

PERSONALARBEIT

Wie eine Iso-Norm neue
Standards schaffen soll s. 32

HR OUTSOURCING

Wie Atos die Administration
weltweit neu aufstellt s. 44

COMPLIANCE

Wie Sie Ihre Betriebsräte
korrekt vergüten s. 70

01/2012 | 11,80 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

Schauspiel Bewerbung

Wie Sie das wahre Gesicht des Kandidaten ermitteln s. 14

Entgelt:
Die wichtigsten
Änderungen zum
Jahreswechsel
s. 51



MATERIAL-NR. 04062-5135



Auf den öffentlichen Dienst schimpfen kann jeder. **Aber Sie können dort Karriere machen.**



INTERAMT.DE

DAS STELLENPORTAL DES
ÖFFENTLICHEN DIENSTES

DER RICHTIGE PLATZ FÜR IHRE ZUKUNFT: Auf Deutschlands großem Stellenportal für den öffentlichen Dienst finden Interessenten zahlreiche attraktive Jobangebote aus den unterschiedlichsten Bereichen. Und das schnell, einfach und kostenfrei.

MIT WENIGEN KLICKS ZUM ERFOLG. JETZT AUSPROBIEREN: WWW.INTERAMT.DE





„Recruitem muss bewusst sein: Wer Standardfragen stellt, bekommt auch nur Standardantworten.“

Die Aufrüstungsspirale

Bewerber und Unternehmen haben sich noch nie so intensiv mit dem Thema Personalauswahl beschäftigt wie heute. In zahlreichen Print- und Onlineratgebern erläutern Personalmanager, was sie von Bewerbern erwarten. Meist geschieht das in der guten Absicht, Transparenz zu schaffen, zieht aber auch problematische Folgen nach sich. Es wird das präsentiert, was gewünscht wird – was beim Recruiter wiederum Misstrauen hervorruft. „Der Auswahlprozess eskaliert“, erläutert Professor Cornelius König im Interview mit unserer Redakteurin Kristina Enderle da Silva.

Doch wie erkennt man in dieser Situation noch die Talente, die zum Unternehmen passen? Wie kann man Blender aussortieren? Immer mehr Unternehmen vertrauen dabei auf aufwendige und teure Assessment-Center, deren Treffsicherheit eher abnimmt. Bessere Resultate – das zeigen die Forschungsergebnisse – liefern „Arbeitsproben“ wie Praktika, Probearbeiten oder befristete Tätigkeiten, bei denen sich Unternehmen und Bewerber ein Bild voneinander machen können.

Sehr gute Ergebnisse erzielen auch strukturierte Einstellungsinterviews, die insbesondere für den Mittelstand ein kostengünstiges und wirksames Instrument darstellen. Eigentlich unverständlich, warum in der Praxis noch so viele unstrukturierten Einstellungsinterviews geführt werden, deren Treffsicherheit weit dahinter zurückliegt. Gerade beim Einstellungsinterview müssen sich die Recruiter der Aufrüstungsspirale im Bewerbungsprozess bewusst sein: Wer Standardfragen stellt, bekommt auch Standardantworten.

Reiner Straub, Herausgeber



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause

 **069-7 56 07 39-0**

KERN AG IKL
Business Language Training & Co. KG
Leipziger Straße 51
60487 Frankfurt/M.

kern.frankfurt@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Freiburg, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Ingolstadt, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal
International: Amsterdam, Lyon

SZENE

08 News und Events

10 Diese Termine sollten Sie notieren

Die Übersicht mit den wichtigsten Kongressen und Tagungen 2012

TITELTHEMA

14 Schauspiel Bewerbung

Bewerber wollen sich optimal präsentieren. Wie Personaler hinter diese Masken blicken können

16 Vom Lebenslauf zum Eignungstest

Experten erklären, warum sie welche Auswahlinstrumente nutzen

18 Ein Koffer voller Möglichkeiten

Nutzen und Fehlerquellen einiger wichtiger Auswahlinstrumente

22 Wohlwollen, Wahrheit, Wortspiel

Tipps und Tricks für das Erstellen von Arbeitszeugnissen

26 Intelligent zuhören

Die Referenz ist im Ausland häufiger im Einsatz. Wer sie in Deutschland nutzen will, muss einiges beachten

28 „Der Auswahlprozess eskaliert“

Professor Cornelius König erklärt, warum in der Personalauswahl ein wahres Wettrüsten herrscht

MANAGEMENT

30 News

31 Dienstleistungsmarkt

32 Kommt die ISO-Norm für HR?

Aus den USA kommt ein Vorstoß zur Normierung der Personalarbeit. Deutsche Kritiker taktieren

36 Mitarbeitersuche mit Tomatensauce

Guerilla-Recruiting: Originelle Wege, um Kandidaten zu ködern

39 Was man bei Recruiting-Videos alles falsch machen kann, erklärt der

Filmproduzent Peter Schels

40 Mit den Händen denken

„Design Thinking“ war angesagt beim Systemikerkongress X-Mess

ORGANISATION

42 News

43 Softwaremarkt

44 Weltweite Standards in 40 Tagen

Eine einheitliche Administration in 42 Ländern ist bei Atos die Grundlage für das HR-Outsourcing

46 Reisekosten mobil managen

Browserbasierte Lösungen sind in der Reisekostenabrechnung gefragt

48 Was Admin-Profis wirklich leisten

Die „Verwalter“ unter den Personalern werden oft unterschätzt. Dabei geht ohne sie nichts

SPEZIAL

51 Gehaltsabrechnung 2012

52 Papier und Pappe statt Bit und Byte

Die digitale Verbindung zu SV- und Steuerbehörden steht nicht

54 Die Lohnsteuerdauerkarte

Der Start für das elektronische Verfahren verschiebt sich weiter. So lange bleibt die Papierkarte erhalten

56 Der Bundesfinanzhof schafft Fakten

Der BFH hat neue Gestaltungsmöglichkeiten für Abrechner geschaffen

Schummeln und Schauspielern

Kandidaten wollen sich im Auswahlprozess möglichst positiv darstellen. Kleine Übertreibungen bei den eigenen Stärken müssen dabei nicht gleich den gesamten Auswahlprozess durchkreuzen. Aber Schummeleien sollten Personaler auf die Schliche kommen. Dafür brauchen sie effektive Instrumente. Welche derzeit eingesetzt werden, welche Fehler zu vermeiden sind und warum künftig die Instrumente immer kreativer gestaltet sein müssen, lesen Sie in der Titelstrecke ab S. 14



„Im Tal der Wahrheit bleiben“

Wie Unternehmen die schlimmsten Fehler in ihren Recruiting-Videos vermeiden, erklärt der Multimedia-Experte Peter Schels. S. 39



© KENNETH MAN / SHUTTERSTOCK.COM



© SUPRI SUHARJO / SHUTTERSTOCK.COM

58 Einstieg in das Dialogverfahren
 Neue Monatsmeldung an die Krankenversicherer: Nutzen und Aufwand sind unverhältnismäßig

60 Beim Meldedialog zuversichtlich
 Marktübersicht: Entgeltsoftware

RECHT

62 News

64 Aktuelles aus der Rechtsprechung

66 Absicherungspflicht bei Flexzeiten
 Freistellungszeiten müssen immer mit Wertguthaben einhergehen

70 Betriebsratskandal aufgedeckt
 Rechtswidrige Vergütung von Betriebsräten: Harte Kritik der Bielefelder Arbeitsrichter

71 Risiken: Wenn Arbeitgeber den gebotenen Lohn überschreiten

73 Alle sollten wissen, woran sie sind
 Unterlassene Änderungen sorgen für Verwirrungen um § 622 BGB

PERSÖNLICH

74 Self Service
 Vergütungscheck: Lohn und Gehalt

76 Buchtipps

78 Jobfitness
 Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

82 Kollegentipp

RUBRIKEN

03 Editorial

06 Online

79 Termine

80 Impressum

80 Vorschau

80 Rückblick

Papier statt Datenport – Die Lohnsteuerkarte bleibt uns erhalten

Die Datenverbindung zu den Elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmalen (ElStam) steht immer noch nicht vollständig. Darum bleibt die Lohnsteuerkarte aus Papier noch eine Weile erhalten. Für den Übergang sind nun Vorbereitungen zu treffen. S. 54

HAUFE Personal

Wissen

News

Top-Themen

Online-Events

Marketplace

Newsletter

Personalmagazin

Aktuelle Ausgabe

Heftarchiv

Abonnement

Redaktion

Personal Quarterly

Wirtschaft und Weiterbildung

Haufe Akademie

eCampus

Haufe Community

Informationen zum Jahreswechsel

Mit dem Jahreswechsel kommen einige gesetzliche Änderungen auf Personal zu. Im Top-Thema „Personalarbeit 2012“ erhalten Sie für die wichtigsten Themen, wie das Steuervereinfachungs- oder das Familienpflegezeitgesetz, umfassende Informationen. Mit Beiträgen aus dem Haufe Personal Office, Online-Seminaren und weiteren Informationen können Sie sich rüsten. Neben den lohnsteuer- und weiteren rechtlichen Themen liefert Ihnen das Top-Thema auch die wichtigsten Informationen und Umsetzungstipps zu den HR-Trends wie Social Media, Talentmanagement oder Work-Life-Balance.

www.haufe.de/personal2012



Wichtige Impulse für das Jahr 2012.

„Personal Quarterly“ online erkunden

Forschung HR-relevanter Disziplinen für ambitionierte Personalprofis verständlich und kompetent aufzubereiten, das ist das Ziel des Wissenschaftsjournals „Personal Quarterly“, das seit Kurzem in der Haufe Gruppe verlegt wird. Online stehen nun einige Informationen rund um das Magazin zur Verfügung.

Schauen Sie dort hinter die Kulissen und lernen Sie die Herausgeber in kurzen Porträts kennen oder durchforsten Sie das Artikelarchiv mit den vergangenen zwei Jahrgängen. Wer Autor des Journals werden möchte, findet auf der Homepage Kontaktdaten und die Autorenrichtlinie.

www.personalquarterly.de

personalmagazin

Ergänzende Downloads

Download-Ergänzungen zum aktuellen Heft finden Sie auf unserem Zeitschriftenportal unter www.personalmagazin.de. Dort können Sie sich alle Checklisten, Marktübersichten und Arbeitshilfen, die wir im Heft zu den einzelnen Artikeln ankündigen, im PDF-Format herunterladen. Von dort können Sie auch über den Link „Zum Downloadarchiv“ zu den Downloads vergangener Ausgaben gelangen. Im Januar bieten wir Ihnen einen Vergütungs-Check für Lohnabrechner, Tipps für gute Recruiting-Videos sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen.

www.personalmagazin.de

Neue Downloads im Januar



- Sieben Tipps: Erfolgreiche Recruiting-Videos
- Vergütungs-Check: Lohn- und Gehalts-Experten
- Marktübersicht: Entgelt-Software
- Termine: Veranstaltungsübersicht für das Jahr 2012
- **Alle Downloads**



Monster. Besser zu passenden Kandidaten.

Gerade in der Arbeitswelt verändert sich heute alles rasant. In dieser Zeit des Wandels gibt es eine Konstante: Monster. Die erste Wahl von Jobsuchenden unter den privaten Jobportalen*. Innovativ und exakt finden wir für jede Herausforderung eine Lösung. Und passende Mitarbeiter, egal wo sie sind. Wir kennen den Markt, wir kennen die Bedürfnisse, wir finden den Weg. Kompetenz und Erfahrung, das ist Monster. Für uns gibt es nur eine Richtung: nach vorne. Hin zur besten Lösung für Sie. Bestes Beispiel: Ob Social Media, starke Partner, Apps bis hin zur maßgeschneiderten Employer Branding Kampagne. Monster bringt Sie dorthin, wo die interessanten Kandidaten sind. Langfristig bedeutet das für Sie: Mit Monster zu mehr Erfolg.

Sie wollen mehr wissen? Unter 0800.1.MONSTER (0800.1.6667837) berät Sie unser erfahrenes Sales-Team. Oder besuchen Sie uns unter arbeitgeber.monster.de

* Nielsen, Repräsentative Umfrage unter 1.250 Nutzern von Online-Jobbörsen (Nutzung in den letzten 6 Monaten) im Zeitraum vom 22. Juni 2011 bis 7. Juli 2011

monster.de
Ihr neues Leben ruft™

TEAMTRAINING

Drei Fragen an ...



André Lange

Gemeinsam mit seiner Frau Ursula entwickelte er vor 17 Jahren die Trainingsmethode „Nightball“. Hierfür erhielt die Lange-Erfolg GmbH & Co. KG nun den Trainingspreis des BDVT.

Frage eins: Warum spielen die Teilnehmer von „Nightball“ mit verbundenen Augen Basketball?

Antwort: Weil mir aufgefallen ist, dass die Teilnehmer von Rollenspielen häufig ein verändertes Verhalten zeigen – aufgrund der Trainererwartung oder des Gruppendrucks. Wenn die Personen Augenbinden aufhaben, sind sie sehr stark bei sich. Sie vergessen, dass sie gefilmt oder beobachtet werden und zeigen ihr authentisches Stressverhalten. Außerdem wird das eigene Verhalten direkt erlebbar gemacht. Wenn ich nicht kommuniziere, kommt der Ball nicht dorthin, wo er hinkommen soll. Wenn ich keine klaren Botschaften äußere, habe ich sofort einen Misserfolg. Und diese Erfahrung bleibt bei den Teilnehmern tief im Bewusstsein.

Frage zwei: Trägt der Spaß am Spiel zum Lernerfolg bei?

Antwort: Durch den Spaßfaktor können die Teilnehmer eher über ihre Lösungsansätze nachdenken. Diese Sache muss keiner können, daher kann man über sein Verhalten lachen und ist auch bereit, sich den Film anzusehen. Weil das mit dem Beruf scheinbar nichts zu tun hat, ist es auch nicht schlimm, zuzugeben, dass man sich anders hätte verhalten sollen. Auch der Transfer in den Berufsalltag ist einfach, da aus der Gruppe oft Anregungen kommen, bestimmte Verhaltensweisen auch im Büro zu zeigen.

Frage drei: Wie sind die langfristigen Ergebnisse?

Antwort: Wir haben Teilnehmer, die uns sieben bis acht Jahre später wieder aufsuchen, weil sie zum Beispiel das Unternehmen gewechselt haben. Die berichten davon, dass das Training unheimlich lange in den Firmen präsent bleibt. Ein Beispiel: Wer den Ball abgibt, ruft „Hepp“, damit der andere weiß, dass er ihn jetzt fangen kann. Das ist ein Synonym, das in vielen Firmen verwendet wird, wenn irgendwo die Kommunikation hakt. Dann sagt einer zum anderen „Hepp“ und alle wissen, was gemeint ist.



Preisträger des HCC-Awards: Walter Scheurle von der Deutschen Post (Mitte)

Zehn Jahre Human Capital Club

Vor zehn Jahren wurde der Human Capital Club (HCC) in München gegründet. Vorrangiges Ziel des HCC war und ist es, Transparenz in die Personalarbeit und -politik der 30 Dax-Konzerne zu bringen und dabei deutlich zu machen, inwieweit sie diesem Ziel bereits Rechnung tragen und somit nachvollziehbare Beiträge zu einer Wertsteigerung des Humankapitals leisten. Heute zählt der HCC über 200 Mitglieder an verschiedenen Standorten in Deutschland und der Schweiz. Er erhebt

seit 2008 jährlich den Human Capital Transparency Monitor (HCTM), der evaluiert, inwieweit die Dax-Unternehmen den insgesamt elf personalpolitischen Indikatoren in ihrer Außendarstellung Rechnung tragen. Und er führte in Kooperation mit der DGFP eine Ausbildung zum zertifizierten Human-Capital-Auditor ein. Der diesjährige Human-Capital-Club-Award für das Dax-Unternehmen mit der größten personalpolitischen Transparenz ging an die Deutsche Post DHL.

www.humancapitalclub.de

Aktuelles aus der Altersvorsorge

Vom 28. bis 29. Februar findet in Berlin der „Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2012“ statt. Als Keynote Speaker ist Bundesministerin Ilse Aigner angekündigt. Zudem gibt es eine große politische Diskussionsrunde mit sozialpolitischen oder rentenpolitischen Sprechern von fünf Parteien. Inhaltlich befasst sich die Konferenz unter anderem mit den Themen Altersarmut, nachhaltiges Risiko- und Kapitalanlage-management, Transparenz und Beratungsqualität sowie der Governance in der bAV.

www.mcc-seminare.de

Namen und Nachrichten

Thomas Biedermann

Seit 1. Oktober 2011 ist der Diplom-Kaufmann Vorstand Personal der Tüv Rheinland AG. Er trat 1993 in das Unternehmen ein und war zuletzt Chief Regional Officer Western Europe. Er folgte auf Christoph Hack, der das Unternehmen verlassen hat.

Sabine Josch

Im Herbst 2011 trat Sabine Josch die Nachfolge von Michel Picard als Personaldirektorin bei Otto in Hamburg an. Zuvor war sie als Bereichsleiterin interne und externe Kommunikation sowie Pressesprecherin bei Otto tätig. Sabine Josch ist seit rund 15 Jahren im Unternehmen tätig.

Walter Gora

Das Diplomatic Council hat Professor Walter Gora zum Vorsitzenden des International Human-Resources-Forums ernannt. Gora übernimmt damit die weltweite Verantwortung für alle Aktivitäten des Diplomatischen Rates im Bereich der internationalen Fach- und Führungskräfteförderung.

Thomas Kleb

Bereits seit Oktober 2011 ist Thomas Kleb als Direktor Personal, Marketing und Kommunikation bei der Heinrich Georg GmbH beschäftigt. Zuvor war der Diplom-Kaufmann Geschäftsführer von Kienbaum Communications (ehemals Terra Personalmarketing), wo er seit 1989 tätig war.

Knut Krämer

Ab Januar 2012 ist Knut Krämer neuer HR Director Germany & Operations bei Dorma. Zuletzt war der Diplom-Kaufmann als Personaldirektor der Targo Dienstleistungs GmbH und der Targo IT tätig und davor Personaldirektor Hauptverwaltung bei Citibank Privatkunden.

Michael Picard

Im Januar 2012 übernimmt Michael Picard die Position des Personalchefs bei Metro Cash & Carry Deutschland. Er kommt von der Otto Group, bei der der Diplom-Ökonom knapp zehn Jahre Personaldirektor und zuletzt Direktor IT Steuerung und Change war. Bei Metro folgt er auf Kai-Uwe Weitz.

Anja Thies

Seit Oktober 2011 ist Dr. Anja Thies neue Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Hochschule Fulda. Zuvor war sie 15 Jahre in diversen Funktionen im Personalmanagement bei Roche Diagnostics tätig.

Online

Die neusten Personalien und Stellenwechsel aus der Personalszene finden Sie tagesaktuell in der Rubrik „Arbeitswelt und Unternehmen“ auf www.haufe.de/personal

SP Data

Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig - SP_Data bietet zukunftsweisende Softwarelösungen für jede Branche und jede Unternehmensgröße.

- + Branchenübergreifende Lösungen für mehr als 1.200 Kunden
- + Optimaler Bedienkomfort
- + Integration von Office-Programmen
- + Frei definierbare Zusatzfelder
- + Anpassbare Auswertungen und Schnittstellen
- + Datenschutz und Datensicherheit mit SQL-Datenbanken
- + Abbildung aller Tarife

Personalmanagement

Bewerberverwaltung
Elektronische Personalakte
Umfangreiches Berichtswesen

Personalabrechnung

Zertifikate: ITSG, Soka Bau, ZVK, VBL, See-BG
Aktuelle Abrechnungsformen wie z.B. KUG und ATZ
Integrierter Mitarbeiterkalender

Personalzeitwirtschaft

Zeiterfassung und -abrechnung
Zutrittskontrolle
Hardware führender Hersteller

Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst- und Einsatzplanung

Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem
Antrags- und Genehmigungsverfahren
An- und Abwesenheitsübersicht

PERSONAL PERFEKT ORGANISIEREN.

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 0 52 21 | 91 40 444
fax 0 52 21 | 91 40 445
info@spdata.de

www.spdata.de

Diese Termine sollten Sie vormerken

ÜBERSICHT. Personalprofis erwartet im Jahr 2012 ein breites Spektrum interessanter Veranstaltungen. Bei einigen gewohnten Terminen gibt's Veränderungen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die bemerkenswerteste Änderung zuerst: Der DGFP-Kongress wird kommendes Jahr zur 20. Ausgabe nicht mehr in den Rhein-Main-Hallen in Wiesbaden stattfinden, sondern im Messe-Kongresszentrum Frankfurt. Auch der Termin verschiebt sich: Statt im Juni läuft der Kongress Anfang Mai. Begleitet wird er nicht mehr von der Messe „Personal &

Weiterbildung“, sondern von einer sogenannten Personaldienstleistungs-Börse – mit vier Themenschwerpunkten, vorab organisierten Vieraugengesprächen und vielen weiteren Neuerungen.

Weitere Neuigkeiten: Der Learntec ist die Neuausrichtung im Jahr 2011 gut bekommen und sie startet mit neuem Selbstbewusstsein ins 20. Jahr ihres Bestehens. Die IT-Messe HR Tech Europe, die 2011 erstmals in Amsterdam stattfand, will 2012 wachsen und sich thematisch erweitern.

Das Thema Gesundheit tritt in der Veranstaltungslandschaft immer klarer hervor – sowohl unter dem Aspekt Prävention als auch bezüglich der problematischen Personalsituation im Gesundheitswesen.

Den vollständigen Veranstaltungskalender mit kurzen Rückblicken aufs Jahr 2011 und Ausblicken auf geplante Themen und Neuerungen, können Sie unter www.personalmagazin.de herunterladen. ■

Termine 2012

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter	Zielgruppe
Jahresschluss-Tagung Personalbüro	91 Termine von November 2011 bis Februar 2012	41 Orte bundesweit	Haufe Akademie Tel. 0761 898-4422; service@haufe-akademie.de ; www.haufe-akademie.de	Personalleiter, Personalreferenten, Personalsachbearbeiter und Mitarbeiter der Lohn- und Gehaltsabrechnung
Learntec – 20. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT	31. Januar bis 2. Februar	Messe Karlsruhe	Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH Tel. 0721 3720-5142; info@learntec.de ; www.learntec.de	Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Bildungsplaner und -verantwortliche, Personalentwickler, HR-Manager, Entscheider aus Fachabteilungen, IT-Verantwortliche, Anwender von Wissens- und Bildungstechnologie
Great Place to Work® Fachkongress Gesundheitswesen und Prämierungsveranstaltung „Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2012“	2. Februar	Universal Hall, Berlin	Great Place to Work® Deutschland Tel. 0221 933 35-0; info@greatplacetowork.de ; www.greatplacetowork.de	Geschäftsführer und Personalverantwortliche aus Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und ambulanten Diensten, Netzwerkpartner und Pressevertreter
didacta – die Bildungsmesse	14. bis 18. Februar	Messe Hannover	Deutsche Messe Tel. 0511 89-32120; messe@messe.de ; www.didacta-hannover.de Ideelle Träger: Didacta Verband VdS Bildungsmedien	Pädagogische Fachkräfte, Ausbilder, Trainer, Berater, Mitarbeiter von Bildungsbehörden und -verwaltungen, Mitarbeiter von Trägerorganisationen
Fachkonferenz „Go for Talents!“	27. Februar	Kardinal Wendel Haus, München	Technische Universität München/Netzwerk des Munich Dual Career Office; Tel. 089 28925297; duebner-gee@zv.tum.de ; www.dualcareer.tum.de/events	Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft & Gesellschaft; Verbände, Organisationen, Personalgremien und bestehende Netzwerke in der Region
Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2012	28. bis 29. Februar	Novotel Berlin Am Tiergarten	MCC – The Communication Company Tel. 02421 12177-0; mcc@mcc-seminare.de ; www.mcc-seminare.de	Verantwortliche für den Bereich betriebliche Altersvorsorge aus Unternehmen, Mitglieder des Vorstands und der Geschäftsführung, Vermögensberater, Versicherungsvermittler und Finanzdienstleister u.a.
Kongress „Personal 2020“	6. bis 7. März	Berlin	MCC – The Communication Company Tel. 02421 12177-0; mcc@mcc-seminare.de ; www.mcc-seminare.de	Personalvorstände, Leiter und leitende Mitarbeiter von Personalabteilungen aller Unternehmen – unabhängig von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit, Unternehmensberatungen, IT- und Personaldienstleister

Termine 2012

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter	Zielgruppe
CeBIT	6. bis 10. März	Messegelände Hannover	Deutsche Messe AG Tel. 0511 890; info@cebit.de; www.cebit.de	Fachbesucher
Prämierungsveranstaltung „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“	8. März	Grand Hyatt, Berlin	Great Place to Work® Institute Deutschland Tel. 0221 93335-0; info@greatplacetwork.de; www.greatplacetwork.de	Vorstände, Geschäftsführer und Personalverantwortliche der prämierten Unternehmen, Netzwerkpartner und Pressevertreter
Muwit 2012 – 16. IIR-Konferenz für Personalentwicklung und Weiterbildung	13. bis 14. März	Scandic Berlin Potsdamer Platz, Berlin	IIR Deutschland, Euroforum Deutschland SE Tel. 0211 9686-3000; info@iir.de; www.iir.de	Mitarbeiter und Führungskräfte aus Personalentwicklung und -strategie, Organisations- und Unternehmensentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Führungskräfte- und Managemententwicklung, Personalmanagement und -Controlling, Personalmarketing sowie Personal-, Arbeits-, Diversity- und Gesundheitsschutzberater
13. Handelsblatt Jahrestagung „Betriebliche Altersversorgung 2012“	13. bis 15. März	Hotel InterContinental Berlin	Handelsblatt Veranstaltungen c/o Euroforum Deutschland SE; Tel. 0211 9686-3463; friederike.hintze@euroforum.com; www.handelsblatt-bav.de	Führungskräfte aus dem Bereich Personal, Betriebliche Altersversorgung, Recht, Asset-Management, Finanzen und Rechnungswesen
5. Personalkongress Krankenhäuser	14. bis 15. März	Convention Center Hannover	Medizinische Hochschule Hannover, Uniklinikum Köln, Deutsche Messe, Deutsches Ärzteblatt, Kienbaum; Schubert Management Consultants; Tel. 0511 532-9286; eggers.fabian@mh-hannover.de; www.personalkongress-kliniken.de	Entscheider der Krankenhäuser
6. Recruiting Convent	26. bis 27. März	Schloss Bensberg	Prof. Dr. Christoph Beck, Institut für Personalmanagement & Arbeitsrecht, FH Koblenz Tel. 0261 9528170; info@hrm-excellence.de; www.recruiting-convent.de	Insider des Personalmarketings und der Personalbeschaffung in mittelständischen und Großunternehmen
19. Personalkonferenz	26. bis 27. März	Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg Tel. 0345 5523334; manfred.becker@eoipto-beratung.de; andrea.herz@wiwi.uni-halle.de; http://personal.wiwi.uni-halle.de/personalkonferenz/	Unternehmer, Geschäftsführer, Personalleiter, Personalreferenten, Personalentwickler, Betriebs- und Personalräte
Fachkonferenz „Die Zukunft der Arbeit“	12. bis 13. April	Dresden, Akademiehotel des IAG	IAG Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung Tel. 0800 3050404; Christina.Reschner@dguv.de; www.dguv.de/iag	Unternehmer, Fach- und Führungskräfte, Personal- und Organisationsverantwortliche, Betriebs- und Personalräte, Vertreter von Verbänden, Industrie- und Handelskammern etc.
Personal2012 Süd	24. bis 25. April	Messe Stuttgart, Halle 9	Spring Messe Management GmbH & Co. KG Tel. 0621 70019-75; info@messe.org; www.personal-messe.de/sued	Personalscheider, Personalentwickler, Geschäftsführer, (leitende) Mitarbeiter der Personalabteilungen, Lohn- und Gehaltsverrechner, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Betriebsräte
Corporate Health Convention	24. bis 25. April	Landesmesse Stuttgart, Halle 7	Spring Messe Management GmbH & Co. KG Tel. 0621 70019-503; info@messe.org; www.corporate-health-convention.de	Betriebliche Gesundheitsmanager, Arbeitsmediziner und Arbeitspsychologen, Personalverantwortliche und Experten aus den Bereichen Qualitätsmanagement, Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung, Vertreter des öffentlichen Dienstes, Betriebs- und Personalräte, Gesundheitsbeauftragte, Personalleiter, Personalvorstände, Berater, Trainer, Suchtauftragte
artus.runde Personal	Mai und September sowie Juli (Thema HR & Strategie)	Raum Berlin/ Brandenburg	Artus GmbH Tel. 030 802083-870; ira.roschlau@artus-experts.de; www.artus-experts.de/www.artus-runde.de	Entscheider der Top 1.000 Unternehmen und Fachspezialisten; die Artus-Runde ist jeweils auf 24 Teilnehmer beschränkt
20. DGFP-Kongress	7. bis 8. Mai	Congress Center der Messe Frankfurt	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 0211 5978-145; kuck@dgfp.de; www.dgfp-kongress.de	Personal- und Bildungsverantwortliche, Führungskräfte, Geschäftsführer, Unternehmens- und Personalberater, Personaldienstleister, Trainer, Weiterbildner
DGFP-Personaldienstleistungs-Börse	7. bis 8. Mai	Congress Center Messe Frankfurt am Main	DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH Tel. 0211 5978-202; rose@dgfp.de; http://boerse.dgfp.de/	Personalverantwortliche/Personalscheider

