



Prof. Dr. Rüdiger Kabst

Leidensgenosse Controller

Personaler und Controller haben etwas gemeinsam: Beide werden nicht geliebt im Unternehmen!

Der Personaler ist das hässliche Entlein. Es wird von den Kollegen aus der Linie bestaunt – eher verwundert als bewundernd. Es frisst Ressourcen, ohne die entstehende Leistungssteigerung sofort belegen zu können. Dadurch läuft es Gefahr, am steten Tropf der anderen zu hängen. Gefühlt zumindest.

Der Controller ist der Pfennigfuchser. Seine harte Zahlenkunde wird von den Kollegen schnell abgelehnt – denn sie mutiert zu einer Hürde aus Kennzahlenstapeln. Unüberwindbar und unverstanden.

Beide sind verkannte Potenzialträger im Unternehmen. Doch im Gegensatz zu manch anderer Hochzeit zweier schwacher Partner wäre eine mögliche Beziehung zwischen Controller und Personaler ein Gewinn: Der Controller stellt Kennzahlen zur Verfügung, die verstanden und verwendet werden – vom Personaler. Dieser kann seine Bildungsinvestitionen endlich als Return quantifizieren. Eine Traumbeziehung – noch im Wolkenkuckucksheim!

Warum gibt es diese innige Beziehung über die Funktionsgrenzen hinweg nicht? Wie so häufig in Beziehungen liegt es an der Kommunikation. Konkret: der unterschiedlichen Sprache. Jede Disziplin hat ihre Fachsprache und Routinen, die Fachfremde nur schwerlich durchdringen. Was für den Personaler zielstrebig als Absentismus erkannt wird, ist für den Controller schlichtweg ein Produktivitätsnachteil.

Nur mit Geduld und dem Willen gestalten zu wollen nähern sich Personaler und Controller aneinander an. Durch Goodwill und Pilotprojekte kann eine Zweckgemeinschaft geschaffen werden. Wenn sie funktioniert, wird schon bald die Ernte eingefahren. Selbst kleine gemeinsame Schritte, etwa in unserer klassischen Disziplin, dem Bildungscontrolling, mögen Chancen eröffnen und den Mehrwert der eigenen Arbeit manifestieren.

Bald steht Weihnachten vor der Tür. Wünschen Sie sich doch einmal eine gute Zusammenarbeit mit Ihrem Controlling-Kollegen. Vielleicht werden Ihre Wünsche wahr ...

EDITORIAL <i>Leidensgenosse Controller</i> <i>Rüdiger Kabst</i>	1
NAMEN UND NACHRICHTEN	4
PERSONALKurzinterview: <i>Trainerin Sabine Asgodom will Leidenschaft für den Beruf entfachen</i>	
SCHWERPUNKT: CONTROLLING FÜR PERSONALER	
Weiterbildung: Wertbeitrag messen <i>Christoph Meier/Sabine Seufert</i>	6
Mittelstand: Individuelles Lernarrangement <i>Ines Tetzlaff/Fred Walch</i>	10
Finanzorientierung: Denkschule etablieren <i>Wilhelm Schmeisser/Thomas R. Hummel</i>	12
Human Potenzial Index: Weiterentwickeln statt abwickeln <i>Herbert Schlotter/Karl-Friedrich Ackermann</i>	14
PERSONALMANAGEMENT	
Corporate Health Award: Gewinner Unilever Deutschland managt Mitarbeitergesundheit <i>Olaf Tscharnetzki</i>	18
Initiativpreis Aus- und Weiterbildung: ZDF siegt mit Kompetenzmodell <i>Michael Winter/Kathrin Strässer-Knüttel</i>	20
Towers Watson-Studie: Arbeitnehmer 2049 <i>Silke Aumann</i>	22
Interkulturelle Kompetenz: Chance für Bi-Kulturelle <i>Jasmin Mahadevan</i>	26
Arbeitnehmer: Mitunternehmer werden <i>Thomas R. Hummel/Ernst Zander</i>	30
Entgeltsysteme im Mittelstand <i>Nicole Böhmer</i>	34
Lenken und Lösen	37
PERSONALENTWICKLUNG	
Coaching als Personalentwicklungsinstrument <i>Swantje Hansen/Peter Mühlemeyer</i>	38
Deutsche Post DHL: Zufriedene Bewerber <i>Alexandra Wehberg/Michael Basmann</i>	42
Treffen und Trainieren	44
Seminare	45

MITARBEITERFÜHRUNG

Gemischtkulturelle Teams: Spielregeln erarbeiten 46
Karoline Barthel/Katrin Krieg

PROVOKATION des Monats: Schafft Arbeitszeugnisse ab 50
Frank Adensam

Fordern und Fördern 51

PERSONAL UND RECHT

Streitfall Urlaub 52
Jürgen Weder

Aus dem Gerichtssaal 54

BÜCHER 55

PERSONAL*persönlich: Jürgen Dolle, SMA Solar Technology, Niestetal* 56

Im nächsten Heft lesen Sie 56

Impressum 32

PERSONALKurzinterview

Raus aus der Komfortzone

Sabine Asgodom, Trainerin, Coach und Buchautorin, will Leidenschaft im und für den Beruf entfachen.

Die Leidenschaft ist Ihre Leidenschaft. Woran liegt es, wenn man sie im Beruf nicht spürt?

Häufig fehlt es an neuen Herausforderungen. Neueste Laufbahnforschungen zeigen, dass nach spätestens drei Jahren etwas Neues kommen muss, um die Begeisterung zu erhalten. Das scheint im Widerspruch zu der sich heute sehr schnell drehenden Arbeitswelt zu stehen. Deren Dynamik kommt aber nicht unbedingt aus neuen, sondern aus sich verdichtenden Aufgaben. Außerdem ersticken Führungskräfte oft mit demotivierenden Kommentaren jeden Feuereifer. Letztlich kann es natürlich auch sein, dass man grundsätzlich den falschen Job ausübt oder die Zeit für diese Aufgabe einfach vorbei ist.

Kann man Leidenschaft systematisch entwickeln?

Auf jeden Fall – vorausgesetzt, man ist bereit, sich selbst aus der Komfortzone herauszuholen. Dazu gehört, beim Vorgesetzten neue Aufgabenfelder einzufordern oder sich



anderen Herausforderungen zu stellen. Gerade jetzt ist dafür der geeignete Moment, weil wir uns hin zu einem Bewerbermarkt bewegen. Die Chancen zum Wechsel sind so gut wie sie lange nicht mehr waren.

Können Führungskräfte die Leidenschaft im Team anfachen?

Ja – dafür müssen sie in erster Linie die Menschen und nicht nur die Aufgabe im Blick behalten. Zentrale Aufgabe ist es herauszufinden, wo der persönliche Anreiz des Einzelnen liegt. Das ist individuell verschieden. Der eine lässt sich mit Geld, der nächste mit Anerkennung, ein anderer mit interessanten Aufgaben motivieren. Es gehört zu den originären Führungsaufgaben, genau diesen Punkt zur Motivation herauszukitzeln.

Ausgezeichnete Arbeiten

Dagmar Zanker (Foto) von der Universität Bamberg hat den erstmals ausgeschriebenen Wettbewerb der Randstad-Stiftung gewonnen. Prämiert wurden akademische Abschlussarbeiten, die sich auf originelle und innovative Weise mit der Arbeitswelt und flexiblen Arbeitsformen auseinandersetzen. Auffallend: Ausschließlich Frauen machten das Rennen. Die 29-jährige Zanker hat mit ihrer Arbeit „Erwerbsausstiegsprozesse: Muster, Gründe und Motive“ überzeugt und den ersten Preis und damit 2.500 Euro gewonnen. Platz zwei errang Anne Dumrese von



der FH Ludwigshafen. Sie erhielt ein Preisgeld von 1.500 Euro für ihre „Ableitung von Erfolgsfaktoren der gewerbsmäßigen Personalvermittlung durch einen Ländervergleich Vereinigtes Königreich – Deutschland“. Auf den mit 1.000 Euro dotierten Platz drei schaffte es die 26-jährige Nora Müller, die ihre Arbeit „Erwerbseintritt und ‚Timing‘ der Ehe“ ebenfalls an der Universität Bamberg geschrieben hatte. Die eingereichten Arbeiten mussten von den Hochschulen vorgeschlagen werden. Eine fünfköpfige Jury, darunter PERSONAL-Chefredakteurin Ruth Lemmer, bewerteten wissenschaftliche Qualität und Solidität, die Umsetzbarkeit sowie den Marktbezug der Arbeit.

Signal für Veränderung

Die Fernverkehrsparte der Deutschen Bahn in Berlin hat eine neue Führungsriege – und die ist einen Tick weiblicher geworden: Das Ressort Personal im Vorstand hat Katharina Heuer (Foto) übernommen. Sie ist zugleich Arbeitsdirektorin der DB Fernverkehr AG. Die 42-Jährige folgt dem 60-jährigen Robert Etmanns. Die gelernte Volkswirtin Heuer ist Expertin in Sachen Qualifizierung. Sie war zuvor Chefin der DB Akademie sowie Leiterin Management- und Mitarbeiterführung. 2003 ist sie von DaimlerChrysler zur Bahn gewechselt. Aber auch



Heuers Chef, Berthold Huber, ging einen Teil seines Karriereweges in der Personalerzene. Der 47-jährige Nachfolger von Dr. Nikolaus Breuel gilt als jemand, der offen auf Menschen zugeht. Nicht zuletzt das hat ihn wohl für seine letzte Position prädestiniert: Er war Personalvorstand bei DB Netz. Davor, nämlich von 2003 bis 2008, leitete er den Regionalverkehr in Bayern. Das zeigt: Mitunter ist eine Position im Human Resource das Sprungbrett an die Spitze.

Die Chemie stimmt

Im Zuge der Neuordnung des BASF-Vorstands – ab Mai 2011 übernimmt Dr. Kurt Bock den Vorstandsvorsitz – rückt Margret Suckale (Foto) in den Vorstand des Chemiekonzerns: Die 54-Jährige wird im Mai 2011 Arbeits-



direktorin und Leiterin des Ressorts II. Damit ist Juristin Suckale nicht nur zuständig für Human Resources, Environment, Health & Safety. Vielmehr ist sie auch verantwortlich für das Management der Verbundstandorte in Europa sowie den Bereich Engineering und Wartung. Bisher waren dafür ausschließlich Chemiker oder Ingenieure zuständig. Die ehemalige oberste Bahn-Personalerin Margret Suckale leitet seit Sommer 2009 die BASF-Zentraleinheit Global Human Resources – Executive Management and Development. In den weltweiten Zuständigkeitsbereich der Juristin fallen unter anderem die Personalangelegenheiten der oberen Führungskräfte. Außerdem macht Margret Suckale als Vorsitzende einer strategischen Kommissi-

on dem BASF-Vorstand Vorschläge zur Besetzung der oberen Führungspositionen. Manchen galt diese Funktion der Spitzenmanagerin von Beginn an als Übergang und Chemie-Lernphase für den Start im Vorstand.



Talente fördern

Der Mann für Talente bei SAP heißt **Roger Bellis** (Foto). Der Waldorfer Konzern hat den 56-Jährigen zum Senior Vice Presidenten (SVP) von Global Talent, Leadership, and Organizational Development ernannt. Diese globale Personalfunktion ist neu geschaffen worden, und Bellis ist damit zuständig für die weltweite Förderung von Talenten und Führungskräften. Roger Bellis hatte zuvor Führungsrollen bei Barclays Bank, Scottish Power und Unilever bekleidet.

Doppelte Kompetenz

Bei der inhabergeführten Klinikgruppe Schön Klinik mit Sitz in Prien ist ein weiterer Geschäftsführer bestellt worden. **Dr. Mani Rafii** (Foto) ist der fünfte Geschäftsführer und verantwortlich für Personal, Einkauf, Bau und Technik. Der 43-Jährige lenkt damit die Geschicke von 7.300 Mitarbeitern, die in insgesamt 15 Kliniken in vier Bundesländern arbeiten. Rafii war bisher verantwortlich für die Schön Klinik in Hamburg-Eilbek, wo er als kaufmännischer Leiter für die strategische Neuausrichtung verantwortlich war. Er kennt sowohl den kaufmännischen, als auch den medizinischen Alltag. Nach seinem Medizinstudium



in Kiel und Texas startete er als Arzt in Kiel. Dann entschloss er sich zu einem Managementstudium in Boston, arbeitete danach als Berater bei Boston Consulting und wechselte vor sieben Jahren schließlich zu Schön Klinik.

Ausgezeichneter Manager

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. in Bonn hat den BDU-ManagerAward an **QIAGEN-Chef Peer M. Schatz** und den BDU-

CompanyAward an die **Walter Knoll AG & CO. KG** aus Herrenberg verliehen. Schatz hat als geschickter und kompetenter Marktarchitekt in der Biotechnologie überzeugt. Der Vorstandsvorsitzende der **QIAGEN-Gruppe** mit Sitz in Hilden habe dabei mit seiner weit-sichtigen Unternehmensstrategie einen wichtigen Beitrag geleistet, einer der Schlüsseltechnologien dieses Jahrhunderts in Deutschland großes Gewicht zu verleihen, begründete die Jury ihre Wahl. **Antonio Schnieder**

(Foto) wurde zuvor beim Beratertag in seinem Amt als Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) mit Sitz in Bonn für weitere zwei Jahre bestätigt. Schnieder ist Vorsitzender der Capgemini Deutschland Holding GmbH und im Vorstand der weltweiten Capgemini-Gruppe.



Telefon statt Haarföhn

Dirk Barnard (Foto) wird am 1. Januar 2011 Geschäftsführer Human Resources von **Vodafone Deutschland** in Düsseldorf. Der 45-Jährige übernimmt damit die Aufgabe von **Michele Angelo Verna**. Der 41-jährige Verna war schon im Juli nach London gewechselt. Dort ist er die Karriereleiter hinaufgeklettert und hat die globale Funktion als Group Director of Organisation Effectiveness & Change übernommen. Von der Insel aus bearbeitet der Italiener seitdem zusätzlich die Aufgaben als oberster Vodafone-Personaler in Deutschland. Jetzt wird er von Barnard in der Verantwortung für die 13.000 Mitarbeiter in Deutschland beerbt. Der Betriebswirt Barnard kommt aus der Procter&Gamble-Familie. Dort stieg er direkt nach seinem Studium in Mannheim ein. Seit 2007 war Dirk Barnard als Global Head of Human Resources in Genf für die Konzerntochter Braun zuständig. Zuvor arbeitete er bei Wella und machte bei mehreren Changemanagement-Projekten im Konzern mit.



Gewinner auf der Zukunft Personal



Auf der Fachmesse Zukunft Personal in Köln gab es neben vielen Informationen auch einige Preise. So überreichte der ehemalige Bundesaußenminister **Hans-Dietrich Genscher** am 12. Oktober **Jacques Delors** den erstmals ausgelobten „**Leonardo – European Corporate Learning Award**“. Mit dem ehemaligen EU-Kommissionspräsident und Ideenschmied für die europäische Bildungsvision wurde die Latte für künftige Preisträger hoch gelegt. Der Preis wird künftig europaweit wirkende Ideen und neue Wege für die betriebliche Weiterbildung auszeichnen.

Talentmanagement in eigener Sache – darum geht es dagegen beim **HR Next Generation Award**. Fünf von ihren Vorgesetzten vorgeschlagene Nachwuchstalente erhielten diese Auszeichnung. **Jana Schmidt** (Foto rechts), Human Resources Officer beim Automobilzulieferer Seton Company in der Nähe von Johannesburg, schaffte es auf Platz 1. Zu den Kriterien des Awards, den der Messeveranstalter spring Messe Management gemeinsam mit der Haufe Lexware GmbH vergibt, gehört unter anderem, dass die Preisträger Althergebrachtes in Frage stellen und bereits ein großes Maß an Verantwortung tragen. Ausgezeichnet wurden auch **Dr. Yasmin Fargel**, Strategische Personalentwicklung der BMW Group, **Christoph Paul**, Teamleiter Personal & Allgemeine Verwaltung der Lincoln GmbH, **Salomon Pircek**, Personalreferent der Volksbank Freiburg eG und **Lisa Weber**, Personal- und Organisationsentwicklerin der Aachen Münchener.



Wie Personalverantwortliche den Schritt vom Bildungscontrolling zum Learning Value Management schaffen und damit Kompetenzentwicklung zielgerichteter betreiben können, untersuchte die Universität St. Gallen.



© Fotolia

Wertbeitrag messen

Die Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag betrieblicher Bildungsarbeit ist ein Dauerbrenner. Aktuelle Studien zeigen, dass Bildungscontrolling noch lange nicht flächendeckend umgesetzt ist (Bernd Käßlinger, 2009) und dass sich das Interesse von der Bestimmung des Return on Investment (Patricia Pulliam Phillips/ Jack J. Phillips, 2007) hin zur Bestimmung des Return on Expectations verschoben hat (Valerie Anderson, 2007; Ilona Diesner/Sabine Seufert/Dieter Euler, 2010). Damit rücken aus

Sicht von Bildungsorganisationen – etwa der Bildungsbereiche innerhalb von Unternehmen – veränderte Fragestellungen in den Mittelpunkt: Was erwarten die verschiedenen Anspruchsgruppen und was beurteilen sie im Hinblick auf Lernen und Kompetenzentwicklung als wertvoll? Sind geeignete Rahmenbedingungen für Lernen und Kompetenzentwicklung (formell ebenso wie informell) etabliert? Welcher Nutzen von Lernen und Kompetenzentwicklung (formell ebenso wie informell) zeigt sich? Wie können Leistungen und Erfolge adressatenspezifisch und wirkungsvoll kommuniziert werden?

Die erforderlichen Erweiterungen betreffen folgende Aspekte:

- **Die systematische Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen und deren Erwartungen sowie Wertverständnisse.** Denn der Wert von Kompetenzentwicklung ist relativ und von der Perspektive der jeweiligen Anspruchsgruppe abhängig. Investitionen in Lernen und Kompetenzentwicklung realisieren daher nur dann einen Wertbeitrag, wenn sie konsequent an den Erfordernissen dieser Anspruchsgruppen ausgerichtet sind – seien diese nun auf strategischer oder auf operativer Ebene zu verorten. (vgl. Robert S. Kaplan/David P. Norton, 2004).

- **Die systematische Berücksichtigung von informellem und organisationalem Lernen sowie den dazugehörigen Rahmenbedingungen.** Die Bedeutung von informellem Lernen wird derzeit breit diskutiert. Dabei zeigen sich drei Entwicklungslinien, wie informelles Lernen systematisch in Kompetenz-



Dr. Christoph Meier, Projektleiter, Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen

✉ christoph.meier@unisg.ch



Prof. Dr. Sabine Seufert, Direktorin, Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen

✉ sabine.seufert@unisg.ch

Learning Value Management

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert Elemente von Evaluation, Qualitätsentwicklung und Bildungscontrolling und deren Erweiterung zu einem systematischen Management des Wertbeitrags von Kompetenzentwicklung (Learning Value Management). Eine solche Erweiterung kann auf der Grundlage eines Rahmenmodells mit drei zentralen Arbeitsschritten erfolgen. (Abb. 1)

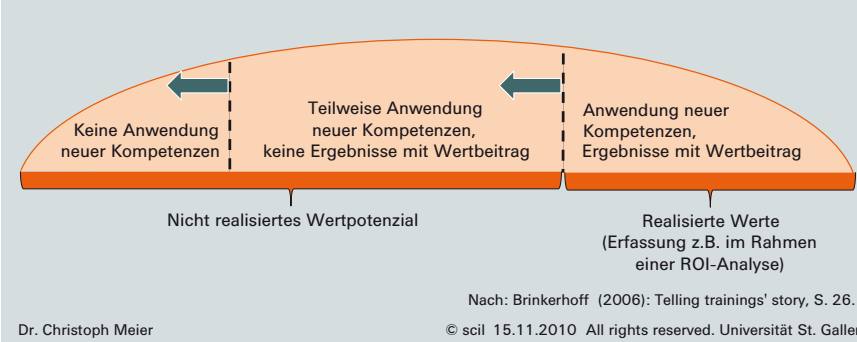
Stichwörter in diesem Beitrag

- Kompetenzentwicklung
- Bildungscontrolling
- Wertbeitrag

Abb. 1: Rahmenmodell und Erweiterungen im Rahmen von Learning Value Management



Abb. 2: Realisiertes und nicht realisiertes Wertpotenzial



entwicklung integriert werden kann: als Ergänzung formellen Lernens, als moderiertes informelles Lernen und als selbst organisiertes informelles Lernen auf der Grundlage lernförderlicher Rahmenbedingungen.

•Die Bestimmung nicht realisierter Wertpotenziale sowie deren Ursachen. Die Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen sind mehr oder weniger erfolgreich im Hinblick auf Kompetenzerwerb und Transfer in das Arbeitsfeld. Bei der Bestimmung des Return-on-invest zu einem Training wird in der Regel nur der realisierte Wertbeitrag ermittelt. Das nicht realisierte Wertpotenzial bleibt ebenso im Dunkeln wie die Gründe dafür. Es müssen aber auch die für die Anwendung neuer Kompetenzen im Arbeitsfeld förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren ermittelt werden um so über eine Anpassung von Kursdesign und Rahmenbedingungen das nicht realisierte Wertpotenzial zu heben. (Abb. 2)

•Eine systematisch an den Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtete Kommunikation von Leistungen und Erfolgen. Die internen Kunden sind häufig nicht gut über die Leistungen von Bildungsbereichen informiert. Allzu oft beschränkt sich die Kommunikation der Leistungen auf das Erstellen und Verteilen eines Trainingskatalogs.

Wertbeitrag in der Praxis

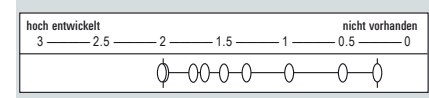
Der hier skizzierte Ansatz von Learning Value Management wird im Rahmen eines auf ein Jahr angelegten Entwicklungsprojekts des swiss centre for innovations in learning (scil) gemeinsam mit neun Partnern ausgearbeitet – und zwar mit Bildungsorganisationen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen aus Deutschland und Österreich, darunter sieben DAX-notierten Unternehmen. Um den Stand und die prioritären Ent-

wicklungsfelder für Learning Value Management zu identifizieren, wurde ein Benchmarking durchgeführt. Der dazu entwickelte Fragenkatalog mit mehr als 150 Items basiert auf Literaturanalysen und wurde gemeinsam mit den Partnern iterativ verbessert. Die Selbsteinschätzungen wurden von den am Entwicklungsprojekt beteiligten Personen vorgenommen, die zumeist leitende Funktionen innerhalb ihrer Bildungsorganisationen einnehmen. Für die Benchmarking-Studie wurden vier Teilbereiche von Learning Value Management in den Blick genommen.

Anspruchsgruppen einbinden

Wie bereits dargelegt, müssen die Anforderungen und Erwartungen an Kompetenzentwicklung von Seiten verschiedener Anspruchsgruppen – etwa Leitungsebene, Vorgesetzte, die Lernenden selbst, externe Kooperations- und Geschäftspartner – systematisch aufgenommen werden. Dies kann über Verfahren wie systematische Strategie-Prozesse, zum Beispiel auf der Grundlage der Balanced Scorecard, über Präsenz in regelmäßig tagenden Steuergremien oder auch über schriftliche oder mündliche Bedarfserhebungen erfolgen. Der diesbezügliche Entwicklungsstand unter den beteiligten Partnern ist recht unterschiedlich. In einigen Fällen ist ein systematisches Vorgehen in wichtigen Teilen umgesetzt, in anderen Fällen gibt es kein systematisches Vorgehen. Insgesamt gesehen zeigen sich deutliche Verbesserungspotenziale. (Abb. 3)

Abb. 3: Systematisches Aufnehmen von Anforderungen und Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen



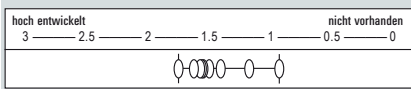
Erschwerend kommt dabei hinzu, dass die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen überwiegend diffus und nicht gut messbar sind.

Eine Spezifikation dessen, wie sich Erfolg von Kompetenzentwicklung überprüfbar manifestiert, ist eine Voraussetzung für spätere Aussagen zum Erfolg von Kompetenzentwicklung.

Status ermitteln: Rahmenbedingungen

Sehr homogen aber eher ernüchternd ist das Ergebnis im Hinblick auf die transferorientierte Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, beispielsweise über integrierte Transferaufgaben, Entlastungszeit im Nachgang für aktives Erproben oder Umsetzen am Arbeitsplatz, Transferbegleitung innerhalb der Lerner-Gruppe oder auch Transferunterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte. Und im Hinblick auf einen weiteren sehr wichtigen Aspekt des Transfermanagements, nämlich die Einbindung von Vorgesetzten oder Führungskräften und Unterstützung in der Transferphase, ist die Umsetzung bei den beteiligten Partnern bislang am wenigsten weit gediehen. (Abb. 4)

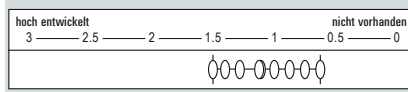
Abb. 4: Transferorientierte Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung



Status ermitteln: Ergebnisse und Nutzen

Das Bestimmen der Ergebnisse und des Nutzens von Kompetenzentwicklung erfolgt häufig in Anlehnung an das von Donald L. Kirkpatrick schon 1959 vorgeschlagene Konzept von vier verschiedenen Evaluationsebenen. Üblich ist eine Evaluation von Maßnahmen auf der Ebene der Teilnehmenden-Bewertungen. Lernerfolg, Transfererfolg und Auswirkungen auf Leistungsprozesse werden dagegen kaum oder gar nicht evaluiert. Insgesamt zeigt sich damit bei diesem Aspekt viel Übereinstimmung zwischen den Partnern und ein großes Potenzial für Weiterentwicklungen. (Abb. 5)

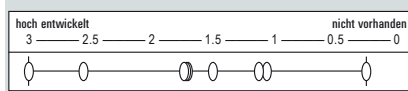
Abb. 5: Evaluation formal organisierter Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung



Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen

Mit der Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen an die verschiedenen Anspruchsgruppen schließt sich eine Kreisbewegung, die mit der Aufnahme von Anforderungen und Erwartungen begonnen wurde. Im Hinblick auf die Überprüfung des Ausmaßes, in dem die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen erfüllt werden (durch schriftliche Befragungen, Review-Gespräche oder Management-Cockpits mit relevanten Kennzahlen), zeigt sich die größte Streuung von allen untersuchten Aspekten. (Abb. 6)

Abb. 6: Überprüfen des Grads der Erfüllung von Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen



Zudem wird hier deutlich, wie auch schon beim Aufnehmen der Erwartungen der Anspruchsgruppen, dass es für die Bildungsorganisationen mehrheitlich ungewohnt ist, die verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch im Blick zu halten.

Prioritäre Maßnahmen

Learning Value Management ist ein integratives Konzept, in dem Aspekte von Evaluation, Qualitätsentwicklung und Bildungscontrolling zusammen fließen und Erweiterungen erfahren. Die Ergebnisse aus dem Benchmarking im Rahmen des Entwicklungsprojekts zeigen nicht nur eine oft breite Streuung beim Stand der Umsetzung. Sie zeigen auch gemeinsame Tendenzen, aus denen sich prioritäre Arbeitsbereiche für zukünftige Wei-

terentwicklungen in diesem Feld ableiten lassen:

- Die Einbindung der verschiedensten Anspruchsgruppen bei der Ausrichtung der Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung muss an vielen Stellen deutlich verbessert werden. Dies gilt für die Ausrichtung von Kompetenzentwicklung an strategischen ebenso wie an operativen Zielen.
- Ein systematisches Transfermanagement sollte etabliert werden. Dies beinhaltet Maßnahmen auf mikrodidaktischer Ebene (Gestaltung von Lernumgebungen) ebenso wie Maßnahmen auf makrodidaktischer Ebene (Gestaltung von Lern- und Führungskultur).
- Die Evaluation von Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung muss verbessert werden. Der Wertbeitrag von Kompetenzentwicklung kann erst dann plausibel aufgezeigt und kommuniziert werden, wenn auch Transfererfolge und Auswirkungen auf Leistungsprozesse ermittelt werden. Der Einwand, dass dies mit zu hohem Aufwand verbunden ist, greift zu kurz. Evaluationsmethoden wie beispielsweise die Success Case Method (Brinkerhoff, 2006) sind sehr gut anpassbar und können für fundierte Reportagen ebenso wie für wissenschaftliche Studien eingesetzt werden.
- Die Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen in Richtung der wichtigsten Anspruchsgruppen muss verbessert werden – beispielsweise über den Einsatz von Management-Cockpits oder fundierten Erfolgsgeschichten.

Internet-Tipp

- Ilona Diesner, Sabine Seufert, Dieter Euler: Trendstudie 2010 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht, Band 23, University of St. Gallen www.scil.ch/index.php?id=31
- Bernd Käßlinger: Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. BIBB REPORT, Heft 13, 2009 www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_13.pdf

Bildungscontrolling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen muss schnell über Erfolg und Misserfolg entscheiden, da diese Firmen wenig Spielraum haben.

