Zuge von Umstrukturierungen.

■ **Sie haben schon sehr jung Karriere gemacht – haben Sie einen Tipp zum Nachahmen?**

Lösungsorientierung und außerdem Beharrlichkeit.

■ **Sehen Sie das Unternehmen angesichts des Fach- und Führungskräftemangels gut aufgestellt?**

Wir haben im vergangenen Jahr zahlreiche Änderungen durchlaufen und sind derzeit gut aufgestellt.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: Arbeitgeber Mittelstand

- Flexibilität
- Personalkosten
- Employer Branding

Weitere Themen:

- Personalstrategie
- Leistungsgewandelte Mitarbeiter

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