Lesen Sie weiter auf Seite 12

Termine 2012

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter	Zielgruppe
Betriebliches Gesundheitsmanagement 2012	7. bis 8. Mai	Novotel Berlin am Tiergarten	MCC – The Communication Company Tel. 02421 12177-0; mcc@mcc-seminare.de ; www.mcc-seminare.de	Geschäftsführer, Personalverantwortliche, Arbeitsschutzbeauftragte, Gesundheitsmanager, Betriebsärzte, Betriebs- und Personalräte, Führungskräfte aus Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Unternehmensberatungen, in deren Aufgabenspektrum das BGM fällt
Personal2012 Nord	9. bis 10. Mai	CCH Hamburg, Halle H	Spring Messe Management GmbH & Co. KG Tel. 0621 70019-75; info@messe.org ; www.personal-messe.de/nord	Personalentscheider, Personalentwickler, Geschäftsführer, (leitende) Mitarbeiter der Personalabteilungen, Lohn- und Gehaltsverrechner, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Betriebsräte
Kongress Wirtschaft und Gesundheit	16. bis 19. Mai	Regentbau und Heiligenfeld Kliniken, Bad Kissingen	Akademie Heiligenfeld Tel. 0971 84-4600; akademie@heiligenfeld.de ; www.kongress-heiligenfeld.de	Personalverantwortliche aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen, Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte, Manager und Angestellte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung, Wissenschaftler, Gesundheitsmanager aus allen Branchen, Coaches, Trainer, Organisationsentwickler, Unternehmensberater
Business meets Science	22. Mai	Hochschule Pforzheim	TDS Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim & Personaler-Forum www.hs-pforzheim.de/businessmeetscience	Personalvorstände, Geschäftsführer, Personalleiter, HR-Manager
11. Kienbaum Jahrestagung	24. Mai	Malteser Kommende, Ehreshoven	Kienbaum Management Consultants GmbH Tel. 0211 9659-247 iris.kuerfgen@kienbaum.de www.kienbaum.de	Personalentscheider aus Konzernen und dem Mittelstand
Personalmanagement-kongress 2012	21. bis 22. Juni	Estrel Convention Centre Berlin	Bundesverband der Personalmanager (BPM) Tel. 030 848593-00; info@bpm.de ; www.personalmanagementkongress.de	Personalverantwortliche aus Unternehmen, Organisationen, Institutionen und Verbänden
Zukunft Personal (HRM Expo)	25. bis 27. September	Kölnmesse, Hallen 11.1, 11.2 und 11.3	Spring Messe Management GmbH & Co. KG Tel. 0621 70019-22; info@messe.org ; www.zukunft-personal.de	Personalentscheider, Personalentwickler, Geschäftsführer, leitende Mitarbeiter der Personalabteilungen, Lohn- und Gehaltsabrechner, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Betriebsräte, Professoren und Hochschuldozenten, Juristen, IT-Spezialisten, Personalmarketer
HR Tech Europe 2012	25. bis 26. Oktober	Amsterdam, RAI	Pan Europe HR-Network Tel. +36 70331 3431; wiki@hrneurope.com ; www.hrneurope.com	Personalentscheider, Organisationsentwickler, Recruiter, alle Personen, die mit HR-Systemen, -Prozessen und HR-IT zu tun haben sowie IT-Professionals, die sich mit HR-Lösungen befassen
8. Personalmesse München	31. Oktober	M,O,C, in München-Freimann	Netcomm GmbH Tel. 089 88949370; info@netcomm-gmbh.de ; www.Personal-World.de	Personalleiter, -entwickler, Aus- und Weiterbildungsverantwortliche, Geschäftsführer, Personalberater und -vermittler, Coaches, Trainer
Zeitarbeit 2012 6. Branchentreffpunkt für Personaldienstleister	5. bis 7. November	Köln	Neue Deutsche Kongress GmbH Tel. 069 63006-900; info@deutsche-kongress.de ; www.deutsche-kongress.de	Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte aus Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen sowie Personalverantwortliche aus Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen
Münchner Leadership-Dialog	23. November	Universität der Bundeswehr München	Universität der Bundeswehr München Tel. 089 6004-0; info@muenchner-leadership-dialog.de ; www.muenchner-leadership-dialog.de	Führungskräfte und Wissenschaftler
6. Ludwigshafener Personalgespräche	28. November	Aula der FH Ludwigshafen	Institut für Beschäftigung und Employability IBE Tel. 0621 5203-311; Sibylle.Groh@ibe-ludwigshafen.de ; www.ibe-ludwigshafen.de	Fach- und Führungskräfte des Personalmanagements, Vertreter aus Wissenschaft und Politik, Studenten und weitere Interessierte
Der Personalkongress 2012	28. bis 29. November	Lokhalle Göttingen	TDS HR Services & Solutions GmbH Tel. 0800 23377777; www.der-personalkongress.de	Personalvorstände, Geschäftsführer, Personalleiter, HR-Manager, Personalentwickler, Personalreferenten, Controller, Juristen

In dieser Übersicht sind HR-Veranstaltungen aufgelistet, die sich an einen breiteren Kreis an Personalentscheidern richten und deren Termin und Veranstaltungsort Anfang Dezember 2011 bekannt war. Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Quelle: Eigene Recherchen und Veranstalterangaben

Für jede Aufgabe
gibt es das perfekte Werkzeug.



Haare schneiden



Wand streichen

XING 

Mitarbeiter finden

XING – das perfekte Werkzeug, um neue Mitarbeiter zu finden.

Erreichen Sie unter 11 Millionen Fach- und Führungskräften Ihren Top-Kandidaten. Schalten Sie Jobanzeigen oder suchen Sie direkt mit der Recruiter-Mitgliedschaft.

www.recruiting.xing.com

Schauspiel Bewerbung

ÜBERBLICK. Kandidaten wollen sich im Auswahlprozess optimal darstellen. Doch effektive Auswahlinstrumente ermöglichen es, hinter die Maske zu blicken.

Von **Kristina Enderle da Silva** (Red.)

Warum haben Sie sich bei uns beworben? Auf diese Frage wollen Personaler nicht hören, dass der Bewerber zu keinem anderen Bewerbungsgespräch eingeladen wurde. Und ein Bewerber würde so kaum antworten. Aber gerade dieses Frage-Antwort-Spiel ist symptomatisch für den gesamten Auswahlprozess. Bewerber wollen sich optimal präsentieren. Wer dieses Schauspiel hinterfragen und das wahre Gesicht des Bewerbers erkennen will, braucht effektive Instrumente.

Dabei ist die Gesichtserkennung nicht zu wörtlich zu nehmen. Große Ohren und schmale Lippen stehen nur in der Physiognomik, der Kunst des Gesichterlesens, für bestimmte Charakterzüge. „Besser kann man seine Inkompetenz als Personaler nicht darstellen“, urteilte Professor Uwe P. Kanning von der Hochschule Osnabrück in einem Interview

mit der Haufe Online-Redaktion über diese Methode als Auswahlinstrument. Das „wahre Gesicht“ des Kandidaten bleibt hier trotz der physiologischen Methode verborgen. Genauso können Graphologen, die anhand der Schrift den Charakter eines Menschen zu erkennen glauben, den Berufserfolg nicht vorhersagen. Schon 1998 haben Frank Schmidt und John Hunter die geringe Aussagekraft der Graphologie in einer Metaanalyse belegt.

Experten sind sich einig, dass die Ergebnisse immer noch gültig sind. Instrumente, die laut Schmidt und Hunter sehr valide sind, also den Berufserfolg gut vorhersagen, sind Arbeitsprobe, strukturiertes Interview und Intelligenztest. Doch das beste Instrument nützt nichts, wenn es falsch eingesetzt wird. Welche Fehler Sie vermeiden sollten, erfahren Sie ab Seite 18.

Instrumente prüfen und kombinieren

Das Arbeitszeugnis ist als Teil der Bewerbungsunterlagen eines der ersten Instrumente, die Personaler im Auswahlprozess nutzen. Doch seine Aussagekraft ist begrenzt. Denn prinzipiell müssen Zeugnisse wohlwollend formuliert, aber auch wahr sein, so will es der Gesetzgeber. Schnell droht eine Klage vor Gericht, wenn darin Kritik anklingt. Bewerbungstrainer Jürgen Hesse erklärte darum im Hamburger Abendblatt: „Das Arbeitszeugnis ist entwertet.“

Natürlich provoziert diese These. Zeugnisse bleiben ein wichtiger Baustein in den Bewerbungsunterlagen, mit denen sich Personaler einen ersten Eindruck

verschaffen können, das zeigen auch die Aussagen der von uns befragten Personaler (siehe Seite 16). Doch die Befragten weisen auch auf eine Bedingung hin, die für den gesamten Auswahlprozess und gerade für Arbeitszeugnisse gilt: Man muss verschiedene Auswahlinstrumente miteinander kombinieren, damit die Validität des gesamten Prozesses steigt. Abgeschafft wird das Arbeitszeugnis also nicht. Arbeitgeber sollten natürlich weiterhin Zeugnisse mit der nötigen Sorgfalt verfassen (siehe Seite 22).

Ein Instrument, das Zeugnisse ergänzen könnte, ist die Referenz. Im englischsprachigen Raum gehört sie zum Standard. Sie einzusetzen, hätte den Nebeneffekt, dass ausländische Bewerber, bei denen Referenzen üblicher sind als Zeugnisse, nicht so schnell im Auswahlprozess aussortiert werden. Doch auch hier sind einige Bedingungen zu beachten, um nicht in den Rosenkrieg zwischen Kandidat und ehemaligem Arbeitgeber zu geraten (siehe Seite 26).

Wer seine Auswahlinstrumente überprüft und verschiedene miteinander kombiniert hat, stößt allerdings immer noch auf ein Hindernis: Die Ratgeberliteratur und das Web 2.0 bereiten Bewerber inzwischen hervorragend auf alle Auswahl-situationen vor. Die perfekte Maske kann hier das individuelle Profil der Bewerber verbergen. Um dann noch zu einer guten Entscheidung zu kommen, müssen Personaler ihre Instrumente immer wieder überarbeiten und teilweise neu gestalten, empfiehlt Professor Cornelius König im Interview (Seite 28). ■

Online

In der aktuellen Ausgabe des Haufe-Wissenschaftsjournals „Personal Quarterly“ finden Sie eine Übersicht mit den Validitätswerten für einzelne Auswahlinstrumente sowie eine Formel für die Berechnung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses in der Personalauswahl.

www.personalquarterly.de



Wer hinter die Maske der Bewerber blicken will, muss erst einmal die eingesetzten Auswahlinstrumente überprüfen und effektiv einsetzen.

Vom Lebenslauf zum Eignungstest

STIMMEN. Experten erklären, welche Instrumente sie bei der Personalauswahl nutzen – als Antwort auf online-affine und bestens vorbereitete Bewerber.

Von **Michael Miller** (Red.)

Es ist nur verständlich, dass sich Bewerber bei der Personalauswahl von ihrer Schokoladenseite zeigen. Das geschieht zunehmend virtuos. Sie bereiten sich immer besser auf Auswahlprozesse vor und verfügen über die richtigen Antworten auf die Instrumente der Personalabteilung. Wir haben Personaler gefragt, welche Quellen verlässlich sind und welche Instrumente künftig helfen, um die richtigen Mitarbeiter an Bord zu holen.

Arbeitszeugnisse genau analysieren

Nadine Müller von der Namics AG sieht die Analyse der klassischen Bewerbungsunterlagen zurzeit als wichtigstes Instrument im Auswahlprozess. „Die geübten Bewerber werden immer versierter darin, sich entsprechend darzustellen. Dieses Selbstbild gleichen wir ab, indem wir etwa die Arbeits- oder Abiturzeugnisse analysieren. Sogenannte ‚Background Checks‘ bestätigen meist

nur an Personaler appellieren, aussagekräftige Zeugnisse zu schreiben. Durch die Globalisierung müssen wir aber öfter ohne Arbeitszeugnis auskommen, da es in vielen Ländern unüblich ist.“

Überzeugt ist Müller von Eignungstests. „Eine Kombination aus Intelligenz- und Persönlichkeitstest hat eine erstaunlich hohe Treffsicherheit, wenn man den Berufserfolg der Mitarbeiter in den nächsten Jahren betrachtet. In Kombination mit einer Analyse der Bewerbungsunterlagen und einem struktu-

einer Personalentscheidung nach ‚Nasenfaktor‘.“ Bei Referenzen ist ihr Urteil durchwachsen. „Manchmal bekommt man bei einem Anruf wunderbare, ehrliche, differenzierte Beschreibungen zu den Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Bewerbers, und manchmal hat man einen gehetzten Manager am Apparat, der entsprechend kurz angebunden ist.“

Zu großer Einfluss der Fachliteratur

Auch Sehnaz Özden von der Continental AG nutzt Referenzen in der Personalaus-

„Ein Karriereportal ist günstig für den Bewerber und das Unternehmen.“

Sehnaz Özden, Head of Employer Branding & Recruiting, Continental AG



rierten Interview ist die Vorhersagekraft unschlagbar.“ Natürlich sieht sie auch die Schwierigkeiten: „Der Zeit und Kostenfaktor schreckt ab, aber nichts ist kostspieliger als einen Mitarbeiter neu einzustellen, der nicht zur Stelle passt.

wahl. „Die Automobilzuliefererbranche ist recht eng, Personaler sowie Bereichsleiter kennen sich und können so Referenzen nutzen und schnell prüfen.“ Ein Netzwerk, auf das man beim Rekrutieren von Hochschulabsolventen nicht so einfach zurückgreifen könne. „Gerade bei Bewerbungen von Hochschulabsolventen ist aber auffällig, dass diese, beeinflusst durch einschlägige Fachliteratur, übersteigerten Wert auf eine schöne Bewerbungsmappe legen. Dabei ist die wichtigste Bedingung, dass die Voraussetzungen des Bewerbers mit dem Profil der offenen Position übereinstimmen.“ Hier helfe oft ein Praktikum oder eine Abschlussarbeit der Absolventen.

Zur Rekrutierung nutzt das Unternehmen nahezu ausschließlich das eigene Karriereportal. „Background Checks“

„Intelligenz- und Persönlichkeitstests haben eine hohe Treffsicherheit.“

Nadine Müller, Recruitment Manager, Namics AG



nur das Bild aus der Bewerbung, da sich ‚Digital Natives‘ ihr gewünschtes Image gezielt im Internet aufbauen.“ Die Analyse der Arbeitszeugnisse werde auch in einigen Jahren noch ein wichtiges Instrument sein, meint Müller. „Ich kann daher

Und: Die Tests müssen mit einem strukturierten Interview verbunden werden, weil sie sonst die Komplexität des Bewerbers nicht erfassen. Die Bewerber selbst stehen diesen validierten Testergebnissen aber meist positiver gegenüber als

kommen nicht infrage. „Wir sind davon überzeugt, dass ein Partyfoto eher etwas über das Sozialleben des Bewerbers aussagt, als über die fachlichen Fähigkeiten im Job“, sagt Özden. Das Karrierportal dagegen sei kostengünstig für den Interessenten. „Zudem verringert es die Bearbeitungszeit pro Bewerbung, und ein potenzieller Mitarbeiter bleibt enger mit dem Unternehmen in Kontakt.“ Einen grundlegenden Wandel im

abschlüsse), aber auch Rückschlüsse auf persönliche Eigenschaften (etwa durch Priorisierung von Themen, Verwendung von Schriften und Farben) entnehmen. Zusätzliche Informationsquellen im weiteren Bewerbungsprozess sind Zeugnisse, Referenzen, Arbeitsproben und bei DB Schenker Rail die gestellten Tests und Verfahren (etwa Assessment-Center oder Online-Tests). Insbesondere bei Führungskräften treten schriftliche

nicht isoliert vom Menschen bewertet werden. Einen neuen Kollegen zu finden, ist ein komplexer Entscheidungsprozess. Letztendlich ist es nicht zielführend, sich nur auf ein Instrument festzulegen, um die Eignung des Bewerbers zu ermitteln“, sagt Schön. Wichtig ist es vielmehr, eine auf die gesuchte Funktion zugeschnittene Lösung zu finden. „Früher haben wir für Amway einfache, meist lokale Positionen besetzt und mit standardisierten Interviews oder Assessment-Centern gute Ergebnisse erzielt. Mittlerweile suchen wir für unsere Europazentrale vor allem Fach- und Führungskräfte, die dementsprechend spezifische und komplexe Anforderungen erfüllen und länderübergreifend agieren.“

„Zu Beginn des Bewerbungsprozesses ist der Lebenslauf das Wichtigste.“

Volker Westedt, Leiter Personalmanagement Zentrale, DB Schenker Rail



Auswahlprozess erkennt Özden zurzeit nicht. „Schaut man sich die Arbeitsweise von Personalern im Rekrutierungsprozess gestern, heute und morgen an, so hat sich handwerklich kaum etwas verändert. Grundsätzlich gilt: Die Eindrücke aus Unterlagen und Arbeitsproben, technischen Daten und die sozialen oder persönlichen Fähigkeiten müssen ein stimmiges Gesamtbild eines Bewerbers reflektieren. Für die Bewertung müssen Personalern über eine gewisse (Lebens-) Erfahrung und Menschenkenntnis verfügen, um Leistung, Potenzial und Teamfähigkeit einschätzen zu können.“

Unterlagen in den Hintergrund, und das persönliche Bewerbungsgespräch oder die Auswahltests bilden die hauptsächlichste Informationsgrundlage.“

In Zukunft werde es noch mehr darauf ankommen, frühzeitig im Bewerbungsprozess die vom Arbeitgeber geforderten Kompetenzen mit den vom Bewerber tatsächlich mitgebrachten Fähigkeiten abzugleichen, sagt Westedt. „Dies kann etwa durch speziell für den Arbeitgeber entwickelte Online-Tests auf Basis des Kompetenzsystems erfolgen. Jedenfalls

Referenzen können beim Management durchaus hilfreich sein, meint Schön. „Hier geht es schließlich nicht nur darum, einen Experten zu finden, sondern einen Vorgesetzten, der seine Mitarbeiter zu ihren Bestleistungen entwickeln, Verantwortung für sein eigenes Tun und das seines Teams übernehmen soll und zugleich Vertrauensperson ist. Führungsqualität ist ein komplexes Thema, das leider oft zugunsten fachlicher Expertise vernachlässigt wird. Hier greifen wir gerne auf Persönlichkeitstests zur

Mehr Kompetenz im Online-Recruiting

Einen Trend zu Online-Bewerbungen stellt Volker Westedt von der DB Schenker Rail Deutschland AG fest. „Immer mehr Bewerber stellen ihre vollständigen Lebensläufe für alle einsehbar in Online-Netzwerke ein. Klassische Papierbewerbungen sind zugunsten einheitlicher Online-Bewerbung nahezu ausgestorben.“ Eine Folge: Die Möglichkeit, den Bewerber anhand eines individualisierten Lebenslaufs einzuschätzen, sei nahezu nicht mehr möglich. Dabei sei gerade am Anfang des Bewerbungsprozesses weiterhin der Lebenslauf das wichtigste Instrument. „Aus ihm lassen sich objektive Informationen (Schul- und Studien-

„Expertise und Charakter kann man mit einem Instrument allein nicht erfassen.“

Anja Schön, HR Recruitment Specialist, Amway



müssen die HR-Verantwortlichen vermehrt Kompetenz im Online-Recruiting aufbauen. Die HR-Organisation und ihre Prozesse sind heute oft noch an der traditionellen Papierbewerbung ausgerichtet.“ Aber sowohl für online wie für Papier gilt: „Zur Beurteilung eines Bewerbers ist der persönliche Eindruck immer noch das Beste.“

Zugeschnittene Lösung nutzen

Auch Anja Schön von Amway vertraut auf Menschenkenntnis. „Expertise sollte

Untermauerung gewonnener Eindrücke zurück, um das Risiko einer Fehleinschätzung zu minimieren.“

Und wie sieht die Zukunft aus? „Der Markt ist insgesamt schneller und nicht zuletzt durch Social Media scheinbar transparenter geworden. Die Konstante die uns bleibt, ist der Mensch. Wie auch immer sich die Zeiten ändern, Expertise und Charakter eines Menschen bilden ein Zusammenspiel, das nicht mit einem einzigen Instrument erfasst werden kann.“

Ein Koffer voller Möglichkeiten

TOOL-BOX. Personal kann man mithilfe von vielen verschiedenen Instrumenten auswählen. Wir geben einen Überblick zu Nutzen, Risiken und Fehlerquellen.

Von **Uta Rohrschneider**
und **Marie-Christine Lohmer**

Mit ihrer Personalauswahl treffen Personaler wichtige Entscheidungen, die den Erfolg und die Leistung eines Teams, Projekts oder einer Abteilung beeinflussen. Fehler sind mit viel Aufwand verbunden und können teuer werden. Die Herausforderung der Personalauswahl besteht zum einen in der Tatsache, dass man nur vor den Kopf des

Zeit – mit folgendem Maßstab: Je erfolgskritischer die zu besetzende Position ist, desto mehr Zeit, Instrumente und Geld sollten Sie in die Auswahl investieren. Eine fehlbesetzte Stelle kostet im Jahr eineinhalbmal soviel wie das Jahresgrundgehalt dieser Position.

Nachfolgend stellen wir Instrumente der biografischen Datenanalyse, des eigenschaftsorientierten Ansatzes und des Simulationsansatzes mit Fokus auf ihren Nutzen sowie mögliche Risiken oder Fehlerquellen dar.

Anforderungen zum gesuchten Profil passen. Zudem gibt es hier ein hohes Reduktionspotenzial der Bewerberanzahl durch eine Negativauswahl: Sind alle zwingend erforderlichen Kriterien erfüllt? Enthalten die Unterlagen Infos, die für die Position ein Ausschlusskriterium darstellen? Zusätzlich sind Einschätzung des Engagements und echten Interesses des Bewerbers möglich.

Risiken und Fehlerquellen: Papier ist geduldig. Die Unterlagen basieren auf Selbstaussagen und die Angaben müssen nicht der Realität entsprechen. Pfiffige Bewerber kommen über Textbausteine und andere Hilfen zu guten Texten, die aber nichts über sie selbst aussagen. Auch muss man aufpassen, dass die Aufmerksamkeit bei einer hohen Anzahl von Bewerbungen nicht nachlässt, sonst wird die Prüfung schnell oberflächlich.

Die Bewerberfotos sind die größte Quelle von Urteilsverzerrungen; sie können zu Sympathieentscheidungen führen. Diesem Fehler steht durch das AGG eine rechtliche Komponente gegenüber. Hiernach ist es nicht erlaubt, Bewerbungsbilder anzufordern, auf freiwilliger Basis ist es jedoch möglich. Derzeit läuft ein Test mit anonymen Bewerbungen in einigen deutschen Unternehmen. Die ersten Berichte dazu sind positiv. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Bewerbungsunterlagen ein Indiz für eine mögliche Passung, aber kein hinreichendes Kriterium sind.

Der Background-Check

Der zweite Schritt ist heute in verschiedenen Unternehmen die Hinter-

Gleich ob Interview, Assessment-Center oder Leistungstest: Immer lauern einige Risiken, die bei der Auswahl des Instruments zu bedenken sind.

Bewerbers schauen kann. Zum anderen darin, dass der Auswählende immer eine subjektive, durch seine Persönlichkeit geprägte Entscheidung trifft.

Um Bewertungsfehler und Fehlentscheidungen zu reduzieren, stehen verschiedene Personalauswahlinstrumente zur Verfügung. Richtig angewandt, ermöglichen sie fundierte Auswahlentscheidungen. Doch zu Beginn steht immer erst ein davon unabhängiger Schritt zur Qualitätssicherung: Das Erstellen eines positionsspezifischen Anforderungsprofils. Es beschreibt, welche Kompetenzen und Eigenschaften der Bewerber mitbringen muss, um die Stelle erfolgreich auszufüllen. Es ist die Basis aller weiteren Auswahlsschritte. Ein weiteres grundlegendes Erfolgskriterium ist

Die biografische Analyse: Bewerbungsmappe, Background-Check, Interview

Die Instrumente, die im ersten Schritt der Personalauswahl am häufigsten genutzt werden, lassen sich als biografische Datenanalyse zusammenfassen. Es sind die Analyse der Bewerbungsunterlagen, der Background-Check und das Auswahlinterview.

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen legen wir den Fokus auf den Lebenslauf und das Anschreiben. Ziel der Analyse ist ein erster Abgleich der Daten mit dem Anforderungsprofil.

Nutzen: Mit den Bewerbungsunterlagen lässt sich schnell abgleichen, ob die Kandidaten hinsichtlich grundlegender



Der Instrumentenkoffer ist reich gefüllt. Es gilt, die nützlichsten Instrumente zu wählen.

grundrecherche im Web 2.0. Dieser Background-Check zählt aber nicht zu den professionellen Instrumenten.