Individuelles Lernarrangement

Bildungscontrolling ist in vielen Unternehmen – wenn es denn überhaupt existiert – das Kontrollieren von Erfolgen besuchter Seminare, Trainings oder Coachings. Dabei obliegt es der Führungskraft, dem Teilnehmer klar zu machen, was er zu lernen hat und dieses im Nachgang zu messen und zu überprüfen. Betriebswirtschaftlich optimiert betrachtet, wird damit das Budget für Bildung zum Instandhaltungsbudget für Humankapital. Gedacht für die Beseitigung von individuellen Defiziten oder zur Motivation von Mitarbeitern. Wenn es in Unternehmen zur Verfügung steht, erfolgt eine Planung, in der Regel aus einem intern vorbereiteten Katalog von geprüften Angeboten, und die Mitarbeiter oder Führungskräfte können auswählen. Im Nachgang

wird überprüft, was der Teilnehmer gelernt hat, ob er Spaß hatte und ein anderes Verhalten zeigt. Nur sieben Prozent aller befragten Unternehmen erheben dabei Resultate.

Flexible Anforderungen brauchen flexible Lösungen

Die Geschäftsführung der PEWA GmbH Metalldacheindeckungen und Flachdachabdichtungen in Magdeburg ist andere Wege gegangen: Das mittelständische Unternehmen mit rund 50 Beschäftigten erstellt deutschlandweit Spezial-Flachdächer. Um Aufträge nicht ablehnen zu müssen, muss das Unternehmen sich vergrößern. Geld für Bildung wird – wie in den meisten kleinen und mittleren Unternehmen – nur bei operativem Zwang ausgegeben und als eine konkrete in die Zukunft gerichtete Investition gesehen.

So stand das Unternehmen jüngst vor der Aufgabe zehn neue Flachdachdecker sowie einen Bauleiter in das Unternehmen zu integrieren und ihre Qualifikation an die Erfordernisse des Unternehmens anzupassen. Genügend Fachkräfte gab es in der Branche ohnehin nicht. Zum einen reicht die traditionelle Berufsausbildung zum Dachdecker als Qualifikation nicht aus, um den Anforderungen des Flachdachspezialisten zu genügen. Zum anderen griff das Unternehmen bereits früher auf fachfremde Arbeitnehmer wie gelernte Fleischer, Bäcker und Metallbauer zurück. Doch

diesmal kam erschwerend hinzu: Die Bewerber waren sogar teilweise ungelernete Kräfte.

Die Ausrichtung der Qualifikationsmaßnahmen bei PEWA ist eindeutig: Für alle Mitarbeiter gilt, dass sie neben dem Willen Neues zu lernen vor allem handwerkliches Geschick und die Bereitschaft für Montagearbeiten mitbringen. In dieser Situation und bei den unterschiedlichen Voraussetzungen der An- und Umlerner reichen traditionelle Schulbankmaßnahmen nicht aus. Sie waren bisher deshalb wenig erfolgreich, weil die Teilnehmer nicht mit typischen Praxisituationen konfrontiert werden. Die neue Aufgabe bestand nun darin, zehn ungelernete beziehungsweise branchenfremde Mitarbeiter zum Flachdachdecker sowie einen Bauingenieur-Absolventen zum Bauleiter auszubilden. Nach Auswahl geeigneter Kandidaten erfolgte sofort die Integration dieser in das Unternehmen sowie die Qualifizierung. Der Weiterbildungszeitraum sollte sieben Monate nicht übersteigen. In diesem Zeitraum musste sehr schnell überprüft werden, wer einen genügend großen Lernfortschritt erreicht und wer möglicherweise gegen einen anderen Kandidaten ausgetauscht werden muss. Ein schnelles Bildungscontrolling war also unerlässlich.



*Dr. Ines Tetzlaff,
Regionalleiterin Nord, isw
Gesellschaft für
wissenschaftliche
Beratung und
Dienstleistung
mbH, Magdeburg*

✉ tetzlaff@isw-gmbh.de



*Fred Walch,
Geschäftsführer,
PEWA GmbH
Metalldach-
eindeckungen
und Flachdach-
abdichtungen,
Magdeburg*

✉ f.walch@pewa-md.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bildungscontrolling
- Facharbeiter
- Führungskräfte

Bildungscontrolling bei ungelerten Facharbeitern

Das besondere an dem Konzept war, dass sowohl auf die Lernfähigkeiten der Teilnehmer eingegangen wurde, als auch auf das individuelle Verständnis der eigenen Defizite in Bezug auf die zu lösende Arbeitsaufgabe. Verschultes Lernen hatte bei den Kandidaten schon früher nur zu mittelmäßigem Erfolg geführt und sollte deshalb die Ausnahme bleiben.

So mussten sich zu Beginn der Maßnahme alle Teilnehmer zu ihren theoretischen und praktischen Kenntnissen sowie dem eigenen Arbeitstempo in Bezug auf das erforderliche Facharbeiterniveau selbst einschätzen. Dabei wurden die Kenntnisbereiche vorgegeben und umfassten praktische Begriffe wie Abdichtung, Dämmung und Gründach. Die meisten Teilnehmer gruppieren sich dabei auf 30 bis 50 Prozent des Facharbeiterniveaus ein.

Die ersten Schulungen waren inhaltlich vorgeplant und wurden mit Unterstützung der Herstellerfirmen durchgeführt. Dabei umfasste der theoretische Teil maximal zwei Tage. Danach ging es sofort auf die Baustelle, um das Gelernte anzuwenden. Den Vorarbeitern oblag es, die Teilnehmer einzuweisen und die Durchführung in Kooperation mit dem Trainer zu überwachen. Fehler in der Umsetzung konnten so sofort erkannt werden, und der Vorarbeiter als interner Experte korrigierte zeitnah, indem er auf Fehler hinwies und die Arbeit gegebenenfalls noch einmal richtig vormachte, bis die Ausführung erfolgreich war.

In einer zweiten Selbsteinschätzung nach sechs Wochen, die analog zur ersten Befragung aufgebaut war, schätzten die Teilnehmer ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten schlechter ein als bei der ersten Befragung. Die Ursache dafür ist in dem erweiterten Kenntnisstand zu sehen, den die Teilnehmer jetzt hatten. Der Einblick in die Praxis ließ die Teilnehmer besser erkennen, was sie noch nicht wussten.

Dies war wichtig für die weitere Ausbildung. Außerdem verabschiedeten sich zu diesem Zeitpunkt bereits die

ersten Teilnehmer, die den Lernumfang unterschätzt hatten. Mit der Selbsteinschätzung setzt der eigentliche Mehrwert an: Die Teilnehmer selbst müssen ihre Defizite in Bezug auf die gestellte Aufgabe erkennen und definieren können. Damit entscheidet der Wille des Lernenden, ob er sich weiter entwickeln will.

Startete die Maßnahme bei den Kenntnissen und Fertigkeiten der grob beschriebenen Aufgabenbereiche, so wurden im Verlauf des Projektes die Kenntnisse immer detaillierter abgefragt und durch Selbst- und Fremdeinschätzung überwacht. So konnten noch fehlende Kompetenzen schnell erkannt und entweder in der Gruppe durch einen Trainer oder als Einzellösung aufgebaut werden.

Bildungscontrolling für Führungskräfte

Anders verhielt es sich mit der Weiterbildung für den Bauleiter. Dieser hatte zu Beginn der Maßnahme seine Aufgaben detailliert zu beschreiben. Hier wurde für den Unternehmer deutlich, in wie weit die Aufgabe als Führungskraft verstanden wurde. Dann hatte der Teilnehmer sein fehlendes Wissen zu erkennen und zu konkretisieren. Missverständnisse konnten so noch einmal besprochen werden.

Der Teilnehmer legte selbst seinen Bildungsplan an. Aus der Aufgabe, die er zum aktuellen Zeitpunkt nicht selbstständig lösen konnte, wurde vom Teilnehmer selbst formuliert, welches konkrete Wissen ihm dazu fehlt. Hierbei unterstützte ihn ein Lernbegleiter mittels gezielter Fragestellungen. So konnten die genauen Bildungsinhalte festgelegt werden.

In einem nächsten Schritt ging es um die Beschreibung des fehlenden Wissens. Es gab folgende Kategorien, in die der Teilnehmer seine Wissensdefizite zur Arbeitsaufgabe zuordnen konnte: Sach- und Faktenwissen (Wie ist ein Gründach aufgebaut?), Methodenwissen (Wie werden Bauabläufe im Unternehmen organisiert?) und Erfahrungswissen (Wie verhalte ich mich, wenn...?). Anhand der Kategorien konnte die geeignete Lernmethode

de gemeinsam mit dem Teilnehmer ausgewählt werden.

So eignen sich erfahrungsgemäß für Sach- und Faktenwissen Seminare, Literatur oder Internetrecherchen. Für Methodenwissen kann ein Seminar ein guter Weg sein, aber auch eine Begleitung durch einen internen Experten oder eine interne Tandemlösung sein. Beim Erfahrungswissen müssen zwingend eigene Erfahrungen gemacht und auch Fehler akzeptiert werden. Denn anhand der Fehler wird das Defizit in Bezug auf die zu erreichenden Aufgabenstellungen deutlicher. Ist bei einem Mangel an Entscheidungsfreude die Ursache, dass die kommende Führungskraft generell ungern entscheidet oder kann er dann erst entscheiden, wenn ihm alle Details bekannt und bewusst sind? Hier helfen Coachings, Feedbackgespräche oder auch Erlebnisseminare wie das Führen mit Pferden. Aus der gemeinsamen Analyse ergaben sich die geeigneten Methoden für den Teilnehmer sowie auch die einzelnen Bildungsinhalte.

Ausblick

Entscheidend sowohl bei der erfolgreichen Qualifizierung von Facharbeitern als auch bei der gelungenen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften – in diesem Fall einem Bauleiter – ist, dass die Teilnehmer ihre eigenen Aufgabenstellungen, die sie lösen wollen, eingebettet in die Unternehmensziele finden. Dazu muss die Unternehmensstrategie kommuniziert werden – egal auf welcher Ebene des Unternehmens. Es geht nicht um das Defizit des Einzelnen, sondern um die sich verändernden Unternehmensanforderungen, an die sich jeder Mitarbeiter immer wieder anpassen muss.

Der Bildungscontroller wird zugleich zum Lernbegleiter und steuert als solcher die Prozesse in Personalunion als Coach, Berater und Überwacher. Bildung etabliert sich prozessbegleitend und wird Antrieb jedes Einzelnen. Es stellt sich für den Unternehmer nicht mehr die Frage, was habe ich davon, wenn ich das Geld ausbebe, sondern auf was kann ich verzichten, welches Geld muss ich also nicht ausgeben.

Die Entwicklung eines Personalcontrollings aus finanzorientierter Sicht ist eine gute Sache für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

Denkschule etablieren

Das Personalcontrolling stellt ein umfangreiches Gebiet der finanzorientierten Personalwirtschaft dar. Viele Funktionen der Personalwirtschaft lassen sich mit quantitativen Methoden aus der Finanzwirtschaft und dem Controlling rechnen und damit entscheidungsorientiert darstellen. Zahlreiche qualitative bis intuitive Argumente aus der Personalarbeit lassen sich nun also rechnerisch untermauern. Personalwirtschaftliche Entscheidungen können besser begründet werden. Es wird häufig die Frage gestellt, welchen Beitrag die Belegschaft eines Unternehmens, Humankapital genannt, erbringt.

Kapitalmarktorientiertes Verfahren

Die Ermittlung des Humankapitals oder des Humanvermögenswertes nach dem kapitalmarktorientierten Verfahren geht auf folgende Überlegung zurück. Sie betrachtet den Humankapitalwert als Barwert der zukünftigen Gewinne, die sich ausschließlich aus der Differenz einer marktorientierten Betrachtung der Bilanz ergibt. (Tab. 1)
Der kapitalmarktorientierte Ansatz unterstellt als Bewertungsgrundlage

Tab. 1: Schema der kapitalmarktorientierten Humankapitalbewertung/Humanvermögensberechnung

Börsenwert:		Aktienpreis x Anzahl der Aktien
./.	Ersatzkosten für materielle Aktiva	Fabriken, Maschinen, Warenbestand, flüssige Mittel
./.	Ersatzkosten für sonstige immaterielle Aktiva	Patente, Lizenzen, Marken, sonstige Rechte etc.
=	Wert des Humankapitals eines Unternehmens	

den Börsenpreis des Unternehmens, daher ist er ausschließlich für börsennotierte Unternehmen geeignet. Zu beachten ist, dass nicht die Bilanzwerte der abzuziehenden Aktiva, sondern deren Wiederbeschaffungskosten in die Berechnung heranzuziehen sind oder, theoretisch noch besser, deren zukünftige Marktwerte.

Die börsennotierten Unternehmen verwenden dieses Modell eher selten, denn sie müssen die genaue Quotierung der Umsatz- und Gewinngrößen auf jedes einzelne Produkt oder Geschäftsfeld annäherungsweise schätzen. Ferner ist die ermittelte Größe der Volatilität der Börsenpreise ausgesetzt und somit mit Unsicherheit behaftet. Darüber hinaus könnte alleine die Bewertung von Wiederbeschaffungskosten einzelner Vermögenswerte des Unternehmens oder deren zukünftige, wertorientierte Marktwerte eine Herausforderung darstellen.

Ziele der Personalkostenplanung

Personalkosten sind die Kosten, die durch den Einsatz menschlicher Arbeitskraft im Unternehmen entstehen. Die Begriffsvielfalt des Kostenbegriffs in Bezug auf Personalkosten ist sehr ausgeprägt. Im Prinzip gibt es jedoch eine Grobgliederung, die die wesentlichen Merkmale dieses Kostenfaktors im Unternehmen zusammenfasst. Diese umfasst die Kosten, die zur Bezahlung der reinen Arbeitsleistung der Mitarbeiter dienen.

In den Personalkosten enthalten sind aber auch die Personalzusatzkosten. Diese fallen zusätzlich zur reinen Arbeitsvergütung an und richten sich zum einen nach gesetzlichen und tariflichen Vorgaben. Sie können aber auch betriebliche freiwillige Leistungen enthalten. Gesetzliche und tarifliche Personalzusatzkosten können beispielsweise die Bezahlung von Ausfallzeiten, zusätzliches Urlaubsgeld oder Leistungen zur Vermögensbildung sein, ebenso wie tariflich vereinbarte Zusatzleistungen, etwa ein 13. Monatsgehalt. Betriebliche Personalzusatzkosten umfassen zum Beispiel Kosten für Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Beratungsdienste, betriebliche Altersversorgung, Kantinen oder auch Kosten für betriebliche Kinderbetreuung. Die Personalkosten werden daher definiert als Summe des Entgelts für geleistete Arbeit und der Personalzusatzkosten. Aus finanzorientierter Sicht werden diese Personalkosten auch als die direkten Personalkosten bezeichnet. Indirekte Personalkosten wären zusätzlich Aufwendungen für die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Funktion, sowie der Personal- und Sachmitteletat der Personalabteilung. Um die Personalkosten zu verwalten und steuern zu können, ist eine gute, um-



Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser, Personal und Organisation, Finanzierung, Investition, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

✉ wilhelm.schmeisser@htw-berlin.de



Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Internationales Management, Hochschule Fulda

✉ thomas.r.hummel@w.hs-fulda.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Finanzorientierte Personalwirtschaft
- Personalcontrolling
- Berliner Humankapitalbewertung

fassende und vorausschauende Planung im Unternehmen notwendig. Das Instrument innerhalb der Kostenplanung ist dafür die Personalkostenplanung. Die kostenmäßigen Auswirkungen aller personellen Maßnahmen gehören in die Betrachtung dieser Personalkostenplanung. Die Entwicklung der Personalkosten innerhalb einer Periode wird betrachtet und berechnet. Die Haupteinflussfaktoren der Personalkosten werden herauskristallisiert und es wird dargestellt, in welche Richtung sie sich entwickeln.

Die Personalkostenentwicklung steht dabei kurzfristig der Ertragskraft des Unternehmens entgegen. Man muss herausfinden, inwieweit das Unternehmen fähig ist die Personalkosten zu tragen, und welche Möglichkeiten es besitzt, die Personalkosten zu beeinflussen, um später höhere Humankapitalwerte zu erzielen. Die kostenmäßigen Auswirkungen aller personellen Maßnahmen stehen dabei im Blickpunkt des Personalcontrollings. Sie werden analysiert und dienen als Grundlage für die weitere Entwicklung und Gestaltung der Personalpolitik in der Unternehmung.

Personalkostenplanung

Bei der Personalkostenplanung ist die Genauigkeit der Ausgangsdaten grundlegend für den Erfolg. Nur detailliert und präzise erfasste Daten können einen realen Überblick geben und eine sinnvolle Planung ermöglichen. Dabei sollte das erwünschte Ziel im Blickfeld sein, damit die Berechnungen nicht zum Selbstzweck werden. Eine genau geführte und aktuelle Personalkostenplanung liefert Grundlagen für unternehmerische Entscheidungen im Zusammenhang mit anderen Teilplänen. Sie kann so zur Risikominimierung für das Unternehmen beitragen. Die Personalkostenplanung besteht aus verschiedenen Tätigkeiten in kontinuierlicher Folge: der Planung, der Plankontrolle und der Plankorrektur.

Zur Planung gehört die Darstellung des Problems. Es wird fixiert, welche Bereiche speziell in Augenschein genommen werden müssen und unter welchem Fokus. Zu dieser fixierten Problemstellung werden im nächsten

Tab. 2: Berechnung Entgeltfortzahlung

480 Arbeiter x 16,50 Euro/Std. x 167,4 Std./Monat x 0,05 Faktor Krankenstand
= **66.290,40 Euro**
160 Angestellte x 3.350 Euro/Monat x 0,035 Faktor Krankenstand
= **18.760,00 Euro**
66.290,40 Euro + 18.760,00 Euro = **85.050,40 Euro**
Dies ist die Summe an monatlich durchschnittlich gezahltem Entgelt im Krankheitsfall. Insgesamt zahlt das Unternehmen im Monat **1.861.808 Euro** an Entgelt.
Die prozentuale Belastung durch Entgeltfortzahlung in Bezug auf die monatliche Gehaltssumme errechnet sich wie folgt:
 $\frac{85.050,40 \text{ Euro} \times 100}{1.861.808} = 4,57\%$
Im Durchschnitt werden also 4,57 Prozent der monatlich gezahlten Gehaltssumme für Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall aufgewendet.

Schritt Informationen gesammelt. Aus der Zusammenstellung und Sichtung des Informationsmaterials werden verschiedene Entscheidungsalternativen herauskristallisiert. Diese werden bewertet. Danach kommt es zur Auswahl der favorisierten Lösung. Parallel dazu sollten immer die Plankontrolle und die Plankorrektur erfolgen. Dazu gehört ein ständiger Soll-Ist-Vergleich. Einmal ist er periodisch anzusetzen, gleichzeitig aber auch situationsbezogen. Kommt es zu Abweichungen, sind diese zu analysieren und die Information dazu an die Planungsebene weiterzugeben. Diese Verbindung ist bedeutend, da sie die Auswahl der Entscheidungsalternativen im Planungsvorgang beeinflussen kann. Die Eingabedaten müssen ständig geprüft und festgestellte Veränderungen an die Planung weitergeleitet werden. Planung, Plankontrolle und Plankorrektur bilden einen Kreis und laufen dabei zusätzlich parallel. Eine so geführte Personalkostenplanung ist für jedes Unternehmen optimal, da sie einen jederzeit aktuellen Überblick über die Grundlagen, die Ziele und den aktuellen Stand liefert. Außerdem ist sie durch ständige Kontrolle und Korrektur sehr flexibel und kann auf Veränderungen schnell reagieren. Damit ist sie eine aktuelle und flexible Information als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen.

Entgeltfortzahlung

Die Grunddaten für die Fortzahlung können aus jeder gut geführten Lohnbuchhaltung abgelesen werden. Für Arbeiter und Angestellte wird jeweils getrennt berechnet, wie viel Kosten im Durchschnitt für die Entgeltfortzahlung

im Monat entstehen. Die beiden Summen werden zusammengerechnet und ins Verhältnis zur monatlichen Gesamtsumme des gezahlten Entgelts gesetzt. Daraus kann daraufhin der Prozentsatz errechnet werden, wie viel Prozent des gesamten Entgeltes im Durchschnitt monatlich für Lohnfortzahlungen anfallen (Tab. 2).

Kurzarbeit und Wirtschaftskrise

Das Kurzarbeitergeld stellt, neben der betrieblichen Altersteilzeit, ein erfolgreiches Modell der finanzorientierten Personalwirtschaft dar, obwohl sich die (volkswirtschaftliche) Arbeitsökonomie, beziehungsweise die Personalökonomie dagegen ausgesprochen hatte. Aufgrund des Konjunkturerinbruchs durch die Finanzkrise konnten die Unternehmen die Beschäftigten nicht mehr auslasten oder nicht mehr bezahlen. Qualifiziertes Personal, das derzeit unbedingt gebraucht wird, konnte gehalten und weiterentwickelt werden. In aller Konsequenz bedeutete dies, dass betriebsbedingte Kündigungen in den vergangenen zwei Jahren mit Hilfe der Kurzarbeit vermieden werden konnten. Dies war gut für die Mitarbeiter, gut für die Unternehmen, gut für unsere Wirtschaft – und ein Beweis für die Tragfähigkeit der finanzorientierten Personalwirtschaft als eigenständige Denkschule.

Lese-Tipp

Wilhelm Schmeisser, Dieter Krimphove: **Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht**. Oldenbourg Verlag, München 2010, ISBN 9783486592184, 39,80 Euro

Die Kritik am Human Potenzial Index hat Wirkung gezeigt. Es ist still geworden um dieses Projekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahre 2009. Doch unter der Bezeichnung PCI wurde das Konzept weiterentwickelt und vom Finanzdienstleister Wüstenrot & Württembergische AG erprobt.

Weiterentwickeln statt Abwickeln

Die scharfe Kritik am Human Potenzial Index (HPI) aus Wissenschaft und Praxis – etwa von dem Saarbrücker Personalprofessor Christian Scholz und von Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger (2009) ließen nur eine Schlussfolgerung zu: Der HPI ist schnellstmöglich abzuwickeln, weil er nicht hält, was er verspricht und vielleicht sogar Fehlentscheidungen der Personalverantwortlichen provoziert. Weniger spektakulär, aber Nutzen stiftender ist der Weg, den HPI weiterzuentwickeln und praktisch zu erproben. Das Ergebnis dieser Weiterentwicklung ist der Personalmanagement-Champion-Index (PCI), der im Folgenden vorgestellt wird.

Unternehmerische Rahmenbedingungen

Die Wüstenrot & Württembergische (W&W AG) ist 1999 aus der Fusion der Bausparkasse Wüstenrot und der Württembergischen Versicherungs-

AG hervorgegangen. Mit sechs Millionen Kunden, die von 6.000 Außendienstpartnern und 9.000 Mitarbeitern im Innendienst betreut werden, erzielte die W&W-Gruppe im Jahr 2009 einen Gewinn von 221,7 Millionen Euro. Der börsennotierte Konzern mit Sitz in Stuttgart verbindet BausparBank und Versicherung als gleichstarke Säulen.

Die zentrale Personalabteilung der W&W AG war in den vergangenen Jahren durch Wachstum und Umstrukturierungen in besonderer Weise gefordert. So musste die Personalstrategie an das Zielbild des fusionierten Unternehmens angepasst und es mussten Konzepte für Erstausbildung, Personal- und Qualifizierungsplanung, Talentmanagement, Führung und Commitment, Compensation & Benefits, Personalmarketing und -bindung, Personalcontrolling und für weitere Teilbereiche des Personalmanagements entwickelt und unter Einbeziehung geeigneter IT-Lösungen umgesetzt werden. Die finanziellen Auswirkungen waren in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Für den Personalbereich bedeutet dies, in Zusammenarbeit mit dem Finanzcontrolling der W&W-Gruppe den erwarteten Einfluss auf die Wertschöpfung zu einem Prüfstein für die Planung und Durchführung künftiger Projekte und Maßnahmen zu machen. Je höher deren erwarteter Wertschöpfungsbeitrag ist, umso höher ist ihre Priorität bei der Auswahl unter einer größeren Zahl von personalrelevanten Projekten, da diese mit begrenzten finanziellen Mitteln realisiert werden sollen.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Als einen möglichen Aspekt der Problemlösung hat sich das modifizierte HPI-Konzept, der PCI, angeboten. PCI und HPI haben eine einfache Leitidee gemeinsam. Man soll den Einfluss von Personalmaßnahmen auf den finanziellen Unternehmenserfolg differenziert nach Einflussrichtung (positiv, negativ, neutral) und Einflussstärke messen. Danach ist die Personalarbeit auf jene Maßnahmen zu konzentrieren, die einen positiven und möglichst starken Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg haben, während Maßnahmen mit weniger positivem Einfluss nach Möglichkeit unterlassen oder rückgängig gemacht werden sollten. Dadurch kann ein erhöhter Beitrag der Personalarbeit zum finanziellen Unternehmenserfolg erreicht werden. Ganz nebenbei wird auf diese Weise ein weiteres wichtiges Ziel erreicht: der Nachweis, dass Personalarbeit nicht nur ein lästiger Kostentreiber ist, sondern auch aktiv zum Erfolg der Unternehmen beitragen kann.

Prozessbeschreibung PCI

Die Datenerhebung bei W&W ist in einem mehrstufigen Prozess erfolgt. Das Projekt startete durch Übersen-

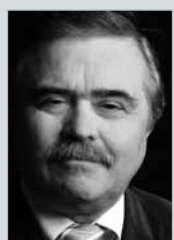
Stichwörter in diesem Beitrag

- Human Potenzial Index
- Personalmanagement
- Champion Index
- Benchmarking



Dr. Herbert Schlotter,
Konzernpersonal-
leiter, W&W AG,
Stuttgart

✉ astrid.bock@ispa-consult.de



Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann,
CEO,
ISPA consult
GmbH, Stuttgart

✉ astrid.bock@ispa-consult.de

Tab.1: Formale Struktur des PCI-Erfassungsfragebogens Online

Teilbereiche		Anzahl Einzelfragen	Antwortmöglichkeiten
(1)	Einbindung des Personalmanagements (in die Unternehmensstrategie)	6	23
(2)	Mitarbeiterbindung	1	7
(3)	Change Management	5	32
(4)	Compensation & Benefits	8	44
(5)	Work-Life-Balance	2	13
(6)	Personalplanung und -auswahl	4	16
(7)	Führung & Kommunikation	12	81
(8)	Chancengleichheit & Diversity	4	18
(9)	Personalentwicklung	18	85
(10)	Unternehmenswerte/-kultur	3	18
(11)	Demografische Entwicklung	2	13
(12)	Gesundheitsförderung	4	17
	Summe	69	367

Quelle: ISPA consult GmbH

derung des PCI-Erfassungsfragebogens Online mit 85 Einzelfragen für internes HR-Auditing durch den externen Dienstleister. Der PCI-Erfassungsfragebogen entspricht in seinen Teilbereichen dem HPI-Konzept, allerdings sind die Anzahl der Fragen und die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten erheblich reduziert. Von den Antwortmöglichkeiten ist im Regelfall nur ein Bruchteil relevant, bei W&W wenig mehr als 33 Prozent der möglichen Antworten. (Tab. 1)

In einem Großunternehmen wie W&W bietet es sich an, den PCI-Erfassungsfragebogen arbeitsteilig auszufüllen. In einer Projektteamsitzung der W&W wurden die Fragen zur Beantwortung nach Zuständigkeit und Kompetenz auf die vier Teammitglieder verteilt, einzeln beantwortet und in einer weiteren Sitzung, zum Teil nach zusätzlichen Recherchen, diskutiert und schließlich abgestimmt. Damit war das interne Audit beendet. Das Ergebnis, der ausgefüllte PCI-Erfassungsfragebogen, wurde zur Bewertung dem externen Dienstleister zugeleitet.

Anders als beim früheren HPI hat das externe Auditing beim PCI ei-

nen hohen Stellenwert. Es beginnt mit der Erstellung eines Leitfadens beim externen Dienstleister, der die Qualität des internen Auditings systematisch hinterfragt und schriftliche Beweise oder mündliche Bestätigungen für jede Antwort auf eine Einzelfrage fordert. Dieser Leitfaden erwies sich als außerordentlich nützlich für die Vorbereitung des W&W-Projektteams auf das externe Auditing; denn durch gründliche Vorbereitung lässt sich der Zeitaufwand für das eigentliche externe Auditing deutlich verringern.

Generelles Ziel des externen Auditings ist es, die bereits vorliegenden Ergebnisse des internen Auditings durch externe Experten zu überprüfen, um die nachfolgende PCI-Ermittlung auf verlässliche Zahlen stützen zu können. Die Besprechung jeder einzelnen Frage und der Antworten im Online-Fragebogen mit externen Experten kann in einer gemeinsamen Teamsitzung geschehen oder durch Einzelgespräche mit jedem Teammitglied. W&W hat eine Kombination beider Vorgehensweisen gewählt. Im Ergebnis musste nur ein relativ kleiner Teil der geprüften Daten als Fol-

ge des externen Auditings geändert und nach unten (Verschlechterung) oder oben (Verbesserung) korrigiert werden.