Nutzen: Über diesen Weg kann man detailliertere Informationen zur Selbstdarstellung der Bewerber erhalten: Wie stellen sie sich in einem anderen Umfeld dar? Werden im privaten Umfeld für das Image des potenziellen Arbeitgebers oder der Position unpassende Verhaltensweisen gezeigt? Diese Informationen lassen sich dann mit den Angaben in Lebenslauf und Anschreiben abgleichen, um mögliche Diskrepanzen zu erfassen.

Risiken und Fehlerquellen: Die uneindeutige rechtliche Situation ist ein großes Risiko beim Background-Check. Bisher ist nicht ausreichend geklärt, in welchem Rahmen diese Daten in den Auswahlprozess einbezogen werden dürfen und wann diese Informationsbeschaffung gegen das AGG oder den Datenschutz verstößt. Dazu kommen ethische Gesichtspunkte: Ist es vertretbar, Daten aus dem Privatleben eines Kandidaten in die Bewertung einfließen zu lassen? Bedeutet die Einstellung der persönlichen Daten im Netz eine Freigabe für Recherchen aller Art? Auch falsche Vorurteile

gegenüber den Kandidaten können entstehen: Sagen Partyfotos wirklich etwas über die Eignung und das berufliche Engagement der Kandidaten aus?

Das Bewerbungsgespräch

Nach der Vorauswahl gilt es, einen persönlichen Eindruck von geeignet erscheinenden Kandidaten im Auswahlinterview zu gewinnen. Bei großen Bewerbergruppen sind Telefoninterviews im Anschluss an die biografische Vorselektion zu empfehlen, um Aufwand und Kosten zu sparen. Der Informationswert und die Aussagekraft von persönlichen Auswahlinterviews variiert deutlich mit deren Gestaltung.

Nutzen und Gestaltungsregeln: Führen Sie ein halbstrukturiertes Interview. Damit verfügen Sie über vorbereitete, gezielte Fragen. So werden mit allen Bewerbern die gleichen Anforderungen in gleichem Umfang besprochen. Sie haben einen roten Faden für und können die Fragen dennoch situativ dem Gesprächsverlauf anpassen.

Setzen Sie auf das Mehraugenprinzip. Untersuchungen zeigen, dass beispielsweise unstrukturierte Interviews mit

einem Interviewer nur eine schlechte Vorhersage auf den beruflichen Erfolg erlauben. Erhöhen Sie die Zahl der Entscheider durch mehrere Interviewer und mehrere Gespräche, um die individuellen Bewertungsfehler „auszumitteln“. Wichtig ist es, Kompetenzen anhand von Situationen, die der Bewerber kennt, zu erfragen. Erkundigen Sie sich zum Beispiel bei Studenten nach ihrem Agieren in Arbeitsgruppen an der Hochschule.

Um wirklich etwas über Meinungen, Motive und Werte zu erfahren, empfiehlt sich ein dreistufiger Frageprozess. Um Informationen zu einer bestimmten Kompetenz zu gewinnen, fragen Sie im ersten Schritt nach einer Situation, in der die Kompetenz erforderlich war. Fragen Sie dann nach dem konkreten Verhalten in der Situation. Anschließend erfragen Sie Lernerfahrungen und Beweggründe des Vorgehens und was daran gut oder schlecht war. So führen Personaler den Bewerber dazu, über sich nachzudenken und mehr von sich zu erzählen. Ein wichtiger Tipp zur Erfolgssteigerung ist, sich nicht zu schnell mit den Antworten zufrieden zu geben. Besser: Fragen Sie nach, bis Sie alle Informationen haben und wirklich verstehen, was der Bewerber meint.

Risiken und Fehlerquellen: Mangelnde Vorbereitung seitens des Interviewers, kein Interviewleitfaden, mangelnde Erfahrung und ungeschulte Beobachter sind einige Fehlerquellen. Ein häufig zu beobachtender Fehler ist, dass der Interviewer zu viel redet, anstatt zu fragen, oder sich zu wenig Zeit für die Gespräche nimmt. Leicht passiert es auch, dass der Interviewer sich von Sympathiefaktoren leiten lässt und so Bewertungsfehlern unterliegt. Hinzu kommt häufig eine fehlende Selbstreflexion zu eigenen Meinungen und Werten, die die Bewertung beeinflussen.

Die eigenschaftsbasierte Analyse: Persönlichkeits- und Leistungstests

Um die kognitiven Fähigkeiten oder berufsrelevanten Persönlichkeitsmerk-

male zu erfassen, stehen verschiedene Testverfahren zur Verfügung. Persönlichkeitstests beziehen sich auf die Erfassung schwer veränderbarer Merkmale. Diese sind Lebenswerte, Einstellungen, Motive, Leistungsmotivation, Belastbarkeit und Dynamik. Passen sie von der Grundkonstellation nicht zu den Anforderungen der Stelle, wird die erfolgreiche Wahrnehmung einer Position kaum gelingen. Wissen kann erworben werden, Verhaltensweisen können teilweise antrainiert werden, tief in der Persönlichkeit verankerte Motive sind jedoch kaum veränderbar.

Bei Testverfahren zur Messung der intellektuellen Leistungsfähigkeit sind typische Kategorien, die erfasst werden, die sprachliche und praktisch-rechnerische sowie die Kombinations-, Abstraktions- und Vorstellungsfähigkeit.

Nutzen von Testverfahren: Mit Tests lassen sich Merkmale erfassen, die andere Auswahlinstrumente nur unzureichend abbilden können. Es können differenzierte Aussagen über die Persönlichkeit und Antreiber eines Kandidaten erhoben werden: Was motiviert ihn, welche Präferenzen beeinflussen sein Verhalten und welche Schlüsse können wir aus seinem Arbeitsverhalten ziehen? Mit den Antworten auf diese Fragen, wird der Abgleich mit dem Anforderungsprofil fundierter. Oft sind auch Online-Verfahren verfügbar, die sich flexibel einsetzen lassen.

Risiken und Fehlerquellen: Erschwert wird der Einsatz von Testverfahren oft dadurch, dass Lizenzen nötig sind oder ausschließlich geschulte Personen oder Psychologen den Test durchführen dürfen. Zum Teil sind intensive Auswertungsgespräche erforderlich.

Um aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen, müssen Sie im Vorfeld prüfen, ob das Testverfahren wirklich die arbeitsplatzbezogenen Anforderungen erhebt. Erfasst werden muss auch, ob das Verfahren für die Zielgruppe geeignet ist. Persönlichkeitsverfahren sollten für den beruflichen, nicht für den klinischen

Kontext entwickelt sein, Intelligenztests explizit für Erwachsene. Prüfen Sie auch, ob das Verfahren wirklich wissenschaftlichen Qualitätskriterien entspricht (Validitäts- und Reliabilitäts-Kennzahlen von einer Stichprobe über 1.000 Personen).

Zwei weitere Aspekte sollten Sie beachten. Erstens: Der Betriebsrat hat bei Auswahlverfahren für tarifliche Mitarbeiter ein Mitbestimmungsrecht. Zweitens: Für internationale Bewerberpools muss der Intelligenztest sprachfrei sein oder in den relevanten Muttersprachen vorliegen.

Der Simulationsansatz: Assessment-Center und Probearbeit

Mit Simulationsverfahren erhält man komplexe verhaltensbezogene Informationen unter realitätsnahen Bedingungen. Dazu gehören unter anderem das Assessment-Center und die Probearbeit.

Das Assessment-Center

Im Assessment-Center werden in einem simulierten Arbeitskontext typische Anforderungen der Stelle erfasst. Das gezeigte Verhalten wird beobachtet und mit dem Anforderungsprofil abgeglichen.

Nutzen und Erfolgsfaktoren: Mit dem Assessment-Center erhalten Personaler differenzierte, verhaltensbezogene Informationen, wenn die Aufgaben einen klaren Bezug zu den Aufgaben der vakanten Position haben und eine große Situationsvielfalt hergestellt wird: Präsentationen, Analyse- oder Problemlösungsaufgaben, zwischenmenschliche Situationen, wie Gruppenaufgaben und -diskussionen und Gesprächssimulationen (Verkaufs-, Verhandlungs- und Mitarbeitergespräch).

Wichtig ist, dass die Beurteilung auf einem positionsbezogenen Anforderungsprofil basiert und bedeutende Anforderungsdimensionen durch Verhaltensbeschreibungen konkretisiert sind. Diese dienen den Beobachtern als Grundlage für ihre Beurteilung. Gute

Ergebnisse erhalten Sie, wenn die Beobachter hinsichtlich des Verfahrens, ihres Beobachterverhaltens, der Anforderungen an Beobachten und Beurteilen sowie hinsichtlich möglicher Beurteilungsfehler geschult sind. Setzen Sie mehrere Beobachter ein, die hierarchisch eine Position über der zu besetzenden Zielposition stehen.

Risiken: Das Assessment-Center ist relativ zeit- und kostenintensiv. Vermeiden sollte man, dass Bewerber im Anschluss kein oder ein unzureichendes Feedback erhalten. Wenn die Verfahren ohne entsprechende Erfahrungen entwickelt und durchgeführt werden, lassen sich die positionsbezogenen Anforderungen nur unzureichend erfassen.

Die Probearbeit

Die Probearbeit findet im realen Arbeitskontext statt, das heißt, der Bewerber kommt für einen oder mehrere Tage an den Arbeitsplatz und arbeitet mit.

Nutzen: Eine gute Einschätzung der relevanten Fertigkeiten, der persönlichen Passung des Bewerbers zum Team und seiner Lernfähigkeit ist hier möglich und das ganze Team wird in die Auswahlentscheidung integriert.

Fehlerquellen: Der Zeitraum der Probearbeit darf nicht zu kurz sein, um einen realistischen Eindruck zu gewinnen. Ein weiterer möglicher Fehler: Der Bewerber hat kein realistisches Umfeld, in dem er mit seinen zukünftigen Kollegen und Vorgesetzten zusammenarbeiten kann oder er schaut nur zu, anstatt mitzuarbeiten. ■



Uta Rohrschneider

Geschäftsführerin der Grow Up Managementberatung GmbH



Marie-Christine Lohmer

Beraterin und Trainerin der Grow Up Managementberatung GmbH

„Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird immer intensiver. Unternehmen brauchen deshalb zukunftsfähige bAV-Lösungen mit echtem Mehrwert.“

HDI-Gerling Lebensversicherung AG
bAV-Kompetenz

Stand: 02/2011

Beratung

★★★★☆

Service

★★★★★

Haftung

★★★★☆

Verwaltung

★★★★★



Als erfahrener Spezialist bietet HDI-Gerling bAV-Lösungen mit besonderen Sicherheitsstandards, die bei Ihren Mitarbeitern ankommen und aus unternehmerischer Perspektive zukunftsfähig sind. Setzen auch Sie auf unsere ausgezeichnete bAV-Kompetenz – von der Entwicklung über die Umsetzung bis hin zur nachhaltigen Betreuung.

Wir denken weiter.

HDI
GERLING

www.hdi-gerling.de

Wohlwollen, Wahrheit, Wortspiel

ÜBERBLICK. Die Geheimsprache im Arbeitszeugnis mindert dessen Aussagekraft und schafft Fallstricke. Personaler müssen da den Durchblick behalten.

Von **Christian Maron**

Das Arbeitszeugnis ist aufgrund der Grundsätze der wohlwollenden und wahrheitsgemäßen Formulierung mit vielen Fallstricken behaftet. Arbeitgeber müssen daher beim Schreiben und Lesen dieser Zeugnisse den Durchblick behalten.

Denn jeder Arbeitnehmer hat bei Beendigung seines Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis nach § 109 Gewerbeordnung (GewO), § 630 S. 4 BGB. Vor Ende des Arbeitsverhältnisses ist dieser Anspruch unabdindbar. Er kann aber aufgrund von Ausschlussfristen untergehen oder nach drei Jahren verjähren. Ein Anspruch kann zudem verwirken, wenn der Arbeitnehmer über längere Zeit kein Zeugnis eingefordert hat und der Arbeitgeber daher davon ausgehen konnte, dass kein Zeugnis mehr verlangt würde.

Verschiedene Zeugnisarten

Die Praxis unterscheidet zwischen dem einfachen und dem qualifizierten Zeugnis. Das einfache Zeugnis muss mindestens Angaben zu Art und Dauer der Tätigkeit enthalten. Unabhängig von der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses kann der Arbeitnehmer verlangen, dass ein qualifiziertes Zeugnis ausgestellt wird, also ein Zeugnis, das sich auch auf Leistung und Verhalten im Arbeitsverhältnis bezieht. Die Leistung bezieht sich auf die Qualität der Tätigkeit, also auf die Anforderungen, die die Tätigkeit an den Arbeitnehmer stellt, und wie dieser die Anforderungen erfüllt hat. Angaben zum

Verhalten beziehen sich auf die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten. In einem Zeugnis werden regelmäßig Angaben zum Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen erwartet. Bei Führungskräften gilt dies auch für das Verhalten gegenüber den unterstellten Mitarbeitern, bei Kontakt zu Dritten, insbesondere zu Kunden, müssen auch Angaben zum Verhalten gegenüber diesen

üblichen Geschäftspapier des Arbeitgebers zu erstellen. Das Zeugnis muss auf Deutsch ausgestellt werden und klar und verständlich formuliert sein. Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf ein Zeugnis ohne Schreib- und Druckfehler. Geheimzeichen sind unzulässig: Das Zeugnis darf nach § 109 Abs. 2 Satz 2 GewO keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere



© KENNETH HAN / SHUTTERSTOCK.COM

Wohlwollend beurteilen und dennoch bei der Wahrheit bleiben: Nicht immer eine einfache Übung.

Personen gemacht werden. Neben dem Endzeugnis existiert auch ein Anspruch auf ein Zwischenzeugnis, etwa bei einer in Aussicht gestellten Kündigung, einem Wechsel des Vorgesetzten oder einer Betriebsnachfolge im Sinne des § 613 a BGB.

Auf die Form achten

In formeller Hinsicht ist das Zeugnis regelmäßig maschinenschriftlich und auf dem für die Geschäftskorrespondenz

als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen. Unzulässig sind daher Ausrufungs-, Frage- oder Anführungszeichen; Gleiches gilt für Unterstreichungen oder Hervorhebungen durch Fettschrift. Ebenso muss das Zeugnis ein Ausstellungsdatum enthalten. Das Endzeugnis muss zudem spätestens bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses rechtlich und inhaltlich einwandfrei vor-

liegen, im Falle der fristlosen Kündigung ist das Zeugnis vom Arbeitgeber unverzüglich zu erteilen.

Zeugnis richtig formulieren

Die für das Zeugnis zu wählenden Formulierungen werden durch die beiden Grundsätze des Zeugnisrechts bestimmt: Der Zeugniswahrheit sowie der wohlwollenden Beurteilung. Der Grundsatz der Zeugniswahrheit besagt, dass das Zeugnis sowohl seinem Wortlaut als auch seinem Sinnzusammenhang nach objektiv richtig sein muss. Gleichzeitig kann der Arbeitnehmer jedoch ein wohlwollendes Zeugnis verlangen. Daher dürfen wahre Tatsachen und Beurteilungen zulasten des Arbeitnehmers nur insoweit in dem Zeugnis angegeben werden, als ein zukünftiger Arbeitgeber hieran ein berechtigtes Interesse haben kann. Auch dürfen diese Tatsachen und Beurteilungen nicht dergestalt formuliert werden, dass sie das Fortkommen des Arbeitnehmers ungebührlich erschweren. Konkrete Formulierungen können dem Arbeitgeber allerdings nicht vorgeschrieben werden.

Um zwischen diesen beiden – zuweilen widerstreitenden – Grundsätzen einen Ausgleich zu finden, haben sich mehr oder weniger standardisierte Formulierungen in der Zeugnissprache entwickelt, die es ermöglichen sollen, die Leistungen wahrheitsgemäß und gleichzeitig wohlwollend zu bewerten (siehe Kasten). Auch bei der Verhaltensbeurteilung wird eine ähnlich abgestufte Notenskala verwandt, wobei die Verhaltensbeurteilung von der Leistungsbeurteilung abweichen kann. Die Anzahl der guten bis sehr guten Benotungen in Zeugnissen ist in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Dies bedeutet für den Arbeitgeber, dass er selbst bei guten bis sehr guten Zeugnissen die Benotung nicht mehr allein als maßgebendes Entscheidungskriterium betrachten sollte, sondern vielmehr auf das Gesamtbild des Zeugnisses achten muss.

Nicht doppeldeutig abfassen

Oft werden bestimmte positive Eigenschaften bescheinigt, die jedoch bei genauerem Hinsehen eine doppeldeutige Bedeutung haben,



Kennen Sie Ihre Mitarbeiter? Wirklich? Herkömmliches Talent Management bietet Informationen, aber mit Taleo bekommen Sie Talent Intelligence: ein tieferes Verständnis und die Einblicke, die Sie benötigen um die besten Mitarbeiter anzuziehen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Schlussendlich gewinnt das Unternehmen mit den besten Mitarbeitern.

Taleo 

TALENT INTELLIGENCE KNOWS.

www.taleo.de

Copyright © 2011, Taleo Corporation

FORMULIERUNG

Für die Leistungsbeurteilung zählen folgende Formulierungen zum Standard

„Der Arbeitnehmer hat die ihm übertragenen Aufgaben

- stets zu unserer vollsten Zufriedenheit (sehr gut, Note 1)
- stets zu unserer vollen Zufriedenheit (gut, Note 2)
- zu unserer vollen Zufriedenheit (befriedigend, Note 3)
- zu unserer Zufriedenheit (ausreichend, Note 4)
- im Großen und Ganzen zufriedenstellend (mangelhaft, Note 5)

erfüllt“. Völlig ungenügend (Note 6) ist die Formulierung „Er war bemüht, die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erfüllen.“

um Schwachpunkte in Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers deutlich zu machen („Er verfügt über Fachwissen und hat ein gesundes Selbstvertrauen“ bedeutet „der Mitarbeiter war fachlich inkompetent und sehr arrogant“). Eine derartige Geheimsprache ist im Zeugnis zu unterlassen. Andererseits dürfen derartige Formulierungen auch nicht überbewertet werden, da fast in jeder eine Doppeldeutigkeit gesehen werden kann. So wurde kürzlich entschieden, dass die Formulierung „Wir haben den Arbeitnehmer als sehr interessierten und hoch motivierten Mitarbeiter kennengelernt“ gerade nicht den Eindruck erwecke, der Arbeitgeber attestiere dem ehemaligen Mitarbeiter in Wahrheit Desinteresse und fehlende Motivation (BAG, Az. 9 AZR 386/10). Fehlen im Zeugnis Angaben, die von einem Leser grundsätzlich erwartet werden, wird er hieraus einen negativen Schluss ziehen, und der Arbeitgeber verstößt damit gegen den Grundsatz der

wohlwollenden Beurteilung. So hat das BAG entschieden, dass die Auslassung einer branchenüblichen Formulierung (im konkreten Fall ging es um die Belastbarkeit eines Tageszeitungsredakteurs) ein unzulässiges Geheimzeichen sei (BAG, Az. 9 AZR 632/07).

Der Grund des Verlassens

Grundsätzlich gilt, dass der Ausscheidensgrund nur auf Wunsch des Arbeitnehmers zu erwähnen ist. In der Praxis wird er aber regelmäßig aufgenommen, gerade wenn er nicht aus der Sphäre des Arbeitnehmers kommt (etwa bei der betriebsbedingten Kündigung) oder wenn der Arbeitnehmer auf eigenen Wunsch ausscheidet. Fällt das Austrittsdatum nicht mit dem Monatsende zusammen, kann der Leser regelmäßig von einer fristlosen Kündigung oder einer Probezeitkündigung ausgehen.

Schlussformel und Unterschrift

Zwar ist es üblich, dass der Arbeitgeber bei Zufriedenheit mit dem Mitarbeiter sein Bedauern über dessen Ausscheiden ausdrückt, sich bei ihm bedankt und ihm alles Gute für seine Zukunft wünscht. Gleichwohl besteht nach der bisherigen BAG-Rechtsprechung kein Anspruch auf die Aufnahme einer solchen Schlussformel, was von Arbeitgebern bisweilen als (daher) zulässiges Druckmittel in Aufhebungs- oder Vergleichsverhandlungen benutzt wird. Eine andere An-

sicht vertritt das LAG Düsseldorf (Az. 12 Sa 505/08). Danach liege bei einem (guten) Zeugnis ohne Abschlussformel mangelndes Wohlwollen und damit ein unzulässiges Geheimzeichen vor. Bis diese Frage abschließend vom BAG geklärt ist, empfiehlt es sich, dem Zeugnis eine Schlussformel hinzuzufügen, die dem sonstigen Inhalt nicht widerspricht, um einen Zeugnisberichtigungsstreit zu vermeiden. Zudem bedarf jedes Zeugnis einer eigenhändigen Unterschrift des Arbeitgebers oder des für ihn handelnden Vertreters. Dabei muss die Position des Unterzeichners angegeben werden. Unterzeichnet ein gleichgeordneter Kollege des ausscheidenden Mitarbeiters, kann dies als Indiz für eine Missachtung gesehen werden und ist daher unzulässig.

Stellt der Arbeitgeber das Zeugnis nicht rechtzeitig aus, kann er sich Schadensersatzpflichtig machen. Der Arbeitnehmer muss allerdings beweisen, dass er eine Arbeitsstelle nur wegen des fehlenden Zeugnisses nicht erhalten hat, was ihm regelmäßig nur schwer gelingen dürfte. Entspricht ein qualifiziertes Zeugnis inhaltlich nicht den gesetzlichen Anforderungen, kann der Arbeitnehmer verlangen, konkrete Formulierungen zu streichen oder zu ergänzen. Ist der Arbeitnehmer mit seiner Benotung insgesamt nicht einverstanden, muss er – zumindest für Tatsachen, die ein gutes oder sehr gutes Zeugnis rechtfertigen – beweisen, dass diese Note tatsächlich gerechtfertigt wäre.

Zudem besteht die Möglichkeit, dass sich der alte gegenüber dem neuen Arbeitgeber schadenersatzpflichtig macht, gerade für Schäden, die dem neuen Arbeitgeber aus der Einstellung des Arbeitnehmers aufgrund unwahrer Angaben im Zeugnis entstehen. ■

Online

Um rechtssichere Arbeitszeugnisse zu erstellen und zu verwalten, bietet Haufe demnächst einen innovativen Zeugnismanager an. Sagen Sie uns, was Sie von unseren Ideen halten!

www.haufeideas.de/HZM



Dr. Christian Maron

Rechtsanwalt bei Hogan Lovells International LLP, München



Logib-D zeigt den Unterschied: *Lohnanalyse – schnell und einfach*

Entgeltgleichheit wird von immer mehr Unternehmen als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor verstanden. Mit der Analyse-Software Logib-D wird der erste Schritt in Richtung faire und gleichstellungsbezogene Entgelt- und Personalpolitik getan.

Analysieren und planen Sie jetzt mit Logib-D Strategien und Maßnahmen moderner Personalführung. Die Web- und Excel-Anwendung identifiziert Lohnunterschiede und ermöglicht wirtschaftliche Vorteile.

Erfahren Sie mehr – auch zu unserem Beratungsangebot – unter www.logib-d.de

Intelligent zuhören

HINTERGRUND. Referenzen zu Bewerbern einzuholen, ist im Ausland üblich – und kann wertvolle Zusatzinfos liefern. Eine gute Vorbereitung ist aber Pflicht.



Kommunikation ist alles. Bei Referenzen kommt es auf gute Verbindungen an.

Von **Ruth Lemmer**

Jürgen Stempel, Personalleiter des Schweizer Kosmetikherstellers La Prairie Group am Produktionsstandort Baden-Baden, empfindet Zeugnisse als „stromlinienförmig und teflonartig“. Die Bewerber sind trainiert, die Zeugnisse leer. Sie zu hinterfragen, erweitert die Kontrollspanne. Der Personalleiter greift zum Telefonhörer.

Gerade über die weichen Faktoren lasse es sich am fundiertesten von Personalleiter zu Personalleiter sprechen, meint er. Motivation, Teamarbeit, Führungsverhalten sind die Aspekte, mit denen Stempel das Bild abrunden möchte, das er sich im Interview gemacht hat.

„Ich will nicht das euphorische Urteil des Chefs, sondern das weniger emotionale des Personalfachmanns“, begründet Stempel. Ein distanzierteres, differenziertes Urteil entsteht, wenn konkrete Situationen beleuchtet werden: Waren die Teams, die der Kandidat leitete, alt oder jung? Welches Standing hatte er bei Chefs, Kollegen und Mitarbeitern? War der Kandidat in strategische Planungen eingeweiht oder trieb er sie voran? „Mich interessieren Persönlichkeitsmerkmale“, so der Personalleiter.

Das Telefonat mit Personalfachleuten, Vorgesetzten und Kollegen ist in Deutschland die gängigere Form, um sich Zusatzeindrücke über Bewerber zu verschaffen. Persönliche Besuche des potenziellen

Arbeitgebers beim früheren Arbeitgeber sind die Ausnahme. Da sind eher informelle Nebenkontakte denkbar – auf Kongressen oder Sitzungen im Arbeitgeberverband sowie bei der IHK. Je kleiner die Branche, je spitzer das Profil der Stellenausschreibung, umso größer ist die Chance für den Suchenden, auf Branchenkollegen zu treffen, die Erfahrung mit dem Kandidaten haben. Dabei muss der neugierige Frager aber überlegen, ob er den Bewerber diskreditiert, weil dieser möglicherweise seine Jobsuche (noch) nicht öffentlich gemacht hat.

Bewerber nach Referenzgeber fragen

Und damit ist ein heikler Punkt beim Thema Referenzen angesprochen: Wird ein Bewerber gebeten, Referenzkontakte anzugeben, benennt er sicher Chefs und Kollegen, die gut auf ihn zu sprechen sind. Das veranlasst manche Geschäftsführer und Personalchefs, auf eigene Faust bei früheren Arbeitgebern anzurufen. Der Stuttgarter Personalberater Markus Weber, Dr. Maier + Partner, lehnt dieses Vorgehen entschieden ab: „Es ist ein Gebot der Fairness, nicht hinter dem Rücken eines Kandidaten andere nach ihm auszufragen.“ Er warnt sogar: „Wenn der Bewerber das erfährt, wird ihn dieses Vorgehen abschrecken, und wenn es sich herumspricht, fällt das Unternehmen negativ auf.“

Geboten ist also die offizielle, abgesprochene Recherche. In manchen Unternehmen werden schriftliche Referenzen schon in der Bewerbungsmappe erwartet. Solche frei formulierten Empfehlungsschreiben können für sich ge-

nommen werden oder der Einstieg in ein Gespräch sein.

Höherer Stellenwert im Ausland

In den USA geht es formalisierter zu: Dem früheren Arbeitgeber wird sehr häufig ein strukturierter Fragebogen oder sogar ein Beurteilungsbogen mit Skalen zugesandt. Das Feedback ist freiwillig – die Antwortkultur aber beständig. Persönlichkeit, Leistungsfähigkeit und der Verlauf des Arbeitsverhältnisses werden abgefragt – Aspekte, die in Deutschland Zeugnisse aufgreifen. Nicht zuletzt deshalb sind die Fragebogen in Deutschland nicht üblich. Ohnehin hat die Vorliebe der angelsächsischen Personalierer für Referenzen unterschiedliche Ursachen. Ausführliche Lebensläufe und Arbeitszeugnisse sind typisch deutsch – die knappen Bewerbungsschreiben in Großbritannien und in den USA machen zusätzliche Quellen erforderlich – und das auf allen Hierarchieebenen.

In Deutschland werden Referenzen in der Regel bei Führungskräftepositionen oder bedeutenden Funktionen für Fachleute eingeholt. „Arbeitszeugnisse sind oft Teil eines strukturierten Trennungsprozesses“, begründet Markus Weber den Anstieg referenzieller telefonischer Rückfragen und ihren Wert. Spielentscheidend sind bei allen Telefonaten die

Fragen. Ohne professionelle Gesprächsführung gibt es keine zusätzlichen Informationen. Eine Hypothese (etwa: „Der Kandidat hat geflunkert oder Negatives fiel seiner Vergesslichkeit anheim.“) erleichtert solch ein Gespräch. Zur guten Vorbereitung gehört, dass der potenzielle Arbeitgeber den Job kennt, um den es geht. Außerdem sollte er sich Arbeits- und Entscheidungssituationen möglichst konkret beschreiben lassen. Einschätzungen erhält der suchende Personaler auch, wenn er nachfragt, ob der Bewerber Erfahrungen in den Punkten hat, die in der Stellenbeschreibung gewichtig sind. Bei allen Antworten muss derjenige, der die Infos einholt, intelligent zuhören können. Denn erst die Reflexion bringt das Mehr an Wissen und so die Abrundung des Bilds eines Kandidaten.

Professor Arnulf Weuster, der Personalwirtschaft an der Hochschule Offenburg lehrt, beobachtet, dass ehemalige Vorgesetzte am meisten geschätzt werden als Beurteiler. Private Kontakte wie der Vorsitzende im Tennisverein können wenig beitragen. Vernachlässigt werden in seinen Augen ehemalige Kollegen. „Dabei können gerade sie sehr gut einschätzen, ob jemand organisiert, wie er im Team agiert und was derjenige selbst entwickelt oder zur Entwicklung beiträgt“, erklärt Weuster. Einen weiteren

Vorteil sieht der Personalauswahlspezialist darin, dass „das Eindrucksmanagement gegenüber den Chefs wegfällt“.

Eindrucksmanagement findet auch im Internet statt. Die sozialen Online-Netzwerke laden geradezu dazu ein. Auf Karriereplattformen wie Xing bemühen sich die Nutzer, in einem positiven Licht zu erscheinen. Der schnelle Klick ins Web sollte daher mit ausreichend Skepsis einhergehen. Immerhin gibt es genug Beispiele dafür, dass in Social Media positiv wie negativ übertrieben wird. Und der „Checker“ kann sich beim Bewerber im direkten Gespräch leicht disqualifizieren, wenn er auf plumpe Falschmeldungen hereinfällt.

Das AGG gilt natürlich auch hier

Ohnehin gilt für Referenzauskünfte – und das nicht nur aus Höflichkeit –, dass das Privatleben tabu bleibt: Religiöse Zugehörigkeit, sexuelle Vorlieben, politische und weltanschauliche Überzeugungen dürfen nicht Gegenstand des Gesprächs werden. Auch Diskussionen darüber, ob die noch junge Kandidatin wohl im Job bleibt oder doch bald eine Familie gründen wird, müssen sich alter und potenzieller Arbeitgeber verkneifen. Das AGG gilt für den gesamten Prozess der Personalauswahl.

Ein Grundproblem besteht jedoch immer beim Einholen von Referenzen. Ganz gleich, aus welcher Quelle geschöpft wird, bleibt ein Dilemma schwer lösbar: Der Nachfragende kennt die Maßstäbe des Befragten nicht – oder nicht genau genug. Ein Abgleich mit der eigenen Firmenkultur, um so die Erfolgchance der künftigen Führungskraft besser zu bewerten, ist nur begrenzt möglich. Und deswegen bleibt die Referenz ein Mosaikstein unter anderen – und dazu einer, über den der Bewerber im Normalfall kein Feedback erhält. Professor Weuster rät Entscheidern zu einer Ausnahme: „Wenn über den Kandidaten hergezogen wird, sollte er das erfahren.“ ■

TIPPS

Wie Sie gute Antworten erhalten

- Zustimmung des Kandidaten einholen: Auch wenn er nur Menschen nennt, die ihm wohlgesonnen sind, bringt ein Referenzgespräch Zusatzinformationen.
- Referenzgespräch genau vorbereiten: Der Fragende sollte Job und Branche einschätzen können.
- Wie-Fragen bringen mehr Information als Was-Fragen: Tätigkeiten stehen im Lebenslauf und im Zeugnis, der persönliche Arbeitsstil und die Leistungsfähigkeit nicht.
- Konkret werden: Schilderungen von Arbeitssituationen enthalten interessante Zwischentöne.
- Nehmen Sie Ihrem Gesprächspartner die Last der Verantwortung: Nicht alles hängt von seinem Urteil ab, es geht nur um die Abrundung des Bilds.

Ruth Lemmer ist freie Journalistin in Düsseldorf.

„Der Auswahlprozess eskaliert“

INTERVIEW. Bewerber wollen sich optimal darstellen. Das ist zunächst kein Problem, verändert aber doch den Auswahlprozess, zeigt Professor Cornelius König.

personalmagazin: Bewerber wollen sich bei der Personalauswahl möglichst positiv darstellen. Müssen Personaler deswegen sehr misstrauisch sein?

Cornelius König: In der Praxis wird diese negative Ansicht tatsächlich oft vertreten. Personaler haben Angst, dass Bewerber stark übertreiben und sie belügen. Sie sind darum ständig bemüht, die Schummeleien aufzudecken. Ich halte das aber für übertrieben. Man kann keinen guten Kontakt zu einem Bewerber aufbauen, wenn man ihm mit großem Misstrauen begegnet.

personalmagazin: Das bedeutet, Personaler müssen gar keine Angst vor übertriebener Selbstdarstellung haben?

König: Manche Wissenschaftler würden diese Frage mit „Ja“ beantworten. Sie vertreten die These, dass es bei der Bewerbung nicht um die Wahrheit geht, sondern darum, dass sich die Kandidaten an die soziale Situation anpassen müssen. Wenn sie das beherrschen, sei dies eine sehr positive Fähigkeit, die den Bewerber qualifiziert.

personalmagazin: Das klingt so, als ob Sie diese Ansicht nicht teilen ...

König: Ich denke, die Wahrheit liegt hier in der Mitte. Es ist schon so, dass die Personalauswahl eine soziale Situation mit eigenen Spielregeln ist. Und Recruiter können erwarten, dass Bewerber diese kennen. Aber es kann nicht sein, dass in der Personalauswahl ausschließlich das Beherrschen dieser Spielregeln überprüft wird. Gleichzeitig sollte man dem Bewerber nicht völlig

misstrauen, aber auch nicht davon ausgehen, dass er keinesfalls übertreibt bei seiner Selbstdarstellung.

personalmagazin: Wie kommen Sie zu dieser Ansicht?

König: Ich habe zusammen mit anderen Kollegen in einer Studie untersucht, wie Bewerber sich im klassischen Auswahlprozess mit Bewerbungsunterlagen und Interview verhalten. Dafür haben wir Bewerber danach gefragt, wie sie sich in diesen Situationen bisher verhalten haben. Dann haben wir Personaler, die Hochschulrekrutierung betreiben, dazu befragt, welche Verhaltensweisen sie von Bewerbern erwarten. Indem wir die Antworten miteinander in Beziehung

gesetzt haben, konnten wir feststellen, dass das tatsächliche Verhalten unglaublich hoch mit den Erwartungen übereinstimmt. Es gibt offensichtlich von beiden Seiten eine Übereinstimmung darin, dass man gewisse Spielregeln einhält. Kleinere Übertreibungen werden dabei durchaus akzeptiert.

personalmagazin: Was wäre denn so eine kleinere Übertreibung?

König: Zum Beispiel erwartet jeder Recruiter, dass der Bewerber erklärt, warum er sich bei seinem Unternehmen beworben hat und warum diese Stelle die attraktivste ist. Hier setzt der Recruiter schon selbst voraus, dass der Bewerber ein wenig schummelt. Schließlich weiß er, dass sich die Bewerber natürlich auch auf andere Stellen bewerben – trotzdem darf das kein Bewerber offen aussprechen.

personalmagazin: Wo liegt denn dann die Grenze zwischen einer kleinen Übertreibung und einer Lüge?

König: Hier gibt es einen Graubereich. Unsere Studienergebnisse zeigen keine eindeutige Grenze auf. Wann genau ein Recruiter eine Verhaltensweise als Lüge des Bewerbers beurteilt, hängt vom Einzelfall ab.

personalmagazin: Haben Sie die Bewerber denn auch gefragt, ob sie lügen?

König: Ja, wir haben in der Studie auch heiklere Fragen gestellt: Zum Beispiel, ob die Bewerber sogar gefälschte Dokumente einreichen würden. Aber das scheint eher die Ausnahme zu sein.



Prof. Dr. Cornelius König

ist Professor am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität des Saarlandes. Er forscht im Bereich der Personalauswahl.

personalmagazin: Was kann ein Personaler tun, um solche Ausnahmen zu erkennen und Lügen herauszufiltern?

König: Ich würde zum Beispiel empfehlen, im Bewerbungsgespräch eher vergangenheitsorientierte Fragen über bisherige Erfahrungen zu stellen. Konkrete Situationen kann sich ein Bewerber nur schwer komplett ausdenken. Auch Assessment-Center sind nicht davor gefeit, dass Bewerber schauspielern. Aber ein Bewerber hält ein gespieltes Verhalten selten über mehrere konkrete Übungen hinweg durch.

personalmagazin: Ein weiteres Instrument könnten Persönlichkeitstests sein. Können diese auch verfälscht werden?

König: Ja, in solchen Tests können sich Bewerber auch positiver darstellen. Manchmal binden Personaler in den Tests Skalen zur sozialen Erwünschtheit ein, um herauszufinden, wie ehrlich der Kandidat antwortet. Doch bisher konnte nicht belegt werden, dass das funktioniert. Meines Erachtens ist es aber immer noch besser, wenn ein Kandidat erkennt, welche Persönlichkeitsmerkmale für einen bestimmten Job wichtig sind und bei den Fragen entsprechend positiver antwortet. Wenn er nicht erkennt, dass zum Beispiel gewissenhaftes Arbeiten immer erwartet wird, will ihn auch niemand einstellen.

personalmagazin: Also wieder eine akzeptierte Übertreibung ...

König: Im Prinzip schon. Wenn Personaler den Test als ersten Auswahl-schritt nutzen, können sie im weiteren Auswahlprozess überprüfen, ob die Angaben tatsächlich stimmen. Gerade Tests kann man gut zu Beginn des Auswahlprozesses einsetzen, um die Bewerberzahl zu reduzieren.

personalmagazin: Es kommt also auf die Kombination der Instrumente an?

König: Das auf jeden Fall. Personaler sollten immer verschiedene Informationsquellen in die Auswahl einbeziehen

und damit auch verschiedene Instrumente. Aber das allein reicht nicht aus für eine gute Personalauswahl.

personalmagazin: Was ist noch nötig?

König: Bewerber können sich heute dank der umfassenden Ratgeberliteratur über alle Auswahlinstrumente informieren und entsprechend vorbereiten. Das hat einerseits zur Folge, dass sie sich positiver darstellen können und ande-

rerseits – und das ist hier ausschlaggebend – zeigen alle ein ähnliches Verhalten im Bewerbungsprozess. Dadurch lassen sich nur marginale Unterschiede zwischen den Bewerbern feststellen, was Personalern die Auswahl erschwert. Deshalb müssen sie bestehende Instrumente weiterentwickeln oder neue Instrumente einsetzen, die noch nicht bekannt sind.

personalmagazin: Über kurz oder lang werden aber auch diese Instrumente wieder in den Ratgebern auftauchen ...

König: Genau, dann müssen Personaler wieder kreativ werden. Dieser Prozess ist ja auch schon längst im Gang. Früher haben die Personaler zum Beispiel immer die Standardfrage nach den Schwächen des Bewerbers gestellt. Die Ratgeberautoren nahmen das auf und schlugen vor, darauf mit „Ungeduld“ zu antworten. Als das die meisten Bewerber beherzigten, bekamen die Personaler eine Standardantwort. Deswegen brauchten sie wieder neue Fragen. Dieser Prozess lässt sich anhand der Theorie des „Signaling Game“ erklären, wie ich in einer Studie belegt habe.

personalmagazin: Wo wird dieser interaktive Prozess hinführen?

König: Meine Prophezeiung ist, dass der Auswahlprozess immer weiter eskalieren wird. Die Bewerber können sich immer besser informieren und vorbereiten, die Personaler müssen immer weitere Instrumente entwickeln.

personalmagazin: Wie sieht dann die Zukunft der Auswahlinstrumente aus?

König: Ich denke, Personaler werden verstärkt Technologien entwickeln und

Die Ratgeberliteratur bietet immer bessere Informationen, mithilfe derer sich Bewerber perfekt vorbereiten und dann darstellen können.

einsetzen. Es gibt zum Beispiel derzeit eine Forschungsarbeit, bei der mithilfe eines sogenannten „Eye Tracker“ versucht wird, die Position der Pupillen zu verfolgen, um so herauszufinden, ob jemand ehrlich antwortet. Ob das funktioniert, wird noch getestet. Andere Wissenschaftler untersuchen gerade, ob ein neuartiger Bewerbungstest bessere Erkenntnisse bringen könnte. Dieser soll auf den ersten Blick so aussehen wie ein Leistungstest, bei dem es objektiv richtige Antworten gibt. Die Fragen werden aber so gestellt, dass keine eindeutige Antwort möglich ist. Anhand des Antwortverhaltens kann dann die Persönlichkeit des Bewerbers erfasst werden.

personalmagazin: Hat das ständige Aufrüsten bei den Auswahlinstrumenten mit dem Fachkräftemangel ein Ende?

König: Auf der Bewerberseite schon. Die werden sich nicht mehr so gut vorbereiten und positiv darstellen müssen, um zu überzeugen. Dann wird der Prozess aber aufseiten der Unternehmen eskalieren. Die Arbeitgeber werden sich mit ihrer Eigendarstellung gegenseitig überbieten. ■

Das Interview führte **Kristina Enderle da Silva**.



Welcher Bewerber zum Betrieb passt, hängt von der Werteorientierung ab.

Die Werte der Arbeitgebermarke zählen mehr als das Fachwissen

Nicht die fachliche Qualifikation, sondern die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit denen des Arbeitgebers spielt für die Mehrheit der Bewerber eine zentrale Rolle bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Allerdings wissen erst 49 Prozent von 150 befragten Personalverantwortlichen, was genau unter dem Begriff „Employer Branding“, zu verstehen ist. Zu dieser Erkenntnis kommt die Managementberatung Brand Trust in ihrer repräsentativen Employer-Branding-Studie „Talente finden, die zur Marke passen“. Für die Studie haben die Marktforscher 1.510 Arbeitssuchende und Arbeitnehmer sowie 150 Personalverantwortliche in Unternehmen befragt.

Auf die Frage, was ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber ist,

antworteten 53 Prozent der befragten Bewerber und Arbeitnehmer, dass für sie der Einklang der persönlichen Werte mit denen des Unternehmens entscheidend ist. Vier Prozent konnten keine Zuordnung vornehmen. Die fachliche Eignung hingegen ist nur für 43 Prozent vorrangig wichtig.

Die für die Studie befragten Personalverantwortlichen wiederum geben zu 85 Prozent an, die Werte und Einstellungen eines Bewerbers hinsichtlich der Wertepassung zu prüfen. Doch ein genauerer Blick offenbart, dass damit nicht der Bezug zu den spezifischen Unternehmenswerten gemeint ist. Vielmehr werden darunter eher allgemeine Eignungen und Werte verstanden wie zum Beispiel Offenheit, Loyalität oder Leistungsorientierung.

www.brand-trust.de

HOCHSCHULWELT

Verbände kooperieren mit umstrittener Uni

Die Fachzeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“, die auch bei Haufe erscheint, berichtete 2009 über die Kooperation des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) mit der niederländischen IPF Multiversity, die Trainern akademische Abschlüsse anbot. Für diese werden auch informell erworbene Kompetenzen als Studienleistung angerechnet. Allerdings haben neue Recherchen ergeben, dass die IPF Multiversity immer noch keine anerkannte Universität ist. Trotzdem gehen der DVWO und weitere Verbände bis heute nicht auf Abstand, so „wirtschaft + weiterbildung“ in Ausgabe 1/2012. Stattdessen gehe die Multiversity nun in die Offensive und benenne sich um in „Martin Buber University“.

www.wuw-magazin.de

Wie schätzen Sie Ihre Change-Fitness ein?

Wie schnell reagieren Unternehmen auf Veränderungen? Fördern Unternehmen bei Change-Prozessen ihre Mitarbeiter ausreichend? Und kommunizieren die Führungskräfte regelmäßig den Fortschritt der Veränderungen? Diese Fragen untersucht derzeit die Mutaree GmbH gemeinsam mit Sonja Sackmann, Professorin für Organisationspsychologie und Vorstand des Instituts „Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen“ der Bundeswehr in München, in der Studie „Change-Fitness 2012“. Die Kooperationspartner wollen die aktuelle Situation von Veränderungsprozessen in Unternehmen differenziert erfassen und die Change-Fitness von Firmen und Mitarbeitern bewerten. „Die Studie wird zeigen, wie fit Unternehmen darin sind, Change-Prozesse umzusetzen. Schließlich lassen sich Veränderungen nicht vermeiden, aber wir können die Art und Weise verbessern, wie wir damit umgehen“, so Sonja Sackmann. Die Teilnahme an der Studie ist noch bis zum 31. Januar 2012 möglich unter: <http://change-fitness-studie-2012.mutaree.com>

E-Learning wächst

E-Learning ist weiterhin gefragt. Die E-Learning-Dienstleister haben im Jahr 2010 rund fünf Prozent mehr Umsatz erzielt als im Jahr davor. Der Umsatzzuwachs der E-Learning-Wirtschaft liegt damit deutlich über der Wachstumsrate der Gesamtwirtschaft in Deutschland für 2010. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Hochrechnung durch das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung. Diese positive Entwicklung setzt sich auch am Arbeitsmarkt für E-Learning-Fachkräfte fort: Etwa 5.000 Festangestellte (plus ein Prozent) und rund 2.000 Freiberufler (plus 16 Prozent) waren 2010 in deutschen E-Learning-Unternehmen beschäftigt. Unter den einzelnen E-Learning-Geschäftsfeldern machen die „Erstellung von digitalen Lerninhalten“ sowie der „Verkauf oder die Vermietung für Tools für E-Learning und Wissensmanagement“ nach wie vor die größten Umsatzanteile aus.

www.mmb-institut.de



Neues von den Stellenmärkten

KOOPERATIONEN. Vor fünf Jahren ist die Akademikerjobbörse regiojobs24.de online gegangen. Heute sind rund 2.000 Jobs eingestellt und die Kooperationen werden weiter ausgebaut. So wollen laut Anbieter die Arbeitsagenturen ihre regionalen Angebote dort abbilden. www.regiojobs24.de

AUSBILDUNGSMARKETING. Neue Wege der Azubigewinnung geht die Versicherungswirtschaft. Webseiten und Internetstellenbörsen liegen bei der Rekrutierung vor den Printmedien. Allerdings gehen die meisten Bewerbungen (58 Prozent) noch in Papierform ein. Das ergab eine Befragung der Versicherer durch den Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland und das

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft. www.bvw.de

JOBSUCHMASCHINE. Eine neue Jobsuchmaschine ist unter www.jobsuma.de gestartet. Zielgruppe: akademische Nachwuchsmitarbeiter. Sie richtet sich an Studenten und Absolventen und greift auf 1,6 Millionen Stellenanzeigen aus Onlinejobbörsen und von Firmenwebseiten zu. www.jobsuma.de

NEUES TOOL. Xing hat die Recruiter-Mitgliedschaft um eine Kandidatenübersicht erweitert. In dieser lassen sich Mitgliederprofile ablegen und nach Status sortieren. Zudem können Personal direkt in der Liste auf die Nachrichtenhistorie mit gemerkten Kandidaten zugreifen. www.xing.de

NACHRICHTEN

Schlüsselfertige Webseiten

Bei kleineren und mittelständischen Unternehmen ist die Karriereseite – wenn überhaupt vorhanden – selten mehr als eine Liste der offenen Stellen. Dem will eine schlüsselfertige, einfach nutzbare Karriereseite von Personalwerk Abhilfe schaffen. Zum Paket gehört auch ein Fotoshooting, um Ansprechpartner und Firma adäquat abzubilden.

www.personalwerk.de

Azubis bewerten ihren Betrieb

Die Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu gibt nun Azubis die Möglichkeit, ihren Ausbildungsbetrieb zu bewerten. Gleichzeitig können Unternehmen auf sich als Ausbildungsbetriebe aufmerksam machen. Als erste Firmen präsentieren sich Continental und Eon mit eigenen Azubiseiten. Dort stellen sie gezielte Informationen für Jugendliche und deren Eltern bereit. www.kununu.com

Zehn Jahre Kommunikation

Zum zehnjährigen Bestehen hat die Personalkommunikation Schelenz einen Ortswechsel von Mainz nach Großkarlbach vollzogen. Dort gibt es nun auch die Tagungs-Location „Winzerhof Großkarlbach“ für Gruppen bis zu zwölf Personen.

www.personalkommunikation.de

Die Gefahr der sozialen Medien

Seit 2010 haben sieben von zehn Unternehmen Probleme wegen Postings gehabt, die ihre Mitarbeiter in sozialen Medien veröffentlicht haben. Das besagt eine Untersuchung von Avant Resources. Ein Drittel dieser Firmen ergriffen disziplinarische Maßnahmen gegen die Mitarbeiter. Jedoch verfügt weniger als die Hälfte der Firmen überhaupt über Social-Media-Guidelines. Nur elf Prozent schulen ihre Mitarbeiter entsprechend.

www.avantresources.com

Kommt die ISO-Norm für HR?

AUSBLICK. Die Normierung der Personalarbeit ist hierzulande ein Reizthema. Nun gibt es dazu einen neuen Vorstoß aus den USA. Die Kritiker taktieren.

Von **Ruth Lemmer**

Perfekt wollen sie nicht sein, aber praktikabel, nützlich und vernünftig: die Richtlinien, mit denen amerikanische HR-Profis das Humankapital für die Investoren erfassen wollen. Der Text gibt sich in der Einleitung bescheiden und entwickelt

vorsichtig Indikatoren zur Messung von Humankapital, Leadership-Qualität und Arbeitnehmereinsatz. Dennoch sind die „Guidelines for Reporting Human Capital Metrics to Investors“ fast revolutionär. Sie zielen darauf ab, globale Standards für die Personalarbeit zu schaffen.

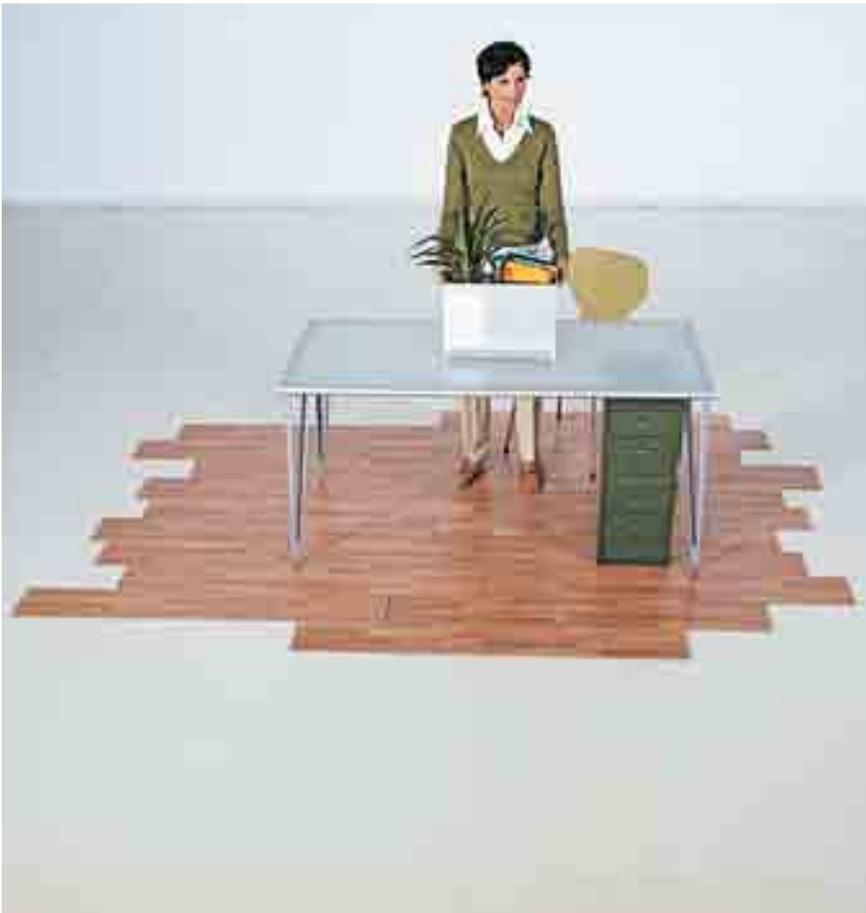
Initiiert hat das Vorhaben die US-amerikanische Society for Human

Resource Management (SHRM), die weltgrößte Vereinigung von Personalfachleuten. Ideengeber ist HR Standards Director Lee S. Webster. Über das American National Standards Institute (ANSI) brachte Webster den Vorschlag, weltweit einheitliche Standards für die Personalarbeit zu schaffen, auf die internationale Plattform der Normierungsfachleute. Die International Organization for Standardization (ISO) in Genf fragte das Interesse bei den Mitgliedsländern ab – und installierte das internationale Normierungsprojekt TC 260. Deutschland hatte sich nicht durchgesetzt mit der Ansicht, ein ISO-Ausschuss für die Normierung der Personalarbeit sei nicht sinnvoll.

Arbeitsgruppen nehmen Fahrt auf

Zum Start haben vier thematische Arbeitsgruppen ihre Arbeit aufgenommen: „Measures & Metrics“ für die Entwicklung von Instrumenten zur Humankapitalmessung, „Staffing & Workforce Planning“ für die Erarbeitung von Maßstäben zur Beobachtung des Personaleinsatzes, „Performance Management“ für Personalbeurteilung und Leistungsmessung sowie „Diversity & Inclusion“ für Regeln zur Zusammenarbeit und Integration unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen. Auf dem Wege von Telefonkonferenzen und Dokumentendatenbanken nimmt die Diskussion langsam Fahrt auf.