Die Management-Perspektive, die sowohl dem internen als auch dem externen Auditing zugrunde liegt, wird ergänzt durch das Feedback der Mitarbeiter. Im Idealfall wird eine zeitgleiche Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die inhaltlich mit dem PCI-Erfassungsfragebogen Online abgestimmt ist. So können die Aussagen der Experten damit verglichen werden, wie die betroffenen Mitarbeiter einzelne Maßnahmen und ihre Folgen wahrnehmen und einschätzen. Die Ergebnisse einer bereits vorliegenden Mitarbeiterbefragung waren mit den erhobenen PCI-Daten nur begrenzt vergleichbar.

Der PCI-Abschlussbericht des externen Dienstleisters stützt sich primär auf die dokumentierten Ergebnisse des externen Audits. Die Ergebnisse sind W&W-spezifisch und lediglich für W&W gültig. Um die primär interessierende Frage zu beantworten, wie die Ergebnisse bezüglich des Einflusses auf den finanziellen Unternehmenserfolg der W&W zu bewerten sind, wird generelles Wissen benötigt und zwar über den Zusammenhang zwischen personalrelevanten Entscheidungen auf der einen und finanziellem Unternehmenserfolg auf der anderen Seite, ferner Regeln zur Ermittlung der PCI-Spitzenkennzahl. Über die anschließende Umsetzung liegen noch keine Erkenntnisse vor.

Der Abschlussbericht

- **Spitzenkennzahl.** Mit 72 Prozent der maximal erreichbaren Punktzahlen aus 69 Einzelfragen des PCI-Online-Fragebogens erreicht W&W ein relativ gutes Ergebnis. Das Ergebnis zeigt, dass viele HR-Maßnahmen, die den finanziellen Unternehmenserfolg signifikant beeinflussen, bereits genutzt werden; es zeigt aber auch, dass noch ein bedeutender Handlungsspielraum für die Personalarbeit besteht, um den Beitrag für den finanziellen Unternehmenserfolg weiter zu verbessern. Ein erster Hinweis, wo der Hebel angesetzt werden sollte, liefern die Teilbereich-PCI.
- **Teilbereich-PCI.** Die zwölf HR-Teilbereiche erreichen höchst unterschiedliche PCI-Werte in Prozent vom maximal erreichbaren des jeweiligen Teilbereichs. Je kleiner der erreichte PCI-Wert ist, umso schlechter hat das Personalmanagement das Potenzial des betreffenden Teilbereichs genutzt, zum finanziellen Unternehmenserfolg beitragen zu können und umso mehr Verbesserungspotenzial gibt es.
- **PCI-Werttreiber-Matrix.** Die einzelnen HR-Teilbereiche sind unterschiedlich wertig, die Stärke ihres Einflusses auf den finanziellen Unternehmenserfolg ist also verschieden und streut zwischen 19 Prozent (Maximum) und 1 Prozent (Minimum) vom maximal erreichbaren Gesamtpunktwert über alle Teilbereiche hinweg (100 Prozent). Die Werttreiber-Matrix verknüpft die Leistungsstärke, gemessen durch die jeweiligen Teilbereich-PCI mit der Einflussstärke, gemessen durch die Wertigkeit der einzelnen HR-Teilbereiche, wie soeben beschrieben. Durch die Positionierung der HR-Teilbereiche in die PCI-Werttreiber-Matrix lassen sich dann die HR-Teilbereiche mit hohem Handlungsbedarf, mit weniger hohem Handlungsbedarf und ohne Handlungsbedarf identifizieren. In bestimmten Teilbereichen kann also noch viel mit hoher Effizienz getan werden, um den Beitrag zum finanziellen Unternehmenserfolg zu steigern.
- **Auflistung der Einzelmaßnahmen.** Ein Blick auf die Liste der Einzel-

Internet-Tipp

- **Human Capital Club e.V.:** Aktivitäten zum HPI
www.humancapitalclub.de/web/aktivitaeten_hpi.html
- **Stefanie Hörnung:** Was bisher geschah – Chronik der Ereignisse zum HPI
www.stepstone.de/fuer-stellenanbieter/personal-tipps/hrm-de/was-bisher-geschah-chronik-der-ereignisse-zum-hpi.cfm
- **YouGov Psychonomics et al (2009):** Human-Potential-Index (HPI). Neues Rating-Instrument zur Messung und Steuerung des Human-Capital-Managements im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
www.yougovpsychonomics.com

maßnahmen, etwa im HR-Teilbereich Personalentwicklung, mit starkem Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg zeigt, dass fünf Einzelmaßnahmen besonders erfolgversprechend sind:

- regelmäßige Weiterbildung im Bereich Fachkompetenz für die vier Zielgruppen unteres, mittleres und Top-Management sowie Fachkräfte, Experten, ausgewählte Mitarbeiter
- regelmäßige Weiterbildung im Bereich Sozialkompetenz für das mittlere Management.

Analoge Analysen lassen sich für die übrigen HR-Teilbereiche erstellen.

Vorkommenshäufigkeiten im Extremgruppenvergleich. Die implizite Empfehlung, sich im Bereich Personalentwicklung auf die genannten fünf Maßnahmen zu konzentrieren, wird noch verstärkt durch den Vergleich der Vorkommenshäufigkeiten. Bei den erfolgreichsten Unternehmen werden diese Weiterbildungsmaßnahmen von mindestens 60 Prozent und maximal 83 Prozent der Unternehmen realisiert; bei den am wenigsten erfolgreichen Unternehmen sind dies nur zwischen 27 Prozent und 57 Prozent. Wer also zu den besten Unternehmen gehören will, sollte prüfen, ob und inwieweit diese Maßnahmen eingeführt oder forciert eingesetzt werden sollten.

Nutzen für das Unternehmen

Aus Sicht von W&W besteht der Hauptnutzen des jetzt abgeschlossenen PCI-Projekts in der systematischen Bestandsaufnahme und Durchleuchtung des Personalbereichs durch W&W-Experten anhand eines standardisierten Fragebogens, der die finanziellen Auswirkungen der Personalarbeit thematisiert, und in der systematischen Überprüfung und Korrektur der Selbsteinschätzungen durch sach- und fachkundige Externe. Dieser Nutzen wäre auch vorhanden, wenn keine Benchmarking-Daten zur Verfügung stünden. Durch das Benchmarking wird allerdings ein bedeutender Zusatznutzen erzielt: die Außer-darstellung des Personalbereichs wird durch Orientierung am finanziellen Unternehmenserfolg – von vielen Kritikern lange vermisst und gefordert – entscheidend verbessert. Und dem Personalcontrolling werden neue Kennzahlen zur Steuerung an die Hand gegeben. Im Übrigen können wertvolle Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Personalarbeit gewonnen werden.

Erkenntnisse und Erfahrungen bei W&W verallgemeinern

Die Methodik der PCI-Ermittlung und ihre Anwendung stehen grundsätzlich allen Unternehmen offen, unabhängig von Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße. Ein erster erfolgreicher Testlauf in der Unternehmenspraxis bedeutet nicht, dass auf weitere Verbesserungen der Methodik und ihrer mathematisch-statistischen Grundlagen verzichtet werden sollte. So hätte man im vorliegenden Fall die Relevanz des Benchmarkings für W&W noch deutlich steigern können, wenn statt einer heterogenen Stichprobe von Unternehmen eine branchenspezifische Stichprobe von Finanzdienstleistern hätte herangezogen werden können.

Die Konsequenz: Nicht abwickeln, sondern weiter entwickeln – das sollte für die Zukunft der Personalmanagement-Messung die Lösung sein.



Die Unilever Deutschland Holding GmbH erhält den Corporate Health Award 2010 für die vorbildlichen Ansätze zur Verbesserung der Gesundheitskultur. Unilever hat global gültige Zielvorgaben zur Steigerung des emotionalen Engagements der Mitarbeiter festgelegt.

Gesundheit managen

Gesundheitsmanagement bei Unilever ist schon seit Jahren Bestandteil der Vision und Strategie. Praktisch sind Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung Teil einer menschenorientierten Personalpolitik. Doch seit 2009 hat das Thema Gesundheitsmanagement – mit der aktualisierten Unternehmensvision – sogar noch weiter an Bedeutung gewonnen. Für seine 6000 Mitarbeiter in Deutschland setzt der Hersteller von Haushaltsprodukten und Lebensmitteln die vom Konzern entwickelte, international

verabschiedete Vision in vielen kleinen und größeren Aktionen und Aktivitäten rund um die Gesundheit um.

Vision im Wortlaut

- Wir arbeiten jeden Tag für eine bessere Zukunft.
- Wir helfen Leuten, sich gut zu fühlen, gut auszusehen und mehr vom Leben zu haben mit Marken und Leistungen, die gut für sie und gut für andere sind.
- Wir inspirieren Menschen jeden Tag zu kleinen Taten, die zusammen eine große Wirkung auf die Welt haben können.
- Wir werden neue Wege für unser Geschäft entwickeln, die es uns ermöglichen, die Größe unseres Unternehmens zu verdoppeln, während wir die Auswirkungen auf die Umwelt verringern.
- Unsere Mitarbeiter stehen – neben den Verbrauchern und den Handels-

partnern – im Mittelpunkt, da sie entscheidend sind für die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen. Ihre berufliche Erfüllung, ihre Work-Life-Balance zu erhalten und die Möglichkeit zu schaffen, ihre Fähigkeiten gleichberechtigt einzusetzen – das ist wichtig für uns.

Umsetzung auf allen Ebenen

Die guten Vorsätze, die in diesen Visionen stecken, werden von Managern und Mitarbeitern konkret umgesetzt – auch im Bereich Gesundheitsmanagement. Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters wurde ein Employee Assistance Programm, eine externe Mit-



Dr. Olaf Tscharnetzki,
Leitender Betriebsarzt, Unilever Deutschland Holding GmbH, Hamburg
✉ olaf.tscharnetzki@unilever.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Gesundheit
- Führungskräfte
- Visionen

arbeiterberatung, und ein Familienservice gestartet. Betriebssport ist ein lebendiger Faktor in der Zentrale und in den Werken, dazu gibt es innerbetriebliche Fitness-Center – denn nicht alle mögen Mannschaftssportarten und Gruppenerlebnisse beim Sport.

Neben der körperlichen Bewegung spielt im belastenden Arbeitsalltag Entspannung eine gesundheitsfördernde Rolle: In der Entspannungsphase gilt der Satz: Wer nicht schläft, sündigt. Schließlich werden zwei Gesundheitstage jährlich durchgeführt, dazu regelmäßige Gesundheitschecks für alle Mitarbeiter, damit Belastungen und Krankheiten frühzeitig diagnostiziert werden können. In der lösungsorientierten medizinischen Abteilung von Unilever stehen Experten für Fragen zu Gesundheit und Krankheit bereit.

Auf der Ebene der Führungskräfte werden die Person und die Funktion gleichermaßen beachtet. Zunächst gibt es ein intensives Schulungsprogramm für Führungskräfte zum Thema Führung allgemein: vier Tage Unilever Leadership Development Programme. Jeder Manager – ob im Rahmen einer internen Karriere oder ob nach einem Einstieg von außen – muss ein zweitägiges Schulungsprogramm zum Thema Führung und Gesundheit mitmachen: WE CARE. Dieses Programm richtet den Blick auf die Gesundheit des Einzelnen – denn Selbstfürsorge ist eine wichtige Voraussetzung für Vorgesetztenfürsorge –, und es verdeutlicht die verantwortliche Rolle der Führungskraft in Fragen der Mitarbeitergesundheit. Ab dem 40. Lebensjahr erhalten alle Manager einen individuellen Check up auf freiwilliger Basis. All diese individuellen Maßnahmen zur besseren Führung der Mitarbeiter und zum Gesundheitsmanagement würden nicht fruchten, wenn nicht auch auf der Ebene der Organisation Veränderungen eingeleitet worden wären. Dazu gehört als erster Schritt, dass die neue Unternehmensvision und Strategie im Unternehmen intensiv auf allen Ebenen kommuniziert wurde und wird. Ebenso transparent und offen sind die Standards of Leadership (SOL): Dort ist festgeschrieben, dass Unilever-Führungskräfte selbst-

Corporate Health Award

Gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter sind das wichtigste Potenzial der Wirtschaft im 21. Jahrhundert. Der Corporate Health Award (CHA) zeichnet jährlich Unternehmen aus, die sich in besonders vorbildlicher Weise für die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter engagieren und eine nachhaltige Personalpolitik betreiben. Er ist eine gemeinsame Initiative von Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research mit Unterstützung der Techniker Krankenkasse und der Commerzbank. Die Gewinner werden von einem Expertenbeirat bestimmt. Der Corporate Health Award steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Die Gewinner wurden am 24.11. im Umweltforum Berlin ausgezeichnet:

- Bezirksamt Tempelhof/Schöneberg (Verwaltung)
 - Deutsche Post AG (Verkehr/Handel/Logistik)
 - Deutsche Telekom AG (IT/Dienstleistung)
 - HUK Coburg (Finanzen/Versicherungen)
 - Infraserv Höchst Gruppe (Chemie/Pharma)
 - MVV Energie AG (Energie)
 - ThyssenKrupp Steel Europe AG (Maschinenbau/Schwerindustrie)
 - Unilever Deutschland Holding GmbH (Konsumgüter/Elektrotechnik)
- Sonderpreise erlangten folgende Unternehmen:
- MEYRA-ORTOPEDIA GmbH (Mittelstand)
 - Gothaer Versicherungen (Demografie)
 - TUI AG (Kultur & Gesundheit)

Da nach dem Spiel auch im Gesundheitsmanagement vor dem Spiel ist, können sich Unternehmen für den CHA 2011 ab sofort bewerben.

www.eupd-research.com

verständlich leistungsorientiert sind und gleichzeitig eine Menschen- und Werteorientierung verinnerlichen. Manager müssen sich mit den Ergebnissen der jährlichen Mitarbeiterbefragung (Global People Survey) auseinandersetzen – auch, um in ihren eigenen Abteilungen bessere Werte beim emotionalen Engagement und damit für ein gesundes Arbeitsklima zu erlangen.

Diese Mitarbeiterbefragung ist also Trendbeschreibung und Zielüberprüfung der Unternehmensvision und -strategie und der Führungsprinzipien gleichermaßen. Selbstverständlich gehören zum GPS auch Fragen nach Gesundheit und Sicherheit sowie Work-Life-Balance.

Bei einer weiteren Befragung zur Gesundheit im Jahr 2008 (Präsentismus und Absentismus) war die Beteiligung mit mehr als 50 Prozent sehr gut, das Thema wird als wichtig empfunden. Es besteht Interesse – und Leidensdruck. Ein paar Ergebnisse:

- Unilever verliert 21 Tage pro Mitarbeiter und Jahr (ca. zehn Prozent der Jahresarbeitszeit) durch Absentismus und Präsentismus, wobei das Verhältnis 1:3 ist. Die Kosten betragen rund sieben Millionen Euro.

- Stress, Schlaf und Depression sind die Hauptthemen. Rückenschmerzen und Gelenkschmerzen das zweitwichtigste Handlungsfeld.
- Durch die Mitarbeiterinformation wurden die betroffenen Zielgruppen erreicht. 1.400 Informationsbroschüren wurden von Betroffenen und Interessierten heruntergeladen. Lösungssuche für Probleme findet also statt.

Ausblick

Den Expertenbeirat des Corporate Health Award hat besonders beeindruckt, dass die Ziele für die Führungskräfte nicht weich und schwer greifbar bleiben, Mitarbeiterbefragungen also ein Nice-to-have sind, sondern dass „gezielt Jagd auf schlechte Führungskräfte“ gemacht wird – so die überspitzte Formulierung der Juroren. Veränderungen werden bei Unilever angemahnt und einzelne Schritte werden wahrgenommen und überprüft. Damit ist die Voraussetzung für Lebensqualität und Produktivität gleichermaßen vorhanden. Und Unilever kann mit seinen Mitarbeitern und durch seine Mitarbeiter gewinnen.

Das ZDF greift mit seinem Kompetenzmodell die Idee des in der Wirtschaft weit verbreiteten Kompetenzmanagements auf und passt es an die besonderen Erfordernisse eines modernen Medienunternehmens an.

Kompetenzen verändern

Anlass für den Personalbereich sich mit dem Instrument Kompetenzmodell auseinanderzusetzen war der steigende Bedarf nach passgenauer Personalentwicklung im Medienbereich. Das ZDF hat festgestellt, dass aufgrund der Digitalisierung der Fernsehtechnik und verändertem Verhalten der Konsumenten die traditionelle Vielfalt der Tätigkeiten im Medienbereich einem deutlichen Wandel unterliegt. Bedingt durch die dynamische Entwicklung der elektronischen Medien zeigen sich neue Qualifikationsanforderungen und Berufsprofile für die veränderten Herstellungsprozesse. Dies erforderte für die rund 8.000 festen und freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Ausrichtung der Personalentwicklung weg vom Angebotskatalog hin zu maßgeschneiderten, Nutzen generierenden Lösungen.

Kompetenzmanagement ist keine neue Erfindung, jedoch sind die unterschiedlichen Ansätze der Privatwirtschaft auf ein Medienunternehmen nicht 1:1 zu übertragen. Der ZDF-Ansatz greift die Grundidee aus

der Wirtschaft auf, passt diese jedoch an die Erfordernisse einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt an.

Das ZDF-Kompetenzmodell erfüllt auf Unternehmensebene unterschiedliche Funktionen. Es ...

- ... ist ein ZDF-weit einheitlich anwendbares Personalentwicklungsinstrument.
- ... übersetzt die Anforderungen aus ZDF-Strategie und -Zielen in konkrete Kompetenzen auf Fachbereichsebene und den aktuellen Arbeitsplatz.
- ... stellt ein Bindeglied zwischen ZDF-Unternehmensstrategie und der operativen Personalentwicklung dar.
- ... hilft bei der Implementierung eines einheitlichen Verständnisses zur Mitarbeiterführung und beim Kommunizieren in einer gemeinsamen Sprache.
- ... unterstützt die Initiierung systematischer Personalentwicklungsprozesse auf der individuellen Ebene durch persönliche Entwicklungspläne.
- ... garantiert ein wertschätzendes, transparentes und offenes Verhalten und fördert den Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern.

Die Zielgruppe kann differenziert ausgewählt und bestimmt werden. In Betracht kommen zum Beispiel Mitarbeiter, Teams, Leitungsebene der Fachbereiche (etwa Hauptredaktion Sport), Berufsgruppen und Jobfamilien (etwa Redakteure des Aktuellen Sportstudios oder der Sportreportage) oder Funktionen (zukünftige Redaktionsleiter).

Kompetenzsäulen entwickeln

Das von der ZDF-Personalentwicklung geschaffene Rahmenkompetenzmodell vereint inhaltlich zwei

Säulen, die Fach- und Methodenkompetenz einerseits, die überfachlichen Kompetenzen andererseits. Diese beiden Kompetenzsäulen können nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind gemeinsam als ein integrativer Bestandteil der jeweiligen Fachbereichsstrategie zu sehen. Die für die jeweilige Direktion und den Fachbereich notwendigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen werden unter Berücksichtigung der aus den ZDF-Unternehmenszielen kaskadierten Bereichsziele mit Unterstützung der Personalentwicklung in zwei Workshops erarbeitet.

Im ersten Workshop, der zirka ein bis zwei Stunden in Anspruch nimmt, werden die durch die Personalentwicklung bereits vordefinierten und mit beobachtbaren Kriterien versehenen überfachlichen Kompetenzen identifiziert. Gegebenenfalls fehlende Kompetenzfelder können jederzeit ergänzt werden. Auf Wunsch des jeweiligen Fachbereichs erfolgt zudem bereits im Rahmen dieses Workshops eine zielgruppenspezifische Priorisierung und Gewichtung der ausgewählten Kompetenzen. Ziel des Workshops ist es, für die jeweilige Zielgruppe durch die ZDF-Fachbereiche ein Idealprofil, also ein Sollprofil hinsichtlich notwendiger Kernkompetenzen, zu erarbeiten. Dies kann in dieser frühen Phase des Prozesses gemeinsam durch die Workshopteilnehmer erfolgen oder zu einem späteren Zeitpunkt durch individuelle Festlegung der jeweiligen Führungskraft mit Blick auf eine bestimmte Funktion oder einen Arbeitsplatz.



Dr. Michael Winter, Stellvertretender Verwaltungsdirektor, Hauptabteilungsleiter Personal, ZDF, Mainz

✉ hapersonal@zdf.de



Kathrin Strässer-Knüttel, Leitung Personalmarketing und Personalentwicklung, ZDF, Mainz

✉ hapersonal-personalentwicklung@zdf.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Medienunternehmen
- Kompetenzmodell
- Personalentwicklung

Der zweite Workshop dient der Erarbeitung der fachbereichsspezifischen Fach- und Methodenkompetenzen. Dahinter verbirgt sich das gebündelte Know-how der ZDF-Direktionen und der Fachbereiche. Deshalb erfordert die Erarbeitung dieser Säule eine dezidierte Formulierung und Tiefenschärfe seitens der Fachbereiche. Da die Personalentwicklung hierzu keine Vorarbeiten leisten kann, ist die Dauer dieses Workshops mit zwei bis drei Stunden anzusetzen.

Profilreport erstellen

Sobald die überfachlichen Kompetenzen und die Fach- und Methodenkompetenzen durch den jeweiligen Fachbereich festgelegt und von der Personalentwicklung in maßgeschneiderte Fragebögen überführt wurden, kann die Beurteilungsphase beginnen. Zuerst legt der Vorgesetzte, falls nicht bereits im Workshop geschehen, die gewünschte Idealausprägung bezogen auf den Arbeitsplatz und die Funktion fest. Das Idealprofil wird anschließend mit den tatsächlichen vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter, die diese Funktion innehaben, abgeglichen. Parallel schätzt sich der Mitarbeiter selbst ein.

Das ZDF eröffnet seinen Fachbereichen auch hier wieder die Möglichkeit, die zur Verfügung stehenden beobachtbaren Kriterien um eigene fachbereichsspezifische Beispiele zu ergänzen. Diese mehrmaligen Möglichkeiten der Ergänzung und eigenen Anpassung des Instruments machen das Tool interaktiv und fördern die Akzeptanz seitens der Fachbereiche, die diese Möglichkeit zur Spezifizierung rege nutzen.

Nach dem Erfassen der Beobachtungen werden Idealprofil und Vorgesetzten- sowie Selbsteinschätzung des Mitarbeiters im Profilreport zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Ziel dabei ist es, das Delta der Einschätzungen zum geforderten Ideal aufzuzeigen und einen passgenauen persönlichen Entwicklungsplan für jeden Teilnehmer zu schneiden. Nach Auswertung durch Vorgesetzte, Teilnehmer, Personalentwickler sowie Fachleute der Aus- und Fort-

bildung werden geeignete curriculare Maßnahmen für das Team und den Einzelnen vorgeschlagen – und zwar on-, near- und off-the-job. Im ZDF-Kompetenzmanagement werden Felder derart miteinander kombiniert und priorisiert, dass Wechselwirkungen von Kompetenzen berücksichtigt werden können und sich Rückschlüsse für Schwerpunkte und Maßnahmenpakete ziehen lassen. Je nach Intensität eines Projektes erfolgt die Umsetzung des persönlichen Entwicklungsplans mit individuellen und curricularen Maßnahmen schrittweise und ist häufig über mehrere Monate angelegt.

Ausblick

Ziel der ZDF-Personalentwicklung war es, für ein modernes Medienunternehmen ein breit akzeptiertes, dynamisches Tool zu konzipieren, welches Unternehmensinteressen wie Mitarbeiterbelange berücksichtigt und jederzeit aufgrund interner und externer Veränderungen angepasst werden kann. So angewendet garantiert das Instrument multifunktionale Einsatzmöglichkeiten, die fachbereichsübergreifend verwendbar und zukunftsorientiert für die sich stellenden Herausforderungen, wie etwa technologische Entwicklungen einsetzbar sind. Bei den aktuellen, gesamtwirtschaftlichen Anforderungen, wie sich ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen und sich stetig ändernder Arbeits- und Rahmenbedingungen, stellt dieses Instrument ein ideales strategisches Mittel dar, um komplexe Situationen mit sich stetig ändernden Aufgaben und Anforderungen mit relativ einfachem Handling in dafür notwendige Kompetenzen der Mitarbeiter zu übersetzen.

Mit der unternehmensbezogenen Ausprägung des Kompetenzmodells ist es dem ZDF gelungen, einen pragmatischen und in der Praxis einfach zu handhabenden top-down-bottom-up-Ansatz zu entwickeln. Das Modell wurde aus der Organisation heraus entwickelt. Günstig ist, dass für das ZDF-Kompetenzmodell keine spezielle Software verwendet wurde;

Der Initiativpreis

Das ZDF wurde für sein Kompetenzmodell am 30. September in Essen mit dem **Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2010** ausgezeichnet. Weitere Preisträger sind der Logistik-Dienstleister Talke (Juniorakademie für Hauptschüler), die Wirtschaftsakademie der Hochschule Aalen (berufsbegleitendes Meisterstudium Maschinenbau und Mechatronik) sowie das grenzüberschreitende Ausbildungsprojekt Youcomp (deutsch-tschechische Ausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer). Die vier Gewinner konnten sich gegen mehr als 60 andere Bewerber durchsetzen. Der Initiativpreis Aus- und Weiterbildung ist eine gemeinsame Auszeichnung von Otto Wolff-Stiftung und Deutschem Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Die Verleihung des Preises macht in jedem Jahr hervorragende Berufsbildungsprojekte öffentlich. Der Initiativpreis würdigt Unternehmen und Institutionen, die zur Steigerung der Qualität und Attraktivität der betrieblichen Bildung beitragen.



alle Prozessschritte können auf Basis von den gängigen Microsoft-Office-Anwendungen (wie Excel und PowerPoint) begleitet und ausgewertet werden.

Das ZDF-Kompetenzmodell etabliert sich auf Direktions- und Fachbereichsebene zu einem schlagkräftigen, interaktiven Werkzeug, das durch die Fachbereiche intensiv beeinflusst werden kann. Dies ermöglicht die differenzierte und variable Nutzung und Berücksichtigung sich ergebender Dynamiken auf unkomplizierte Weise. So wird die Methode für die Anwender hochwirksam und praxisorientiert. Die Anwender begrüßen das ZDF-Kompetenzmodell als ein rundum geschlossenes Konzept mit gut anwendbaren Tools und loben es insbesondere für seine Interaktivität.

Durch den demografischen Wandel wächst oder schrumpft das Arbeitskräftepotenzial weltweit je nach Region. Die Folgen dieses Prozesses für Unternehmen sind jedoch gestaltbar. Das zeigt eine Studie von Towers Watson.

Arbeitskräfte 2049

In vielen wirtschaftlich starken Ländern Europas werden sich die Arbeitsmärkte in den nächsten Jahrzehnten deutlich verändern. Belegschaften werden älter, gleichzeitig geht das Arbeitskräfteangebot erheblich zurück. Unternehmen werden sich auf eine stärkere Konkurrenz um Mitarbeiter einstellen müssen – und einstellen können, wenn sie rechtzeitig reagieren.

Wer allerdings meint, der demografische Wandel zeige sich weltweit einheitlich, der irrt. Vielmehr wird sich die Veränderung des Arbeitskräfteangebots in den unterschiedlichen Ländern, Regionen und Berufsfeldern über die kommenden 40 Jahre deutlich unterscheiden. Das hat Towers Watson in der internationalen Studie „Graying populations: quantifying labor supply declines and the dynamics at work“ für fünfzehn Länder in Europa, Nord- und Südamerika untersucht. Dabei stand zunächst nur das Arbeitskräfteangebot (Anzahl und Bildungsstand) im Mittelpunkt. Ändert sich die Nachfrage, etwa durch Wirtschaftswachstum oder Strukturveränderungen, kann sich die Arbeitskräfteknappheit weiter verschärfen.

Im Hinblick auf demografische Risiken lassen sich die betrachteten Länder in drei Gruppen einteilen: alternde Länder, alternde Länder mit zusätzlicher Emigration von Arbeitskräften sowie junge Länder. Die wichtigsten Faktoren, die künftig zu einer starken Verkleinerung des Arbeitskräftepools führen, sind geringe Geburtsraten, eine

bereits hohe Erwerbstätigenquote, ein schon heute hohes Durchschnittsalter sowie Auswanderung von Arbeitskräften oder eine relativ geringe Einwanderung von relevanten Arbeitnehmergruppen.

Alternde Länder

Die betrachteten westeuropäischen Länder werden deutlich altern, allen voran Italien, Spanien, die Schweiz und Tschechien. Hier werden der Prognose nach 2049 mehr als 60 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein.

samteuropa wird die Anzahl der Arbeitskräfte mit Universitätsabschluss hingegen nur um 18 Prozent zurückgehen. (Tab. 2)

Alterung plus zusätzliche Emigration

Ebenso stark zeigen sich die demografischen Risiken in Polen und Tschechien: Neben einer relativ niedrigen Geburtenrate sind diese Länder auch von einer deutlichen Emigration betroffen. Dies führt in Polen zu einem hohen Rückgang des Arbeitskräftepools mit Universitätsabschluss

Tab. 1: Risiko der Verringerung des Arbeitskräftepotenzials bis 2049 (Prognose)

Hoch	Mittel	Gering
Deutschland Großbritannien Italien Niederlande Österreich Polen Schweiz Tschechien	Frankreich Kanada Spanien USA	Argentinien Brasilien Mexiko

Quelle: Towers-Watson-Studie „Graying populations“

In Deutschland wird das durchschnittliche Alter von 42 Jahren (2005) auf 52 Jahre (2050) steigen. Mit der Alterung geht in der Regel eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots einher. (Tab. 1) Dabei werden Deutschland, Großbritannien und Frankreich besonders stark von einer Reduktion des hochqualifizierten Arbeitskräftepools betroffen sein. So wird in Deutschland die Anzahl der Erwerbspersonen – also die Erwerbstätigen und die Erwerbssuchenden – mit Hochschulabschluss von 2009 bis 2049 um rund 21 Prozent sinken. Großbritannien wird in diesem Zeitraum rund 30 Prozent Akademiker verlieren, Frankreich rund 26 Prozent. In Ge-

(-32 Prozent) und in Tschechien zu einem deutlichen Rückgang des gesamten Arbeitskräftepools (-23,5 Prozent).

Ändern könnte sich das hohe Emigrationsrisiko künftig, wenn die potenziellen Auswanderer – angesichts der deutlichen Reduktion des Arbeitnehmerangebots – verbesserte Jobangebote im Inland vorfinden würden. So bemüht sich etwa Tschechien mit einigen Initiativen darum,



*Silke Aumann,
Consultant Talent
management,
Towers Watson,
Düsseldorf*

✉ silke.aumann@towerswatson.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitskräftepotenzial
- Talent-Management-Programme
- Demografieanalyse

die Arbeitsumgebung attraktiver zu gestalten, um so mehr qualifizierte Arbeitskräfte im Land zu halten. Um qualifizierte ausländische Arbeitnehmer zu integrieren, werden beispielsweise Arbeits- und Aufenthaltsbedingungen flexibilisiert.

Junge Länder

Ganz anders zeigt sich die Situation in den USA, Lateinamerika, Indien und China. Die USA werden bis 2040 über 10 Prozent mehr Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss verfügen (+10,6 Millionen). Das Land profitiert dabei von einer relativ stabilen Geburtenrate und einer starken Immigration. Der Durchschnittsamerikaner wird 2049 etwa 42 Jahre alt sein – zehn Jahre jünger als der prognostizierte Durchschnittsdeutsche.

Für Brasilien erwartet das Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ein erhebliches Bevölkerungswachstum. Der dortige Arbeitskräftepool wird den Berechnungen nach von 2009 bis 2049 um 35 Prozent (+36 Millionen) anwachsen. Auch die argentinische Bevölkerung wird deutlich größer – wie in Brasilien aufgrund der sehr hohen Geburtenrate. Steigt die Anzahl der Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss proportional

Tab. 2: Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss in Millionen

	2009	2049 (Prognose)
Argentinien	2,9	4,4
Brasilien	8,9	12,2
Deutschland	15,2	12
Frankreich	8,8	6,5
Großbritannien	9,8	6,8
Italien	5,2	3,6
Kanada	10,5	9,5
Mexiko	4,5	3,8
Niederlande	0,3	0,3
Österreich	1,3	1,0
Polen	4,5	3,8
Schweiz	1,6	1,1
Spanien	7,8	6,2
Tschechien	1,3	1,2
USA	103,3	113,9

Länder mit wachsender oder stagnierender Anzahl von Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss
Länder mit sinkender Anzahl von Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss

Quelle: Towers-Watson-Studie „Graying populations“

zum Bevölkerungswachstum – was sich erst noch erweisen muss – verfügt Argentinien 2049 über 56 Prozent mehr Akademiker, Brasilien über 37 Prozent mehr.

Insgesamt werden aber auch dann wohl nur 9 Prozent der potenziellen Arbeitnehmer in Brasilien über einen Studienabschluss verfügen. Die Herausforderung für den Arbeitskräfte-

tepool in diesen jungen Ländern besteht deshalb darin, einer wachsenden Anzahl von Menschen eine verbesserte Bildung beziehungsweise einen Universitätsabschluss zu ermöglichen. Hierfür müssen vor allem auch Familien erreicht werden, in denen die Elterngenerationen noch von Bildungsmöglichkeiten ausgeschlossen waren.

In Indien und China steht bereits heute ein wachsender Pool gut ausgebildeter Arbeitnehmer zur Verfügung, wie weitere Studien von Towers Watson zeigen. Ausländische Unternehmen, die dieses Arbeitskräfteangebot ins Auge fassen, sollten allerdings auch die dort üblichen hohen Fluktuationsraten, sprachliche Barrieren und deutliche kulturelle Unterschiede im Blick behalten. Gerade Indien verfügt über eine sehr junge Bevölkerung. Mehr als ein Drittel ist jünger als 20 Jahre, weniger als zehn Prozent älter als 60. Bis 2020 wird Indien über 22 Millionen Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss verfügen, bei einer jährlichen Wachstumsrate von 3,3 Prozent. Was indische Hochschulabsolventen auf dem globalen Arbeitsmarkt auszeichnet, sind ihre englischen Sprachkenntnisse sowie ihre starke Bereitschaft zur Mobilität. Mehr als ein Drittel verlassen für einen Ausbildungsplatz oder eine Arbeitsstelle ihren Heimatort. Allerdings stehen längst nicht alle Hochschulabsolventen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung. Frauen entscheiden sich überwiegend gegen eine Berufstätigkeit. Von den weiblichen Hochschulabsolventen waren 2004 nur 25 Prozent erwerbstätig. Als problematisch kann zudem das geringe allgemeine Bildungsniveau betrachtet werden.

China wird den Prognosen nach bis 2020 weltweit den größten Arbeitskräftepool mit Universitätsabschluss aufweisen. Chinas Bevölkerung altert zwar, allerdings deutlich später als die europäischen Länder. Die Frauenerwerbstätigkeit ist deutlich höher als in Indien. Hingegen sind die Mobilität innerhalb des Landes und die Englischkenntnisse deutlich schwächer ausgeprägt.

Starker Ost-West-Unterschied in Deutschland

Innerhalb von Deutschland zeigt sich – nach Angaben der statistischen Ämter des Bundes und der Länder – das Bild für die einzelnen Bundesländer höchst unterschiedlich. Bleibt die Erwerbsquote, der Anteil der Erwerbstätigen an der jeweiligen Bevölkerungsgruppe, stabil, sinkt das Arbeitskräfteangebot

analog zur Gesamtbevölkerung bis 2030 um knapp 18 Prozent. Besonders stark betroffen sind die fünf Bundesländer Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Sie werden über 30 Prozent ihres Arbeitskräfteangebots verlieren. In Bremen, Hamburg, Bayern und Baden-Württemberg wird der Rückgang hingegen weniger als 12 Prozent betragen.

Gleicht sich die Erwerbsbeteiligung in Deutschland an die europäischen Durchschnittswerte an – was die statistischen Bundes- und Landesämter für wahrscheinlich halten – liegt der Rückgang der Erwerbspersonen im gesamtdeutschen Durchschnitt nur bei 12 Prozent bis 2030. Auch in diesem Szenario wären die ostdeutschen Bundesländer am stärksten von dem Rückgang betroffen. Sachsen-Anhalt verliert demnach 33 Prozent seines Arbeitskräftepotenzials, Thüringen 31 Prozent, Mecklenburg-Vorpommern 30 Prozent, Brandenburg 28 Prozent und Sachsen 25 Prozent. In Bayern, Baden-Württemberg, Bremen und Hamburg läge der Rückgang bei weniger als fünf Prozent; Hamburg würde sogar ein Prozent Wachstum verzeichnen.

Erwerbsbeteiligung steigern

Wie unterschiedliche Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes zeigen, kann eine Steigerung der Erwerbsbeteiligung den prognostizierten Arbeitskräftemangel abmildern. Die Erwerbsbeteiligung kann sich verändern, wenn beispielsweise Menschen früher in das Berufsleben eintreten oder später ausscheiden. Zudem könnten Entmutigte, welche die Arbeitssuche aufgegeben haben und aktuell nicht zu den Erwerbstätigen zählen, bei entsprechender Nachfrage wieder in den Arbeitsmarkt eintreten. Einen wesentlichen Ausschlag kann auch die Frauenerwerbsbeteiligung geben. Würde man von der – bislang eher theoretischen – Annahme ausgehen, dass sich die Erwerbsbeteiligung zwischen Frauen und Männern bis zum Jahr 2030 vollständig angleicht, würde die Anzahl der Erwerbspersonen in Deutschland bis dahin nur um 4,5 Prozent sinken.

Diese Zahlen zeigen, dass der demografische Wandel durch eine stärkere Integration verschiedener Arbeitnehmergruppen in den Arbeitsmarkt durchaus gestaltbar ist – wenn die notwendigen Maßnahmen getroffen werden. Je nach Region und Anforderungsprofil werden Unternehmen ihre Rekrutierungsanforderungen sowie ihre Jobangebote verändern müssen, um Mitarbeitergruppen zu integrieren, die aktuell nicht erwerbstätig sind. Hierzu gehören beispielsweise Angebote an hochqualifizierte Frauen, damit diese nach Erziehungszeiten schneller und flexibler wieder in den Arbeitsmarkt zurückkehren, sowie die längere Beschäftigung von qualifizierten älteren Arbeitnehmern, die sich durch attraktive Arbeitsbedingungen, Vergütung und Nebenleistungen erreichen lässt. Maßnahmen zum langfristigen Erhalt der Gesundheit, der Leistungsfähigkeit sowie der Innovationskraft von Arbeitnehmern werden an Bedeutung gewinnen.

Je nach Konjunkturentwicklung und Strukturveränderungen in der Nachfrage nach Arbeitskräften ist davon auszugehen, dass die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich Ausbildung, Weiterbildung und Querqualifizierung von Mitarbeitern weiter steigen werden. Talent-Management-Programme und ein langfristiges Workforce-Planning werden daher unerlässlich sein, wenn die Unternehmen nicht nur ihr Weiterbestehen sondern auch Wachstumsstrategien und Zukunftsfähigkeit sichern wollen. Zu einem erweiterten Blick auf den Rekrutierungspool gehört auch die globale Betrachtung. Viele Unternehmen schreiben hochrangige Stellen bereits international aus. Vor Investitionsentscheidungen wird vermehrt geprüft, inwieweit vor Ort auch künftig eine hinreichende Anzahl entsprechend qualifizierter Arbeitnehmer zur Verfügung stehen wird.

Als Ausgangspunkt aller Maßnahmenplanungen sollten Unternehmen in einer internen und externen Demografieanalyse zunächst sowohl die Entwicklung ihrer Belegschaft als auch die des relevanten Arbeitsmarkts genau erheben. Auf dieser Basis lassen sich Rekrutierungs-, Qualifizierungs- und Bindungsstrategien optimal gestalten.

Bi-Kulturalität ist eine wichtige Personalressource. In Deutschland ist diese Erkenntnis jedoch weder in der Forschung noch in der Praxis allzu präsent. Ausgehend vom internationalen Stand der Forschung wird untersucht, wie Bi-Kulturalität zum interkulturellen Personalvorteil wird.

Chance für Bi-Kulturelle

In Zeiten zunehmender Internationalisierung wird interkulturelle Kompetenz für Unternehmen zur Schlüsselqualifikation. Interkulturelle Kompetenz wird verstanden als komplexe soziale Fähigkeit, die sowohl theoretisches und Erfahrungswissen als auch situative Handlungskompetenz in sich vereint. Ferner beinhaltet der Begriff persönliche Eigenschaften wie Empathie, Frustrationstoleranz und die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten. Genau deshalb ist interkulturelle Kompetenz nur schwer trainierbar: Wer sich noch nie in einer interkulturellen Situation befunden hat, hat nur in Ausnahmefällen, quasi zufällig, eine hohe interkulturelle Kompetenz. Gleichzeitig steigt hierzulande der Anteil von deutschen Einwohnern mit Migrationshintergrund und von Menschen mit ausländischer Staatsbürgerschaft. Dies bedeutet: Die Grenzen zwischen den Nationen werden durchlässig; immer mehr

Menschen wachsen zwischen oder mit mehreren Kulturen auf und sprechen bereits in der Kindheit zwei oder mehrere Sprachen. Kurz gesagt: Sie sind bi-kulturell. Für Unternehmen bieten Migration und kulturelle Hybridität die Chance, Arbeitskräfte zu rekrutieren, denen interkulturelle Kompetenz bereits in die Wiege gelegt wurde.

In der deutschen Personalforschung und -praxis ist diese Erkenntnis jedoch noch nicht flächendeckend präsent. Soweit nicht anders angegeben, bezieht sich dieser Beitrag auf das von Mary Yoko Brannen und David Thomas herausgegebene Themenheft zu bi-kulturellen Individuen in Organisationen (International Journal of Cross-Cultural Management, 2010, 10/1). Auf Basis erster explorativer Befragungen im deutschsprachigen Raum werden erste Empfehlungen für die Personalauswahl bi-kultureller Mitarbeiter gegeben.

Ihrem Unternehmen ein Auswahlkriterium bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?“ Das Ergebnis: Alle Unternehmen gaben an, das Kriterium Bi-Kulturalität im Selektionsprozess nicht zu berücksichtigen. Interkulturelle Kompetenz war bei 31 der 33 Unternehmen ein Auswahlkriterium.

Gleichzeitig waren alle Gesprächspartner der Meinung, die interkulturelle Kompetenz der Belegschaft sei noch zu niedrig und müsse mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen erhöht werden. In den befragten Unternehmen wird also Bi-Kulturalität nicht als Ressource zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Belegschaft verstanden, obwohl diese als sehr wichtig und zu erhöhen angesehen wird.

Als bi-kulturell verstanden die Befragten dabei eine Person, deren Eltern aus verschiedenen Kulturen stammen und die daher beide Kulturen kenne. Interessant ist, dass Bi-Kulturalität hier im Wortsinn verstanden wird. Ausgeschlossen sind also Mitbürger mit Migrationshintergrund. Ebenfalls interessant ist die Tatsache, dass ein Aufwachsen als Kind



Prof. Dr. Jasmin Mahadevan, Internationales und Interkulturelles Management, Leiterin des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen „International Management“, Hochschule Pforzheim
✉ jasmin.mahadevan@hs-pforzheim.de

Bi-Kulturalität in deutschen Unternehmen

Um herauszufinden, ob Bi-Kulturalität als Thema präsent in deutschen Unternehmen ist, wurde den Personalverantwortlichen von fünf börsennotierten und 28 kleinen und mittelständischen Unternehmen die Frage gestellt: „Ist Bi-Kulturalität in

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bi-Kulturalität
- Interkulturelle Kompetenz
- Personalauswahl

zwischen den Kulturen automatisch gleichgesetzt wird mit dem vollständigen Kennen beider Kulturen – dabei werden genau diese Kinder oft als „Third Culture Kids“ (Drittkultur-Kinder) bezeichnet, weil in der Symbiose zweier Kulturen eine neue, und ganz eigene Mischung entsteht. Dies bedeutet auch: Perfekt beherrschen wird ein Third Culture Kid wohl beide Kulturen nicht – aber kompetent mit und zwischen ihnen umgehen.

Bi-Kulturalität erweitert definieren

Kultur entsteht in der sozialen Interaktion; sie ist eine geteilte Interpretation der Welt. Im Umgang mit anderen Mitgliedern einer Kultur ist diese Prägung, das Eigene, daher nicht sichtbar: Sie wirkt unbewusst als Regeln und Normen. Erst wenn mir mein Gegenüber beispielsweise statt des erwarteten festen Händedrucks eine Verbeugung entgegenbringt, wird die fremde Kultur sichtbar. So teilen Menschen die Welt ein in das Eigene, also das Normale und unbewusst wirkende, und in das Fremde, also das Unnormale und sichtbar Unverständliche.

Aufbauend auf diesem interpretativen Kulturverständnis werden als bi-kulturell all diejenigen bezeichnet, die sich die Regeln, Normen und Werte von mindestens zwei Kulturen angeeignet haben. Nach dem derzeitigen Stand der internationalen Forschung kann dies durch das Aufwachsen in einer bi-kulturellen Familie geschehen, aber auch durch Migration oder berufliche Auslandsaufenthalte. Die Gruppe der Migranten ist länderübergreifend die zahlenmäßig größte Gruppe – auch in Deutschland.

Außerdem gilt inzwischen als gesichert, dass Bi-Kulturelle eben nicht beide Kulturen perfekt beherrschen, wie das Beispiel der Third Culture Kids bereits gezeigt hat. Gleichzeitig werden Bi-Kulturelle von monokulturellen Mitgliedern einer der betreffenden Kulturen oft als nicht zugehörig wahrgenommen. So haben Boris Baltes und Cort Rudolph (Journal of Managerial Psychology, 2009, 25/2) gezeigt, dass die Arbeitsleistung

von Deutschen mit türkischem Migrationshintergrund oft als zu schlecht bewertet wird. Grund sind stereotype Wahrnehmungen von Türken im deutschen Arbeitsleben.

Bi-Kulturelle kämpfen in der Regel in beiden Kulturen um Anerkennung. Eine Befragung von 23 Studierenden mit Migrationshintergrund im Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Pforzheim zeigte: Alle Befragten hatten im deutschen Arbeitsleben, sei es im Praktikum oder in der Werkstudententätigkeit, Ausgrenzungserfahrungen gemacht – ebenso jedoch im Herkunftsland ihrer Eltern oder Großeltern. Ein Student brachte die-

„In Deutschland sehen mich die Leute als Türke, in der Türkei bin ich für die Leute ein Deutscher.“

se Wahrnehmung auf den Punkt: „In Deutschland sehen mich die Leute als Türke, in der Türkei bin ich für die Leute ein Deutscher.“ Der idealisierte Blick auf Bi-Kulturelle als doppelt hundertprozentig Integrierte, wie auch in den befragten Unternehmen vorhanden, verstellt den Blick auf deren Lebenswirklichkeit des im dazwischen Seienden.

Außenwahrnehmung berücksichtigen

Gleichzeitig verläuft der Kulturerwerb bei Bi-Kulturellen notwendigerweise unter anderen Rahmenbedingungen. Der oben bereits zitierte Student kommentierte beispielsweise sein Fremdgemachtwerden wie folgt: „Natürlich gibt es Dinge an mir, die nicht deutsch sind und nicht türkisch – aber trotzdem ergänzen sich doch beide Seiten prima.“ Die persönliche Frage: „Wer bin ich?“, die eine notwendige Voraussetzung für die Aneignung von Kultur ist, ist also bei Bi-Kulturellen gekoppelt an eine gegensätzliche Außenwahrnehmung von „Das bist Du nicht.“ Beide Wahrnehmungen unter-

scheiden sich notwendigerweise, da die neue Drittkultur der Bi-Kulturellen von den Angehörigen der beiden Ausgangskulturen nicht geteilt wird. Wichtig ist hierbei: Über die faktisch vorhandene interkulturelle Kompetenz der Bi-Kulturellen sagt ihre Lebenswirklichkeit noch lange nichts aus. Denn nur aus dem Blick der sozial dominanten Mehrheitsgesellschaft der Mono-Kulturellen gehören Bi-Kulturelle nicht dazu. Gleichzeitig entsteht auch die Mehrzahl der Forschungen aus der Perspektive der mono-kulturellen Mehrheitsgesellschaft. Aus diesem Blickwinkel werden Bi-Kulturelle daher oft nur als defizitär wahrgenommen: Der Fokus liegt auf dem, was sie im

Eine Wirtschaftsingenieurin:
„Ich bin Deutsche – aber meine Familie und ein Teil von mir sind türkisch, und das ist auch gut so. Das sind meine Stärken.“

Vergleich zu Mono-Kulturellen nicht können und nicht auf dem, was sie zusätzlich mitbringen. Als Faustregel gilt: Je fremdartiger das Aussehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der defizitären Wahrnehmung. Richtlinie der Personalauswahl muss daher die bewusste Betrachtung von Bi-Kulturalität jenseits der mono-kulturellen Perspektive sein.

Kompetenz von Bi-Kulturellen

Wie Forschungen zur bi-kulturellen Identitätsintegration (BII) zeigen, hat nicht jeder Bi-Kulturelle automatisch eine erhöhte interkulturelle Kompetenz. Individuen mit hoher BII nehmen ihre beiden Identitäten als größtenteils kompatibel und komplementär wahr, wohingegen solche mit niedriger BII sich als Gefangene zwischen den beiden Kulturen fühlen und es vorziehen, beide zu trennen. Für Unternehmen bedeutet dies: Partielle Fremdheit von Bi-Kulturellen sollte wertgeschätzt werden, da sich

ansonsten deren interkulturelle Kompetenz nicht als ganzheitliche Identität entfalten kann.

Bi-kulturelles Fallbeispiel

Wirtschaftsingenieurin Özlem A. (Name geändert) ist Anfang 20. Die Großeltern kamen in den 1960er-Jahren als Gastarbeiter aus der Türkei nach Deutschland; ihre Eltern arbeiten in der Produktion eines Automobilunternehmens. Türkisch spricht Özlem A. gut, aber nicht fließend, deutsch spricht sie muttersprachlich. Sie spricht Englisch mit türkischem Akzent. Über ihre Herkunft sagt sie: „Ich bin Deutsche – aber meine Familie und ein Teil von mir sind türkisch, und das ist auch gut so. Das sind meine Stärken.“

Im Studium spezialisierte Özlem A. sich auf internationalen Vertrieb. Diese Entscheidung hat sie nach einem sechsmonatigen Praktikum im Vertrieb eines chinesischen Automobilunternehmens getroffen. Sie sagt über diese Zeit: „Die Arbeit mit den chinesischen Kunden hat mir einfach Spaß gemacht. Ich habe gemerkt, dass ich das gut kann. Dabei wusste ich gar nicht, dass das in mir steckt. Mein Chef war ganz begeistert, und die Kunden auch.“

Zurück in Deutschland spezialisierte sich Özlem A. auf internationalen technischen Vertrieb. Ein zweites Praktikum in den USA folgte kurz darauf, auch hier sparte der Chef nicht mit Lob. Die Bachelorarbeit schreibt Özlem A. daher auf Englisch und im Ausland. Für sie ist klar: „Ich will interkulturell mit Kunden arbeiten.“ Sie wird vermutlich vom Unternehmen übernommen werden.

Özlem A. war bis zu ihrem ersten Praktikum im Ausland nicht bewusst, dass sie offenbar eine Kompetenz mitbringt, die ihr im späteren Berufsleben zu Gute kommen wird. Dies könnte daran liegen, dass türkische Sprach- und Kulturkompetenz keinen hohen Stellenwert in Deutschland hat und im Bildungssystem nicht vermittelt wird. Insofern liegt hier Kompetenz brach. In der Praxis zeigte sich: Özlem A. kann ihre vorhandene bi-kulturelle Kompetenz transferieren,

und zwar in unterschiedliche Kulturen. Bei ihr mischen sich kulturelle Elemente – so spricht sie Deutsch ohne, aber Englisch mit türkischem Akzent.

Ausblick

Zusammenfassend ergeben sich aus dem Geschilderten folgende Empfehlungen für die bi-kulturelle Personalauswahl: Bi-Kulturalität ist im weiteren Sinne zu verstehen. Deutsche mit Migrationshintergrund und Auslandserfahrene sind bi-kulturell. Die realistische Wahrnehmung von Bi-Kulturalität ist Voraussetzung für die Personalauswahl. Bi-Kulturelle

Als Faustregel gilt:
Je fremdartiger das Aussehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der defizitären Wahrnehmung.

sind Vermittler und Wechsler zwischen den Kulturen – keine doppelt hundertprozentig Integrierten. Eine Veränderung des Blickwinkels auf Bi-Kulturalität ist notwendig. Nicht die Defizite zum Mono-Kulturellen stehen im Vordergrund, sondern die neue Drittkultur. Bi-Kulturalität ist wechselwirksam. Denn nur hohe Integration in beiden Kulturen sichert die kulturübergreifende Kompetenz. Unternehmen sollten partielle Fremdheit wertschätzen. Denn interkulturell kompetente Bi-Kulturelle leben verschiedene kulturelle Prägungen.

Kooperationspartner gesucht

Unternehmen können an der Studie „Personalvorteil Bi-Kulturalität“ mitwirken.

www.hs-pforzheim.de/wirtschaftsingenieurwesen
www.jasmin-mahadevan.de

Die Anzahl der Unternehmen, in denen Mitarbeiter am Kapital beteiligt werden, soll steigen – zumindest hat das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz den Boden bereitet.

Mitunternehmer werden

Mit dem Inkrafttreten des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes hat die Bundesregierung wichtige Rahmenbedingungen für mehr Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland gesetzt. Denn eine stärkere Beteiligung bietet nicht nur Optionen auf zusätzliche Einkünfte für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie ist auch Impuls für Leistungsbereitschaft und Verantwortung.

Bisher ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland kaum verbreitet, obwohl sie für eine Vielzahl an Vorteilen steht:

- Vermögensbildung bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern
- Förderung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur
- Verbesserung der Kapitalbasis in den Unternehmen
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen
- Steigerung der Eigeninitiative und des Kosten- und Qualitätsbewusstseins der Belegschaft



*Prof. Dr. Thomas R. Hummel,
Internationales
Management,
Hochschule Fulda*

✉ thomas.r.hummel@w.hs-fulda.de



*Prof. Dr. Ernst Zander,
Wirtschaftswissenschaftler,
Ehrenherausgeber
PERSONAL,
Hamburg*

✉ personal-redaktion@fachverlag.de

Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Detail

Das Gesetz zum Ausbau der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist seit dem 1. April 2009 in Kraft. Übergangsregelungen bis 2015 geben Beschäftigten mit Altregelungen Bestandsschutz. Den Beteiligten steht es frei, ihre Vereinbarungen bis dahin anzupassen, um in Zukunft auch von der Neuregelung zu profitieren.

Das Gesetz zum Ausbau der Mitarbeiterkapitalbeteiligung verbessert die Förderung nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz: Die Arbeitnehmer-Sparzulage für vermögenswirksame Leistungen, die in betrieblichen oder außerbetrieblichen Beteiligungen angelegt werden, steigt von 18 auf 20 Prozent. Gleichzeitig wird die Einkommensgrenze für die Gewährung der Arbeitnehmer-Sparzulage bei der Anlage in Beteiligungen von 17.900/35.800 Euro (Ledige/Verheiratete) auf 20.000/40.000 Euro erhöht. Der Kreis der begünstigten Anlageformen wird um die des Mitarbeiterbeteiligungssondervermögens erweitert. Künftig können Arbeitnehmer den Erwerb von Anteilen an dem neu geschaffenen Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen auch mit vermögenswirksamen Leistungen finanzieren.

Das Gesetz stärkt außerdem die betriebliche Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Rahmen des neuen § 3 Nr. 39 Einkommenssteuergesetz (EStG). Wie bisher wird die Beteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen begünstigt. Dabei gilt jedes konzernzugehörige Unternehmen im Sinne des § 18 Aktiengesetz als Arbeit gebendes Unternehmen (Konzernklausel). Im Gegensatz zur bisherigen Regelung werden die begünstigten Anlageformen jedoch – mit Ausnahme einer

Anlage in einen Mitarbeiterbeteiligungsfonds, der erstmals begünstigt wird – auf diese direkte Beteiligungsform beschränkt. Der steuer- und damit abgabenfreie Höchstbetrag für die unentgeltliche oder verbilligte Überlassung von Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmen des Arbeitgebers wird von 135 auf 360 Euro unter Wegfall der Begrenzung auf den halben Wert der Beteiligung angehoben, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Die Vermögensbeteiligung muss zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn aus freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers gewährt werden und darf nicht auf bestehende oder künftige Ansprüche angerechnet werden (keine Entgeltumwandlung).
- Das Angebot zur Beteiligung am Unternehmen muss allen Beschäftigten offen stehen, die im Zeitpunkt der Bekanntgabe des Angebots ein Jahr oder länger ununterbrochen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis zum Unternehmen stehen. Bei einem Konzernunternehmen verlangt der Grundsatz der Gleichbehandlung indessen nicht, dass die Beteiligung auch den Beschäftigten der übrigen Konzernunternehmen gewährt wird. Bei direkten Beteiligungen können, so die Gesetzesbegründung, sämtliche Rahmenbedingungen (Höhe der Beteiligung, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Laufzeit/Sperrfristen, Kündigungsbedingungen, Informations- und Kontrollrechte oder Verwaltung der Beteiligungen) frei verhandelt und vertraglich festgelegt werden. Darüber hinaus wird die Bewertung

Stichwörter in diesem Beitrag

- Vermögensbildung
- Eigenkapitalbasis
- Mitarbeitermotivation

der überlassenen Beteiligungen neu geregelt. Kam es bisher auf den Stichtag der Beschlussfassung über die Überlassung einer Beteiligung an, ist zukünftig der Zeitpunkt, zu dem der Arbeitnehmer die wirtschaftliche Verfügungsbefugnis über die Beteiligung erhält, maßgeblich.