In Deutschland tagte beim Deutschen Institut für Normung in Berlin (DIN) das nationale Spiegelgremium zum ISO-Projekt erstmals im Oktober – unter dem Label „NA 159-01-19 AA“.



Genormtes Territorium: Personalarbeit soll an weltweit einheitlichen Standards gemessen werden.

Obmann des Gremiums ist Alexander Böhne, Referent Betriebliche Personalpolitik bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA in Berlin. Mit dabei sind als Vertreter der Personalerinitiative Goinger Kreis deren Gründungsmitglied Hilger Pothmann, Personalleiter der Deutschen Bank, sowie für den Bundesverband der Personalmanager BPM Oliver Kothrade, General Manager Human Resources bei Panasonic Marketing Europe. Der Humankapital-Professor Christian Scholz von der Universität Saarbrücken ist ebenfalls dabei. Außerdem entsenden der DIHK, der TÜV, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ihre Vertreter. Das Gremium ist offen für weitere Mitglieder.

BDA will kritisch-konstruktiv begleiten

Mit den Namen und Institutionen verbinden sich Positionen, die teils konträrer nicht sein können. Während der Goinger Kreis die Mess- und Vergleichbarkeit von Personalarbeit favorisiert, vertritt der BDA vor allem für seine mittelständische Klientel die Meinung, dass Aufwand und Ertrag von Humankapitalmessung in keinem Verhältnis stehen und freie unternehmerische Entscheidungen nicht durch Normierungen des Managements beschnitten werden dürfen. Doch da sich Deutschland mit seiner ablehnenden Haltung nicht durchsetzen konnte, beißt der BDA in den sauren Apfel und schaut mit seinem Obmann aus der Nähe zu. Alexander Böhne: „Wir wollen den ISO-Prozess kritisch-konstruktiv begleiten.“

Hilger Pothmann trifft sich mit Böhne zwar in der Einschätzung, dass sich die deutsche Wirtschaft nicht von internationalen Normen überrollen lassen darf – allerdings unter anderen Vorzeichen. Der Deutsche-Bank-Manager ist überzeugt davon, dass die Messbarkeit von Personalarbeit notwendige Voraussetzung für die umfassende Bewertung von Unternehmen ist, etwa bei der Kreditvergabe: „Wenn Personaler ihre Arbeit nicht

objektiv nachvollziehbar und damit bewertbar machen, kommen sie nicht aus der Beliebigecke heraus.“ Die Deutsche Bank ist nicht nur in Deutschland aktiv dabei. Ein Londoner Direktor und zwei aus New York engagieren sich bei der SHRM-Initiative. Pothmann selbst mischt als Voting Member des Goinger Kreises in der SHRM bei der ISO-Diskussion über Humankapitalmessung mit.

DGFP lehnt das Projekt ab

Spannend ist übrigens nicht nur, wer sich beteiligt, sondern auch, wer nicht vertreten ist: die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Sie lehnt eine Standardisierung nach SHRM-Deu-

DGFP mit ihrer Entscheidung ist, außen vor zu bleiben, zeigt sich auch darin, dass ihr Vorstandsvorsitzender, Lufthansa-Personalvorstand Stefan Lauer, sich nicht zur ISO-Standardisierung äußert, sondern auf Experte Armutat verweist.

International beteiligen sich zurzeit 13 Länder an der Entwicklung von globalen Standards für das Human-Resource-Management – neben Deutschland auch Malaysia und Pakistan sowie aus Europa unter anderem Finnland, die Niederlande, Großbritannien und Portugal. Die beiden Letztgenannten können bereits auf eine eigene Tradition bei den Normierungsversuchen weicher Faktoren zurückblicken.

Mit den deutschen HR-Experten und Institutionen, die am Normungsprozess beteiligt sind, verbinden sich Positionen, die konträrer nicht sein könnten.

tungsmuster ab, da eine solche keine individuelle Personalarbeit ermögliche. Außerdem stellt der Verband eine gewisse Auditierungsmüdigkeit bei seinen Mitgliedern fest. Zugleich will die DGFP ihre eigenen Aktivitäten zur Professionalisierung der Personalarbeit bekannter machen – mit Kompetenzstandards, Eckpunkten zum Personalmanagement und Ausbildungsgängen. „Wir stellen ein Gerüst für zeitgemäße Personalarbeit zur Verfügung, das Individualität nicht verhindert, sondern unterstützt“, erklärt Sascha Armutat, bei der DGFP Leiter des Referats Arbeitskreise.

Nicht klar wird allerdings, warum sich die DGFP anders als andere Standardisierungsgegner aller Mitarbeitsmöglichkeiten beraubt. Schließlich kann es leicht passieren, dass in einigen Jahren ISO-Standards für die Personalarbeit installiert sind und zumindest für global agierende Unternehmen selbst dann relevant werden, wenn sie nicht in die deutsche DIN-Landschaft übertragen werden. Wie unsicher oder uneins die

Das gilt auch für Deutschland: Hier erinnert sich sicher jeder – wenn auch mancher mit Grausen – an die Diskussion um den Humanpotenzialindex HPI im Jahr 2009. Damals ging das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit Vorschlägen an die Öffentlichkeit, die gemeinsam mit Wirtschaftswissenschaftlern erdacht und in mehr als 100 Unternehmen erprobt worden waren.

Der HPI wirkt nach

Mittels ausgewählter Kennzahlen und Benchmarks sollte zeit- und kostensparend eine Bestandsaufnahme des Personalmanagements ermöglicht werden. Inklusive der Identifikation von Optimierungspotenzialen bei Demografie und Personalauswahl, „Compensation“ und Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzverantwortung und Change-Management – um nur einige Aspekte zu nennen. Die insgesamt 14 Werttreiber und 88 Indikatoren zu den personalpolitischen Kernthemen brachten indes nicht das erhoffte trennscharfe Instrument zur

Online

Die Diskussion kann auf folgenden Websites mitverfolgt werden.

www.din.de; www.iso.org
www.ansi.org; www.shrm.org

Messung der Personalarbeit, sondern trennten rasch die Personalerszene in Fans und Feinde. Nach einigen Monaten heftiger und nicht immer fairer Diskussion wurde der HPI beerdigt.

Doch schon 2008 hatten die BMAS-Mitarbeiter von einem Finanzanalysten gehört, dass in den USA im Umfeld der Personalfachleute SHRM Überlegungen zur Standardisierung kursierten. 2009 nahmen die BMAS-Fachleute aus dem Referat Humanressourcen und Humanstrategien, wie die Abteilung inzwischen heißt, Kontakt zu SHRM-Mann Lee S. Webster auf. Informationen über den HPI wurden – neben weiteren wissenschaftlichen Studien zur ökonomischen Relevanz betrieblicher Personalarbeit – ins SHRM-Netzwerk eingespeist, eine internationale Zusammenarbeit wurde aber nicht verfolgt.

Derzeit beobachten die Ministeriumsmitarbeiter die Telefonkonferenzen und den Dokumentenaustausch, greifen aber selbst nicht aktiv ein. Sie halten am BMAS-Grundsatz fest, organisatorische oder verhaltensbezogene Vorgaben an die Unternehmen nicht auf dem Wege der Normung zu regulieren. „Allerdings“, sagt Achim Sieker, Referent im BMAS, „kann es sinnvoll sein, sich im Rahmen der Normung über Begriffsdefinitionen zu einigen oder einen gemeinsam getragenen Rahmen für die Unternehmensberaterstaltung zu entwickeln.“

International ist die Reaktion von leichtem Zögern geprägt: Bei TC 260 haben sich weitere 19 Länder in einen Beobachterstatus begeben – darunter wirtschaftlich und firmenkulturell so unterschiedliche wie Australien und der

Libanon, Kanada und Senegal oder Indien und Zypern.

Unterschiede überwinden

Nach dem ersten internationalen Treffen in Arlington, südwestlich von Washington D.C., im November 2011 hat sich zumindest bei einigen Mitgliedern der deutschen Delegation der Eindruck verfestigt, dass die Treiber in den USA offen sind für Vorschläge aus anderen Wirtschaftskulturen. Das ANSI-Büro und deren Projektleiter Webster scheinen gewillt, neben gängigen US-Kennzahlen auch die der internationalen Partner zu berücksichtigen.

Ausdruck dieses ernsthaften Willens ist die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die ein gemeinsames Verständnis der verwendeten HR-Terminologie erarbeiten soll. Denn schon ein simpler Begriff wie Seniormanager bedeutet für Niederländer, dass Mitarbeiter schon lange im Unternehmen tätig sind, wogegen in Deutschland Hierarchieebenen impliziert werden. Außerdem wurde die Einrichtung von vier weiteren Arbeitsgruppen beschlossen: „Operating model(s) of HR“ entwirft einen Überblick zu Personalmanagementstrukturen, „HR Practices“ stellt wirkungsvolle HR-Prozesse zusammen, „Metrics – Key Social and Business Impacts“ befasst sich mit der Wirksamkeit metrischer Systeme bei harten und weichen HR-Faktoren. Daneben gibt es nun noch „Human Governance“.

Noch ist es zu früh, um zu prognostizieren, zu welchen Standards die Reise geht oder ob die Reise abgebrochen wird. Immerhin ist Webster bei der ISO-Beschreibung bis Ende 2017 als Vorsitzender eingeplant. Im Februar trifft sich das deutsche Spiegelgremium zum zweiten Mal. Die nächste ISO-Sitzung soll Deutschland ausrichten – wohl im Mai 2012. Ob bis dahin tatsächlich schon eine weitere Arbeitsgruppe ein Papier vorlegen kann, bleibt abzuwarten.

Zeit genug also, Koalitionen zu schmieden. Denn statt verbindliche Nor-

men für das Personalmanagement zu schaffen, präferieren einige Beteiligte und Beobachter des derzeitigen Diskussionsprozesses eine weichere Lösung. Vorbild könnte dabei der „Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung“ werden, der als ISO-Standard 26000 zwar die Wertigkeit sozialer Verantwortung von Unternehmen betont und definiert, aber zugleich auf Freiwilligkeit setzt – und nicht auf harte Zertifizierungsverfahren.

Lieber Leitfaden statt Norm?

Ihre Haltung ändern können das DIN und sein Spiegelausschuss ohnehin jederzeit – so etwa nach der Vorlage der ISO-Dokumente. Es könnte ein Normungsprojekt initiiert werden, um die internationale Norm doch komplett ins deutsche Wirtschaftsleben zu übertragen. Dann käme dort ein Normungsprojekt in Gang, wo derzeit die reduzierte Variante der Spiegelung läuft. Doch diese weitreichende Entscheidung – Annäherung an den Normierungsprozess oder Bremsmanöver – wird sehr wahrscheinlich nicht vor 2013 fallen. Eher noch später.

Das liegt auch an ganz sachlichen Erwägungen: Das Arbeitsfeld Personalmanagement ist überall stark mit den gesellschaftlichen Gepflogenheiten verknüpft. Eine Schraube zu normieren oder die Sicherheitsstandards für Elektrokabel, das wirkt daneben vergleichsweise simpel – und erfordert dennoch oft etliche Verhandlungsrunden bis zu einer Übereinkunft. Führungsverhalten und Personalprozesse international vergleichbar zu machen, das erfordert mehr Detailarbeit – und enorme Reflexions- und Übertragungsleistungen. Schließlich menschelt es in Unternehmen all überall – und überall anders. ■



Ruth Lemmer

arbeitet als freie Journalistin und Fachautorin in Düsseldorf.

Barcelona | Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Madrid | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich

Insgesamt über
• 450 Aussteller
• 240 Vorträge
• 6 Keynotes und
• mehr als 7.500
Fachbesucher



PERSONAL2012

FACHMESSEN FÜR PERSONALMANAGEMENT

Twitter:
#Psued12

www.personal-messe.de

Twitter:
#Pnord12

24.-25. April
Stuttgart

09.-10. Mai
Hamburg

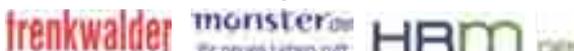
In Stuttgart zeitgleich mit:



Fachmesse für betriebliche
Gesundheitsförderung und Demografie

40% sparen bei Online-Registrierung!

Mit freundlicher Unterstützung von:



Medienpartner:





© SCHOLZ & FRIENDS GROUP

Die Pizza als Recruiting-Tool: Einfach den QR-Code aus Tomatensauce abfotografieren und schon landet man auf den Karriereseiten von Scholz & Friends.

Mitarbeitersuche mit Tomatensauce

TREND. Guerilla-Recruiting setzt auf originelle Wege, um potenzielle Kandidaten auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Es ist kostengünstig und schnell.

Von **Susanne Böhlich**

Unternehmen müssen sich heute viel mehr anstrengen als früher, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Gerade die „Generation Y“ der heute 17- bis 27-Jährigen stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Eine anspruchsvolle Zielgruppe, hoher Wettbewerbsdruck – mit dieser Konstellation hat auch das klassische Produktmarketing zu kämpfen. Auch dort fällt es immer schwerer, die Konsumenten von neuen Produkten zu überzeugen. Die Adressaten sind oftmals von herkömmlichen Werbemaßnahmen schlicht gelangweilt. Zudem sind sie kritischer

geworden und haben gelernt, den Versprechungen der Unternehmen nicht zu glauben. Unternehmen müssen also neue Wege finden, um Kunden anzusprechen und für ihr Produkt zu begeistern – ohne aufdringlich zu wirken oder zu langweilen. Eine Methode, der Werbeverson der Konsumenten entgegenzuwirken, ist Guerilla-Marketing. Es setzt

auf originelle Wege, um Konsumenten auf ein Produkt aufmerksam zu machen und als Kunden zu gewinnen.

Originell und unkonventionell

Dieser Ansatz lässt sich auch auf das Recruiting übertragen. Auch hier muss ein Arbeitgeber sich aus der Masse der Mitbewerber hervorheben, muss auf sein Unternehmen aufmerksam machen und von seinem Angebot überzeugen. Eine unkonventionelle und überraschende Werbemaßnahme verleiht dem Unternehmen gleichzeitig ein junges, kreatives und dynamisches Image. Guerilla-Recruiting ist typischerweise:

- unkonventionell und provokativ, bisweilen sogar aggressiv
- überraschend, flexibel und spektakulär – die individuelle Aufmerksamkeit wird angesprochen
- kostengünstig und effektiv – ein untypisch geringer Mitteleinsatz führt zu einer großen Wirkung
- „ansteckend“ – die Verbreitung erfolgt vielfach vor allem durch Mundpropaganda.

Obwohl es schon einige Recruiting-Maßnahmen gibt, die dem Guerilla-Recruiting zugeordnet werden können, mangelt es bisher noch an einer Systematisierung. Gerade angesichts der Unüberschaubarkeit der Maßnahmen erscheint eine Einordnung sinnvoll – auch wenn die Grenzen zwischen einzelnen Kategorien oft fließend sind.

„Ambient Recruiting“

Vier Varianten des Guerilla-Recruitings lassen sich unterscheiden. Variante eins ist das „Ambient Recruiting“: Wie im Produktmarketing können auch fürs Recruiting Medienformate genutzt werden, die im direkten Lebens- und Freizeitumfeld einer Zielgruppe platziert werden. Postkarten, Bierdeckel und Posterwände können mit provokativen Aufforderungen zur Bewerbung bedruckt werden. Die einfachste Umsetzung sind Aufkleber auf Zügen, auf Lastwagen oder auf Lieferwagen von Handwerksfirmen – mit

dem Verweis „Kollegen gesucht“. Auch Mitarbeiter, die mit gelben T-Shirts als lebende Stellenanzeigen auf einer Konferenz zu sehen sind (so geschehen bei der Lead-Award-Verleihung in den Hamburger Deichtorhallen) betreiben „Ambient Recruiting“.

Weitere Beispiele: Der Hamburger Finanz- und Versicherungsdienstleister Zeus positionierte Fahrräder mit Plakatanhängern in der Stadt und brachte großflächige Plakatwerbung und Aufkleber

per Trautmann. Potenzielle Bewerber können auf der Agentur-Website in die Haut von André Kemper und Michael Trautmann schlüpfen. Per Webcam wird automatisch eine virtuelle 3D-Maske über das Gesicht des Bewerbers gelegt, die dann dessen Bewegungen folgt und sie auf die Figuren auf dem Bildschirm überträgt. Ein anderes Beispiel sind die Filme der Züricher Verkehrsbetriebe, bei denen der Chef einer Abteilung sich, sein Unternehmen und den künftigen

Guerilla-Recruiting ist nicht nur unkonventionell und provokativ, sondern auch kostengünstig. Die Verbreitung erfolgt oft durch Mundpropaganda.

in S- und U-Bahnen an. Das Technologieunternehmen Festo drapierte Banner an Autobahnbrücken, um so auf sein Recruiting-Event „Nacht der Bewerber“ aufmerksam zu machen. Die Werbeagentur „Farben + Formen“ entwickelte ein eigenes Jobportal (www.wirdallesbesser.com) und nutzte alle Varianten des „Ambient Recruitings“, um darauf hinzuweisen: von Bierdeckeln und Aktionskarten in angesagten Werbetreffs der Region über Kfz-Anhänger, die ordnungsgemäß vor den Büros der Mitbewerber geparkt wurden, bis hin zu Schriftzügen auf Bürgersteigen. Provokative Sprüche wie „War spät gestern?“ oder „Da geh' ich lieber putzen!“ sollten wechselwillige Werber locken.

„Viral Recruiting“

Variante zwei ist das „Viral Recruiting“: Dieses nutzt die exponentielle Verbreitung einer Werbebotschaft über das Internet, um mit einer ungewöhnlichen Botschaft für einen Arbeitgeber zu werben. Im Marketing sind die bekanntesten Beispiele die „Moorhuhnjagd“ von Johnnie Walker und „Elf Yourself“ des Büroartikellieferanten Office Max.

Ein aktuelles Recruiting-Beispiel ist die Kampagne der Werbeagentur Kem-

per Trautmann. Potenzielle Bewerber können auf der Agentur-Website in die Haut von André Kemper und Michael Trautmann schlüpfen. Per Webcam wird automatisch eine virtuelle 3D-Maske über das Gesicht des Bewerbers gelegt, die dann dessen Bewegungen folgt und sie auf die Figuren auf dem Bildschirm überträgt. Ein anderes Beispiel sind die Filme der Züricher Verkehrsbetriebe, bei denen der Chef einer Abteilung sich, sein Unternehmen und den künftigen

„Trojan Recruiting“

Variante drei ist das „Trojan Recruiting“: Es hat seinen Namen vom trojanischen Pferd der griechischen Mythologie, in dessen Bauch Soldaten versteckt waren, um in einen geschützten Bereich eingelassen zu werden. Beim „Trojan Recruiting“ spielen moderne Medien oft eine Schlüsselrolle. So schuf die Hamburger Agentur Scholz & Friends zusammen mit einem Pizza-Service die „Pizza Digitale“. Der Pizza-Service lieferte vier Wochen lang bei jeder Bestellung seitens einer anderen Kreativagentur die „Pizza Digitale“ kostenlos mit. Sie war mit Tomatensauce in Form eines QR-Codes belegt war. Wer den QR-Code mit dem Smartphone fotografierte, landete auf den Recruiting-Seiten von Scholz & Friends.

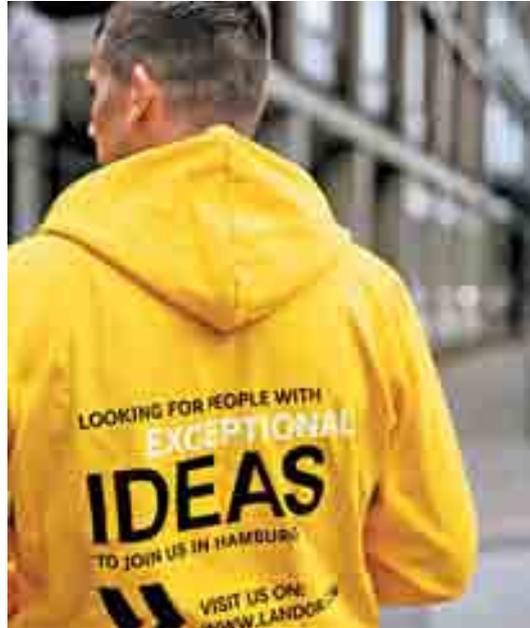
Eine andere originelle Methode nutzte die Agentur „Jung von Matt“ bei der Suche nach Art-Direktoren: Dabei wurden Spitzenfotografen als „trojanische Pferde“ eingesetzt. Sie präsentierten

ihre Mappen bei anderen Kreativagenturen. Auf den Bildern waren Stellenanzeigen versteckt. So fand sich die Aufforderung „Und wann zeigst du uns deine Mappe? Jung von Matt sucht Art-Direktoren“ als Recruiting-Graffiti an Wände gesprüht oder sogar auf einen Pullover gestickt.

„Conspiracy Recruiting“

Variante vier ist das „Conspiracy Recruiting“ – eine Verschwörung, um einen Plan auszuführen, dessen Umsetzung zum Schaden anderer geschieht. Übertragen aufs Recruiting heißt das, dass sich potenzielle Bewerber und Arbeitgeber treffen, ohne dass die Anwerbung im Vordergrund steht. Ziel ist zunächst der Informationsaustausch und das gegenseitige Kennenlernen – das aber später durchaus in ein Arbeitsverhältnis münden kann und damit den gegenwärtigen Arbeitgeber schädigt. Eine mögliche Form ist das sogenannte Barcamp – eine offene Tagung mit Workshops. Die Inhalte und der Ablauf stehen nicht von Anfang an fest, sondern werden von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet. Jeder Teilnehmer kann selbst eine sogenannte Session veranstalten, deren Thema er bestimmt, und Interessierte zur Teilnahme aufrufen. Barcamps dienen vornehmlich dem inhaltlichen Austausch und der Diskussion, können aber auch eine Verbindung zu potenziellen Mitarbeitern schaffen. So tritt das Hamburger Unternehmen Otto regelmäßig als einer der Hauptsponsoren von Barcamps auf und stellt Räumlichkeiten zur Verfügung.

Näher am klassischen Recruiting ist das „BlaBO“, das die Kölner Werbeagentur Denkwerk erfunden hat. Beim Grillen auf der Sonnenterrasse sollen potenzielle Kandidaten die „kreativen Köpfe, Nerds



Mitarbeiter als Stellenanzeige – eine witzige Idee von Landor.

und Macher“ kennenlernen, sich am Kicker oder der Spielekonsole entspannen und erste Gespräche mit potenziellen Vorgesetzten und Kollegen führen.

Einsatzfelder und Chancen

Guerilla-Recruiting kann in zweierlei Hinsicht genutzt werden. Zum einen als Beimischung, als Ergänzung zu anderen, klassischen Recruiting-Maßnahmen – oft bei Großunternehmen, die neue Wege gehen oder sich ein jüngeres, dynamischeres Image geben wollen. Mittelständische und kleine Unternehmen nutzen es, um mit einem geringen Budget eine große Wirkung zu erzielen und Aufmerksamkeit und Bekanntheit zu erreichen. Guerilla-Recruiting bietet den großen Vorteil, dass auch passive Kandidaten oder Nichtsuchende aktiv angesprochen werden können. Zudem lässt sich oft auch eine sehr zielgenaue Ansprache interessanter Adressatengruppen realisieren.

Die Risiken für Unternehmen

Nicht vergessen werden sollten jedoch die Risiken, die in diesem Ansatz stecken. Gerade bei Großunternehmen ist

die Akzeptanz intern oft begrenzt, da die Maßnahmen bewusst provokativ sind und auf einem Grat zwischen Originalität und Geschmacklosigkeit balancieren. Zudem besteht bei erfolgreichen viralen Maßnahmen das Risiko, dass das eigentliche Ziel der Kampagne – Employer Branding und Recruiting – in den Hintergrund tritt und die Kampagne sich losgelöst von der Marke verselbstständigt. Im Marketingbereich ist das „Moorhuhn“ ein Beispiel – die Kampagne ist bekannt, die dahinterliegende Marke damit aber nicht mehr verbunden.

Manche Methoden sind rechtlich bedenklich oder entsprechen nicht den moralischen Grundsätzen des Unternehmens. Auch können Botschaften verzerrt und mit einer anderen Bedeutung weitergeleitet werden, die nicht der Intention des Unternehmens entspricht. So wurde ein humorvoller Film von Evonik in einer Form verfremdet, der mit dem Jugendschutz in Konflikt kam. Außerdem gilt: Je mehr Guerilla-Recruiting eingesetzt wird, desto mehr kommt es zur Reizüberflutung. Massenhaft Postkarten in Kneipen verlieren dann ihre Wirkung ebenso wie zu zahlreiche „lebende Stellenanzeigen“ auf einer Tagung.

Guerilla-Recruiting hat dennoch ein großes Potenzial. Es entspricht dem Bedürfnis, auf unkonventionelle Weise als Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen und gezielt die passenden Personen anzusprechen. Entscheidend ist eine vorsichtige und sorgfältige Planung der Maßnahme, um etwaige Imageschäden in Folge misslungener Versuche auszuschließen. Das Unternehmensimage, die gewählte Maßnahme, die anvisierte Zielgruppe und die gewählten Medien müssen zusammenpassen. ■



Prof. Dr. Susanne Böhlisch

ist Professorin für International Management an der Internationalen

Hochschule Bad Honnef.

„Im Tal der Wahrheit bleiben“

INTERVIEW. Recruiting-Videos sind im Trend. Aber nicht alle kommen gut an. Multimedia-Experte Peter Schels erklärt, was viele Unternehmen falsch machen.

personalmagazin: Herr Schels, was sind häufige Fehler bei Recruiting-Videos?

Peter Schels: Ich glaube, dass alles falsch ist, was nicht echt ist. Alles, was etwas vorgaukelt, was der eigenen Unternehmenssituation überhaupt nicht entspricht. Das ist allein schon eine ethische Frage, da man sich präsentieren sollte, ohne das „Tal der Wahrheit“ zu verlassen. Außerdem kommen die Bewerber aus einer Generation mit großem visuellem Empfinden. Wenn sie einen Film sehen, der zu glattgebügelt und nicht stimmig ist, merken sie das. Es mag schon sein, dass ein Unternehmen – wenn es unkonventionelle Wege wagt – den einen oder anderen Bewerber erreicht, den es sonst nicht erreichen würde.

personalmagazin: Der Recruiting-Rap von BMW war auch unkonventionell, wurde aber ziemlich verspottet.

Schels: Das ist das Beispiel eines erfolgreichen, tollen, aber auch konservativen Unternehmens, das mit einer Musikrichtung – sprich Rap – neue Wege beschreiten wollte. Die Frage ist doch: Hat ein Bewerber, der zu BMW will, Interesse, selbst zu Rappen? Weitere Fehler des Videos: Es ist dramaturgisch schlecht und langweilig. Auch inhalt-

lich gibt es einen Widerspruch: Bei Rap geht es meist um Gewalt oder Sex, um Millieu, Liebe oder Sehnsucht. Wird diese Musik einem Arbeitsplatzthema übergestülpt, dann passt das einfach nicht zusammen.

personalmagazin: Bei Siemens wurden Videos – zumindest früher – von den Mitarbeitern selbst gedreht, um Authentizität zu vermitteln. Ist das besser?