Neben der direkten Beteiligung werden zukünftig nur noch Beteiligungen an einem Mitarbeiterbeteiligungssondervermögen – ein spezieller Fonds zum Beispiel für einzelne Branchen – gefördert, und zwar in gleicher Höhe. Das Ziel, einen Fonds zu schaffen, wird durch Schaffung eines eigenen Abschnitts Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen im Investmentgesetz verwirklicht:

- Mitarbeiterbeteiligungsfonds werden als eigene identifizierbare Fondskategorie neu eingeführt.
- Die Fonds werden von einer Kapitalanlagegesellschaft und somit von einem professionellen und lizenzierten Fondsmanager verwaltet und stehen unter der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).
- Der jeweilige Fonds wird gesetzlich verpflichtet, nach einer Anlaufzeit von drei Jahren seit der Auflegung mindestens 60 Prozent des Fondsvermögens in diejenigen Unternehmen zu investieren, deren Mitarbeiter sich an dem Fonds beteiligen. Die Beteiligung des Fonds an den Teilnehmerfirmen erfolgt durch den Erwerb von verbrieften oder unverbrieften Darlehensforderungen wie etwa Schuldscheine und von börsennotierten oder nicht börsennotierten, verbrieften oder unverbrieften Beteiligungen und Wertpapieren.
- Bei der Anlage der Fondsmittel ist der Grundsatz der Risikomischung zu wahren.
- Das Gesetz sieht daher eine besondere Ausstellergrenze von 20 Prozent vor.
- Maximal 40 Prozent des Fonds können in Liquidität und fungible Vermögensgegenstände, wie börsennotierte Aktien und Schuldverschreibungen anderer Unternehmen sowie Geldmarktinstrumente, investiert werden.
- Anleger erhalten die Möglichkeit, ihre Anteile an die Kapitalanlagegesellschaft zum Rücknahmepreis zurückzugeben. Um jedoch der einge-

Lese-Tipp

Hans-Jürgen Schneider, Stefan Fritz, Ernst Zander: **Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.** Symposium Publishing, Düsseldorf 2007, ISBN 9783939707042, 42,90 Euro

schränkten Liquidität der im Fonds befindlichen Vermögenswerte Rechnung zu tragen, erfolgt eine Rücknahme der Anteile höchstens einmal halbjährlich und mindestens einmal jährlich unter Einhaltung einer Rückgabefrist, die bis zu 24 Monate betragen kann.

- Anleger sind in den Verkaufsunterlagen über die Anlage in Mitarbeiterbeteiligungsfonds und die damit verbundenen Risiken sowie die eingeschränkten Rückgabemöglichkeiten aufzuklären.

Bewertung des Gesetzes

Die Bundesregierung will erreichen, dass „Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen fairen Anteil am Erfolg der Unternehmen erhalten“, und begünstigt die Beteiligung der Beschäftigten am Kapital (nicht am Erfolg) der Unternehmen steuerlich stärker als bisher. Für förderungswürdig hält sie unter bestimmten Bedingungen Beteiligungen am Kapital des Unternehmens, für das die Beschäftigten arbeiten, oder Beteiligungen an neuen überbetrieblichen Fonds.

Faktisch wird lediglich ein kleiner Personenkreis auf Kosten aller Steuerzahler von der Neuregelung profitieren. Denn nur bei Kapitalgesellschaften, insbesondere Aktiengesellschaften, sind Kapitalanteile leicht zu veräußern und ihr Wert problemlos zu ermitteln. Deren Mitarbeiter kommen bereits heute vielfach in den Genuss von Belegschaftsaktien; eine zusätzliche staatliche Förderung ist nicht erforderlich.

Bereits GmbH-Anteile sind weniger fungibel, und die geplante Neuregelung ändert daran nichts. Die meisten Beschäftigten arbeiten in klein- und mittelständischen Unternehmen, die in überwiegender Mehrheit Perso-

Impressum

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

Herausgeber:

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

Ehren-Herausgeber:

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

Redaktion Düsseldorf:

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

Redaktion Potsdam:

Prof. Dr. DIETER WAGNER (Universität Potsdam)
Reuterstraße 19, D-14482 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.

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

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

Titelbild: fotolia

Beilagen: Semigator; systemics consulting;
PERSONAL SH Entgelt

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

ISSN 0031-5605



nenunternehmen sind. Sie werden weitgehend leer ausgehen, weil die Wertermittlung des Eigenkapitals sehr aufwändig ist und die Unternehmensanteile kaum handelbar sind.

Bei der Kapitalbeteiligung tauschen die Arbeitnehmer einen Teil ihres Lohns gegen eine Kapitalbeteiligung an dem Unternehmen, das sie beschäftigt. Solche auch als Investivlöhne bezeichneten Mitarbeiterbeteiligungen können unterschiedliche Formen annehmen. Am beliebtesten sind Belegschaftsaktien. Diese hatten zuletzt ein Volumen von 7,6 Milliarden Euro, was zwei Dritteln aller Kapitalbeteiligungen entspricht. Ähnlich wie GmbH-Anteile sind Belegschaftsaktien mit Stimmrechten verbunden. Andere Beteiligungsformen wie die stille Beteiligung oder Mitarbeiterdarlehen räumen keine Stimmrechte ein.

Anstatt als Gratifikation in Boomzeiten soll die Kapitalbeteiligung nun als Tauschmittel für Krisenfälle dienen. Es geht nicht mehr darum, die Mitarbeiter über ihren festen Lohn hinaus finanziell am Unternehmen zu beteiligen, sondern um Lohnverzicht im Austausch gegen Beteiligungsrechte. Die Gewerkschaften haben genau dies in der Vergangenheit immer abgelehnt, weil die Beschäftigten neben ihrem Arbeitsplatzrisiko dann auch ein Kapitalrisiko tragen würden (doppeltes Risiko). Nun argumentiert vor allem die IG Metall, die Arbeitnehmer müssten im Sanierungsfall ein Sicherheitspfand bekommen.

Ein klassisches Bündnis für Arbeit, bei dem die Belegschaft auf einen Teil des Lohns verzichtet und die Unternehmensleitung im Gegenzug eine Beschäftigungsgarantie ausspricht, scheidet im Sanierungsfall aus. Als Gegenleistung für einen Lohnverzicht bietet sich daher eine Beteiligung am Unternehmen an. Kommt es zum Arbeitsplatzverlust, kann ein Entlassener bei einer erfolgreichen Rettung des Unternehmens wenigstens indirekt profitieren: Steigt der Wert des Unternehmens, profitiert er mit. Ob das ausreicht, um den Verzicht aufzuwiegen, kann nur jeder Arbeitnehmer für sich entscheiden. Deshalb eignen sich Kapitalbeteiligungen im Sanierungsfall nicht für kollektive

Regelungen. Eine solche müsste sich darauf beschränken, den Betriebsparteien diese Option auf freiwilliger Basis einzuräumen. Dies wäre über tarifliche Öffnungsklauseln möglich. Ob die Betriebe davon Gebrauch machen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen können die Ertragskraft, die Liquidität und die Eigenkapitalbasis der Unternehmen stärken, wenn das Belegschaftskapital zu günstigeren als Marktkonditionen bereitgestellt wird. Dass die Beschäftigten ihrem Unternehmen günstigere Konditionen als marktüblich einräumen, wird nur dann zu erwarten sein, wenn die Beschäftigten auf ihre Kapitalanteile höhere Rückflüsse erwarten als externe Gläubiger.

Im Sanierungsfall dürfte die Konzessionsbereitschaft der Belegschaft zunehmen, weil die Überlebenswahrscheinlichkeit ihres Unternehmens dadurch steigt. Auch eine staatliche Förderung, wie sie im Koalitionsvertrag von Union und FDP in Aussicht gestellt wird, kann die Bereitschaft so beeinflussen, dass die Mitarbeiter eine Rendite unter dem Marktniveau akzeptieren.

Wenn das Beteiligungskapital aber in Fonds gebündelt wird, die von den Gewerkschaften verwaltet würden, dürfte dieses Kriseninstrument aus Arbeitgebersicht an Charme verlieren. Grundsätzlich lassen sich Risiken durch Fonds zwar besser streuen. Es besteht aber die Gefahr, dass die Stimmrechte durch die Gewerkschaften ausgeübt werden und die Gewerkschaften auf diese Weise nicht nur Mitbestimmungsrechte, sondern auch Entscheidungsrechte der Eigentümer ausüben.

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen fristen hierzulande weiterhin eher ein Schattendasein. Dies wird sich auch nicht durch die von den Gewerkschaften angestoßene Diskussion „Verzicht gegen Besitz“ im Sanierungsfall ändern. Zwar können Kapitalbeteiligungen kurzfristig eine wirksame Kosten- und Liquiditätsentlastung bringen. Wollen die Gewerkschaften dies aber nutzen, um mehr an Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu gewinnen, wird dieses Instrument für die meisten Betriebe unattraktiv.

Wie Mittelständler ihre Entgeltsysteme gestalten.

Die Mischung macht's

In Zeiten des Fachkräftemangels gilt die Vergütung als wichtiges Instrument, um qualifizierte Mitarbeiter sowie Führungskräfte zu finden und zu binden. Oftmals fällt es jedoch schwer, Mitarbeitern ein Gehaltsangebot zu machen, das marktgerecht ist – sowohl auf dem internen als auch auf dem externen Arbeitsmarkt. Besonders über die Entgeltgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) liegen bislang generell wenige Informationen vor. An dieser Stelle setzt eine Studie an, die exemplarisch die Praxis der Vergütungsgestaltung im Mittelstand in der Region Osnabrück-Emsland untersucht. Betrachtet werden die Dienstleister, Bau- und Industriebranche sowie der Handel.

Tarifverträge: Weiterhin hohe Bedeutung

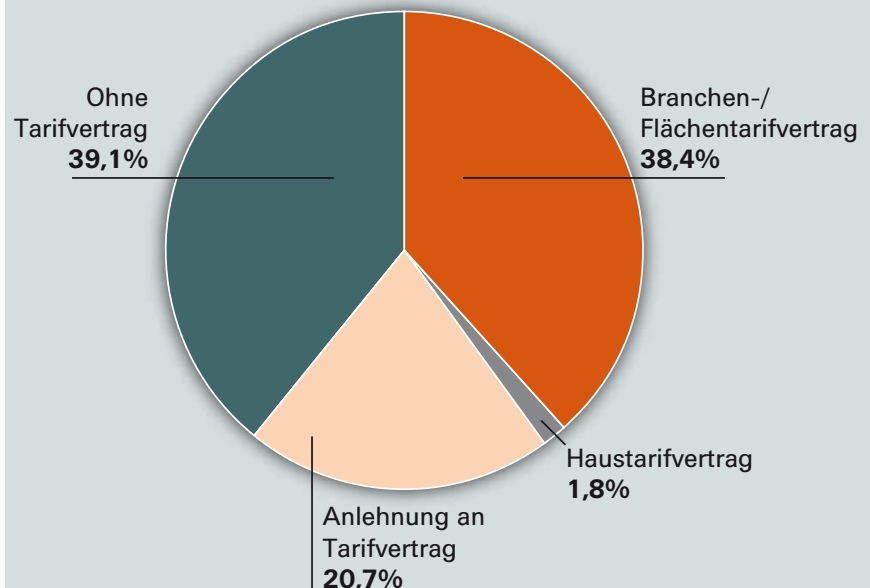
Als Basis für die Vergütung gilt in vielen Unternehmen der Tarifvertrag. Die deutschlandweite Tariflandschaft wird mit mehr als 70.000 Verträgen und diversen Öffnungsklauseln immer heterogener. Allein in der betrachteten Region kommen mehr als 70 verschiedene Tarifverträge zum Tragen. Mit 40,2 Prozent ist ein deutlicher Teil der Mittelständler an Tarifverträge gebunden. Innerhalb der Region wächst mit der Unternehmensgröße der Teil der Unternehmen, die tarifgebunden sind: Während rund ein Drittel der Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern tarifgebunden ist, sind dies bei den Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern bereits nahezu zwei Drittel.



Prof. Dr. Nicole Böhmer, Personalmanagement, Hochschule Osnabrück

✉ boehmer@wi.hs-osnabrueck.de

Abb. 1: Tarifbindung in der Region



Von den tarifgebundenen Unternehmen haben 4,6 Prozent einen Haustarifvertrag abgeschlossen. Da ein Haustarifvertrag oftmals erst nach mindestens sechsmonatigen Verhandlungen abgeschlossen werden kann und für das Unternehmen erhebliche Kosten mit sich bringt, unterstreicht dieser Anteil die Bedeutung von betriebsindividuellen Lösungen. Neben den formal tarifgebundenen Unternehmen zeigt sich in der Region ein Anteil von 20,7 Prozent, der in Anlehnung an einen Tarifvertrag vergütet. So haben die Tarifverträge auch heute eine praktische Bedeutung, die über den juristischen Geltungsbereich hinausgeht. (Abb. 1)

Erosionstendenzen seit dem Jahrtausendwechsel

Doch seit dem Jahrtausendwechsel kommt es zu einer verstärkten Erosion der Tarifverträge. Etwa jedes fünfte KMU gibt an, aus Unzufriedenheit mit dem Tarifvertrag aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten zu

sein oder dies in Erwägung zu ziehen. Seit dem Jahr 2000 wird neu eingestellten Mitarbeitern zunehmend kein Arbeitsvertrag nach Tarif angeboten. 40,6 Prozent der Unternehmen, die ihre neuen Mitarbeiter ohne Tarifbindung einstellen, haben damit 2005 oder später begonnen. Für die Zukunft sehen zudem 44,9 Prozent der regionalen KMU eine geringere Tarifbindung voraus.

Mögliche Auslöser hierfür können das Senioritätsprinzip und die den Tarifverträgen nachgesagte geringe Flexibilität sein: Die automatischen Vergütungszuwächse für Mitarbeiter mit dem Alter oder der Betriebszugehörigkeit werden von 27,7 Prozent der Unternehmen, die nach Tarifvertrag oder in Anlehnung daran zahlen, als angemessen angesehen. Hingegen sehen 42,6 Prozent das Senioritätsprinzip kritisch. Besonders Unternehmen

Stichwörter in diesem Beitrag

- Tarifbindung
- Gehaltsniveau
- Zusatzleistungen

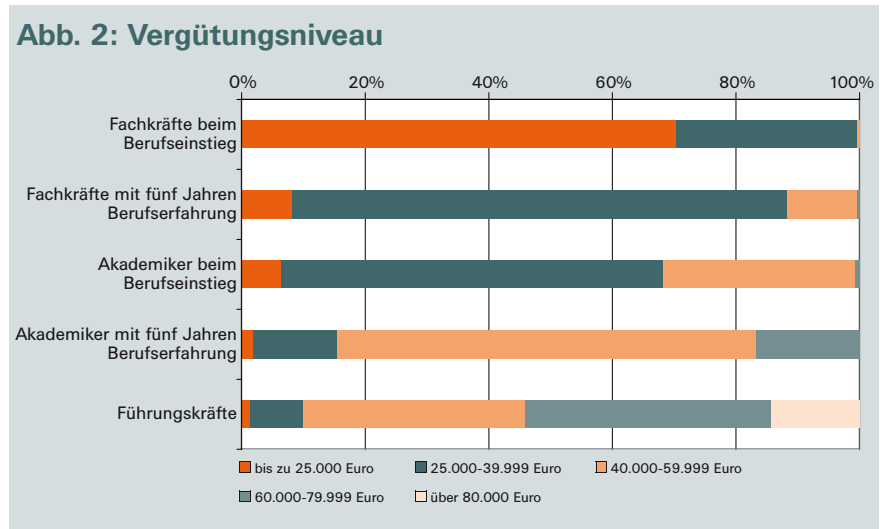
mit mehr als 250 Mitarbeitern gehören zu den Kritikern. Grund für die Ablehnung des Senioritätsprinzips ist oftmals die Forderung nach Leistungsorientierung bei der Vergütung. So meint mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen, dass in ihrem Tarifvertrag die Möglichkeiten fehlen, nach Leistung zu vergüten. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger wird diese Möglichkeit vermisst: bei zwei von drei Unternehmen, die zwischen 250 und 499 Mitarbeitern beschäftigen. Mehr als zwei Drittel der KMU teilen die Ansicht, dass dem jeweiligen Tarifvertrag die Möglichkeit fehle, die Vergütung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu reduzieren. Trotz der beschriebenen Erosionstendenzen bei den Tarifverträgen und den kritischen Stimmen gehen mit 53,5 Prozent mehr als die Hälfte der Unternehmen davon aus, dass die Tarifbindung in Zukunft stabil bleiben wird. Daher wird für die KMU der Region weiterhin die duale Struktur der Entgeltfindung – auf tariflicher sowie betrieblicher Ebene – erhalten bleiben.

Entgeltniveau variiert nach Mitarbeitergruppe

Personalkosten stellen generell einen dominanten Kostenblock dar, dessen Höhe branchenabhängig stark variiert und dabei nicht selten mehr als die Hälfte der Gesamtkosten ausmacht. Die Steuerung dieses Kostenblocks ist daher von existenzieller Bedeutung für die Unternehmen. Im Gegensatz zur traditionellen Vergütungspolitik, die vorrangig darauf abzielte, die Vergütung in angemessenen Grenzen zu halten, konzentrieren sich vergütungspolitische Bestrebungen heute häufig darauf, durch eine stärker motivierende Strukturierung bei möglichst konstanten Kosten, die Effizienz nachhaltig zu steigern. Neben mitarbeiterbezogenen Kriterien wie Lebensalter, Berufserfahrung oder Qualifikation wird die Höhe der individuellen Vergütung unter anderem durch die Branche und die Unternehmensgröße sowie Anforderungen und Kompetenzen der jeweiligen Stelle beeinflusst. Im Rahmen

der Studie wurde branchenübergreifend das Vergütungsniveau von Fachkräften bei ihrem Berufseinstieg und mit fünf Jahren Berufserfahrung, von Akademikern beim Berufseinstieg und mit fünf Jahren Berufserfahrung sowie von Führungskräften erfragt. (Abb. 2)

schen 40.000 und 59.999 Euro zahlt (52,8 Prozent), werden diese in der Industrie von 49,4 Prozent der KMU mit 60.000 bis 79.999 Euro vergütet. Etwa jedes fünfte Industrieunternehmen zahlt seinen Führungskräften im Schnitt mehr als 80.000 Euro Jahresgehalt (19,1 Prozent). Zudem lässt sich



In 70,3 Prozent der Unternehmen verdienen Fachkräfte bei ihrem Berufseinstieg durchschnittlich bis zu 25.000 Euro pro Jahr (inklusive Sonderzahlungen und variablen Entgelten). Diese Mitarbeitergruppe erhält maximal 39.999 Euro. Mit fünf Jahren Berufserfahrung liegt das Einkommen der Fachkräfte in 80 Prozent der Unternehmen zwischen 25.000 und 39.999 Euro.

Akademiker steigen in 61,7 Prozent der Unternehmen mit einem Jahreseinkommen zwischen 25.000 und 39.999 Euro ein. Diese Gruppe erhält selten mehr als 60.000 Euro. Nach fünf Jahren verdienen Akademiker in zwei von drei Unternehmen zwischen 40.000 und 59.999 Euro jährlich.

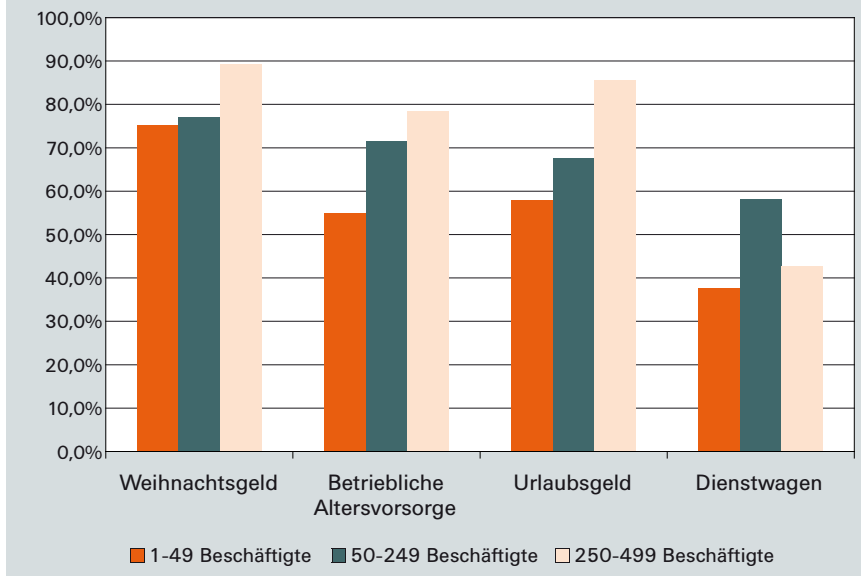
In diesem Bereich liegt auch das durchschnittliche Einkommen der Führungskräfte in 35,8 Prozent der Unternehmen. Zwischen 60.000 und 79.999 Euro per anno verdienen sie in 39,7 Prozent der Unternehmen. 14,4 Prozent der Unternehmen vergüten ihren Führungskräften mehr als 80.000 Euro. Führungskräfte in der Industrie erzielen im Branchenvergleich die höchsten Gehälter: Während im Handel die Hälfte der Unternehmen Führungskräften durchschnittlich zwi-

ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiteranzahl und Vergütungsniveau feststellen. Je mehr Mitarbeiter in einem Unternehmen beschäftigt werden, desto höher ist der Anteil der Unternehmen, die ihren Führungskräften im Schnitt 60.000 und 80.000 Euro zahlen.

So werden von den meisten Unternehmen die ersten fünf Jahre Berufserfahrung mit etwa 20.000 Euro mehr Einkommen pro Jahr honoriert. Ein Akademiker mit fünf Jahren Berufserfahrung verdient zudem im Schnitt deutlich besser als ein Facharbeiter. Noch stärker wird Führungsverantwortung honoriert, denn Führungskräfte werden in den meisten Unternehmen deutlich besser als etwa Akademiker mit Berufserfahrung vergütet.

Das Jahreseinkommen beinhaltet neben dem Monatsgehalt oftmals weitere monetäre Leistungen: Drei von vier Unternehmen in der Region zahlen ihren Mitarbeitern Weihnachtsgeld. Darüber hinaus sind Betriebliche Altersvorsorge und Urlaubsgeld weit verbreitet (62,2 Prozent/63,8 Prozent). Alle drei Zusatzleistungen werden häufiger gezahlt, je größer das Unternehmen ist. (Abb. 3)

Abb. 3: Sonstige Leistungen



In 43,1 Prozent der Unternehmen wird zudem variabel vergütet. Gerade in den tarifgebundenen Unternehmen bedeutet dies eine Leistung on top. Eine Ausnahme sind Tarifverträge mit Öffnungsklauseln, die ein Abweichen vom Fixum ermöglichen. Also werden die meisten Unternehmen, die variable Vergütung einführen, ihre Personalkosten erhöhen.

Das gesamte Vergütungspaket muss regelmäßig internen wie externen Vergleichen standhalten. Von den befragten KMU wird das eigene Vergütungsniveau folgendermaßen eingeschätzt: Zwei von drei Unternehmen, gehen davon aus, im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen im Durchschnitt zu zahlen. 28,5 Prozent zahlen überdurchschnittlich und 4,8 Prozent der Unternehmen vergüten bewusst unter dem Durchschnittsniveau. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass 22,2 Prozent der befragten Unternehmen unbekannt ist, wie sie im Vergleich entlohnen oder dass sie hierzu keine Angabe machen.

Unternehmen, die ihr Vergütungsniveau überdurchschnittlich einschätzen, zahlen tatsächlich überdurchschnittlich häufig in vielen Mitarbeitergruppen höhere Jahreseinkommen als andere Häuser. Beispielsweise zahlen 22,4 Prozent dieser Unternehmen ihren Fachkräften mit fünf Jahren Berufserfahrung zwischen

40.000 und 59.000 Euro jährlich, während dies nur 11,4 Prozent aller KMU tun. Bei den Akademikern mit fünf Jahren Berufserfahrung zeigt sich ein ähnliches Bild. Zudem kommen den Mitarbeitern dieser Firmen häufiger als im Schnitt weitere Leistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld oder betriebliche Altersvorsorge zu. Auch ist variable Vergütung überdurchschnittlich häufig Teil des Vergütungspakets. Hingegen sind in den Unternehmen, die angeben unterdurchschnittlich zu zahlen, sonstige Leistungen weniger verbreitet. Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Unternehmen eine überwiegend realistische Einschätzung ihres Vergütungs-niveaus haben.

Aufgrund der besonderen Bedeutung der Vergütung im Arbeitsverhältnis sind die Anforderungen an Entgelt-

Die Studie

Mehr als 270 Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern aus Industrie, Handel, Dienstleistungs- und Baubranche der Region Osnabrück-Emsland beantworteten einen teilstandardisierten Fragebogen zu ihren Vergütungsstrukturen. Die Studie ist in der Schriftenreihe der IHK Osnabrück-Emsland erschienen und gegen 18 Euro erhältlich. www.osnabrueck.ihk24.de/shop

systeme vielfältig. Neben der Entgeltgerechtigkeit, die viele Mitarbeiter erwarten, geht es den Unternehmen oftmals um Leistungsmotivation, Mitarbeiterbindung und -gewinnung. So geht fast die Hälfte der befragten KMU von einer motivierenden Wirkung der Vergütung auf ihre Mitarbeiter aus. Eine Förderung der Mitarbeiterbindung durch das Entgelt sehen 42,2 Prozent der Unternehmen. Dagegen bejaht nur knapp ein Drittel der Unternehmen eine positive Wirkung auf die Mitarbeitergewinnung.

Entgelt nicht überbewerten

Auch wenn die KMU in der Region Osnabrück-Emsland nach wie vor vielfach mit Tarifverträgen arbeiten, zeigen sich Kritikpunkte im Entgeltbereich, die weitergehende Flexibilisierungen sinnvoll erscheinen lassen. Die befragten KMU setzen auf bewährte Zusatzleistungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld. Mit diesen regelmäßigen, oftmals festen Vergütungsanteilen heben sich Unternehmen jedoch kaum von Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt ab. Zudem gewöhnen sich die Mitarbeiter schnell an diese Gehaltsbestandteile. Daher ist die Motivationswirkung dieser Zusatzleistungen auch im Vergleich zu den Kosten, die sie verursachen, gering einzustufen.

Gleichzeitig wird von vielen Firmen die Wirkung ihrer Entgeltsysteme auf die Motivation der Mitarbeiter deutlich positiver gesehen als auf deren Gewinnung oder Bindung. Da in Zukunft durch den demografischen Wandel das Finden und Binden der richtigen Mitarbeiter immer wichtiger wird, sollten die Firmen ihre Vergütungsgestaltung stärker hierauf ausrichten. Ein Ansatzpunkt kann eine stärker auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters ausgerichtete Zusammenstellung der Entgeltbestandteile sein. Diesem Ansatz sind jedoch Grenzen gesetzt – sowohl durch den erhöhten administrativen Aufwand als auch durch die beispielsweise regelmäßig mit variablen Vergütungsanteilen verbundenen Mehrkosten und die im Gegenzug generell begrenzte Wirkung extrinsischer Anreize.

Die Ferne lockt

Unternehmen entsenden verstärkt Mitarbeiter ins Ausland. Diese Entwicklung wurde auch von den wechselhaften Wirtschaftsbedingungen der vergangenen Jahre nicht gestoppt. Das geht aus der Studie „Managing Mobility 2010“ der Personalberatung ECA International hervor. Für die Studie befragte das Beratungshaus weltweit über 300 Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass Entsendungen in Zukunft weiter zunehmen. Das liegt vor allem an der starken Nachfrage nach hoch qualifiziertem Personal besonders in den Wachstumsregionen Asien, Naher Osten und Brasilien. Zudem entsenden immer mehr Firmen aus Schwellenländern Mitarbeiter innerhalb der Region ins nahegelegene Ausland. Fast die Hälfte aller heutigen Expatriates ist zwischen 25 und 35 oder über 50 Jahre alt, und zwölf Prozent sind weiblich – damit hat sich die Anzahl der ins Ausland entsendeten Frauen in den vergangenen 15 Jahren verdoppelt.

www.eca-international.com

Unbekannte Größe

Sieben von zehn Unternehmen sehen sich mit einem Talentengpass konfrontiert. So das Ergebnis einer Studie von Hewitt Associates in München, zu der im Rahmen der Trendumfrage „Arbeitgeber-Attraktivität – Talent Supply und Employer Branding“ 76 Unternehmen aus Deutschland und Österreich befragt wurden. Die Konsequenz: 76 Prozent der Unternehmen, die über ein Budget für Employer Branding Maßnahmen verfügen, geben an, dass dieses im Vergleich zu 2008 gestiegen ist. Gleichzeitig haben mehr Arbeitgeber ein eigenes Em-

Laxer Umgang

Verstöße gegen den Datenschutz sind in der Arbeitswelt ein weit verbreitetes Phänomen. Beschäftigte waren nicht nur in den bekannt gewordenen Extremfällen davon betroffen, in denen Krankendaten unerlaubt gespeichert oder Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter verdeckt überwacht wurden. Eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf gibt Aufschluss über das Ausmaß an Datenschutzverstößen: Mindestens jeder siebte Betrieb hat in den vergangenen vier Jahren Vorschriften des Beschäftigten-Datenschutzes missachtet. 14 Prozent der Arbeitnehmervertreter berichteten bei der WSI-Betriebsrätebefragung von rechtswidrigem Umgang mit Informationen über die Beschäftigten. Probleme mit dem Beschäftigten-Datenschutz gibt es in Betrieben jeder Größe. Besonders hoch ist der Anteil jedoch in Großbetrieben; jeder vierte von ihnen geht nicht ordnungsgemäß mit den Daten seiner Arbeitnehmer um. www.boeckler.de

Gruppen, gegen die es zu Verstößen kam

Betriebsräte: In 14 Prozent aller Betriebe kam es zu Verstößen gegen den Datenschutz

Es betraf	
ausschließlich die Belegschaft	62 Prozent
sowohl Betriebsrat, als auch Belegschaft	33 Prozent
Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	6 Prozent

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

ployer Branding-Budget eingerichtet. Dennoch gibt es klare Defizite in der Anwendung. So erheben Unternehmen den eigenen Bedarf an Talenten nicht systematisch. Lediglich 14 Prozent geben an, Nachfrage und Beschaffung von Arbeitskräften mindestens zwei Jahre im Voraus zu planen. Weniger als ein Drittel verfügen über eine unternehmensweite strategische Personalplanung. Nur sieben Prozent der Arbeitgeber analysieren den Markt nach Verfügbarkeit der passenden Talente.

www.hewitt.de

Ab ins Ausland

Unternehmen aus aller Welt rekrutieren deutsche Top-Fachkräfte. Da deutsche Unternehmen im Gegenzug kaum ausländische Fachkräfte anwerben, droht der deutschen Wirtschaft ein gefährlicher Verlust an Know-how. Das sind Ergebnisse der Studie „Technologie, Talente und Toleranz – Wie

zukunftsfähig ist Deutschland?“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young in Stuttgart. Die weltweit führenden Standorte für Spitzentechnologien sind aus Sicht von 81 Prozent der Befragten die USA, gefolgt von Japan (51 Prozent) und Deutschland (46 Prozent). China wird nicht mehr als verlängerte Werkbank des Westens angesehen, sondern auch als Hightech-Standort.

www.ey.com

Für den Papierkorb

Mittelständische Personalentscheider lehnen Bewerber hauptsächlich wegen mangelnder Leistungsbereitschaft (61 Prozent) und fehlender sozialer Kompetenz (59 Prozent) ab. Das ergab eine Untersuchung zum Fachkräftemangel im Auftrag des Personaldienstleister jobs in time holding. 53 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, dass mindestens die Hälfte

der Unterlagen direkt aussortiert wird, da sie nicht den Anforderungen entsprächen. 25 Prozent von ihnen lehnten in den vergangenen Monaten sogar über 75 Prozent der Bewerber bereits in dieser frühen Phase ab. Für 71 Prozent gab den Ausschlag zwar die unzureichende Ausbildung. Aber: Gleich an zweiter Stelle nennen 61 Prozent fehlende Leistungsbereitschaft und Motivation, dicht gefolgt von fehlenden sozialen Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein (59 Prozent). Etwas über die Hälfte der Personalverantwortlichen legt Wert auf gute Umgangsformen.

www.jobsintime.de

Grenzen von Social Network

Die Talent Management Studie 2010 von IntraWorlds in München hat untersucht, wie Talente mit Unternehmen und möglichen künftigen Arbeitgebern in Kontakt bleiben wollen. Zu Wort kamen Studierende und Young Professionals von rund 70 Universitäten aus dem deutschsprachigen Raum. Das Ergebnis rüttelt auf: Über die Hälfte der Kandidaten bezeichnet ein Praktikum als wichtigste Erfahrung und misst ihm auch bei der späteren Arbeitgeberwahl eine große Bedeutung zu. 51 Prozent können sich sogar einen späteren Jobeinstieg beim jeweiligen Arbeitgeber vorstellen. 88 Prozent der Studienteilnehmer wünschen sich digitale Talentkommunikation und -information. Jedoch würden lediglich 23 Prozent der Talente für Personalverantwortliche ihre Profildaten in sozialen Netzwerken wie Facebook oder studiVZ freischalten.

www.intraworlds.de/trm-studie



Mittlere und große Unternehmen werden Coaching künftig verstärkt als Personalentwicklungsinstrument etablieren und professionalisieren – dies zeigt das Ergebnis einer Befragung der Fachhochschule Worms

© PhotoDisc

Kompetente Persönlichkeiten

Der Fokus der Personalentwicklung hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich von den rein fachlichen hin zu den verhaltensbezogenen Kompetenzen verschoben. Ursache dafür sind die Anforderungen an die Unternehmen, sich immer schneller auf wechselnde Situationen einstellen zu müssen. Dynaxität, also die Gleichzeitigkeit von Komplexität und Dynamik, zu bewältigen, ist die Herausforderung der Arbeitswelt von heute. Hinzu kommt die Notwendigkeit, sich bei immer ähnlicher werdenden Produkten und Dienstleistungen durch weiche Faktoren wie Dienstleistungsmentalität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit vom Wettbewerb zu unterscheiden. Der Ausbau der Persönlichkeitskompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern als Treiber des Wandels wird somit zum kritischen Erfolgsfaktor für Un-

ternehmen – eine Tatsache, die sich zum Beispiel in dem signifikanten Anstieg von Coaching-Maßnahmen als unterstützendes Führungsinstrument in Unternehmen niederschlägt. In einer Diplomarbeit an der Fachhochschule Worms wurden Personalverantwortliche zum Thema Coaching befragt. Bei einer Rücklaufquote von 53 Prozent konnten die Antworten aus 60 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe ausgewertet werden. Einen vermehrten Einsatz von Coaching für ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren prognosti-



*Swantje Hansen,
Diplom-Betriebs-
wirtin, Fachhoch-
schule Worms*

✉ swantje.hansen@fh-worms.de



*Prof. Dr. Peter
Mühlemeyer,
Lehrstuhl für Per-
sonal- und Unter-
nehmensführung,
Fachhochschule
Worms*

✉ muehlemeyer@fh-worms.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Komplexität
- Dynamik
- Implementierung
- Erfolgskriterien

Abb. 1: Die Bedeutung von Coaching wird in den nächsten Jahren in Deutschland tendenziell steigen

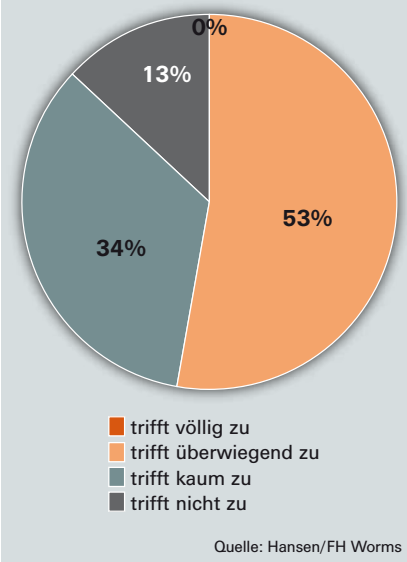


Abb. 2: Mittelfristig werden wir Coaching als Instrument in unserer PE-Toolbox noch stärker verankern

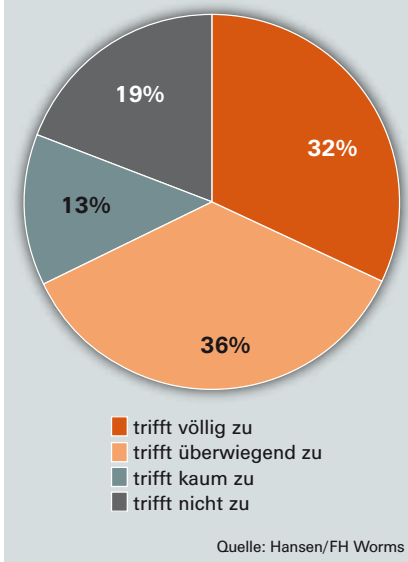
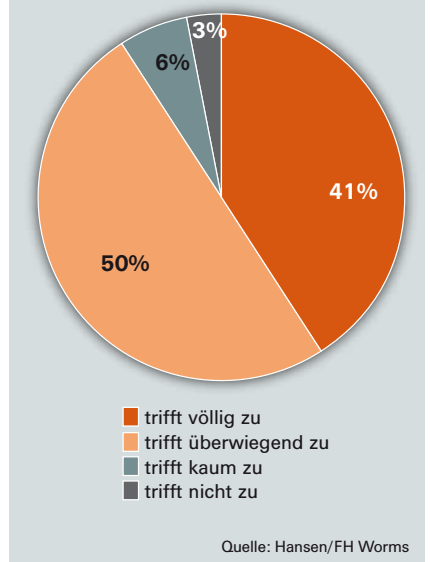


Abb. 3: Coaching hat aus heutiger Sicht eine wichtige Bedeutung als Maßnahme der Personalentwicklung



zieren 63 Prozent der befragten Personalmanager. Dies gilt insbesondere für große Unternehmen ab 1.000 Mitarbeiter sowie im Branchenvergleich für den Handel. Auf die Frage nach der künftigen Bedeutung von Coaching sind 87 Prozent der Befragten von einer Zunahme der Bedeutung von Coaching im Unternehmen überzeugt, keiner der Personalentscheider vertritt die Meinung, dass der Stellenwert von Coaching überhaupt nicht zunehmen oder sogar abnehmen könne. (Abb. 1)

Coaching in der Personalentwicklung

Die neuen Produktions- und Arbeitsbedingungen erfordern neue Eigenschaften und Tugenden, wie schnelle Anpassungs- und Lernfähigkeit, Flexibilität, Mobilität und Ambiguitätstoleranz. Das Instrument Coaching mit seinem Fokus auf der Stärkung der Selbststeuerungskräfte kann dabei wertvolle Impulse setzen. Es leistet als Instrument der Personalentwicklung (PE) einen wesentlichen Beitrag, bei Führungskräften genau die Kompetenzen auszubauen, die sie befähigen,

ihre jetzigen und zukünftigen Führungsaufgaben optimiert zu erfüllen. Coaching löst aber nicht nur bei dem einzelnen Mitarbeiter, sondern auch in dessen Umfeld Veränderungen aus. In der Summe der Maßnahmen hat dieses Instrument Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Coaching, als integrierter Teil der Personalentwicklung, trägt deshalb zur Erreichung der Unternehmensziele bei und hat damit eine strategisch-unternehmerische Dimension. Dabei kann die Wirkung von Coaching maßgeblich erhöht werden, wenn dieses Instrument künftig in noch systematischerer Weise im Prozess der Personalentwicklung verzahnt wird und zum Beispiel als Begleitung von Change-Prozessen eingesetzt wird. Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler im Unternehmen. Mit einem Coaching wird ihnen eine hilfreiche Unterstützung bei der Steuerung der komplexen sozialen Systeme an die Hand gegeben, sei es für die eigene Reflexion oder als Führungsinstrument. Zunehmend wird diese Unterstützungsfunktion von Coaching – dies zeigt die vorliegende Befragung eindrucksvoll – vom Management erkannt:

So geben 56 Prozent der befragten Personalmanager an, Coaching als strukturiertes PE-Instrument in ihrem Unternehmen etabliert zu haben – etwa über Regelprozesse oder die Einrichtung eines Coach-Pools. Bei der Verteilung nach Unternehmensgröße wird deutlich, dass Coaching in kleinen Unternehmen, die oft nicht über eine systematische, konzeptionell orientierte Personalentwicklung verfügen, eher als Einzelmaßnahme eingesetzt wird. In den mittleren Unternehmen ist Coaching dagegen schon ansatzweise als PE-Instrument etabliert, in den großen bereits fast vollständig.

Zuwachs beim Handel

Von den befragten Unternehmen planen 68 Prozent, so die Ergebnisse der Untersuchung, Coaching künftig stärker als Entwicklungsinstrument in ihrer PE-Toolbox zu etablieren, wobei wiederum 32 Prozent dies sogar kurzfristig umsetzen wollen. Besonders hohe Zuwachsraten weist der Handel auf. (Abb. 2) Über 90 Prozent der Personalentscheider bejahen den hohen allge-

meinen Stellenwert von Coaching in der Personalentwicklung. Nur neun Prozent messen Coaching eine geringe Bedeutung als PE-Instrument bei. Diese Werte korrelieren mit der Absicht der Unternehmen, Coaching verstärkt im eigenen Haus einzusetzen. (Abb. 3)

Implementierung von Coaching

Im Prozess der Implementierung von Coaching als PE-Maßnahme ist es entscheidend, die Akzeptanz des Instruments bei der Zielgruppe, den internen Kunden, also in der Regel den Führungskräften, zu erlangen. Es gilt deshalb, bei der Implementierung von Coaching-Maßnahmen die spezifischen Eigenheiten des Coachings zu beachten. Abgeleitet aus den Ergebnissen der durchgeführten Unternehmensbefragung lassen sich vier wesentliche Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung des Instruments Coaching benennen.

Eine Coaching-Maßnahme zielt auf die Erweiterung der Persönlichkeitskompetenz des Coaching-Klienten ab. Deshalb liegt der Fokus im Coaching, mehr als bei anderen PE-Instrumenten, oft auf sehr persönlichen, das Wertesystem betreffenden Themen. Vor diesem Hintergrund müssen die Motive, die das Top-Management dazu bewegen Coaching einzuführen, im Einklang mit der Unternehmensethik stehen. Dies ist in der internen Kommunikation durch die Geschäftsleitung glaubhaft zu vermitteln, etwa durch die Transparenz des Prozesses, durch Freiwilligkeit und durch die Zusicherung von Diskretion für den Coaching-Klienten. In keinem Fall darf der Eindruck einer hidden agenda entstehen. Weiter nennen die Personalmanager in der durchgeführten Befragung die Bedingung, dass ein erfolgreiches Coaching-Programm erkennbar in die Unternehmensstrategie und -kultur im Sinne eines Angebots zur persönlichen Weiterentwicklung eingebunden sein müsse.

Um ein positives Image von Coaching als PE-Instrument im Unternehmen aufzubauen, ist ein eigenes Branding notwendig. Professionell gesteuert,

führt dies im Idealfall dazu, dass die Leistungsträger das Angebot für eine Coaching-Maßnahme als persönliche Auszeichnung bewerten und dadurch eine Sogwirkung auf andere potenzielle interne Kunden entsteht. Die Identifikation der Führungskräfte mit ihrem neuen Führungsinstrument Coaching kann durch deren frühzeitige Einbeziehung in die Projektplanung erreicht werden. Ein adressatengerechtes Informationskonzept ist ebenso sinnvoll, wie ein vorgeschaltetes Pilotprojekt. Auch die Einrichtung eines Coach-Pools wird von den potenziellen Nutzern als Zeichen für ein professionelles Management gewertet werden. Indem der HR-Bereich mit einem hochklassig gefüllten Coach-Pool gezielt und zeitnah auf die unterschiedlichen internen Anfragen reagiert, erfüllt er die Anforderungen an ein professionelles Lieferantenmanagement, was der Steigerung von Qualität und Effizienz des Coaching-Programms dient und damit eine Image fördernde Wirkung auf die Implementierung von Coaching im Unternehmen hat.

Evaluation notwendig für erfolgreichen Einsatz

Die Messbarkeit von Coaching leitet sich aus der grundsätzlichen Frage ab, wie der Wert dieser PE-Maßnahme bemessen wird und wer die Investitionen dafür trägt. Eine verursacherbezogene Kostenzurechnung macht das PE-Management zunehmend transparenter. Manager, denen eine Coaching-Maßnahme zur Genehmigung vorliegt, werden ihre Zustimmung in der Regel nur dann geben, wenn sie den konkreten Nutzen dafür erkennen. Diesen Mehrwert zu belegen, setzt ein wirkungsorientiertes Bildungscontrolling voraus.

Die Antworten der befragten Personalmanager untermauern die zentrale Bedeutung der Evaluation von Coaching-Ergebnissen für den erfolgreichen Einsatz des Instruments. Als maßgebliche Faktoren werden von den Personalverantwortlichen eine klare Zielsetzung zu Beginn und die Überprüfung der Zielerreichung am Ende des Prozesses genannt.

Gleichzeitig zählt Vertrauen zu den von ihnen am häufigsten genannten Erfolgskriterien. Hier muss der Spagat zwischen der Notwendigkeit absoluter Vertraulichkeit der Coaching-Inhalte einerseits und dem berechtigten Anspruch des Unternehmens auf Steuerung andererseits gelingen.

Ein einheitlicher Coaching-Prozess kann sicherstellen, dass wesentliche Anforderungen erfüllt werden, wie Zielorientierung, Relevanz für den Arbeitsplatz und Einbeziehung der Systembeteiligten. Dieser Prozess lässt sich in vier Phasen von der Feststellung des Bedarfs über die Kontaktaufnahme und die Zielvereinbarung sowie die Durchführung des Coachings bis hin zur Feststellung der Zielerreichung gliedern. Dabei muss der Regelprozess den besonderen Charakter von Coaching berücksichtigen. Durch das Gebot unbedingter Diskretion hinsichtlich der Inhalte der Arbeit zwischen Coach und Coaching-Klient schafft sich das Unternehmen selbst eine Art kontrollfreien Raum. Diese Zone akzeptierend, entsteht ein umso größeres Bedürfnis nach Steuerung der Phasen vor und nach dem vertraulichen Coaching.

Im Rahmen der vorliegenden Befragung haben die Personalentscheider auf die Frage nach den wichtigsten Erfolgskriterien für Coaching sehr deutlich auf die notwendige Klarheit im Rahmen des Coaching-Prozesses als einen wesentlichen Faktor für die Implementierung hingewiesen.

Ausblick

Dem Instrument Coaching kommt schon heute eine quantitativ und qualitativ große Bedeutung zu. Künftig wird Coaching seine Vorreiterfunktion in der Praxis der strategischen Personalentwicklung als eine Antwort auf die Bewältigung unternehmerischer und vor allem personalpolitischer Herausforderungen ausbauen. Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung des Instruments Coaching im Unternehmen ist ein professioneller, wertebezogener Prozess der Implementierung.

Deutsche Post DHL rekrutiert Absolventen strategiekonform. Die Bewerber schätzen das professionelle Auswahlverfahren.

Zufriedene Bewerber

Deutsche Post DHL hat den Rekrutierungsprozess für Hochschulabsolventen effektiver gestaltet. Der neue Prozess orientiert sich eng an der Konzernstrategie 2015, welche darauf abzielt, „erste Wahl für Mitarbeiter, Kunden und Investoren“ zu werden. Das Leitbild von Deutsche Post DHL lautet: „Die Post für Deutschland. Das Logistikunternehmen für die Welt“. Der Slogan spiegelt sich im Konzept des konzernweiten Trainee-programms Graduate Opportunities Worldwide (GrOW) wider.

Bei der Entwicklung von Mitarbeitern sind bereichsübergreifende Arbeitsplatzwechsel zwingend notwendig für den langfristigen Unternehmenserfolg. Umfassendes Wissen der Beschäftigten in Schlüsselrollen bezüglich der Produkte und Services verschiedener Unternehmensbereiche sind erforderlich. Das GrOW-Programm bietet deshalb Berufseinsteigern die Möglichkeit, unterschiedliche Bereiche und Funktionen in Deutschland sowie im Ausland kennen zu lernen. In den ersten 18 Monaten werden die Absolventen durchschnittlich in drei Stationen im In- und Ausland eingesetzt. Das strategische Leitprinzip von Deutsche Post DHL „Respekt & Resultate“ steht für die tägliche Heraus-

Abb.1: Bewertung des Auswahlprozesses aus Kandidatensicht

Bewertung	Positiv	Optimierungsmöglichkeiten
Teilprozess „Vorauswahl bis zum AC“	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz des Verfahrens und Darstellung des Programms im Internet • Prozesssteuerung • Einschätzung aller Auswahlinstrumente • Insbes. Telefoninterview (hier v.a. Wertschätzung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtprozess zu lang, Zeitleiste könnte verbindlicher kommuniziert werden • Online-AC: Funktion/Rolle ausführlicher erläutern • Online-Bewerbung: weniger aufwändig
Teilprozess „AC-Durchführung“	<ul style="list-style-type: none"> • Vorfeld-Organisation • Informationsgehalt der Einführungsrunde • Praxisnähe/Fachbezug der Simulationen • Professionalität des Feedbackgesprächs • Wertschätzung gegenüber den Kandidaten • Steuerung des Ablaufes und Zeitplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • „Trainee-Talk“ (informelle Gesprächsrunde mit einem aktuellen Trainee) ausbaufähig

forderung, erstklassige Geschäftsergebnisse mit der Verantwortung für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden zu verbinden. Dieser Anspruch findet künftig auch Berücksichtigung bei der Rekrutierung von Absolventen für das GrOW-Programm. Der optimierte Rekrutierungsprozess sieht die weltweite Suche und Ansprache potenzieller Kandidaten vor. Die Offenheit im Umgang mit Bewerbern im Auswahlprozess – ihren neuen Ideen, der kulturellen Unterschiede sowie ihrer Qualifikationen – zeigt sich in der Vielfalt der gewonnenen Absolventen. Zum Beispiel befinden sich unter den 2009 eingestellten 31 Trainees sieben Nationalitäten mit 25 unterschiedlichen Studienrichtungen. Die Rekrutierung und Entwicklung neuer Absolventen ist zentrale Verantwortung einer jeden Führungskraft. Die Rekrutierung erfolgt deshalb in Abstimmung und auf konkrete Anfrage der Fachbereiche. Dabei besteht insbesondere Nachwuchsbedarf in Vertrieb, Betrieb und IT. Über die Hälfte der Absolventen in Deutschland werden aktuell als Trainee für diese Funktionsbereiche eingestellt. Im Mittelpunkt der Rekrutierung von Talenten für das GrOW-Programm steht der Auswahlprozess mit vier nacheinander zum Einsatz kommenden Instrumenten: Online-Bewerbung, Online-Assessment, Telefon-Interview sowie ein 1,5-tä-

giges Assessment-Center (AC) zum Abschluss des Prozesses.

Um zu erfahren, wie dieses Vorgehen von den Kandidaten erlebt wurde und welche Eindrücke Deutsche Post DHL als potenzieller Arbeitgeber bei der Zielgruppe hinterlassen hat, haben wir das Gesamtverfahren einer umfassenden Evaluation unterzogen. Dabei wurden 90 Kandidaten, alles Teilnehmer am AC als letzter Prozessstufe, im Nachgang zu ihrem AC anonym befragt. Die Befragung erfolgte mittels eines Fragebogens, bei dem die Befragten ihre Zustimmung zu verschiedenen Items auf einer sechsstufigen Skala zum Ausdruck bringen konnten (wobei 1 = keine Zustimmung und 6 = volle Zustimmung bedeutete).

Ein offenes Fragenfeld ermöglichte zusätzlich qualitativ geprägte Sichtweisen der Kandidaten. Inhaltlich umfasste der Fragebogen zwei Bereiche, zum einen den Auswahlprozess und zum anderen die Arbeitgeberattraktivität von Deutsche Post DHL. Die Rücklaufquote von 59 Prozent bestätigte das hohe Engagement der Zielgruppe sowie ihre Bereitschaft, sich aktiv mit Deutsche Post DHL



Alexandra Wehberg, Manager Talent Management & Sourcing, Deutsche Post DHL, Bonn

✉ alexandra.wehberg@dhl.com



Michael Basmann, Managing Partner, Beratungsgesellschaft managerberater, Köln

✉ kontakt@manager-berater.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Recruitingprozess
- Evaluation
- Bewerberzufriedenheit

als potenziellem Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Welche Ergebnisse ergab die Evaluation nun im Einzelnen? Das Gesamtergebnis vorneweg: Der komplette Auswahlprozess, von der Online-Bewerbung bis zum AC, wird von den Kandidaten eindeutig positiv bewertet (Mittelwert von 5,0). Einflussfaktoren, die aus Kandidatensicht zu diesem Ergebnis beitragen, sind die hohe Prozessqualität sowie die Professionalität aller Beteiligten. Hinweise auf Verbesserungspotenziale ergeben sich aus Kommentaren von Kandidaten, die die gesamte Zeitstrecke vom Bewerbungsbeginn im Februar bis zum GrOW-Programmstart im Oktober als zu lang einstufen. Die Analyse der beiden Teilprozesse „Vorauswahl bis zum AC“ sowie „AC-Durchführung“ ergab eine Reihe wichtiger Erkenntnisse im Detail. (Abb. 1) Der Blick auf den Teilprozess „Vorauswahl bis zum AC“, der von den Kandidaten weitgehend positiv bewertet wird (Mittelwert 4,88), zeigt, dass die Kandidaten die einzelnen Prozessschritte als transparent, insbesondere aber als gut gesteuert und kommuniziert ansehen. Einzelne Kommentare der Kandidaten, beispielsweise das Online-Bewerbungsformular könne noch einfacher sein, liefern wichtige Ansatzpunkte, das Instrumentarium zu schärfen.

Beim zweiten evaluierten Teilprozess, der AC-Durchführung, fällt mit einem Wert von 5,3 die besonders positive Einschätzung durch die Befragten auf. Die von den Kandidaten in diesem Zusammenhang geäußerten Detailspekte sind auch hier wie-

Internet-Tipp

www.grow-dp-dhl.de

derum die gute Ablauforganisation und Steuerung, die Transparenz und Professionalität in der Durchführung sowie die freundliche, mitunter sogar als herzlich empfundene Atmosphäre während des AC. Stellvertretend für das überwiegend positive Gesamtbild steht die Äußerung eines Teilnehmers: „Insgesamt war das AC top, da einem das Gefühl vermittelt wurde, an jeder Person interessiert zu sein“.

Außer den Einschätzungen der Gesamtgruppe hat uns darüber hinaus interessiert, wie die Kandidaten mit Einstellungsangebot im Vergleich zu den Kandidaten ohne Angebot den Auswahlprozess rückblickend beurteilen. Ein Aspekt der Analyse, den wir vor allem vor dem Hintergrund der bisweilen recht „ungeschminkten“, direkten Kommunikation der Zielgruppe zum eigenen Erleben von Recruitingprozessen in den gängigen Internetforen und sozialen Netzwerken sowie den daraus resultierenden positiven wie negativen Effekten für das Unternehmen als besonders relevant erachten.

Die Analyse brachte hier Interessantes zu Tage: In der Gruppe der Bewerber mit Angebot fanden alle Befragten ausnahmslos den Auswahlprozess als nahezu bis vollständig vorbildlich. Überraschender war der Detailblick auf die Gruppe der Kandidaten ohne Angebot. Hier lag der Vergleichswert mit immerhin 76 Prozent Zustimmung zu der Frage nach der Vorbild-

lichkeit des Prozesses auf einem unerwartet hohen Niveau. Ein zentrales Ergebnis für uns, zeigt es doch, dass wir den Auswahlprozess so gestaltet und durchgeführt haben, dass ihn die Kandidaten in der Rückschau – auch die Bewerber ohne Einstellungsangebot – überwiegend positiv erlebt haben. In Anlehnung an das Leitbild „Respekt & Resultate“ insgesamt also ein überzeugendes Resultat, das auf respektvolle Weise erzielt wurde.

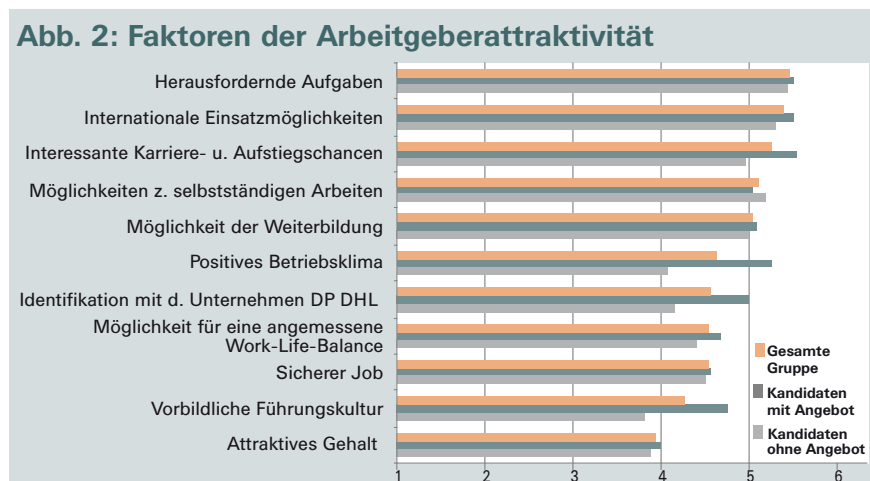
Programm richtig positioniert

Bezogen auf den zweiten Aspekt, die Analyse der Arbeitgeberattraktivität von Deutsche Post DHL wurden die Faktoren untersucht, die für die Kandidaten bei der Wahl ihres Arbeitgebers bedeutsam sind. Beim Blick auf die verschiedenen Facetten der Arbeitgeberattraktivität sowie deren Ausprägungen fällt auf, dass es vor allem zwei Faktoren sind, die von der GrOW-Zielgruppe herausgestellt werden: herausfordernde Aufgaben sowie internationale Einsatzmöglichkeiten. (Abb. 2)

Auch an diesem Punkt der Evaluation haben wir wiederum die beiden Teilgruppen „Kandidaten mit Angebot“ sowie „Kandidaten ohne Angebot“ miteinander verglichen. Hierbei wird deutlich, dass die Einschätzungen der Teilgruppen – gerade bei den beiden Top-Faktoren – sehr eng beieinander liegen. Das somit auch über die Teilgruppen stabile Ergebnis stellt den Kern des GrOW-Programms dar: „Opportunities Worldwide“.