Schels: Authentizität ist zwar ein inflationär gebrauchtes Wort, aber sie entspricht der „Echtheit“, die ich vorhin erwähnt habe. Man darf dabei aber nicht vergessen, dass eine Person, sobald sie vor der Kamera steht, nicht unbedingt sie selbst ist. Gerade wenn hinter der Kamera jemand steht, der Faxen macht, um den Sprecher zu motivieren. Auch das kann also schiefgehen, weil der Betrachter das eventuell bemerkt. Daher würde ich eher von selbst gedrehten Filmen abraten.

personalmagazin: Also lieber professionell mit Drehbuch, damit ein roter Faden enthalten ist?

Schels: Professionell: Ja. Drehbuch: Nein. Wenn es um Mitarbeiter selbst geht, die im Fokus stehen, halte ich ein Drehbuch nicht für das Richtige. Weil es ein Korsett ist, das die Leute von vornherein einengt und möglicherweise zu Aussagen verführt, die sie darstellen, wie sie gar nicht sind.

personalmagazin: Mitarbeiter sind selten geborene Schauspieler. Wie viele Versprecher dürfen sein?



Peter Schels

ist Geschäftsführer der Al Dente Entertainment GmbH, die seit 2004 besteht und für Unternehmen unter anderem Webseiten, Image- und Industriefilme produziert.

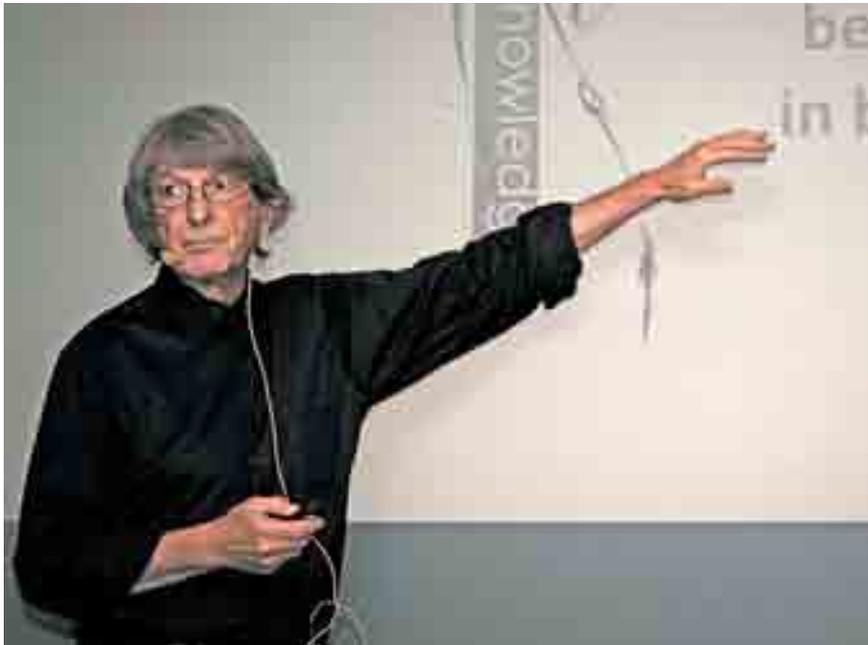
Schels: Genau das ist es doch. Die Mitarbeiter sollen gerade nicht schauspielern. Bei Recruiting-Videos kommt es in erster Linie auf die Glaubwürdigkeit an. Ich muss Vertrauen herstellen, indem ich sage: „Schaut mal her. Das ist einer, der bei uns arbeitet.“ Wenn jemand sich ein bisschen verspricht oder eine Klangfärbung hat, fühlen sich viele Leute sogar angesprochen, denn niemand ist perfekt. Wenn sie dagegen den Eindruck haben, dass da ein absoluter Musterknabe zu sehen ist, fühlen sie sich möglicherweise sogar eingeschüchtert. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Download



Sieben Tipps für erfolgreiche Recruiting-Videos gibt es zum Download unter www.personalmagazin.de



Larry Leifer erklärt auf der X-Mess-Konferenz in Berlin, wie „Design Thinking“ funktioniert.

Mit den Händen denken

METHODE. Der Systemikerkongress X-Mess in Berlin befasste sich mit „Design Thinking“. Der neue Ansatz sorgte für Spaß – aber nicht für Erkenntnis.

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Das Werk von Niklas Luhmann und anderen, auf das sich die systemische Schule beruft, ist tiefgründig genug, um über Jahre hinweg Kongresse damit zu bestreiten. Dennoch öffnete sich die Szene rund um die Hochschullehrer Dirk Baecker und Fritz B. Simon auf ihrer jüngsten Konferenz einer Lehre, deren Anschlussfähigkeit an die Systemtheorie erst noch ergründet werden muss. „Design Thinking“ stand im Mittelpunkt der X-Mess Ende Novem-

ber in Berlin (eine ausführliche Kongressdokumentation finden Sie unter www.xmess.net). 190 Berater, Wissenschaftler, Studenten und Künstler hatten sich zusammengefunden, um das „Mitten-Händen-Denken“ an der Konzeption einer neuen Gesellschaft und neuartiger Organisationen auszuprobieren.

Die nächste Gesellschaft, so der an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen lehrende Soziologe Dirk Baecker bei seiner Keynote, sei durch das Aufkommen der Elektrizität, des Computers und des Internets auf globale Gleichzeitigkeit und eine Logik von „Schaltungen und Wi-

derständen“ ausgerichtet. Die Mantras systemischer Berater, „Komplexität und Reflexivität“, bekämen da eine ganz neue Bedeutung. Er räumte aber sogleich ein: „Dieses Denkmodell, ich weiß, kann man nicht auf Anhieb verstehen, man muss es ausprobieren.“ Baecker schlug hiermit, gewollt oder ungewollt, die Brücke zum „Design Thinking“, das den zweiten Tag der Zusammenkunft bestimmte.

Künftige Organisationen basteln

Denn diese Methodik setzt darauf, weniger durch angestregtes Denken als durch Handeln und plastisches Gestalten („Prototyping“) zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Einer ihrer Väter, der in Stanford lehrende Larry Leifer, stellte die Fundamente des Ansatzes auf inspirierende Weise vor. Das Konzept beruht auf der Annahme, dass durch das Beobachten von Kundenbedürfnissen, durch Lern- und Testschleifen sowie durch schnelles Gestalten in heterogenen Teams innovative Problemlösungen entstehen (siehe dazu: dschool.stanford.edu).

Was das für die Gestaltung neuer Organisationen und Geschäftsmodelle bedeuten könnte, erprobten die Kongress Teilnehmer beim Basteln mit Klebstoff und Styropor an Supermärkten, Partnervermittlungen, Stadtverwaltungen und Bibliotheken. Das machte Spaß und bot Anlass zum Austausch. Die Ergebnisse allerdings wirkten oft wie eine Variante herkömmlicher, internetbasierter Organisationen in „neuem Design“.

Schlimmer noch, Antworten auf die Systemfragen unserer heutigen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung (Stichworte: Finanz-, Vertrauens- und Identitätskrise) waren nicht zu finden. Die schillernde Welt des Internets scheint auch kritische Geister mittlerweile so zu elektrisieren, dass eine Gleichschaltung mit der „unsichtbaren Maschine“ (Luhmann über den Computer) als Signum der nächsten Gesellschaft unausweichlich scheint. Wenigstens verhilft „Design Thinking“ dabei zu aufregenden Oberflächen und Produkteigenschaften. ■



Wir sind ein verdammt gutes Team!

Sie haben das Potenzial. Wir bieten die Möglichkeiten. Als ein dem Menschen verpflichtetes Pharmaunternehmen schätzen wir unsere Mitarbeiter und bieten ihnen den nötigen Raum, um ihre Potenziale produktiv zu entfalten. Im Zuge unserer strategischen Ausrichtung und zur Bewältigung unseres Wachstums verstärken wir unsere Personalabteilung. Ab April 2012 suchen wir eine/n

Personalreferenten/-in

Ihre Herausforderung:

- Eigenständige Bearbeitung und Koordination von strategischen Personalprojekten zu Themen wie flexible Arbeitsformen, alters- und altersgerechter Personaleinsatz sowie zukunftsweisenden Vergütungsmodellen
- Konzeption, Durchführung und Evaluation geeigneter Personalentwicklungsmaßnahmen
- Optimierung bzw. Neugestaltung des betrieblichen Zielvereinbarungsprozesses
- Verantwortung für das bestehende betriebliche Verbesserungsmanagement
- Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagements
- Verantwortung für den ganzheitlichen Rekrutierungsprozess von definierten Mitarbeitergruppen
- Konzeption und Begleitung von Organisationsveränderungen
- Konstruktive vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und den Fachbereichen

Ihr Profil:

- Wirtschaftswissenschaftliches Studium mit Schwerpunkt Personal oder vergleichbare kaufmännische Ausbildung (z. B. Personalfachkaufmann)
- Ca. fünfjährige Praxiserfahrung im Personalbereich insbesondere in den o. g. Themengebieten
- Erfahrung in der Beratung von Führungs- und Fachkräften sowie in der Steuerung von vielschichtigen Projekten
- Sehr gute Kenntnisse im Arbeits-/Betriebsverfassungsrecht
- Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten
- Selbstständige und konzeptionelle Arbeitsweise

Für diese anspruchsvolle und komplexe Aufgabe suchen wir eine engagierte, begeisterungsfähige und gewinnende Persönlichkeit. Sie überzeugen durch eine ausgeprägte Durchsetzungsstärke und Teamfähigkeit sowie durch ein sicheres und kompetentes Auftreten.

Ihre Möglichkeiten:

In einem professionellen und angenehmen Arbeitsumfeld erwarten Sie spannende Inhalte in einem motivierten und aufgeschlossenen Team.

Ihr Wissen ist wertvoll für uns. Deshalb fördern wir Ihre berufliche Entwicklung durch gezielte Fort- und Weiterbildungen und bieten Ihnen eine leistungsgerechte Ergebnisbeteiligung sowie attraktive Sozialleistungen.

Sie fühlen sich angesprochen. Wir freuen uns auf Sie! Bitte senden Sie Ihre Bewerbung unter Angabe ihrer Gehaltsvorstellung an Dr. R. Pfleger GmbH, Postfach, 96045 Bamberg. Oder bewerben Sie sich online unter www.dr-pfleger.de.

Die Dr. R. Pfleger GmbH ist ein dem Menschen verpflichtetes Pharmaunternehmen mit 300 Mitarbeitern. Als mittelständischer, konzernunabhängiger Arzneimittelhersteller konzentrieren wir uns auf die Bereiche Urologie, Dermatologie sowie OTC-Produkte.



Unser Personalleiter Herr Erwin Schwab freut sich auf Ihre Bewerbung. Für Fragen erreichen Sie ihn unter 0951 6043-0.



Geld und gute Worte zählen

Angemessene Bezahlung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit – das sind für Berufstätige in Deutschland die wichtigsten Faktoren, wenn es um die Attraktivität eines Arbeitsplatzes geht. Das ergab die aktuelle, repräsentative Zusatzbefragung für den Arbeitsklima-Index der Job AG in Fulda. 70 Prozent der rund 1.100 Befragten sagten auf die Frage „Welche der folgenden acht Aspekte machen für Sie einen Arbeitsplatz attraktiv?“, dass dies vor allen Dingen ein angemessenes Entgelt sei. 56 Prozent nannten die „Wertschätzung der geleisteten Arbeit“. Für etwas weniger als die Hälfte der Befragten (47 Prozent) machen die Aufgabenverteilung und die Definition der Kompetenzen beziehungsweise die Verantwortung einen Arbeitsplatz verlockend. Alle weiteren zur Wahl stehenden Aspekte wie „flexible Arbeitszeitmodelle“, „gute Sozialleistungen“ und „Weiterbildung“ sowie „Weiterqualifizierung“ erachteten weniger als 30 Prozent für relevant. www.job-ag.com

Welche Aspekte machen einen Arbeitsplatz attraktiv?

angemessene Bezahlung	70
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	56
Aufgaben- und Kompetenzverteilung	47
flexible Arbeitszeitmodelle	29
gute Sozialleistungen des Arbeitgebers	25
transparente Informationspolitik	15
regelmäßige Weiterbildung	13
variable Gehaltsbestandteile	4

Angaben in Prozent

Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt genannt haben.

Quelle: Job AG, Fulda

HR-Exzellenz hoch bedeutsam für Erfolg

Das Personalmanagement leistet einen wirksamen Beitrag zum Wirtschaftserfolg, die wirtschaftlich Erfolgreicheren haben jedoch nicht unbedingt ein überdurchschnittliches Personalmanagement. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Managementberatung ZEB, für die 551 Teilnehmer aus 421 mittelständischen Kreditinstituten in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden. Untersucht

wurden die jeweiligen Reifestufen von Personalkernprozessen, die Umsetzungsqualität des Personallebenszyklus und die Ausrichtung auf Wertbeiträge. Die jeweilige „Personal-exzellenz“ bestimmt demnach zu 65 Prozent den Wirtschaftserfolg gemäß Ertrags- und Kostenquoten. Die wirtschaftliche Leistungskraft eines Unternehmens legt aber nur zu 35 Prozent die Qualität des Personalmanagements fest. www.zeb.de

NACHRICHTEN

Demografieexperten

Mehr als 100 qualifizierte Unternehmensberater und Trainer, die sich vertieft mit den Effekten des Wandels der Bevölkerungsstruktur befassen, haben sich zum Demografie-Experten-Verein (DEX) zusammengeschlossen. Sie wollen insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen Unterstützung bei HR-Themen anbieten – in Form von Altersstrukturanalysen, Workshops und Seminaren oder ausführlicher Beratung.

www.demografie-experten.de

GmbH-Chefs verdienen mehr

Die Gehälter von Geschäftsführern kleiner Unternehmen in Deutschland steigen wieder stärker. Das besagt der diesjährige Kienbaum-Vergütungsreport „Geschäftsführer der kleinen GmbH“. 634 Geschäftsführer aus 475 Unternehmen wurden befragt. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Grundgehälter von Geschäftsführern um 2,7 Prozent gestiegen – von 2009 auf 2010 waren es 1,6 Prozent. Derzeit erhalten Geschäftsführer kleiner Unternehmen im Schnitt ein Grundgehalt von 149.000 Euro im Jahr, ihre Jahresgesamtbezüge betragen 175.000 Euro. www.kienbaum.de

Erfolgsmessung ist selten

Die gezielte Erfolgsmessung bei Talentmanagement ist in den meisten Unternehmen noch völlig unterentwickelt und der Nutzen wird kaum systematisch erfasst. Das besagt eine Umfrage des Talentmanagementspezialisten Lumesse unter rund 200 Teilnehmern der Webinar-Serie „Talentpolitik auf dem Prüfstand“. Mehr als zwei Drittel (67,9 Prozent) betreiben „keinen“ oder nur „wenig“ Aufwand bei der Erfolgsmessung. Ein Viertel (24,5 Prozent) betreibt „etwas“ Aufwand und nur 7,6 Prozent „viel“ Aufwand. www.lumesse.de

Die Cloud ist im Kommen

Spektakuläre Übernahmeankündigung aus Walldorf: SAP will den US-Anbieter von Talentmanagementsoftware aus der Cloud, Successfactors, übernehmen. Auch weitere bislang in Deutschland eher unauffällige Anbieter rüsten auf. So meldete TalentSoft, ein französischer Pionier im SaaS-basierten Kompetenz- und Talentmanagement, er fusioniere mit RFlex, einem Anbieter von E-Recruiting-Lösungen. Bereits im Sommer ist die Haufe Gruppe eine Kooperation mit der St. Galler Umantis AG zur Vermarktung einer gemeinsamen cloudbasierten Talentmanagementlösung eingegangen. Und Taleo, ein



SAP will den US-amerikanischen Cloudspezialisten Successfactors übernehmen.

ursprünglich kanadischer Anbieter, hat durch den Zukauf von Jobpartners die Kundenbasis und Belegschaft in Europa mehr als verdoppelt.

www.haufe.de/personal

KURZMELDUNGEN

Abwesenheiten online verwalten

Der Ludwigsburger Software-Spezialist I-Punkt hat mit der Web-Anwendung „Mitarbeiterbereich“ ein Werkzeug zur Verwaltung von Personalabwesenheiten an den Start gebracht. Der Anbieter stellt die Software kostenlos zur Verfügung und will den Dienst laufend erweitern. Das Web-Angebot richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen, die Informationen über Urlaub, Krankheit und andere Abwesenheiten zentral und mobil abrufbar erfassen wollen. www.mitarbeiterbereich.de

Potenziale beim Umgang mit Dokumenten

Der Umgang mit Dokumenten in deutschen Unternehmen ist umständlicher als nötig, so eine aktuelle Anwenderumfrage von Notable Solutions Inc. (NSI) zur Praxis bei der Erfassung von Papierbelegen. Obwohl über 90 Prozent der Befragten täglich Dokumente scannen, nutzt nur ein Drittel die intelligenten Features der entsprechenden Geräte für Erfassung und Workflow. www.nsiastore.com

Kammerjäger Hameln



In jeder Stadt
zur Stelle

meinestadt.de

der Stellenmarkt von meinestadt.de

- ➔ Jobbörse & Stadtportal: Die ideale Kombination für mehr Reichweite
- ➔ Lokal & regional: Weil immer mehr Bewerber vor Ort suchen
- ➔ Größter deutscher Ausbildungsmarkt: Ihr Nachwuchs sucht bei uns

jobs.meinestadt.de

Weltweite Standards in 40 Tagen

PRAXIS. Global einheitliche Standards für die Payroll und HR-Administration in 42 Ländern: Damit schafft Atos die Grundlage für ihr geplantes HR-Outsourcing.

Von **Katharina Heidrich** und **Lutz Bauer**

Einsparung der laufenden globalen HR-Kosten ist das Ziel, das durch Outsourcing der gesamten Payroll und HR-Administration erreicht wird. Mit dieser ambitionierten Zielsetzung wird das erfolgreiche Zusammenwachsen der zwei Firmen Atos Origin (AO) und Siemens IT Solutions and Services in dem neuen Unternehmen Atos unterstützt und eine effiziente HR-Funktion aufgebaut. Mit 74.000 Mitarbeitern in 42 Ländern zählt Atos zu den zehn größten IT-Dienstleistern weltweit.

Enge Zusammenarbeit von HR und IT

Vertreter der operativen HR-Organisation aus allen „großen“ Ländern sowie Vertreter der globalen IT-Organisation mit dem ausgewählten Outsourcing-Provider trafen sich im Juli zum Kick-Off des Projekts. Das Projektteam hat den Auftrag, innerhalb kürzester Zeit das globale Outsourcing vorzubereiten und zusammen mit dem Outsourcing-Provider umzusetzen. Maßgeblicher Erfolgsfaktor eines Outsourcing-Projekts mit gleichzeitiger Systemumstellung ist eine von Anfang an eng verzahnte Zusammenarbeit mit IT.

Deshalb setzt sich das Projektteam neben HR-Spezialisten auch aus IT-Experten zusammen, die Erfahrung aus beiden zusammenwachsenden Organisationen und vielen Transformationsprojekten mitbringen. In allen Projektschritten wird damit eine enge Zusammenarbeit gewährleistet, die für die Umsetzung der Systemmigrationen und Schnittstellendefinitionen unabdingbar ist.

Hohe Anforderungen bei wenig Zeit

Eine der Herausforderungen bestand darin, standardisierte globale HR-Prozesse

festzulegen. Hinzu kommt, dass die Länderorganisationen auf allen Kontinenten in verschiedenen Größen wirken, und die HR-Organisation demzufolge in allen denkbaren Varianten vertreten ist: vom modernen „Shared Services Center“ bis hin zur Gehaltsabrechnung per Excel.

Ziel des Kick-Off-Workshops war es, ein starkes, engagiertes und informiertes Team zu etablieren. Dafür wurden Teilnehmerkreis, Agenda, Struktur und Rahmenbedingungen detailliert geplant und vorbereitet. Die Moderation erfolgte durch eine Beraterin von HR Blue.



Das Atos-Headquarter in Bezons bei Paris: Hier wurde an den Standards für HR-Administration und Payroll gearbeitet.

© ATOS

ÜBERBLICK

Standardisierungen im HR-Bereich

Wichtige Themen im HR-Bereich, für die im Atos-Projekt einheitliche Standards gefunden wurden:

- Gehaltsabrechnungen
- HR-Datenanfrage
- Neueinstellungen: Ausschreibung
- Neueinstellungen: Angebotsannahme
- Neueinstellungen: Einführung und erster Tag
- Neueinstellungen: Änderungen bei Einstellungsbedingungen
- Neueinstellungen: Übernahme nach Probezeit
- Medizinische und Background-Checks
- Änderungen der persönlichen Daten der Mitarbeiter
- Änderungen der Voraussetzungen oder Bedingungen
- Flexible Arbeitszeiten
- Transfer
- Arbeitszeugnisse
- Jubiläumsgeldrückstellungen
- Kostenstellenwechsel
- HR-Reporting
- Kündigung: arbeitgeberseitig
- Kündigung: arbeitnehmerseitig
- Beendigung wegen tödlichen Arbeitsunfalls
- Beendigung bei Erreichen des Rentenalters
- Urlaub/Freistellung: Schwangerschaft und Adoption
- Urlaub/Freistellung: Vaterschafts- und Elternzeit
- Urlaub/Freistellung: Militär-/Zivildienst
- Rückkehr ins Arbeitsverhältnis
- Urlaub/Freistellung: Arbeitsunfähigkeit

Bereits im Grußwort unterstrich der Group Executive Vice President Human Resources die Wichtigkeit des Projekts innerhalb der Organisation und betonte

ganz klar die hohen Erwartungen und Anforderungen an das Team, die enorme Komplexität und den engen Zeitrahmen des Projekts.

Nach der Vorstellung der Ziele, Meilensteine, Zeitpläne und neuen HR-Systeme durch die Projektleitung nutzte der Outsourcing-Provider den Workshop, um bei den Teilnehmern Vertrauen in eine effiziente Abwicklung der Payroll und HR-Administration zu erwecken und Fragen zu beantworten. Zusammen mit dem Provider wurden als Vorbereitung die existierenden Prozesse beider Organisationen verglichen und unter Berücksichtigung vieler Best Practice-Beispiele als grafischer Prozessablauf dargestellt. In Diskussionen mit den HR-Ländervertretern wurde geklärt, wo größere lokale Abweichungen liegen und ob beziehungsweise mit welchem Aufwand diese Prozesse in allen Ländern inhaltlich und rechtlich umsetzbar sind.

Ein Ziel – verschiedene Systeme

Am Beispiel des Einstellungsprozesses wird die Herausforderung eines globalen Standards bereits deutlich: Wer schickt den Arbeitsvertrag an den Kandidaten? Wer sammelt die Unterschriften darauf ein und darf man diese elektronisch hinterlegen? Wie formulieren wir die technische Schnittstelle zum Bewerbermanagementsystem? In welchen Ländern wird ein polizeiliches Führungszeugnis benötigt? Wer verhandelt die Konditionen? Wann wird der Betriebsrat eingebunden? Aber in den USA gibt es weder Arbeitsvertrag noch Betriebsrat. Und in Indien werden Kandidatendaten erst ins HR-System eingegeben, wenn der Kandidat seinen ersten Arbeitstag hat. Wie erhalten Mitarbeiter ihre Gehaltsabrechnung, wenn sie keinen Zugang zum Intranet haben? Diese und viele andere Punkte wurden eingehend besprochen, immer mit dem Blick darauf, einen gangbaren Kompromiss für alle Länder zu finden. Die Zielstellung war klar: HR-Prozesse standardisie-

ren und globalisieren. In der späteren Lokalisierungsphase würde es in jedem Land die Möglichkeit der minimalen Anpassung geben, um den jeweiligen rechtlichen und systemischen Gegebenheiten zu entsprechen.

Sämtliche HR-Prozesse zur Personaladministration wurden in dem Workshop durchgesprochen und weitestgehend abgestimmt. Der Provider passte sie gemäß den Ergebnissen an. Die HR-Vertreter wurden zuverlässige „Change Agents“, die auf Länderebene maßgeblich zum Erfolg des Projekts beitragen.

Der Prozess geht weiter

Zur Festlegung der effizienten Zusammenarbeit zwischen Atos und dem Provider entwickelte das Projektteam zwischenzeitlich sogenannte „Master-Prozesse“, die den generellen Ablauf der Service-Leistungen im Zuge des Outsourcings darstellen. Im nächsten Schritt wurden alle Prozesse für die Payroll entwickelt und auf ähnliche Weise global diskutiert. Da die Payroll naturgemäß noch landesspezifischer ist als die HR-Administration, sind die Prozesse in diesem Fall generisch gehalten und werden dann je nach landesspezifischen Gegebenheiten weiter detailliert.

Der Grundstein für ein erfolgreiches HR-Outsourcing in mehreren Wellen und die daraus resultierende Kosteneinsparung ist gelegt: Mittlerweile existieren über 50 global standardisierte HR-Prozesse, die mit einem internationalen Team innerhalb kürzester Zeit entwickelt wurden – in 40 Tagen eben. ■



Katharina Heidrich

Senior HR Consultant,
HR Blue AG



Lutz Bauer

Ehemaliger Global
Head of HR Siemens IT
Solutions and Services

Wer mobil ist, managt seine Reisen auch mobil

REISEKOSTEN. Papier und Excel-Sheets haben in der Reisekostenabrechnung ausgedient. Browserbasierte Lösungen setzen sich immer mehr durch.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Reisekostenprozesse sind oft antiquiert und zeitaufwendig. Denn Personaler und Buchhalter packen diesen Prozess ungern an. Sie drückt der Schuh bei wichtigeren Themen, wie Jahresabschlüsse und Prüfungen zum Beispiel. Aber auch in den vielen Themen qualitativer Personalarbeit wie Talent- oder Change-Management. So schleppen sie einen umständlichen Reisekostenprozess womöglich jahrelang mit sich herum, bis sie merken, dass man mit relativ geringen Investitionen viel sparen kann.

Kurioserweise stoßen Firmen auf solche Erkenntnis häufig eher nebenbei. „Wir erleben Fälle, da merkt ein Unternehmen plötzlich, dass die selbst gebaute Excel-Datei zur Reisekostenabrechnung seit Jahren falsche Summen berechnet“, erzählt zum Beispiel Thomas Holzer, Geschäftsführer des Anbieters von browserbasierter Reisekostenverwaltung HR Works in Freiburg (siehe auch nebenstehendes Kurzinterview). Impulse kämen oft auch von neuen Mitarbeitern, die in ihrem bisherigen Unternehmen moderne Softwarelösungen zu Reisekostenabrechnung, Abwesenheits- und Arbeitsmittelverwaltung erlebt haben und sich dann wundern, warum ihr neuer Arbeitgeber noch mit Papier arbeitet.

Doch Softwareanbieter versprechen gerne viel, manchmal zu viel. Worauf

sollten Personaler daher achten, wenn sie einen Anbieter auswählen?

Auswahlkriterien für Software

Die Antwort ist simpel, aber bedeutsam: Sie sollten nicht allein den vollmundigen Versprechungen der Anbieter vertrauen, sondern sich selbst ein Urteil bilden. Hier gilt es zu fragen:

- Ist die Anwendung gut zu bedienen?
- Ist sie schnell eingeführt?
- Sind Anpassungen an unsere speziellen Bedürfnisse möglich?
- Machen die Schnittstellen etwa zur Finanzbuchhaltung hohen Programmieraufwand oder sind sie dynamisch und können vom Administrator selbst angepasst werden?
- Müssen wir uns vertraglich lange an den Anbieter binden?

Solche Flexibilität und Vorteile ermöglichen oft cloudbasierte Lösungen (auch als Software-as-a-Service, kurz SaaS, bezeichnet). Also Softwarelösungen, die in einem separaten Rechenzentrum „gehostet“ und über den Internetbrowser genutzt werden. Doch lange hatten Personaler datenschutzrechtliche Bedenken. Ihre Skepsis allerdings schwindet. Und auch Mitarbeiter fordern mobile Lösungen, denn sie sind diese aus dem privaten Bereich gewohnt. Nicht zuletzt setzen immer mehr Hersteller auf dieses Modell. Ohne Frage: „Die Cloud ist im Kommen“ (siehe dazu gleichlautenden Beitrag auf Seite 43). ■

PROZESSE

Drei Fragen an ...



Thomas Holzer

ist Geschäftsführer der HR Works GmbH, eines Anbieters von browserbasierter Software in Freiburg.

Frage eins: Was ist die aktuellste Entwicklung bei Reisekostensoftware?

Antwort: Voll elektronische Workflows. Sogar Belege können per Scan verarbeitet und der richtigen Reise des Mitarbeiters hinzugefügt werden. Jeder beteiligte Mitarbeiter kann die Belege aufrufen. Die Buchhaltung muss nicht mehr auf die Originalbelege warten, sondern kann die Belege einsehen und schneller auszahlen. Das ist insbesondere von Vorteil, wenn die reisenden Mitarbeiter nicht an dem Standort arbeiten, wo die Buchhaltung sitzt.

Frage zwei: Spielen mobile Anwendungen hier eine Rolle?

Antwort: Nicht bei der Belegeingabe. Das will jeder vor einem richtigen Bildschirm machen. Für die Information und für die Genehmigung aber sind mobile Anwendungen wichtig.

Frage drei: Werden Employee-Self-Services vom Anwender akzeptiert?

Antwort: Ja. Die Abrechnung von Reisekosten ist hier ideal, denn 90 Prozent des Workflows gehen nicht mehr über die Personalabteilung, die damit entlastet wird. Auch bei der Urlaubsplanung findet die Kommunikation mithilfe der Software direkt zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem statt. Besonders effizient ist es, wenn Mitarbeiter auf anstehende Aufgaben durchs System hingewiesen werden. Da kann sich der Personaler dann darauf verlassen, dass alle Aufgaben erledigt werden.



Zukunftsmarkt Altersvorsorge²⁰¹²

- Aktuelle Entwicklungen in einem dynamischen Markt -

28. und 29. Februar 2012 in Berlin

- Aktuelle Rechtsprechung und Rahmenbedingungen
- Altersarmut – Zuschussrente, Mindestrente, Steuererleichterungen? Welche Konzepte greifen?
- Nachhaltiges Risiko- und Kapitalanlagemanagement
- Transparenz und Beratungsqualität auf dem Prüfstand
- Erfolgreiche Vertriebsstrategien für die private und betriebliche AV
- Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen
- Governance in der bAV
- Demografie: Lösungsbeispiele aus der Praxis: Demografiefonds, Langzeitkonten
- IAS 19 – Praxisrelevanz?
- EU-Versicherungsaufsichtsbehörde EIOPA – Auswirkungen von Solvency II auf die bAV – QIS 5 – wohin geht die Reise?

portfolio
INTERNATIONAL

Report

personalmagazin

finanzwelt
Das Fachmagazin der Finanzbranche

KEYNOTE SPEAKER:



Ilse Aigner
Bundesministerin für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz



Dr. Herbert Rische
Präsident, Deutsche Rentenversicherung Bund



Dr. Ralf Brauksiepe
Parlamentarischer Staatssekretär, Bundesministerium für Arbeit und Soziales



Victor Rod
Stv. Präsident, EIOPA

GROSSE POLITISCHE DISKUSSIONSRUNDE



Peter Weiß
MdB



Anton Schaaf
Rentenpol. Sprecher



Dr. Wolfgang Strengmann-Kuhn
Rentenpol. Sprecher



Matthias W. Birkwald
Rentenpol. Sprecher



Annelie Buntenbach
Mitgl. d. Geschäftsf. Bundesvorstandes, DGB

DINNER-SPEECH:



Fritz Kuhn
Mitglied des Deutschen Bundestages, Stellvertretender Fraktionsvorsitzender Bündnis 90/Die Grünen

Moderation u. Tagungsvorsitz:



Prof. Dr. Dr. Bert Rürup
Mitglied des Vorstands, Maschmeyer-Rürup AG



Dr. Thomas Jasper
Leiter „Retirement Solutions“, Towers Watson

Ihre Experten(Innen):



Christine Harder-Buschner
Regierungsdirektorin, Bundesministerium der Finanzen



Hans H. Melchior
Mitglied des Vorstandes, PENSIONS-SICHERUNGS-VEREIN



Alexander Gunkel
Mitgl. d. Hauptgeschäftsführung, BDA



Gerd Billen
Vorstand, Bundesverband der Verbraucherzentralen



Hans Dieter Ohlogge
Head of IBM Germany Retirement Funds, IBM Deutschland Pensionsfonds AG



Hermann-Josef Tenhagen
Chefredakteur, FINANZtest



Dr. Robert Helm
Geschäftsführer, MEAG MUNICH ERGO Kapitalanlagegesellschaft mbH

Ihre Experten: **Tobias Bailer**, Geschäftsführender Gesellschafter Vertrieb, Pension Solutions GmbH ■ **Thomas Bilitewski**, Geschäftsführer AWD Deutschland GmbH ■ **Gerd Billen**, Vorstand, Bundesverband der Verbraucherzentralen ■ **Jörg Braun**, Managing Director, Mitglied des Vorstands der Allianz Pensionskasse, Allianz Corporate Pension Advisors ■ **Ulf Eichner**, HR Director Corporate Operations, Amcor Group GmbH ■ **Horst Grögler**, Leiter Pension & Asset Management, MAN ■ **Reinhard Kunz**, Mitglied der Vorstände, ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G.; ALTE LEIPZIGER Holding AG; HALLESCHER Krankenversicherung a.G. ■ **Dr. Claudia Picker**, Head of Compensation & Benefits Germany, Bayer AG ■ **Dr. Carsten Schmidt**, Head of Pension Governance & Strategy, METRO AG ■ **Volker Stehr**, Consultant im Bereich Vertrieb & Consulting, HDI-Gerling Vertrieb Firmen und Privat AG ■ **Dr. Carsten Zielke**, Managing Director, Société Générale

Mit freundlicher Unterstützung von:

TOWERS WATSON

Pension Solutions GmbH
BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE

ALTE LEIPZIGER

AWD
Ihr persönlicher Finanzplaner

HDI
GERLING

Allianz

Was Admin-Profis wirklich leisten

SERIE. Sie tragen maßgeblich zur Wertschöpfung, zur Mitarbeiterzufriedenheit sowie zur Prozess- und Rechtssicherheit bei – ohne „Verwalter“ geht in HR nichts.

Von **Robert Knemeyer**

Was sind Admin-Experten im Modell Dave Ulrichs wirklich? Da Unternehmen ihren Personalbereich unterschiedlich strukturieren und organisieren, wird diese Funktion überall anders bezeichnet. Mal ist dann vom HR-Service-Center, mal von der Personalverwaltung, der Entgeltabrechnung oder der HR-Administration die Rede.

Zwei Kernaufgaben aber trifft man dabei überall an: Die Abwicklung der monatlichen Gehaltsabrechnung sowie die Pflege und Betreuung des HR-Informationssysteme. Je nach Organisation kommen noch weitere Themen dazu, etwa die Verwaltung der Arbeitsverträge und Personalakten, die Bewerberadministration, das Handling von Bescheinigungen und Arbeitszeugnissen. Diese können aber auch an andere HR-Teilbereiche angegliedert sein. Im Folgenden geht es darum ausschließlich um die beiden zuerst genannten Kernaufgaben.

Den laufenden Betrieb gewährleisten

Im Unterschied zu den anderen HR-Rollen ist Kreativität keine hervorstechende Anforderung an Admin-Experten. Obwohl man die Fantasie nicht unterschätzen sollte, die nötig ist, um gesetzliche Vorgaben oder ein HR-Konzept im Informationssystem umzusetzen. Admin-Experten sorgen in der Hauptsache dafür, den laufenden Betrieb zu gewährleisten. Hierzu ist eine umfangreiche und breite Fachkompetenz notwendig. Viele brauchen Jahre, um auch die Sonderfälle

ihrer Alltagsarbeit (etwa Abrechnung pauschaler Kirchensteuer oder Anwendung § 37 b) erledigen zu können.

Änderungen ohne Unterlass

Obwohl inzwischen unübersehbar ist, dass in keinem anderen Bereich in den letzten Jahren so viele gesetzlichen Änderungen umzusetzen gewesen sind, werden die Admin-Experten regelmäßig unterschätzt.

Die gesetzlichen Änderungen, die im Personalbereich eingeführt werden mus-

Was aber macht gerade diesen Job besonders wichtig? Noch vor wenigen Jahren waren viele der Meinung, dass bei dieser Funktion nur Daten erfasst würden – was ja jeder könne. Den Rest würde die Software automatisch erledigen. Weit gefehlt! Bei fast jedem zweiten Beschäftigungsverhältnis muss eine umfassende Prüfung und Einschätzung der lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlichen Sachverhalte vorgenommen werden – unter Berücksichtigung etwa aller Arten von Aushilfs-, Entsendungs-

Administrationsexperten werden regelmäßig unterschätzt. In keinem anderen Bereich sind so viele gesetzlichen Änderungen umzusetzen.

sten, waren erheblich. Kostproben aus den vergangenen zehn Jahren gefällig? Bitte sehr: Insolvenzgeldumlage, Elena, Umlageverfahren U1/U2, EEL, Pfändungstabelle, Gesundheitsfonds, neues Kurzarbeitergeld, KV-Beitragabzugsfähigkeit, Faktorverfahren, Elterngeld, Pflegeversicherung, Riester-Rente, Entgeltumwandlung, Tätigkeitsschlüssel, Berufsgenossenschaft, Flexi II, Steuer-ID-Nummer, Elster, SV-Net, Elstam, regelmäßige Arbeitsstätte, Zahlstellenverfahren. Dass ganz nebenbei jedes Jahr die Werte für JAE, BBG, Steuerprogression, Sachbezugswerte und Beitragssätze geändert werden, ist da kaum noch der Rede wert. Zudem werden die Bescheinigungen für Behörden nicht weniger – und auch nicht leichter zu erstellen.

und Grenzgängersachverhalten. Außerdem ist immer wieder zu entscheiden, wie besondere Faktoren lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlich zu bewerten sind, beispielsweise Betriebsfeste, Geschenke, eine Gruppenunfallversicherung, Sachbezüge und geldwerte Vorteile. Die Komplexität hat stark zugenommen – und manchmal hat sich schon nach wenigen Monaten der Sachverhalt komplett geändert, etwa bei dualen Studiengängen, Gutscheinen und bei der regelmäßigen Arbeitsstätte. Permanent müssen Admin-Experten darauf achten, ob nicht inzwischen ein Gerichtsurteil bei einem Sachverhalt zu einer anderen Bewertung führt. Wenn dazu vom Ministerium ein Nichtanwendungserlass ausgesprochen wird, ist das Chaos perfekt.



© RÖSSLER

Interimsmanager Robert Knemeyer hat in vielen Personalabteilungen gearbeitet und sagt: „Administration schafft immense Werte!“

Auch die Komplexität des Meldewesens ist deutlich gestiegen. Bei den Folgeaktivitäten der Gehaltsabrechnung sind inzwischen alle Meldungen online zu übermitteln: DEÜV, Lohnsteuervoranmeldung, Beitragsnachweise, Versorgungswerke, Elena, EEL, Lohnsteuerbescheinigung. Auf diese Weise wird es fast unmöglich, ein Problem noch manuell zu lösen, wenn eine Übermittlung nicht vorgenommen werden kann, zum Beispiel bei einem Fehler in den Stammdaten.

Aspekte der Wertschöpfung

Doch worin besteht bei all dem der Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens? Die simple Antwort: Die eigentliche Aufgabe der Personalabteilung ist es doch, sich um das Personal zu „kümmern“ und dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter bestmöglich ihren Job ausüben können. Und wenn man nun genauer hinsieht, welche Probleme, Fragen, offenen Punkte, Klärungsbedarf oder Sor-

gen diese Mitarbeiter haben, stellt man fest, dass zwei Drittel der Anfragen im Zusammenhang mit der Entgeltabrechnung stehen. Das bedeutet wiederum, dass man sich als guter Personaler ganz besonders mit diesem Thema beschäftigen muss, um den Kunden entsprechend betreuen zu können.

Übrigens kommt es immer wieder vor, dass auch Vorstände und Geschäftsführer Fragen zu ihrer Gehaltsabrechnung haben. Es sind also nicht Punkte wie Karriereplanung, Weiterbildung, Seminare oder arbeitsrechtliche Fragen, die am häufigsten angefragt werden. Alles rund ums Geld macht den Mitarbeitern viel mehr zu schaffen, wie zum Beispiel Pfändung, Kurzarbeit, Scheidung, Altersvorsorge, Schwangerschaft und Alterszeit. Immer dann wird die Beratung der Admin-Experten gebraucht, die sich mit den Mitarbeitern zusammensetzen und diesen die jeweiligen Sachverhalte erklären, Lösungen aufzeigen und die finanziellen Konsequenzen dabei betrach-

ten. Für eine solche Art der Beratung sind die Mitarbeiter überaus dankbar.

Admin-Experten schaffen also Werte, indem sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter schnell wieder ihrem Job nachgehen können und nicht tagelang darüber grübeln, wie ihr Problem zu lösen ist. Welcher Aufwand und welche Schwierigkeiten entstehen, wenn diese Abteilung durch Outsourcing gar nicht vorhanden oder in einer weit entfernten Stadt beheimatet ist, ist von HR-Kollegen immer wieder zu vernehmen.

Leistet der Admin-Experte bei solchen Problemen eine gute Betreuungsarbeit, wird die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich zunehmen. Denn auch wenn sich im monetären Bereich nur wenig verändert, möchten Mitarbeiter Sicherheit haben. Anders ist nicht zu erklären, wie häufig bei bevorstehenden Änderungen die Mitarbeiter darum bitten, als Entscheidungshilfe die Auswirkungen auf die künftige Gehaltsabrechnung simuliert zu bekommen.

Außerdem ist zu bedenken, dass Admin-Experten die Grundlage dafür schaffen, dass andere HR-Bereiche überhaupt erst mit ihrer Arbeit anfangen können. Alle anderen Teilbereiche im Personal-sektor sind auf die Daten aus dem HR-Informationssystem (meist gleichzeitig das Abrechnungsprogramm) angewiesen und benötigen entsprechende Aus-

Die wertschöpfenden Effekte bestehen dabei darin, dass Auswertungen klarer strukturiert sind, Prozesse und Abläufe vereinfacht werden und sich die Kommunikation verbessert. Das steigert Effizienz und Effektivität und erhöht die Zufriedenheit bei den Kollegen.

Zuletzt sollten Admin-Experten auch beraten. Unterbleibt dies, zeigen sich

- Die Kommunikation wurde intensiviert: Die persönliche Präsenz sowohl bei Kunden als auch bei den Abteilungen wurde gesteigert – also weniger Telefon und E-Mail und stattdessen mehr Kontakt Angesicht zu Angesicht.

- Der Service wurde beschleunigt: Durch die verbesserte Kommunikation wurde es möglich, die Anforderungen der anderen Abteilungen rascher und zutreffender zu verstehen und somit auch eilige Anfragen („Und das brauchen wir bis morgen!“) noch rechtzeitig zu bedienen.

- Die Nutzung des IT-Systems wurde optimiert: Oft werden trotz eines bestehenden IT-Systems immer noch manuell Listen geführt und gepflegt. Das IT-System wird nun umfassender eingesetzt und die gebotenen Möglichkeiten in größerem Umfang genutzt.

- Die Qualität der Datenlieferung wurde verbessert: Ein wichtiger Grundsatz dabei war, dass es immer nur eine eindeutige Quelle für Daten und Informationen geben darf und alle weiteren durch Datentransfer gefüllt werden.

- Auswertungen und Reporte wurden überarbeitet: Anhand der neu durchgesehenen Anforderungen der Kunden, die sich ja von Zeit zu Zeit ändern, können Daten nun noch komprimierter bereitgestellt werden.

Admin-Experten tragen also erheblich zur Wertschöpfung des Unternehmens bei und liefern wichtige Grundlagen für die Arbeit der anderen Personal- und Unternehmensbereiche. Die Anforderungen sind hoch, die Aufgabe ist vielseitiger, als viele annehmen. Dabei wird dem Admin-Experten oft Zuverlässigkeit bescheinigt. Sie oder er ist für den Mitarbeiter da und löst Probleme. Dies ist nicht immer spektakulär, aber immer solide. Genau das wird von vielen Mitarbeitern sehr geschätzt. Kein Wunder, dass Dave Ulrich auf diese Rolle nicht verzichten wollte. ■

Admin-Experten schaffen die Grundlage dafür, dass andere Bereiche überhaupt anfangen können zu arbeiten – innerhalb und außerhalb von HR.

wertungen. Ohne diese könnte keine Personalkostenplanung erstellt werden.

Schnittstellen in die Organisation

Aber auch zu anderen Unternehmensbereichen bestehen Schnittstellen. Dies betrifft etwa die Buchhaltung, welche die Kosten aus dem monatlichen Buchungsbeleg zum Gehaltsabrechnungslauf richtig verbuchen muss oder Berechnungen für Rückstellungen (Resturlaub, Berufsgenossenschaft, Schwerbehinderten-ausgleichsabgabe) und Abgrenzungen (Gleitzeitkonten) erhält. Auch das Controlling, das den Soll-Ist-Abgleich der Personalkosten vornimmt, ist auf die Arbeit der Admin-Experten angewiesen.

die negativen Konsequenzen schnell bei HR-Projekten. Hat sich ein Fachkollege etwa ein neues Konzept ausgedacht und dieses ohne Kenntnisse des HR-Informationssystems und der Prozesse eingeführt, funktioniert das Ganze oft nicht. Noch Jahre nach der Einführung müssen dann mit viel manuellem Aufwand der Betrieb gesichert oder Korrekturen vorgenommen werden. Dies wird an teils kuriosen Arbeitszeitmodellen deutlich oder manchmal auch bei der Abwicklung von Zeitwertkonten. Auch Restrukturierungen und Reorganisationen scheitern oft daran, dass die Daten im System nicht konsistent sind.

Hartes Ringen um Effizienz

Die Erfahrung aus der Praxis von Personalabteilungen zeigt, dass gerade im Admin-Bereich hart um die Steigerung der Effizienz und Verbesserung der Servicequalität gerungen wird. Ein nieder-sächsisches Chemieunternehmen zum Beispiel arbeitete kürzlich an einem solchen Projekt. Dabei muss sich der Admin-Experte auch als Prozessoptimierer und Change Agent bewähren. Im Beispielfall wurden folgende Maßnahmen ergriffen und dadurch Wert geschaffen:

- Komplexere Abläufe wurden einfacher gestaltet: Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Abteilungen, die von Datenlieferungen abhängig sind.

SERIE

- **Ausgabe 11/2011:**
Change Agents bei Daiichi Sankyo
- **Ausgabe 12/2011:**
Employee Champions bei Voss Automotive
- **Ausgabe 1/2012:**
Admin-Experten bei KPI
- **Ausgabe 2/2012:**
Strategic-Partner bei Sky Deutschland

Robert Knemeyer ist der Inhaber von KPI – Knemeyer Projekt- und Interimsmanagement HR



© MAXX-STUDIO / SHUTTERSTOCK.COM

Änderungen, Aufschiebe, Absagen

Digitale Übermittlungen: Doch nur Papier [S. 52](#) Elstam verschoben – Vorbereitung bleibt [S. 54](#) Rechtsprechung des BFH [S. 56](#) Monatsmeldung bei Mehrfachbeschäftigung [S. 58](#) Minijobgrenze steigt [S. 59](#) Marktübersicht Abrechnungs-Software [S. 60](#)

Papier und Pappe statt Byte und Bit

ÜBERBLICK. Die digitale Verbindung mit SV- und Steuerbehörden sollte 2012 Wirklichkeit sein. Das ging in beiden Bereichen jedoch gründlich schief.



© PULWEY / FOTOLIA.COM

Vorerst bleibt der Papierkrieg, denn die elektronischen Meldeverfahren machen noch Probleme.

Von **Katharina Schmitt** und **Thomas Muschiol** (Red.)

Papierlose Büros dank perfekter Software und neuer elektronischer Workflows – so sollten nach dem Willen der Steuer- und Sozialversicherungsbehörden im Jahr 2012 Entgeltabteilungen und Meldestellen aussehen. Die Wirklichkeit ist anders, auch 2012 werden die Abrechnungsabteilungen weiterhin mit Papier und Pappe statt wie geplant nur noch mit Bits und Bytes zu tun haben.

Elena: Das Ende eines Datendesasters

Besonders bei der Sozialversicherung sollte ab dem 1.1.2012 reichlich Papier eingespart werden. Geplant war das

großartige Finale der mehrjährigen Sammlung von Millionen Arbeitnehmerdaten, das nur einem Zweck diente: Die Pflicht der Arbeitgeber, Entgeltbescheinigungen für Behördenzwecke auszustellen, sollte komplett entfallen. Zugegeben: Der elektronische Ersatz für zeitraubende Formulararbeit hätte unbestritten mehrere Vorteile gehabt. Nicht nur für Arbeitgeber und Personalabteilungen, sondern auch für die Mitarbeiter, die nicht unbedingt dem Arbeitgeber offenlegen wollen, dass sie beispielsweise auf Wohngeld angewiesen sind.

Nach dem schönen Plan hätte sich ab Januar die Nachfrage nach dem Entgelt diskret allein zwischen Behörde und der verschwiegenen „Elena“ abgespielt.

Ob aber auch der damit verbundene Organisations- und Kostenaufwand in einer vernünftigen Relation gestanden hätte, werden wir nie erfahren. Denn Elena wurde, kurz bevor die Früchte des jahrelangen Datensammelns geerntet werden konnten, ersatzlos eingestampft. Die offizielle Begründung erinnert dabei an die Dolchstoßlegende nach dem Zusammenbruch des Deutschen Kaiserreichs. Elena, so beteuern die beteiligten Ministerien, habe gut funktioniert. Lediglich die an Elena angeschlossenen Behörden hätten Elena den besagten Todesstoß verpasst, denn die technische und finanzielle Ausstattung mit Ausgabegeräten sowie die Verbreitung der entsprechenden Identitätskarten an Leistungsbezieher, sei derzeit nicht durchsetzbar.

Schwamm drüber, vielleicht ist man ja in ein paar Jahren soweit und kann mit dem Datensammeln wieder beginnen.

Elstam: Peinliche Panne, aber das Projekt läuft weiter

Genauso wie Elena hat auch das lohnsteuerrechtliche Projekt „Elstam“ (Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale) die Perfektion der Übermittlung und die Entlastung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer von Bürokratie als hehres Ziel. Und auch hier sollten Unmengen an Papier eingespart werden, besser gesagt an Pappe, denn schließlich ist die seit 1925 im Umlauf befindliche Lohnsteuerkarte aus reißfestem Karton. Ab 2010 sollte sie nicht mehr existieren. Doch das Aus der Lohnsteuerkarte wird verschoben: Auch hier hat sich gezeigt, dass die Idee einer digitalen Ablösung eine

INFORMATIONSLÜCKEN

Familienpflegezeitver(un-)sicherung

Ab 1. Januar 2012 müssen Arbeitnehmer, die Pflegezeit nehmen, eine sogenannte Familienpflegezeitversicherung vorlegen. Doch auch hier herrscht noch Unklarheit: Bei der Suche nach einer solchen Versicherung stieß die Redaktion lediglich auf Unkenntnis.

Der Gesetzgeber hatte es theoretisch gut geregelt: Nach § 4 des zum 1. Januar 2012 in Kraft tretenden Familienpflegezeitgesetzes muss der Arbeitnehmer, der Pflegezeit nehmen will, seinem Arbeitgeber eine sogenannte Familienpflegezeitversicherung vorlegen. Diese sichert den Arbeitgeber für den Fall ab, dass der Arbeitnehmer nach der Pflegezeit aufgrund von Berufsunfähigkeit nicht mehr zurück an seinen Arbeitsplatz kommt und so nicht das schon erhaltene Wertguthaben ausgleichen kann. Kaum war diese Regelung bekannt, kam die erste Leseranfrage in die Redaktion: Die Mitarbeiterin eines Installateurbetriebs war seit November wegen eines plötzlichen Pflegefalls ohne Bezahlung freigestellt. Dieses für beide Seiten unglückliche Arrangement sollte sobald wie möglich in eine Familienpflegezeit umgewandelt werden. Um zum Tag des Inkrafttretens des Familienpflegezeitgesetzes alle Voraussetzungen zu erfüllen, war der Arbeitgeber nun auf der Suche nach einer Familienpflegezeitversicherung.

Anfragen der Redaktion bei den Versicherungsgesellschaften brachten die stete Auskunft, man sei am Thema dran, könne aber Anfang 2012 noch kein solches Produkt anbieten. Und auch die Verbände der Versicherungen (GDV, GKV-Spitzenverband und PKV) bedauerten unisono, hier keine Informationen zu haben. Auf Tipp der GDV wandten wir uns

an das Familienministerium. Denn, so der Gesetzestext, auch über das dort angesiedelte Amt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben sollte eine Gruppenversicherung angeboten werden. Diese Versicherung war auch schon bis Ende November öffentlich ausgeschrieben. Die für jede Versicherung notwendige Zertifizierung könne, so die Sprecherin des Bundesamts, aber erst nach Inkrafttreten des Gesetzes erfolgen. Das Familienministerium dagegen teilte mit, dass die Gruppenversicherung „zum Inkrafttreten“ des Gesetzes zur Verfügung stehe.

Die Redaktion, die den Zeitaufwand für eine Zertifizierung relativ hoch einschätzt und deshalb in diesen Aussagen einen Widerspruch sieht, wurde mit dem Hinweis, Zertifizierungen würden bereits vorbereitet, könnten aber „freilich erst ab Inkrafttreten“ erteilt werden, vom Familienministerium in die Schranken gewiesen.

Vielleicht mag den Leser folgende Auskunft des Bundesamts für Familie trösten: „Das Familienpflegezeitgesetz tritt zum 1. Januar 2012 in Kraft. Es ist davon auszugehen, dass zu diesem Zeitpunkt Familienpflegezeitversicherungen angeboten werden. Welche Versicherungsträger dies beabsichtigen, ist zur Zeit nicht bekannt.“ Ganz, ganz leise wundert sich die Redaktion aber weiter, denn die Zertifizierungen für Familienpflegezeitversicherungen nimmt allein das Bundesamt für Familie vor.