Die sich daran anknüpfende Fragestellung war, inwieweit es mit dem GrOW-Programm sowie dem davor liegenden Auswahlverfahren gelungen ist, die Erwartungshaltung der Zielgruppe final zu treffen. Führen also der Anbahnungsprozess sowie das anschließende Auswahlverfahren in der Konsequenz zu einer Annahme oder einer Ablehnung eines Angebotes? Mit der erzielten Quote angenommener Angebote von 94 Prozent sehen wir im Ergebnis den neu aufgesetzten Recruitingprozess unter dem strategischen Leitprinzip „Respekt und Resultate“ als von der Zielgruppe weitgehend angenommen an.

Abb. 2: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität



Wirtschaft trifft Wissenschaft

Wie gestalten wir die Arbeitswelt in der Zukunft und wie gestalten wir das Miteinander, Zueinander, Untereinander und Füreinander – übergreifende Fragen dieser Art stehen im Zentrum des **Eberhard-Ulich-Symposiums 2011**. Unter der Prämisse „Wirtschaftlicher Erfolg braucht eine gesunde Arbeitskultur“ diskutieren Praktiker und Wissenschaftler in Workshops am 1. und 2. März in Sonthofen. Anspruch des Symposiums ist es, dass Wirtschaft und Wissenschaft sich austauschen: über Gesundheit – ein Arbeitsleben lang; über die beschleunigte Gesellschaft – Flexibilität als Mehrwert; über Vertrauen – Basis nachhaltiger Unternehmenskultur; über inspirierende Räume – eine Heimat für Ideen.

www.eberhard-ulich-symposium.de

Personaler bewegen

Am 16. März 2011 findet in Frankfurt am Main der jährliche Kongress der pme Familienservice GmbH **Humanomics** statt. Unter dem Titel „Geld oder Liebe – Motivation im 21. Jahrhundert“ treffen sich Arbeitgeber, Arbeitnehmer, HR-Manager und Personalverantwortliche zur strategischen Orientierung und praktischen Inspiration. Unter anderem werden Commerzbank-Personalchef Albert Reicherzer, Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx sowie Diplom-Psychologe, Buchautor und Coach Rainer Niermeyer die Mitarbeiterführung in der Zukunft diskutieren. Die Analyse aktueller Trends wird mit sinnlichen Erfahrungen verknüpft – wie Bewegungstraining, Theaterpraxis und kulinarischen Erlebnissen.

www.humanomics.de

Bildung online

Die internationale Leitmesse „**LEARNTEC 2011 – Wachstumspotenzial Bildung**“ findet vom 1. bis 3. Februar in der Messe Karlsruhe statt. Über 180 Anbieter werden dort ihre Lösungen für professionelle Weiterbildung, E-Learning und Wissensmanagement präsentieren. Den Besucher erwarten die Schwerpunkte: Bildungsmanagement, Content und Contentproduktion, Hardware und Ausstattung, Medien, Tools und Technologien, Training und Coaching sowie Wissensmanagement. Das Rahmenprogramm mit Fachvorträgen und Best-Practice-Beiträgen direkt auf der Messe wird sich mit Lernmethoden oder der Kombination von E-Learning und klassischen Lernkonzepten beschäftigen. Das Bildungsforum gibt Antwort auf die Frage,



wie durch die Kombination von virtuellen und digitalen Medien mit klassischen Weiterbildungskonzepten optimale Ergebnisse bei der Mitarbeiterqualifizierung erzielt werden können. Der LEARNTEC Kongress bietet den Blick in die Zukunft der E-Learning- und Bildungsbranche.

www.learntec.de

Messen lernen

Am 2. Februar 2011 startet die ManagementCircle AG mit Sitz in Eschborn den schriftlichen **Managementlehrgang Bildungscontrolling**. In neun Lektionen lernen Personalfach- und Führungskräfte den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen zu erfassen, zu messen und zu bewerten. Ziel dieses Lehrgangs ist es, den Teilnehmern umfassendes Wissen über Grundlagen, Methoden und Instrumente des Bildungscontrollings praxisnah zu vermitteln. Anhand von Fallstudien werden sie in die Lage versetzt, die erworbenen Kenntnisse direkt in den eigenen Berufsalltag zu übertragen und dort anzuwenden.

www.managementcircle.de

Compliance studieren

Die DUW Deutsche Universität für Weiterbildung startet am 25. Februar 2011 in Berlin das viermonatige **Aufbaustudium Personalcompliance**. DUW ist die erste private staatlich anerkannte Weiterbildungsuniversität. Die Studiengänge sind auf die Bedürfnisse von Berufstätigen ausgerichtet. Deshalb findet das Studium zum Teil in Präsenzveranstaltungen und zum Teil von zu Hause aus statt. Voraussetzung für den Zertifizierungslehrgang Personalcompliance sind ein Hochschulabschluss und mindestens zwei Jahre einschlägige Berufserfahrung oder eine vergleichbare Qualifikation. Der Lehrgang gibt einen Überblick über die komplexen arbeitsrechtlichen Vorgaben, versetzt Personaler in die Lage, relevante strafrechtliche Fälle, beispielsweise Korruptionsvergehen, korrekt einzuordnen, und gibt ihnen das Know-how an die Hand, mit dem sie Konfliktfälle angemessen lösen können.

www.semigator.de

Anregendes Programm

Mit „**Personal im 21. Jahrhundert**“ beschäftigt sich die **17. Handelsblatt Jahrestagung** am 15. und 16. Februar 2011 in München. Im Mittelpunkt der Diskussion und auf dem Prüfstand stehen HR-Strategien und -Prozesse, die Zukunft der Arbeitswelt, Nachwuchsförderung und Fachkräftemangel. Im Auftaktseminar beschäftigt sich Professor Thomas Straubhaar, Direktor des Hamburgischen Welt-Wirtschaftsinstituts, damit, welchen Anpassungsdruck der Strukturwandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft und der demografische Wandel erzeugen, aber auch welche Chancen sich dadurch für neue Märkte eröffnen. Lebhaft wird es in der Diskussionsrunde um den demografischen Wandel zugehen – dafür stehen Phoenix-Contact-Personalgeschäftsführer Gunther Olesch und Jäger-Direkt-Geschäftsführer Franz-Josef Fischer, die positive Praxisbeispiele garantieren. Airbus-Personalgeschäftsführer Joachim Sauer, der seit 2009 als Mitgründer des erfolgreichen Personaler-Vereins bpm beweist, dass Personalfachleute netzwerken wollen, schließt die Tagung mit einem Referat über verantwortungsvolles Change Management. Zusätzlich zu insgesamt 26 Expertenvorträgen haben die Teilnehmer am Rande der Veranstaltung die Möglichkeit, beim Speed-Dating mit Absolventen technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Lehrstühle ins Gespräch zu kommen. Unter der Moderation von Heiner Koppermann, Geschäftsführer der SwarmWorks, können die Besucher Social Media live erleben: Kommunikation in Echtzeit.

www.handelsblatt-personal.de

Termin	Seminartitel	Seminarinhalt	Ort/Veranstalter/Preis
9. Dezember	Das Flow-Prinzip – Mit spielerischer Leichtigkeit zu persönlichem Erfolg	In diesem Seminar erfahren die Teilnehmer, wie sie mit Leichtigkeit Stress und Burnout vermeiden und ihre Leistungen im Zustand des FLOW optimieren können.	Marina Lachen am Zürichsee ZfU – International Business School Tel. +41/44 722 85 85 www.zfu.ch etwa 914 Euro
11. – 16. Dezember	Persönlichkeit und Führungsstil	Die Teilnehmer analysieren und gestalten ihr persönliches Führungsprofil auf der Grundlage ihrer Stärken.	Ohlstadt (Bayern) JANUS Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Training Tel. 0 80 95/8 73 38-0 www.janusteam.de 1.840 Euro
13. Dezember/ 27. Februar 2011	Social Media für Personaler	Alles über den richtigen Umgang mit Social Media Tools wie Twitter, Facebook, Xing & Co.	München/Frankfurt am Main Management Forum Starnberg Tel. 0 81 51/27 19-0 www.management-forum.de 1.195 Euro
13. – 14. Dezember	Effektives Zeitmanagement	Die Teilnehmer lernen sich Zeitbudgets zu erstellen und damit zu einem effizienteren Umgang mit ihrer Zeit zu finden.	Frankfurt (Main) NAA Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft Tel. 08 00/1 30 80 3 0 30 www.semigator.de 1.090 Euro
13. – 15. Dezember	Auslandsvorbereitung Türkei	Das Training verdeutlicht gesellschaftlich-kulturell geprägte Denk- und Verhaltensmuster, die für das Leben und die Arbeit der Auslandsmitarbeiter und Mitausreisenden besonders relevant sind.	Bad Honnef IFIM Institut für Interkulturelles Management Tel. 0 22 24/94 95 -0 www.ifim.de 2.075 Euro
15. Dezember	Abmahnung und Kündigung von Auszubildenden – Über den rechtssicheren Umgang mit einem heiklen Thema	Inhalt des Seminars ist es, die eigenen Zielsetzungen durch den rechtssicheren Umgang mit Abmahnungen und Kündigungen komfortabler zu erreichen.	Münster IAM-Akademie Tel. 06 25 1/989 934 www.iam-akademie.de 690 Euro
16. – 17. Dezember	Erfolgreich im Team arbeiten	Durch ein praxisorientiertes Training und die Auseinandersetzung mit Situationen aus dem beruflichen Alltag stärken die Teilnehmer ihre Teamfähigkeit.	Berlin Institut für Management-Entwicklung Tel. 05 21/94 20 6-0 www.ime-seminare.de 1.080 Euro
18. – 19. Januar 2011	Potentialanalyse für Führungskräfte. Dem Traumberuf auf der Spur	Dieses Seminar hilft, Stärken auszuloten und das eigene volle Potenzial zu entdecken.	Köln Büro für Berufsstrategie Tel. 01 8 05/288 200 www.berufsstrategie.de 390 Euro
24. – 25. Januar 2011	Bewerberinterviews auf Englisch führen – Sichere Konversation und Kommunikation mit internationalen Bewerbern	In diesem Seminar lernen die Teilnehmer, wie sie englische Lebensläufe auf ihre Richtigkeit überprüfen und Bewerbungsgespräche auf Englisch durchführen.	Frankfurt am Main MANAGEMENTCIRCLE Tel. 0 61 96/47 22 6 90 www.managementcircle.de 1.895 Euro
27. – 28. Januar 2011	Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten	Die Teilnehmer üben natürliche Akzeptanz und persönliche Autorität als Vorgesetzter zu entwickeln und zu stabilisieren.	Wuppertal TAW – Technische Akademie Wuppertal Tel. 02 02/74 95 – 0 www.taw.de 930 Euro
7. – 9. Februar 2011	Mein persönlicher Konfliktstil	Die Teilnehmer lernen die Ursachen für ihr Verhalten in Konflikten kennen und finden Ansatzpunkte, diese Mechanismen zu steuern.	Hamburg Fromm Management-Seminare Tel. 0 40/303 76 44 www.fromm-seminare.de 1.200 Euro
8. – 11. Februar 2011	Konflikt und Widerstand – Risiken und Chancen: Basisseminar	Vermittelt werden die Ursachen von Konflikten und Konfrontationen in persönlichen Beziehungen und bei betrieblichen Prozessen.	Nettetal (bei Düsseldorf) Akademie Schloss Krickenbeck Tel. 0 21 53 /917-50 96 www.krickenbeck.de 1.925 Euro



© PhotoDisc

Die Zusammenarbeit in gemischtkulturellen Teams

Spielregeln erarbeiten



Prof. Dr. Karoline Barthel, Personalmanagement, Beuth Hochschule für Technik Berlin

✉ barthel@beuth-hochschule.de



Katrin Krieg, Inhaberin der Unternehmensberatung performance consultants, Berlin

✉ kontakt@katrinkrieg.com

Wir leben in einem zunehmend multikulturellen Umfeld. Diese Realität macht auch vor den Betrieben nicht halt: Immer mehr Menschen unterschiedlicher Herkunft und Sozialisation arbeiten miteinander. Und die Gesellschaft bildet sich mit ihren Normen, Werten, Ansichten und Religionen im Mikrokosmos Unternehmen ab.

Nun könnte diese Vielfalt als Bereicherung angesehen werden. In der Praxis – insbesondere bei Arbeitsgruppen in der Produktion – wird indes häufig ein erhöhtes Ausmaß an dysfunktionalen Aspekten in der Kooperation beobachtet. Es kommt in verstärktem Ausmaß zu Missverständnissen, Verärgerungen und daraus resultierenden Konflikten

zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen.

Aus diesen Konflikten heraus entsteht vielerorts ein Klima des Misstrauens mit dem häufigen Resultat der Aufspaltung der Belegschaft in unterschiedliche Subgruppen gemäß ihrer kulturellen Herkunft. Insgesamt wird in gemischtkulturellen Gruppen häufiger von Problemen in der Zusammenarbeit und daraus folgenden Schwierigkeiten berichtet als in

Stichwörter in diesem Beitrag

- Gemischtkulturelle Teams
- Spielregeln
- Führungsstil

Gruppen mit einheitlichem kulturellen Hintergrund. Das Rad lässt sich jedoch nicht zurückdrehen. Gemischt kulturell zusammengesetzte Teams sind sowohl aktuell als auch zukünftig fester Bestandteil in Betrieben. Daher besteht die Herausforderung für Unternehmen in der Schaffung von Bedingungen, in denen gemischtkulturelle Teams konstruktiv zusammen arbeiten können und im Idealfall monokulturell zusammengesetzten Teams durch die Nutzung der individuellen Stärken sogar überlegen sind.

Ursachen für Probleme in gemischtkulturellen Teams

Probleme in gemischtkulturellen Teams können ganz unterschiedlicher Natur sein. So grenzten sich bei der DWV Direktmarketing GmbH nach einiger Zeit die türkischen Mitarbeiter in der Produktion von den Kollegen anderer Nationalitäten während der Pausen ab, kochten in kleiner Runde Tee und begannen, sich in ihrer Muttersprache zu unterhalten. Bei der Solon SE, einem Solartechnikhersteller, wuchs die Belegschaft in relativ kurzer Zeit, wobei zugleich auch die Anzahl der verschiedenen Nationalitäten anstieg und dadurch die Heterogenität innerhalb der Gruppe stärker ausgeprägt war. Darüber hinaus vergrößerte sich das Aufgaben- und Anforderungsspektrum der Tätigkeiten deutlich.

Was sind nun generelle Ursachen von Problemen gemischtkultureller Teams? Menschen haben durch ihre Erziehung und Sozialisation ein Wertesystem verinnerlicht. Hofstede und Hofstede (2009) identifizierten in grundlegenden Studien verschiedene Dimensionen von Wertesystemen, welche Menschen häufig nicht bewusst sind, die aber dennoch einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten besitzen.

So unterscheiden sich Menschen beispielsweise auf der Dimension Machtdistanz insofern, als dass sie in unterschiedlichem Ausmaß hierarchische Unterschiede als normal und richtig empfinden. Teammitglieder aus einer Kultur mit niedriger Machtdistanz sehen hierarchische Unterschiede als

weniger wichtig an. Für sie stehen Mitsprache und Partizipation im Vordergrund. Mitglieder einer Kultur mit hoher Machtdistanz erleben hingegen hierarchische Unterschiede als zentral und wichtig. Erwartet werden hier Einordnung, das Befolgen von Anweisungen und eine starke Führung. Für die Wertedimensionen lassen sich weitere Beispiele anführen, die einen unmittelbaren Einfluss auf das Arbeitsverhalten von Menschen besitzen: kollektivistisch versus individuell oder maskulin versus feminin. Als zentrale Aussage gilt: Wertesysteme sind verinnerlicht und den Menschen in der Regel nicht bewusst. Verhält sich ein Kollege auf eine Weise, die als befremdlich angesehen wird, so wird dies meistens nicht auf dessen kulturelle Prägung, sondern vielmehr (und häufig fälschlich) auf individuelle Fehler zurückgeführt. Da diese nicht in Einklang mit dem eigenen Wertesystem stehen, werden sie häufig abgewertet und negativ angesehen. In gemischtkulturellen Teams tauchen daher häufig Missverständnisse und gegenseitige Abwertungen auf, die ihren Ursprung in unterschiedlichen kulturell geprägten Wertesystemen besitzen.

Schrittweise handeln

Lässt sich die Zusammenarbeit in gemischtkulturellen Teams verbessern? Die ist eine klassische Aufgabe der Mitarbeiterführung, auf die Führungskräfte vorbereitet werden müssen, die sie aber dann auch übernehmen müssen. Hilfreich ist es, zunächst den Mitarbeitern in gemischtkulturellen Teams den oben geschilderten Sachverhalt zu verdeutlichen und ihnen zu helfen, die kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen auf das Teamverhalten zu verstehen. Damit kann eine Basis für gegenseitiges Verstehen und Verständnis geschaffen werden.

Im nächsten Schritt sollte eine bewusste Klärung von Spielregeln erfolgen. Gerade in gemischtkulturellen Teams sind diese aufgrund der dargestellten erhöhten Heterogenität von besonderer Bedeutung. Derartige Spielregeln können sich beispielsweise auf das von den Teammitgliedern

erwünschte und erwartete Ausmaß an Hierarchie beziehen. Regeln legen dann fest, wie der Entscheidungsspielraum der einzelnen Teammitglieder aussehen kann.

Auf der Dimension Kollektivismus – Individualismus können Spielregeln festlegen, inwieweit ein Individuum die eigenen Interessen ausleben oder sich den Interessen der Gruppe unterordnen muss. Spielregeln auf der Dimension Maskulinität – Feminität beziehen sich auf das erwünschte Ausmaß von bestimmtem und durchsetzungsstarkem Verhalten.

Derartige Spielregeln dürfen Teams nicht von oben aufgedrückt, sie müssen gemeinsam entwickelt werden. Während dieses Entwicklungsprozesses sollten unterschiedliche Auffassungen und Wertesysteme klar angesprochen und auf die jeweilige kulturelle Prägung zurückgeführt werden. Damit wird erreicht, dass die Unterschiedlichkeiten nicht länger auf die als negativ bewerteten Eigenarten der Person zurückgeführt werden, sondern dass kulturelle Prägungen erkannt und als Ursache aufgetretener Missverständnisse verstanden werden.

Spielregeln, auch das ist ein zentraler Punkt, sollten genügend Raum für Vielfalt lassen. So muss in kritischen Punkten Einigkeit erzielt werden, in vielen Bereichen können aber verschiedene Wege toleriert werden. Eine Einebnung aller Unterschiede ist keineswegs das Ziel der Spielregeln. Gerade die Vielfalt birgt die Chance, dass jedes Individuum die eigenen persönlichen Stärken einbringen kann. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für ein hohes Leistungsniveau der Gruppe und für eine hohe Motivation der Einzelnen.

Sowohl bei der DWV Direktwerberversand GmbH sowie im international agierenden Unternehmen Solon SE wurden aufgrund aufgetretener Spannungen und Konflikte gemeinsame Spielregeln erarbeitet. Unter Mitsprache aller Beteiligten – Geschäftsleitung, Schichtführer, Teamsprecher, Betriebsrat und Belegschaft – wurden die Regeln der Zusammenarbeit schriftlich fixiert. So hat beispielsweise die DWV Direktwerberversand GmbH Deutsch als einheitliche Betriebssprache vereinbart. Dadurch

Lese-Tipp

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Petra Mayer, Martina Sondermann: **Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management.** Beck Wirtschaftsberater, dtv, München 2009, ISBN 9783423508070, 19,90 Euro

wird der Abgrenzung von Teilgruppen und der Ausgrenzung einzelner entgegengewirkt.

Bei der Solon SE wurden die Teams kulturell gemischt und Teamrunden eingeführt, in denen Probleme offen angesprochen werden können. So wurde ein „Resonanzboden geboten, um alle ins Boot zu holen“ (Produktionsleiter). Die Ergebnisse der Teamrunden werden protokolliert und sind für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einsehbar. Auch bei Beförderungen wird strikt darauf geachtet, niemand aufgrund der Herkunft unterschiedlich zu behandeln. Konsequentermaßen sitzen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verschiedener Nationen auf allen Hierarchieebenen, inklusive der leitenden Positionen. Auf das Einhalten der Spielregeln legt man bei Solon SE großen Wert: Bei Verstößen, zum Beispiel durch verbales Attackieren oder das Unterdrücken eines anderen aufgrund unterschiedlicher Herkunft, wird sofort regulierend eingegriffen. Generell gilt es auch hier, stets auf der Sachebene zu bleiben und die Neutralität zu bewahren. Das Gemeinwohl der Firma steht im Vordergrund, nicht Einzelinteressen.

Nicht nur Spielregeln wirken sich positiv auf die Teamarbeit aus. Gemeinsame Werte fördern den Zusammenhalt. Identifizieren sich die Mitarbeiter mit diesen Werten, sind sie stolz auf ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber, dann ziehen sie an einem Strang. Bei der Solon SE sind die Mitarbeiter überzeugt, mit ihren zukunftsfähigen Produkten einen wichtigen Beitrag für die umweltfreundliche Stromversorgung zu leisten. Das motiviert sie und spornt sie an, den einen oder anderen Verbesserungsvorschlag einzureichen. Zögert ein Mitarbeiter aufgrund seiner vermeintlich geringen Sprachkenntnisse den Antrag selbst zu schreiben, übernimmt das

schon mal der Produktionsleiter für ihn. Auch so wird Initiative gefördert. Das Konzept „Qualität aus Deutschland“ spornt die Kollegen bei der DWV Direktmarketing GmbH täglich an, gemeinsam beste Ergebnisse zu erzielen. Jeder ist hier verantwortlich. Die Geschäftsleitung weiß aus Erfahrung, dass man darauf achten muss, keinem anderssprachigen Mitarbeiter auf Grund seiner Herkunft eine Verantwortung nicht aufzutragen. Ebenso wichtig ist es, die Potenziale des Mitarbeiters zu erheben, um sie zu fördern und zu fordern. Bei der Solon SE werden hierzu Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung geführt, die in der Produktion zwischen dem Schichtleiter und dem gewerblichen Mitarbeiter stattfinden.

Ausblick

Festzuhalten bleibt, dass beide Unternehmen mit der gemeinsamen Erarbeitung von Spielregeln sowie deren Implementierung positive Erfahrungen gemacht haben. Durch das Festlegen von verbindlichen Spielregeln ist es nicht nur gelungen, Problemen in gemischtkulturellen Teams vorzubeugen, es wurden zudem Beispiele geschildert, in denen die kulturelle Vielfalt zu einem Plus geworden ist. Das Beispiel eines griechischen Ehepaars sei hier angeführt, welches durch seine stark kollektivistische Orientierung eine besondere Harmonie und positive Wirkung auf das Arbeitsklima erzielt hat. Diese Erfolge sind kein Selbstläufer: Wandel und Veränderungen müssen täglich neu gelebt und gestaltet werden. Ein kooperativer und unterstützender Führungsstil hat sich dabei bewährt. Die Einhaltung von Ordnung, Pünktlichkeit und Achtung voreinander sind indes bedingungslos einzufordern. Und das Management hat Vorbildfunktion. Wie sagte der Produktionsleiter der Solon SE: „Ich lebe es jeden Tag.“

Aber auch die Mitarbeiter ihrerseits können mit ihrer Motivation und ihrem Engagement – zum Beispiel ihre deutschen Sprachkenntnisse auch außerhalb der Arbeitszeit zu intensivieren – viel zur Integration und ihrem beruflichen Fortschritt beitragen.

PROVOKATION des Monats

Schafft Arbeitszeugnisse ab

Über 30.000 Gerichtsverfahren werden in Deutschland jährlich nur wegen Streitigkeiten rund um das Arbeitszeugnis geführt. Über die Formulierung ihres Arbeitszeugnisses streiten sich ausscheidende Mitarbeiter meist zunächst persönlich mit ihren Vorgesetzten und Personalbetreuern. Danach streiten sich die Juristen.

Überflüssige Mehrarbeit für Personaler

Dieses Procedere findet nicht nur beim Ausscheiden von Mitarbeitern statt. Denn in den meisten Karriereatgebern steht heute: „Lassen Sie sich bei jedem Vorgesetzten- und Abteilungswechsel ein Zwischenzeugnis ausstellen.“ Zu Recht! Denn welcher Vorgesetzte, welche Personalabteilung kann einem Mitarbeiter nach 25-jähriger Betriebszugehörigkeit noch ein Zeugnis mit vollständiger Tätigkeitsbeschreibung und ehrlicher Bewertung der fachlichen und persönlichen Leistungen ausstellen?

Also arbeiten täglich Heerscharen von Personalleitern, Personalreferenten, Fachvorgesetzten, Geschäftsführern, Fachanwälten für Arbeitsrecht, Ar-

Internet-Tipp

www.arbeitsgericht.de/statistik-arbeitsgericht/index.html

beitsrichtern und Personalberatern an der Arbeitszeugnisfront. Eine solche Ressourcenverschwendung erlaubt sich weltweit nur Deutschland.

Und was bringt dieser ganze Aufwand? Wenig! Unter anderem, weil die Arbeitszeugnisse „wohlwollend“ formuliert sein müssen. Deshalb darf zum Beispiel eine unehrliche Kassiererin nicht als solche dargestellt werden. Aber darf man als Filialleiter in einem solchen Fall eine Formulierung zur Ehrlichkeit einfach weglassen? Oder muss er gesetzlich verordnet lügen und Ehrlichkeit bescheinigen? Wer nimmt Arbeitszeugnisse noch ernst? Kluge Personalverantwortliche lesen die mit hohem Aufwand erstellten Lobeshymnen nicht mehr. Was sie interessiert, ist die Tätigkeitsbeschreibung zwecks Kompetenzabgleich und als Aufhänger für Fragen im Vorstellungsgespräch. Ebenfalls beachtet werden die Abschlusssätze. Denn sie sind nur bedingt einklagbar. Bei vielen Arbeitszeugnissen erstellen Mitarbeiter die Zeugnisvorlage selbst und geben diese in die Fachabteilungsleitung oder die Personalabteilung. Dort wird die Vorgabe oft ohne große Änderung als Arbeitszeugnis ausgestellt. Denn warum sollte man sich mit einem ausscheidenden Mitarbeiter noch über dessen Zeugnis streiten? Bleibt die Frage: Welchen Aussagewert besitzen solche Zeugnisse? In ihrer jetzigen Form sind Arbeits-

zeugnisse zu aufwändig in ihrer Erstellung. Sie besitzen zu wenig Aussagekraft. Und bei größeren Arbeitsplatzabbaumaßnahmen verhindert die deutsche Arbeitszeugniskultur, dass sich vom Jobverlust Betroffene schnell auf eine neue Position bewerben können, weil das benötigte Zeugnis von der Personalabteilung nicht so kurzfristig ausgestellt werden kann. Wie vorteilhaft wäre es in solchen Fällen, wenn einfach die in SAP HR-Software schon erfassten Stellenbeschreibungen als neutrale Tätigkeitsbeschreibungen zu Bewerbungszwecken ausgedruckt werden könnten?

Nicht mehr zeitgemäß in der globalen Welt

Im Zeitalter der internationalen Vernetzung der Arbeitswelt kommen auf das deutsche Zeugnis(un)wesen neue Herausforderungen zu: Wie übersetzt man ein amerikanisches Empfehlungsschreiben („To whom it may concern“) ins Deutsche? Wörtlich, interpretierend oder gar nicht? Gilt das dann auch für die osteuropäischen Arbeitsbücher? In welcher (Zeugnis-)Sprache sollte sich ein nach China entsandter Expatriate sein Arbeitszeugnis ausstellen lassen?

Wie man es dreht und wendet, die deutsche Arbeitszeugniskultur ist zur Unkultur verkommen und nicht mehr zukunftsfähig. Deshalb mein Appell: Das qualifizierte Arbeitszeugnis sollte abgeschafft werden – zugunsten einer neutralen Tätigkeitsbeschreibung.



*Frank Adensam,
Geschäftsführer,
ADENSAM Die
Personalberater
GmbH, Ludwigs-
hafen*

✉ adensam@adensam.de

Radikales Konzept

Vier Tage arbeiten, einen Tag fortbilden. Diesen Freiraum zur persönlichen Weiterbildung und zum Wissensaustausch im Unternehmen genießen die Mitarbeiter der itemis AG mit Sitz in Lünen. Das radikale Konzept kommt gut an – nicht nur in der Belegschaft: Für sein „4+1 Arbeitszeitmodell“ erhielt der Softwareentwickler und -berater auf der Zukunft Personal in Köln den 18. Deutschen Personalwirtschaftspreis. Die Software-Berater von itemis benötigen einen Wissensvorsprung vor ihren Kunden. Außerdem sei das 2003 gegründete Unternehmen sehr daran interessiert, eine attraktive Arbeitge-

bermarke aufzubauen, erklärte Personalmanagerin Anja Kiefer-Kaufmann. Platz zwei und drei belegten die DZ Bank und die Polizei Berlin. Die Generali Deutschland Holding AG gewann zudem den 5. „Employability-Award – Unternehmertum im System Arbeit“.

www.personalwirtschaftspreis.de

Chancengleichheit prämiieren

Das Prädikat TOTAL E-QUALITY Deutschland ist dieses Jahr an 60 Organisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sowie an Verbände vergeben worden. Die Bewerber mussten nachweisen, dass Chancengleichheit fester

Bestandteil ihrer Personalpolitik ist. Die Maßnahmen dafür sind vielfältig: So hat die Axel Springer AG/Ullstein GmbH mit 44 Prozent weiblichen Beschäftigten und 15 Prozent Frauen in Führungspositionen einen Arbeitskreis „Frauen in Führungspositionen“ gestartet. Die E.ON AG will mit umfangreichen Modellen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein neues Rollenverständnis und mehr Flexibilität im Unternehmen voranbringen. Zahlreiche Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft zählen ebenfalls zu den Prädikatsträgern: Beim Leibniz-Institut für Neurobiologie in Magdeburg sorgen Kinderbetreuungszuschuss und Beratungsangebote für eine leichtere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, beim Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund wurden gerade im vergangenen Jahr umfangreiche Anstrengungen unternommen, die Gleichstellung zu institutionalisieren. Der nächste Einsendeschluss ist der 31. März 2011.

www.total-e-quality.de

die deutschen und schweizerischen Unternehmen im Stoxx50 Vergleich, wie schon 2007, unterdurchschnittlich ab. Der internationale Vergleich der Studie zeigt, dass in allen Ländern im Stoxx50 zwischen 65 Prozent und 100 Prozent der Jahresberichte Diversity präsentieren. Die deutschen und schweizerischen Konzerne rangieren mit einer Abdeckung von 75 Prozent unter dem Mittelwert von 80 Prozent – und liegen damit im unterdurchschnittlichen Bereich.

www.european-diversity.com

Teure Lücke

Entscheidend für die unterschiedliche Vergütung von Männern und Frauen seien nicht das Geschlecht sondern die gebrochenen Lebensarbeitsbiografien, etwa durch eine Kindererziehungspause. Darauf hat das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln jetzt hingewiesen. Aufgrund von Daten aus dem Jahre 2008 ermittelten die Wissenschaftler, dass der echte Lohnabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland vor zwei Jahren knapp 13 Prozent betrug. Frauen, die nach der Geburt eines Kindes innerhalb von anderthalb Jahren wieder in den Berufsalltag einsteigen, haben eine bereinigte Lohnlücke von nur vier Prozent. Um kindbedingte Erwerbsunterbrechungen kurz zu halten, fordern die IW-Wissenschaftler den weiteren Ausbau der Beratungsangebote für Kinder unter drei Jahren sowie die Ausweitung der Ganztagsangebote. Auch eine gleichmäßigere Aufteilung der familienbedingten Auszeiten zwischen Müttern und Vätern würde helfen, die Lohnlücke zu schließen.

www.iwkoeln.de

Gekonnt trainieren



Um den Internationalen Deutschen Trainings-Preis des BDVT hatten sich in diesem Jahr 70 Unternehmen und Trainingsinstitute beworben, so viel wie selten zuvor in der knapp zwanzigjährigen Geschichte des Preises. Die Auszeichnung und der dazu gehörende Wettbewerb seien heute in einer von Verdrängungswettbewerb gekennzeichneten Weiterbildungsszene offensichtlich begehrt als jemals zuvor, kommentierte BDVT-Präsident Claus von Kutzschenbach. Erstmals fand die Preisverleihung auf der Messe Zukunft Personal in Köln statt. Die achtköpfige Jury ermittelt die Qualitätskriterien und die Anzahl der Finalisten sowie Preisträger einzig aufgrund der eingereichten Konzepte. Deshalb gab es 2010 drei Mal Gold, vier Mal Silber und sogar 13 Mal Bronze. Außerdem erhielt die Stadt Köln einen Sonderpreis. Gold erhielt das Konzept „Interne Coachausbildung für die Stadt Köln“, Einreicher: Angelika und Bernd Höcker GbR - flextrain, Köln, Auftraggeber: Stadt Köln, Personalamt – Personalentwicklung. Zu den Gewinnern gehört außerdem das Konzept „Ich bin Otto“ Organisationsentwicklungsmaßnahme/Changeprojekt, Einreicher: Otto GmbH & Co. KG Hamburg. Schließlich landete das Programm „All-in-one! Holistic Change Management Program for SAP Senior Professionals“ auf dem ersten Platz, Einreicher: Michl Group, Weßling, Auftraggeber: SAP Deutschland AG & Co. KG Walldorf.

www.bdvt.de/der-internationale-deutsche-trainings-preis-2010-11.html

Deutschland hinkt hinterher

Diversity thematisieren 80 Prozent aller Stoxx50 Unternehmen in ihren aktuellen Geschäftsberichten und 92 Prozent in ihren Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichten. Im Vergleich zu 2007 bedeutet dies einen Anstieg von vier Prozent bei den Geschäftsberichten und einen Rückgang von zwei Prozent bei CSR-Berichten. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie, die von Ungleich Besser Diversity Consulting mit Sitz in Köln bereits zum zweiten Mal durchgeführt wurde. Allerdings schneiden

Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben haben Arbeitgeber einen Spielraum, in dem sie Urlaub gewähren. Die Entscheidungen können durchaus mit den Wünschen und Planungen des Arbeitnehmers kollidieren.



Streitfall Urlaub



Grundsätzlich hat nach dem Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) jeder Arbeitnehmer in jedem Kalenderjahr Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub (§ 1 BUrlG). Die Wartezeit zur Entstehung des vollen Urlaubsanspruches beträgt sechs Monate (§ 4 BUrlG). Bei der Dauer des Urlaubs treten in der Praxis bereits die ersten Probleme auf. Nach § 3 Absatz 1 BUrlG beträgt der Urlaub jährlich mindestens 24 Werktage. Als Werktage gelten alle Kalendertage, die nicht Sonn- oder gesetzliche Feiertage sind (§ 3 Absatz 2 BUrlG).

Das Bundesurlaubsgesetz geht also von der gesetzlichen Konzeption einer Sechs-Arbeitstage-Woche aus. Samstage sind Werktage.

In den meisten Unternehmen wird aber nur von montags bis freitags gearbeitet. Samstag ist kein normaler Werktag. Auf eine Fünf-Tage-Woche bezogen, hat der Arbeitnehmer nach dem Bundesurlaubsgesetz also nur vier Wochen Urlaub, insgesamt also 20 Werktage.

Wenn im Arbeitsvertrag aber die häufige Regelung eines 30-tägigen Urlaubsanspruches zu finden ist, wird der gesetzliche Urlaubsanspruch um zwei weitere Wochen (bei einer Fünf-Tage-Woche) erweitert. Bei einer Teilzeitbeschäftigung ist zu berücksichtigen,

dass das Bundesurlaubsgesetz nicht auf Arbeitsstunden, sondern Arbeitstage abstellt. Häufig werden die Urlaubsansprüche von Teilzeitbeschäftigten in den Arbeitsverträgen auf Basis der Anzahl der geschuldeten Wochenarbeitszeit berechnet.

Arbeitet der Teilzeitbeschäftigte aber jeden Tag von montags bis freitags hat er auch den vollen Urlaubsanspruch wie ein Vollzeitmitarbeiter. Nur wenn er lediglich vier, drei oder zwei Tage in der Woche arbeitet, wird der Urlaubsanspruch entsprechend gekürzt.

Unterjähriges Ausscheiden

Einen Teilurlaubsanspruch auf Basis eines Zwölftels seines Jahresurlaubsanspruches erwirbt der Arbeitnehmer bereits für jeden vollen Monat des Bestehens seines Arbeitsverhältnisses. Außerdem hat er einen Anspruch auf Teilurlaub für Zeiten eines Kalenderjahres, für die er keinen vollen Urlaubsanspruch hat, weil die sechsmonatige Wartezeit nicht erfüllt wurde und wenn er vor erfüllter Wartezeit aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet.

Gleiches gilt, wenn er nach erfüllter Wartezeit in der ersten Hälfte eines Kalenderjahres aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet. Obwohl das Bundesurlaubsgesetz von einem Teilurlaubsanspruch spricht, regelt es dennoch einen Anspruch auf den vollen Urlaub, wenn der Arbeitnehmer nach erfüllter Wartezeit nach dem 30.6. eines Kalenderjahres ausscheidet. Dies gilt also ab dem 1.7. eines jeden Jahres. Davon unabhängig ist, ob das Arbeitsverhältnis durch den

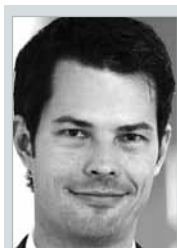
Arbeitgeber oder den Arbeitnehmer selbst gekündigt wurde.

Der Arbeitnehmer kann seinen Urlaub nach seinen Wünschen geltend machen. Gemäß § 7 Absatz 1 Satz 1 BUrlG sind bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen. Das gilt nicht, wenn der Urlaubsplanung dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, entgegenstehen.

Der Arbeitgeber muss den beantragten Urlaub also in der Regel so gewähren, wie der Arbeitnehmer ihn beantragt. Ein zu berücksichtigender betrieblicher Grund für das Ablehnen des beantragten Urlaubs liegt nicht automatisch bei Betriebsablaufstörungen vor. Sofern der Arbeitnehmer in seiner Abteilung gebraucht wird, kann dies nicht zu einem Wegfall seiner Ansprüche nach § 7 BUrlG führen. Irgendwann ist der Urlaub ohnehin zu gewähren. Dem Arbeitgeber obliegt es Vorkehrungen für Urlaubszeiten seiner Mitarbeiter zu treffen.

Einzelfälle bewerten

Zu berücksichtigende Gründe können eine hohe Unterbesetzung im Betrieb, überdurchschnittliches Arbeitsaufkommen wegen zusätzlicher Aufträge oder auch die Notwendig-



*Jürgen Weder,
Rechtsanwalt und
Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Ge-
schäftsführer,
Pflüger Rechts-
anwälte GmbH,
Frankfurt/M:
✉ jweder@k44.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bundesurlaubsgesetz
- Teilzeitbeschäftigung
- Urlaubslisten

keit bestimmte Dienstleistungen zu einem bestimmten Termin erbracht zu haben, darstellen. Ebenfalls denkbar ist die einseitige Anordnung von Betriebsferien durch den Arbeitgeber, sofern dieser sich auf tatsächlich vorliegende dringende betriebliche Belange berufen kann. Diese können in einem Zulieferbetrieb oder aber auch in Arztpraxen gegeben sein. Eine pauschale Betrachtung ist nicht angebracht, vielmehr ist jeder Einzelfall gesondert zu bewerten.

Gründe, warum der Urlaubswunsch des Arbeitnehmers abgelehnt wird, können sich auch aus einer Urlaubsliste ergeben, in welche die Arbeitnehmer zu Beginn eines Kalenderjahres ihren Urlaub oder zumindest eine bestimmte Anzahl von Urlaubstagen einzutragen haben. Kollidiert der Urlaubswunsch mit einer Vielzahl von Urlaubswünschen anderer Arbeitnehmer, etwa während Zeiten von Schulferien, so muss der Arbeitgeber nach sozialen Gesichtspunkten prüfen, wessen Urlaubsantrag Vorrang genießt.

Der Urlaubswunsch eines Arbeitnehmers mit schulpflichtigen Kindern während Schulferienzeiten dürfte vorrangig gegenüber dem alleinstehenden Arbeitnehmer zu bewerten sein. Haben beide schulpflichtige Kinder spielen Lebensalter, Dauer der Beschäftigungszeit sowie sonstige soziale Umstände, etwa zeitliche Zwänge des Partners, eine weitere Rolle für die Bewertung der Urlaubsanträge.

Der Urlaubsanspruch ist zusammenhängend zu gewähren soweit keine dringenden betrieblichen oder in der Person des Arbeitnehmers liegenden Gründe vorliegen, die eine Teilung des Urlaubs erforderlich machen.

Hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Urlaub von mehr als zwölf Werktagen, so muss ein Urlaubsteil mindestens zwölf aufeinander folgende Werktage umfassen.

In der Praxis werden selbstverständlich auch einzelne Urlaubstage gewährt, was die gesetzliche Regelung nicht vorsieht. Die gesetzliche Regelung sichert dem Arbeitnehmer aber zumindest den Anspruch auf zusammenhängenden Urlaub und beugt damit einer vollständigen Zerstückelung durch den Arbeitgeber

vor, etwa wenn dieser nicht bereit wäre auch zusammenhängenden Urlaub zu genehmigen.

Verordnete Erholung

Ein elementarer Grundsatz, der dem gesetzlichen Ziel nach Erholung und Regeneration folgt, ist in § 7 Absatz 3 Satz 1 BUrlG geregelt. Danach muss der Urlaub im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden. Der Jahresurlaubsanspruch soll demnach gerade nicht auf einen späteren Urlaubszeitpunkt aufgeschoben, sondern vollständig im Kalenderjahr aufgebraucht werden. Eine Übertragung des Urlaubs auf das nächste Kalenderjahr ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen (§ 7 Absatz 3 Satz 2 BUrlG). Im Fall der Übertragung muss der Urlaub in den ersten drei Monaten des folgenden Kalenderjahres gewährt und genommen werden (§ 7 Absatz 3 Satz 3 BUrlG).

Der Arbeitnehmer hat demnach einen auf das Kalenderjahr befristeten Urlaubsanspruch. Nach Ablauf des Kalenderjahres verfällt der Urlaub. Es sei denn, der Arbeitnehmer hat Urlaub beantragt und der Arbeitgeber hat diesen aus dringenden betrieblichen Gründen abgelehnt oder der Arbeitnehmer hatte einen persönlichen Grund, etwa eine Arbeitsunfähigkeit wegen Erkrankung. Sofern ein Teil des Urlaubsanspruches übertragen wurde, verfällt auch dieser, wenn er nicht bis zum Ende des ersten Quartals des Folgejahres gewährt und genommen wurde.

Selbstverständlich sind Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Urlaubsrecht zu beachten. Nach § 87 Absatz 1 Nummer 5 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hat der Betriebsrat bei der Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans mitzubestimmen. Außerdem wird er bei der Festlegung eines Termins für einzelne Arbeitnehmer eingeschaltet, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt wird. Der Betriebsrat ist demnach auch bei Urlaubslisten und Betriebsferien vor deren Einführung zu beteiligen.

Privathandy im Betrieb

Der Betriebsrat hat kein Mitbestimmungsrecht, wenn der Arbeitgeber die aktive und passive Nutzung des privaten Handys während der Arbeitszeit verbietet.

Mal eben während der Arbeitszeit zuhause anrufen oder den Kollegen einen Handyschnapschuss zeigen? Dies kann der Arbeitgeber nach dem LAG Rheinland-Pfalz verbieten, ohne dass der Betriebsrat mitbestimmen darf. Der Fall: Per Dienstweisung untersagte

ein Altenpflegeheimbetreiber mit rund 100 Arbeitnehmern die private Nutzung von Mobiltelefonen während der Arbeitszeit.

Die ständige Rechtsprechung unterscheidet zwischen mitbestimmungsfreiem Arbeitsverhalten, mit dem der Arbeitgeber die Arbeitspflicht und de-

ren Erbringung genauer regelt und dem Ordnungsverhalten am Arbeitsplatz.

Regelungen des Ordnungsverhaltens sind mitbestimmungspflichtig. Das BAG hatte das Verbot des Radiohörens als mitbestimmungspflichtiges Ordnungsverhalten eingeordnet, ebenso das LAG Köln die Nutzung privater TV- und Videogeräte. Es ist kaum nachvollziehbar, dass nun ein Verbot der Nutzung des privaten Handys

nicht mitbestimmungspflichtig ist.

(Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz, Beschluss vom 30.10.2009 – 6 TaBV 33/09)

■ *Statt einem pauschalen mitbestimmungsfreien Nutzungsverbot Tür und Tor zu öffnen, wäre eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Handyfunktionen – Telefonie, SMS, Kamera, mp3, Radio – durch die Richter wünschenswert gewesen. Denn Personaler müssen im Unternehmen praktikable Lösungen installieren.*

Altersdiskriminierung

Aufgrund des Alters darf eine Abfindungszahlung nicht verweigert werden.

Der Gerichtshof der Europäischen Union (EuGH) entschied, dass einem Arbeitnehmer eine Entlassungsabfindung nicht mit dem Verweis auf möglichen Bezug einer Altersrente vorenthalten werden könne. Eine solche Verweisung sei eine Diskriminierung aufgrund des Alters und damit unzulässig.

Der Mitarbeiter im verhandelten dänischen Fall war bei seiner Entlassung 63 Jahre alt. Er wollte nachfolgend nicht in den Ruhestand treten und meldete sich arbeitslos. Zugleich beantragte er die Zahlung der Entlassungsabfindung, die dänischen Arbeitnehmern gewährt wird, die mindestens zwölf Jahre bei demselben Unternehmen beschäftigt waren. Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt ihrer Entlassung eine Altersrente aus einem betrieblichen Rentensystem beziehen können, erhalten diese Abfindung jedoch nicht. Für den Arbeitnehmer erhob eine Gewerkschaft Klage und verwies darauf, dass diese Praxis eine verbotene Diskriminierung aufgrund des Alters darstelle. Der EuGH bestätigte zunächst, dass die zu prüfende nationale Regelung eine unmittelbar auf dem Alter beruhende Un-

gleichbehandlung enthalte. Die Beschränkung beruhe auf der Annahme, dass sich Arbeitnehmer mit einem Anspruch auf eine Altersrente im Allgemeinen dafür entscheiden, aus dem Arbeitsmarkt auszusteigen. Es handele sich um ein Ziel der Beschäftigungspolitik, das objektiv und angemessen im Rahmen des nationalen Rechts zu rechtfertigen sei. Die Vorenthaltung einer Abfindungszahlung gehe aber über das hinaus, was zur Erreichung sozialpolitischer Ziele erforderlich sei. Sie bewirke, dass nicht nur Rente beziehende Arbeitnehmer von der Entlassungsabfindung ausgeschlossen werden, sondern auch jene, die zum Bezug einer solchen Rente zwar berechtigt seien, aber ihre berufliche Laufbahn weiter verfolgen möchten und den Anspruch deshalb vorübergehend aussetzen.

(EuGH-Urteil vom 12.10.2010 – C-499/08)

■ *Die Entscheidung ist ein bemerkenswerter Erfolg und bestätigt, dass auch im rentenberechtigten Alter das weitere Arbeitsleben sehr individuell gestaltbar bleiben muss und vielleicht für viele – aber eben nicht für jeden – sachgerechte sozial- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen deshalb nicht zu Benachteiligungen führen dürfen.*

Kündigungsschutzgesetz

Die Geltung der Kleinbetriebsklausel ist bei mehreren Betriebsstätten genau zu prüfen.

In Betrieben mit nur zehn oder weniger Arbeitnehmern gilt gemäß § 23 Abs. 1 Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) kein Kündigungsschutz. Weil in Kleinbetrieben typischerweise eine enge persönliche Zusammenarbeit, eine geringere Finanzausstattung und einen Mangel an Verwaltungskapazität gegeben ist, gilt die Ungleichbehandlung zwischen größeren und kleineren Betrieben als sachlich gerechtfertigt und nicht als Verstoß gegen Art. 3 des Grundgesetzes.

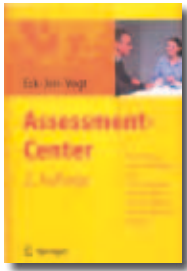
Unterhält ein Unternehmer mehrere Kleinbetriebe, erfolgt keine automatische Zusammenzählung der dort Beschäftigten. Allerdings bedarf die Bewertung tatsächlich organisatorisch hinreichend verselbständigter Einheiten. Nicht aus dem Geltungsbereich des Gesetzes sollen Einheiten größerer Unternehmen fallen, auf welche die benannten spezifischen Merkmale des Kleinbetriebs nicht zutreffen. Für die Beurteilung reicht es allerdings nicht, wenn dem Betrieb nur ein einziges Kleinbetriebsmerkmal fehlt. Es bedarf regelmäßig einer Einzelfallprüfung. Im verhandelten Fall entschied das Gericht über die Klage gegen ein Unternehmen, das in

zwei Betrieben jeweils weniger als zehn Arbeitnehmer beschäftigte. Als es zu einer betriebsbedingten Kündigung kam, wehrte sich der Betroffene unter Hinweis auf eine unzureichende Sozialauswahl. Während die Vorinstanzen hier den gesetzlichen Kündigungsschutz für anwendbar hielten, verwies das Bundesarbeitsgericht die Sache an das Vorgericht zurück. Die vorinstanzliche Feststellung, die beiden Betriebseinheiten wegen nicht geringer Kapitalausstattung und eines nicht mitarbeitenden Geschäftsführers als einen Betrieb anzusehen, reiche nicht aus. Ob die beiden Betriebsteile tatsächlich als einheitlicher Betrieb hinsichtlich der kündigungsschutzrechtlichen Regelungen zu werten seien, bedürfe weiterer Feststellungen.

(BAG-Urteil vom 28.10.2010 – 2 AZR 392/08)

■ *Aus gutem Grund sind der Rückgriff auf die Kleinbetriebsklausel und der daraus resultierende Wegfall von Arbeitnehmerschutz stets mit Sorgfalt zu prüfen. Das aber muss dann auch – wie hier vom Gericht bestätigt – ergebnisoffen geschehen.*

Ausgewählt und bearbeitet von Carl Werner Wendland und Martin Eßer



Claus D. Eck, Hans Jöri, Marlène Vogt: Assessment-Center. Springer-Verlag, Berlin 2010, ISBN 9783642129971, 49,95 Euro

Fehlbesetzungen und Misserfolge in der Stellenbesetzung haben nicht selten unangenehme Konsequenzen für das Unternehmen. Um Fehler zu vermeiden oder zumindest zu begrenzen, hat sich das Assessment Center (AC) als eine der bekanntesten Methoden der

Personaldiagnostik bewährt. Doch das AC wird in der Praxis häufig unprofessionell durchgeführt. Wie es richtig geht, zeigt dieses Buch. Praxisnah, ausführlich illustriert und gut strukturiert besticht die zweite Auflage vor allem durch eine umfassende Sammlung von AC-Übungen, die neben gängigen AC-Instrumenten wie Postkorb, Gruppendiskussion und Rollenspiel beispielsweise Planspiele und erlebnispädagogische Elemente enthält. Alle AC-Aufgaben und Checklisten werden auf der Internetseite des Verlags als Download angeboten, wodurch die Arbeitsmaterialien auf die individuellen Bedürfnisse angepasst werden können. Ein lesenswertes Buch, das Personalentwicklern und Managern konkre-

te Hilfe bietet, damit sie den anspruchsvollen Prozess der Personalauswahl effektiver und erfolgreicher gestalten können.



Werner Katzengruber: Mythos Führungskraft. Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2010, ISBN 9783527505500, 19,90 Euro

Gute Führung will gelernt sein. Schließlich ist in Führungspositionen die Fähigkeit, Verantwortung für Prozesse, Ziele, Organisation und Planung zu übernehmen, gefragt. Darüber hinaus sollen Führungskräfte als Vorbilder fungieren, die ihre Mitarbeiter fördern und fordern. Doch leider bleibt diese Vorstellung in der Praxis oft ein Ideal, sagt zumindest Werner Katzengruber – renommierter Coach, Trainer und Berater sowie Autor des vorliegenden Buches. Darin zeigt Katzengruber auf, was eine gute Führungskraft tatsächlich ausmacht, wie man richtig führt und Mitarbeiter motiviert. Kritisch untersucht der Autor die gängigen Glaubenssätze über Menschenführung und hinterfragt die viel beschworene soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation für erfolgreiche Führung. Spannend und nachvollziehbar sowie mit vielen Zitaten aus Interviews mit erfolgreichen Führungskräften veranschaulicht Werner Katzengruber in diesem empfehlenswerten Buch die praktische Anwendung von Führungsinstrumenten.



Sonja Bischoff: Wer führt in (die) Zukunft? Bertelsmann, Bielefeld 2010, ISBN 9783763938612, 39 Euro

Das Thema „Frauen im Management“ ist aktueller denn je. Ein guter Zeitpunkt für Sonja Bischoff, Professorin für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg, eine Studie über das Verhältnis von Männern und Frauen in Führungspositionen zu veröffentlichen. Es ist ihre mittlerweile fünfte Studie, die erste stammt von 1986. Seitdem hat sich, und das ist nur ein Ergebnis, trotz Topabschlüssen und Frauenquote nur wenig an den Vorbehalten und Lohnunterschieden, die Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen hinnehmen müssen, verändert. Kein Wunder, dass 49 Prozent der Führungsfrauen mit ihrer Situation unzufrieden sind. Sonja Bischoffs Untersuchung stellt auch das private Umfeld von Führungskräften dar, beschreibt Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf dem Weg nach oben und untersucht die subjektive Einschätzung von Erfolg. Neben objektiven Daten zur Arbeitssituation werden Einstellungen gegenüber Mitarbeitern und Kollegen hinterfragt und Erwartungen an die Zukunft bezüglich beruflicher Perspektiven und Erfolg versprechender Führung benannt.

PERSONALBuchtipp



Steve Fleetwood, Anthony Hesketh: Explaining the Performance of Human Resource Management. Cambridge University Press, Cambridge 2010, ISBN 9780521875998, 55 Britische Pfund

Wozu braucht man Personalabteilungen? Eigentlich ist es eine überflüssige Frage, sollte man meinen. Allerdings kann man über Art und Umfang dieses Bereiches schon unterschiedliche Auffassungen haben. Insofern ist es populär, nach der Leistung von Personalabteilungen zu fragen und Kennziffern zu fordern, die ihren Beitrag kenntlich machen. Die beiden Autoren von der Bristol Business School und von der Lancaster University Management vertreten die Meinung, dass die zu direkte Entwicklung statistischer Zusammenhänge unpassend ist. Hierzu seien die Zusammenhänge viel zu komplex, die sich etwa auf die Besonderheiten der Branche, die Organisationsstruktur im Allgemeinen und auf die Qualifikation der Mitarbeiter

beziehen. Steve Fleetwood und Anthony Hesketh gehen auf die generelle Diskussion zur Leistung von Personalabteilungen ein. Dann wird eine Metatheorie entwickelt, die von rein technisch-statistischen Zusammenhängen ausgeht und über mehrere Betrachtungsebenen in einen kritischen Realismus und in eine reflexive Leistungsbeurteilung einmündet. Das Buch befruchtet die aktuelle Diskussion, weil es einerseits die Notwendigkeit der Leistungsbetrachtung anerkennt, andererseits aber auch auf die Komplexität einer angemessenen Betrachtung verweist und diesbezüglich weiterführende Vorschläge entwickelt. Für konzeptionell und strategisch orientierte HR-Experten in Wissenschaft und Praxis ist das Werk ein großer Gewinn.

PERSONALpersönlich



Bei der SMA Solar Technology AG in Niestetal leitet **Jürgen Dolle** seit 2001 den Personalaufbau des schnell wachsenden Unternehmens und ist seit April 2010 im Vorstand für den Bereich Personal verantwortlich. Der 56-Jährige studierte Deutsch und Gesellschaftslehre für das Lehramt sowie Sozialwesen. Von 1981 bis 2000 arbeitete er in verschiedenen Positionen im Non-Profit-Bereich, vor dem Wechsel in die Solarbranche als stellvertretender Geschäftsführer des Diakonischen Werkes Kassel.

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

Entdecker unbekannter Länder.

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

Ein hektischer Beginn, schlimmstenfalls schon beim Frühstück zuhause.

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

Ein Mix aus Lesen, Bewegung, am besten in der Sonne am Meer.

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

Da gibt es nichts Konkretes, ich bin wohl ziemlich diszipliniert.

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

Weniger für Dinge als für schöne Erlebnisse.

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

Auf bürokratische Verfahren und ihren Höhepunkt: Formulare.

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

Wenn mein Gegenüber versucht, jemand zu sein, der er nicht ist.

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

Unternehmens- und Organisationsstrukturen.

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

Um das rasante Wachstum von SMA gut bewältigen zu können, haben wir bereits ein ordentliches Budget.

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

Nach meinem ersten Studium zu sagen: Nein, ich werde nicht Lehrer, sondern ich gehe in ein zweites Studium, auch ohne gesicherte Finanzierung.

■ **Können Sie als Manager sozial handeln?**

Meine Aufgabe als Personalvorstand sehe ich darin, zwischen den Interessen der Kunden, des Unternehmens, unseres Umfeldes und unserer Mitarbeiter eine möglichst große Schnittmenge zu schaffen. Das erfolgreich zu gestalten, ist eine sehr wirksame Form sozialen Handelns.

■ **Der Kampf um die Talente wird schärfer. Haben Sie als Vertreter der Solarindustrie wegen des allgemein positiven Images einen gewissen Vorsprung?**

Eindeutig ja, denn wir sind eine Branche mit Zukunft. Dass es uns gelungen ist, innerhalb dieser Branche für Mitarbeiter und Bewerber als besonders attraktives Unternehmen zu gelten, hilft uns beim Gewinnen neuer Mitarbeiter natürlich zusätzlich.

Im nächsten Heft lesen Sie:

Schwerpunkt: Öffentlicher Dienst

- Diagnostik und Führung
- Karrierewege

Weitere Themen:

- Hauptschüler fördern
- Mittelstand im Wettbewerb

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