Sache, die komplexen Umstellungen aber eine andere ist. Peinlich für die Techniker der Steuerbehörden, dass die in gelb gehaltene Letztaufgabe der Lohnsteuerkarte nun schon, laut Behördenmitteilung aus technischen Gründen, in die zweite Verlängerung geht.

Pannenserie bei der Datenerfassung

Aber war es wirklich nur ein technisches Problem? Auch die Angst vor einer Blamage könnte ausschlaggebend gewesen sein für Entscheidung, den Arbeitgebern

den Zugriff auf die zentrale Elstam-Datenbank zu verweigern. Denn es hatte sich herausgestellt, dass die bundesweite Erfassung der Lohnsteuermerkmale aller Arbeitnehmer von zahlreichen Übermittlungsfehlern begleitet worden war. So gab es offensichtlich eine ganze Reihe von Pannen, die auf Fehler bei der Weitergabe von Steuermerkmalen durch die Meldebehörden resultierten. Bei Stichproben zeigte sich, dass in vielen Fällen das Merkmal „verheiratet“ nicht richtig zugeordnet und unzähligen

Arbeitnehmern die falsche Steuerklasse verpasst wurde. Auch hatten einige Kommunen die Kirchenzugehörigkeit nicht weitergegeben. Dass dies durch den Protest eines katholischen Bischofs aufgefallen sei, der sich nach seiner Steuerinformation beim Finanzamt gemeldet haben soll, ist eher ein Gerücht, das nur noch zu toppen wäre, hätte der Bischof nach Korrektur seiner Kirchenzugehörigkeit noch die Löschung von Kinderfreibeträgen verlangt.

Das wäre übrigens ein Anliegen, dem die Steuerverwaltung zwingend nachkommen muss. Arbeitnehmer, so § 38b Abs. 3 EStG, können jederzeit beantragen, dass keine oder nicht alle Kinder für den Arbeitgeber erkennbar sind. Dafür gibt es schon einen amtlichen Vordruck, natürlich vorerst nur auf Papier. ■

Online

Einen ausführlichen Überblick über die Änderungen in der Personalarbeit für das Jahr 2012 finden Sie auf unserem Online-Portal.

www.haufe.de/personal2012



Die Lohnsteuerdauerkarte

GESETZ. Die Lohnsteuerkarte 2010 gilt auch 2012 weiter, weil sich das elektronische Verfahren Elstam erneut verzögert. Wir zeigen, was dabei zu beachten ist.

Von **Rainer Hartmann**

Der für das gesamte Bundesgebiet beim Bundeszentralamt für Steuern eingerichtete Datenpool der Elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmale (Elstam) ist betriebsfertig und zwischenzeitlich auf dem aktuellen Stand. Auch die laufende Aktualisierung durch die Meldebehörden und Finanzämter scheint gesichert. Was aber folgt für 2011 aus der noch fehlenden Abrufmöglichkeit durch die Arbeitgeber? Der ursprünglich nur für 2011

geplante Übergangszeitraum, für den die Lohnsteuerkarte 2010 beziehungsweise die Ersatzbescheinigung 2011 gültig ist, wurde wegen der noch fehlenden Zugriffsmöglichkeit der Arbeitgeber auf die Elstam-Daten um ein weiteres Jahr bis 31. Dezember 2012 verlängert.

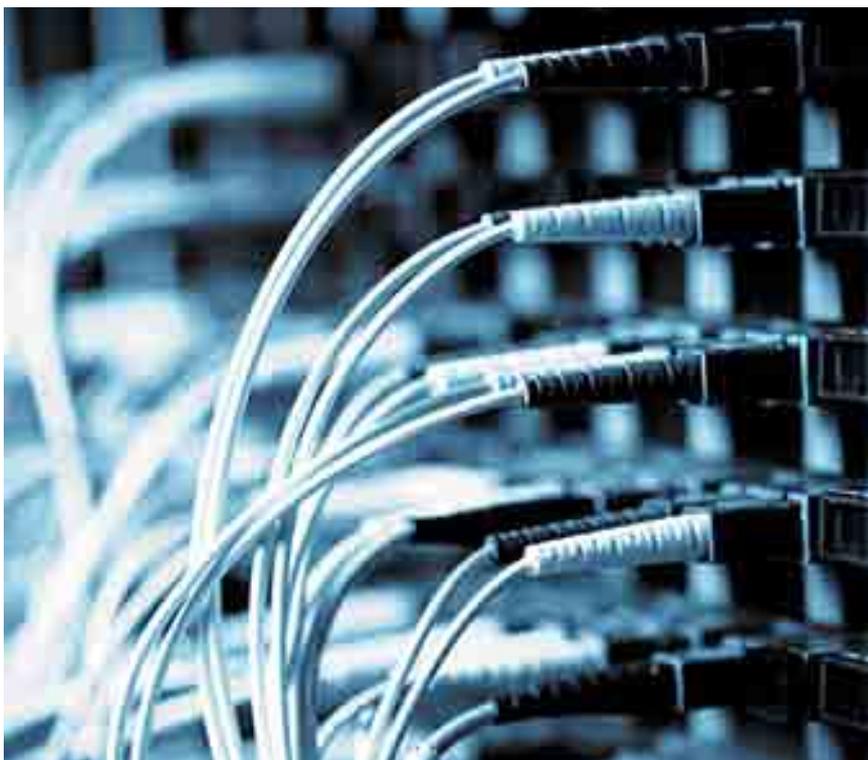
Im Prinzip gelten damit die Lohnsteuerdaten 2011 auch für 2012. Bis dahin gilt die Lohnsteuerkarte 2010 beziehungsweise die Ersatzbescheinigung für den Lohnsteuerabzug ab 2011 weiter (§ 52b Abs. 1 EStG). Gesetzestechisch ist die Verlängerung des Übergangszeit-

raums unproblematisch, da der für das Jahr 2011 eingeführte Gesetzesautomatismus sicherstellte, dass die Fortdauer des Übergangszeitraums an den Beginn der elektronischen Lohnsteuerkarte geknüpft ist. Bis dahin gelten die für das Lohnsteuerverfahren ab 1. Januar 2011 getroffenen Sonderregeln des Übergangszeitraums weiter, ergänzt durch weitere Verwaltungsanweisungen.

Lohnsteuerkarte 2010 gilt weiter

Die Lohnsteuerkarte 2010 darf auch zum Jahreswechsel 2011/2012 nicht vernichtet werden. Sie muss vom Lohnbüro weiterhin aufbewahrt und dem Arbeitnehmer auf Verlangen (etwa zur Änderung der Lohnsteuerabzugsmerkmale) oder bei Beendigung des Dienstverhältnisses herausgegeben werden. Dies bedeutet, dass in den Fällen, in denen ein im Jahr 2010 bestehendes Dienstverhältnis nach Ablauf des Jahres fortgesetzt wird, der Arbeitgeber die auf der Lohnsteuerkarte 2010 eingetragenen Lohnsteuerabzugsmerkmale unter Beachtung zwischenzeitlich geänderter Eintragungen im Übergangszeitraum 2012 weiterhin anzuwenden hat. Die Weitergeltung der Lohnsteuerkarte 2010 gilt allerdings uneingeschränkt nur für die auf der Lohnsteuerkarte eingetragenen Frei- und Hinzurechnungsbeträge.

Ungeachtet der Bindungswirkung, die der Lohnsteuerkarte gegenüber dem Arbeitgeber weiterhin zukommt, ist der Arbeitnehmer – anders als beim Lohnsteuerfreibetragsverfahren – verpflichtet, die Steuerklasse oder die Zahl der Kinderfreibeträge umgehend ändern zu



© SUPRI SUHARJO / SHUTTERSTOCK.COM

Bei Elstam scheinen noch nicht alle Stecker zu passen. Der Start des Systems wird auf 2013 verlegt.

lassen, wenn diese von den Verhältnissen zu Beginn des Kalenderjahres 2012 zu seinen Gunsten abweichen. Dasselbe gilt für die Korrektur der Steuerklasse II, falls die Steuerklasse II auf der Lohnsteuerkarte 2010 beziehungsweise einer sogenannten Ersatzbescheinigung für 2011 bescheinigt war, die Voraussetzungen für die Berücksichtigung des Entlastungsbetrags für Alleinerziehende (§ 24b EStG) aber entfallen sind.

Unterlagen bei Steuerklassenänderung

Für die Änderung von Steuerklassen, Kinderfreibetragszählern und Lohnsteuerfreibeträgen im Lohnsteuer-Ermäßigungsverfahren 2012 werden durch das Bundesfinanzministerium (BMF) vereinfachte Nachweismöglichkeiten zugelassen. Außer der Lohnsteuerkarte oder einer Ersatzbescheinigung können die Arbeitgeber davon abweichende Besteuerungsmerkmale für die Arbeitnehmer zugrunde legen, wenn sich die Abweichungen aus einem Finanzamtsausdruck mit den ab 1. Januar 2012 gültigen Elstam oder aus den „Info-Schreiben zur Mitteilung der Elstam-Daten vom Oktober 2011“ entnehmen lassen.

Aber Achtung: Der Ausdruck aus der Elstam-Datenbank und das Mitteilungsschreiben werden nur in Verbindung mit der vorliegenden Lohnsteuerkarte 2010 oder einer vorliegenden Ersatzbescheinigung 2011 zu amtlichen Unterlagen, an die der Arbeitgeber beim Lohnsteuerabzug 2012 zwingend gebunden ist. Für den Arbeitgeber gilt insoweit der Grundsatz der Maßgeblichkeit der Lohnsteuerkarte. Danach sind die bescheinigten Lohnsteuerabzugsmerkmale im Lohnsteuerverfahren zwingend zu beachten, unabhängig davon, ob diese in tatsächlicher Hinsicht zutreffend sind. Für die übrigen genannten amtlichen Bescheinigungen gilt dies entsprechend. Der Arbeitgeber hat zu diesem Zweck vorgelegte Bescheinigungen mit der Lohnsteuerkarte oder Ersatzbescheinigung des Arbeitnehmers zusammenzuführen und als Beleg zum Lohnkonto aufzu-

bewahren. Die in der Presse erwähnte Möglichkeit der Änderung auf Zuruf, wenn der Arbeitnehmer die Anwendung ungünstigerer Besteuerungsmerkmale vom Arbeitgeber verlangt, wird als Nachweisierung nicht anerkannt.

Wechsler und Berufsanfänger

Die vereinfachte Verfahrensweise ist auch beim Arbeitgeberwechsel zu beachten. Der bisherige Arbeitgeber muss die Lohnsteuerkarte 2010 oder die Ersatzbescheinigung 2011 dem ausgeschiedenen Arbeitnehmer zur Vorlage beim neuen Dienstherrn zur Verfügung stellen.

Für die erstmalige Aufnahme einer Beschäftigung 2012 finden die vereinfachten Unterlagen keine Anwendung. Der Arbeitnehmer muss bei Arbeitsaufnahme bei seinem Finanzamt eine Ersatzbescheinigung 2012 mit amtlichem

Vordruck „Antrag auf Ausstellung einer Bescheinigung für den Lohnsteuerabzug 2012“ beantragen. Er hat die Ersatzbescheinigung dem Arbeitgeber zu Beginn der Beschäftigung vorzulegen, sofern er nicht im Besitz einer Lohnsteuerkarte 2010 ist. Die Sonderregelung für ledige Auszubildende, denen die Steuerklasse I bei erstmaliger Arbeitsaufnahme durch das Lohnbüro zugewiesen werden darf, wenn diese die hierzu verlangten Angaben schriftlich bestätigen (§ 52b Abs. 4 EStG), gilt auch für 2012 beginnende Ausbildungsdienstverhältnisse. ■

MEINUNG

Die Vorteile werden überwiegen

Trotz jahrelanger Vorbereitung musste der Start der elektronischen Lohnsteuerkarte jetzt zum zweiten Mal verschoben werden. Gleichwohl sollten die Vorteile der neuen Elstam-Datenbank nicht vergessen werden.

Die überwiegende Zahl der Arbeitgeber wird es bedauern, dass sich der elektronische Abruf der Lohnsteuerabzugsmerkmale weiter verzögert. Durch den Einsatz der elektronischen Lohnsteuerkarte werden die für alle Arbeitnehmer in der Elstam-Datenbank gespeicherten Besteuerungsmerkmale mittels der jeweiligen Lohnbuchhaltungs-Software automatisch in das Lohnkonto des Arbeitnehmers übernommen. Die bisher jährlich erforderliche personelle Pflege der Lohndaten durch das Lohnbüro wird dadurch hinfällig. Das Ende der Papier-Lohnsteuerkarte hat auch das Ende des damit verbundenen Kalenderjahrprinzips zur Folge. Bei der elektronischen Lohnsteuerkarte behalten die in der Elstam-Datenbank bereitgestellten Lohnsteuerabzugsmerkmale – abgesehen von gesetzlich gewollten Ausnahmen – über das Kalenderjahr hinaus solange Gültigkeit, bis sie programmgesteuert oder auf Antrag des Arbeitnehmers geändert werden. Änderungen bezüglich der Steuerklasse, der Kinderfreibetragszähler oder Lohnsteuerfreibeträge werden dem Lohnbüro ebenfalls in einem automatisierten Verfahren elektronisch zur Verfügung gestellt. Dadurch wird auch für den Arbeitnehmer in einer Vielzahl von Fällen der Gang zum Finanzamt entbehrlich. Bleibt zu hoffen, dass die EDV-Künstler der Steuerverwaltung das Verfahren alsbald zum Laufen bringen.

Von **Rainer Hartmann**



Rainer Hartmann

Oberamtsrat, Fachautor und Seminarreferent bei der Haufe Akademie

Der BFH schafft Fakten

RECHTSPRECHUNG. Neue Urteile des Bundesfinanzhofs zur regelmäßigen Arbeitsstätte und zu Warengutscheinen bringen Handlungsbedarf für Abrechner.

Von **Andreas Sprenger**

Das Jahr 2012 steht aus Sicht der Lohnsteuer unter den Auswirkungen wichtiger Entscheidungen des Bundesfinanzhofs (BFH). Im Bereich der Dienstreisen sowie bei der Überlassung von Warengutscheinen hat sich viel getan, und Engeltabrechner können durch die Rechtsprechung des BFH zu kreativen Gestaltungsmöglichkeiten beitragen.

Dienstreiseabrechnung erleichtert

Der Bundesfinanzhof hat zeitgleich am 9. Juni 2011 in drei Entscheidungen wesentliche Teile des bisherigen steuerlichen Reisekostenrechts korrigiert. Die wichtigste Folge für die Praxis: Die bisherige Definition einer „regelmäßigen Arbeitsstätte“ wurde auf völlig neue Grundsätze gestellt.

Aus folgenden zwei Erwägungen ist die regelmäßige Arbeitsstätte im Reisekostenrecht von Bedeutung: Erstens liegen die (günstigen) steuerlichen Voraussetzungen für eine Dienstreise dann nicht vor, wenn es sich um eine Fahrt vom Wohnort zu einer regelmäßigen Arbeitsstätte handelt. In einem solchen Fall kann der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern keinerlei steuerfreie Reisekosten erstatten. Ausgeschlossen sind insoweit Fahrt- und Übernachtungskosten sowie die Tagesspesen (Verpflegungsmehraufwand).

Zweitens besteht eine weitere negative Folge bei Vorliegen einer regelmäßigen Arbeitsstätte für Mitarbeiter, die einen Dienstwagen auch zur privaten Nutzung

zur Verfügung haben, da in diesen Fällen die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte Privatsache sind und als geldwerter Vorteil versteuert werden müssen. Liegt dagegen keine regelmäßige Arbeitsstätte vor, so bleiben diese Strecken als Dienstreise steuerlich unbeachtlich.

Pro Mitarbeiter eine Arbeitsstätte

Bisher ging die Finanzverwaltung davon aus, dass jeder Arbeitnehmer mehrere regelmäßige Arbeitsstätten haben kann. Insbesondere galten Einrichtungen des Arbeitgebers, die der Arbeitnehmer mit einer gewissen Regelmäßigkeit aufgesucht hatte, als regelmäßige Arbeitsstätten. Vor allem galt: Sobald ein Mitarbeiter 46 Mal im Jahr in einer Einrichtung des Arbeitgebers erschienen ist, ging die Finanzverwaltung von einer regelmäßigen Arbeitsstätte aus. Auch das nur kurze Aufsuchen einer Einrichtung hatte steuerlich nachteilige Konsequenzen.

Jetzt hat der BFH festgelegt: Jeder Arbeitnehmer kann maximal nur eine regelmäßige Arbeitsstätte haben, bei der es sich um eine arbeitgebereigene Einrichtung handeln muss. Es bleibt dabei, dass Einsätze bei Kunden und Konzerngesellschaften weiterhin generell als Dienstreisen gelten. Darüber hinaus geht der BFH davon aus, dass es auch Fälle gibt, bei denen gar keine regelmäßige Arbeitsstätte vorliegt.

Die (einzige) Arbeitsstätte bestimmen

Ist der Arbeitnehmer an mehreren Einrichtungen des Arbeitgebers tätig, muss eine regelmäßige Arbeitsstätte bestimmt

werden. Es ist die Einrichtung, der der Arbeitnehmer arbeitsrechtlich zugeordnet ist, die er regelmäßig aufsucht und in der er einen wesentlichen Teil seiner eigentlichen Arbeitsleistung erbringt. Dabei kommt es nicht auf den zeitlichen Umfang an, sondern ob dort ein qualitativer Schwerpunkt der Tätigkeit liegt. Eindeutig sind die Ausführungen des BFH zu den Außendienstmitarbeitern, die den Arbeitgeber nur zu Kontrollzwecken oder für organisatorische Tätigkeiten aufsuchen: Sie haben dort keine regelmäßige Arbeitsstätten. Mitarbeiter, die mehrere Filialen des Arbeitgebers betreuen, haben dort ebenfalls keine regelmäßige Arbeitsstätte, es sei denn, eine Filiale bildet den Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit.

Allerdings gilt es, genau und aufmerksam hinzuschauen: Nach den aktuellen Urteilen des BFH, mit denen er seine eigene Rechtsprechung aus den Jahren 2004 bis 2010 korrigiert, wird es zukünftig wieder Arbeitnehmer geben, die gar keine regelmäßige Arbeitsstätte haben. Bei diesen Personengruppen muss neben dem geldwerten Vorteil für eine erlaubte Privatnutzung des Dienstwagens (regelmäßig in Höhe von einem Prozent des Bruttolistenpreises) kein Zuschlag für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte mehr erfolgen.

Ebenfalls zu beachten ist die Tatsache, dass die Urteile rückwirkend anzuwenden sind, da es sich um die Aufgabe der bisherigen Rechtsprechung handelt. Die Finanzverwaltung wird die Urteile zwar akzeptieren. Allerdings wird die Verwaltung im Zusammenhang mit einem

HINWEIS

Gestaltungsmöglichkeiten nutzen

Die Praxis wird es begrüßen, dass ab sofort das Verbot entfällt, bei Warengutscheinen einen Eurobetrag einzutragen. Was Entgeltabrechner beachten sollten, erklärt unser Experte und Autor Andreas Sprenger.

„Wie der Gutschein im einzelnen aussieht, spielt nach der neuen Rechtsprechung keine Rolle mehr. Entscheidend ist ausschließlich die arbeitsrechtliche Zusage des Arbeitgebers, dass er seinem Mitarbeiter ausschließlich eine Sache zuwenden will. Allerdings muss jede Barauszahlung definitiv ausgeschlossen sein. Das bedeutet, dass nie ein Wahlrecht zwischen Sache und Geld bestehen darf. Auch eine teilweise Einlösung des Gutscheins mit Auszahlung des Restbetrags muss ausgeschlossen sein. Sofern diese Einschränkungen beachtet werden, steht den Gutscheinen nichts mehr im Wege: Sie dürfen auf einen Eurobetrag lauten, dürfen ganz nach Wunsch des Arbeitnehmers eingelöst werden – und der Mitarbeiter kann den Kaufbetrag zuerst auslegen und sich danach vom Arbeitgeber erstatten lassen. Entscheidend ist, dass der Kaufbeleg zum Lohnkonto genommen wird.“

Prüfungen oder ein rundes Jubiläum des Arbeitnehmers. Daneben bleiben Sachzuwendungen, die ohne besonderen Anlass vom Arbeitgeber zugewandt werden, bis zu 44 Euro pro Monat steuer- und sozialversicherungsfrei. Voraussetzung für die abgabenfreien Zuwendungen ist jedoch, dass es sich um eine Sachzuwendung und nicht um eine Geldleistung handelt. Schwierig war die Abgrenzung zwischen (begünstigtem) Sachlohn und (nicht begünstigtem) Barlohn vor allem beim Einsatz von Gutscheinen. War im Geschenkgutschein die Sache nicht exakt bezeichnet oder war nur ein Eurobetrag genannt, ging die Finanzverwaltung von Barlohn aus. Zu Unrecht, wie der BFH entschieden hat – für das Jahr 2012 also eine neue kreative Art, steuerfreie Sachgeschenke innerhalb der Freigrenzen als Belohnung einzusetzen. ■

BMF-Schreiben ergänzende Hinweise dazu veröffentlichen.

Sachzuwendungen mit Eurobetrag

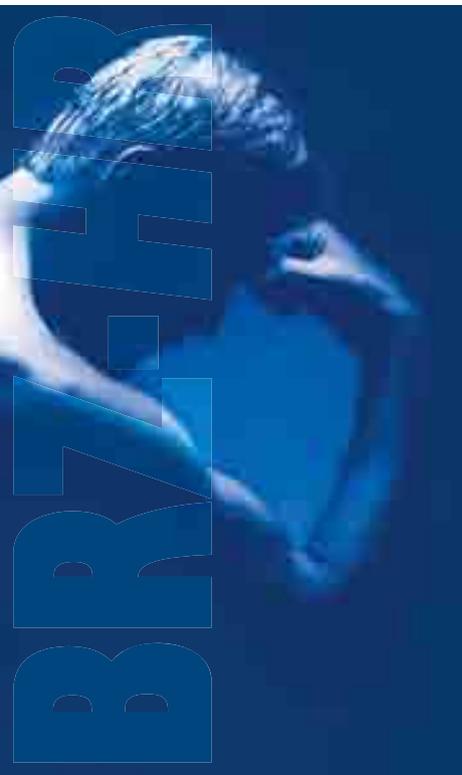
Sachgeschenke anlässlich eines persönlichen Ereignisses des Arbeitnehmers

bleiben bis zu einem Wert von 40 Euro brutto inklusive Umsatzsteuer steuer- und damit auch sozialversicherungsfrei. Zu den persönlichen Ereignissen zählen der Geburtstag, Namenstag, Hochzeiten, die Geburt von Kindern, bestandene



Andreas Sprenger

Steuerberater, Fachautor und Seminarreferent bei der Haufe-Akademie



HR-Software für höchste Ansprüche!

BRZ-HR®
BRZ-ARCHIV
BRZ-BEWE
BRZ-BEWERB
BRZ-BUDGET
BRZ-ESS / BRZ-MSS
BRZ-INFO
BRZ-ZEUGNIS

webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
 Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
 grafisches Bescheinigungswesen
 Bewerberverwaltung
 Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
 Employee Self Service / Manager Self Service
 Personalmanagement- und Planungs-System
 Zeugniserstellung



b | r | z

www.brz.ag

0421 / 20152-0

Einstieg in das Dialogverfahren

AUSBLICK. Die neue Monatsmeldung kommt. Entgeltabrechner sollen dabei auch den Einstieg in ein dialoggesteuertes Meldesystem einüben.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Im Projekt „Elena“ war sie bereits vorgesehen, die Möglichkeit einer Datenstelle, Meldungen nicht nur entgegenzunehmen und zu verarbeiten, sondern auch Antworten zu senden, die dann wiederum durch das Entgeltabrechnungssystem des Arbeitgebers automatisch verarbeitet werden sollen. Ob dieses Ping-Pong-System bei Elena so richtig funktioniert hat, das bezweifeln viele. Angesichts des abrupten Ablebens von Elena wird der Beweis oder der Gegenbeweis über deren Dialogtüchtigkeit aber nie zu führen sein.

Jetzt soll nach dem Willen der gesetzlichen Krankenversicherungen dennoch der technische Dialog im traditionellen beitragsrechtlichen Meldeverfahren eingesetzt werden. Ausprobiert werden soll dies bei der ab 2012 vorgeschriebenen neuen Monatsmeldung.

Monatsmeldung als Versuchsballon

Was aber verbirgt sich hinter der neuen Monatsmeldung und warum spielt hier die Dialogsteuerung eine derart entscheidende Rolle? Die Antwort findet sich im Anfang 2011 eingeführten Sozialausgleich. Dieser ist vom Arbeitgeber durchzuführen, wenn ein Mitarbeiter Zusatzbeiträge an seine Krankenversicherung zahlen muss, ihm dies aber aufgrund seines geringen Einkommens eigentlich gar nicht zumutbar ist. Der Sozialausgleich wurde jedoch bisher nicht berechnet, da der durchschnittliche Zusatzbeitrag als entscheidende Rechengröße für den Sozi-

alausgleich mit „Null“ festgeschrieben wurde. Auch für das Jahr 2011 wurde diese „Nullnennung“ so fortgeschrieben, sodass sich das Thema Sozialausgleich bis auf Weiteres erledigt hat.

Was aber hat die Pflicht zum Sozialausgleich mit der neuen Monatsmeldung zu tun? Viel, denn die Monatsmeldung ist eine unmittelbare Folge des Sozialausgleichs. Dieser ist nach einem besonderen Prozedere durchzuführen, wenn ein Arbeitnehmer noch weitere Einkünfte hat. Aufgabe der Arbeitgeber ist es, den Einzugsstellen die Mehrfach-

beschäftigten zu melden. Aufgabe der Einzugsstellen ist es dann, diese Mehrfacheinkünfte zu erfassen und allen beteiligten Stellen mitzuteilen, ob und gegebenenfalls wie ein Sozialausgleich zu berechnen ist. Ein höchst kompliziertes Verfahren, das Entgeltabrechner (noch) nicht kennen müssen, weil kein Sozialausgleich durchgeführt werden muss.

Meldepflicht bleibt für Nebenzwecke

Eigentlich, so sollte man meinen, hätte der Gesetzgeber die neue Monatsmeldung aussetzen können, denn wo



Vernetzte Welt: Die Krankenkassen wollen diese beim elektronischen Meldewesen nutzen.

AKTUELL

Minijobgrenze steigt auf 450 Euro

Voraussichtlich ab dem 1. April 2012 soll die Grenze für eine versicherungsfreie Beschäftigung (Minijobs) um 50 Euro angehoben werden. Analog dazu soll der beitragsbegünstigte Gleitzonebereich (Midijobs) ebenfalls um 50 Euro auf dann 850 Euro ansteigen

Wer sich noch an die Zeiten vor der Einführung der Minijobgrenze erinnern kann, weiß: Die Grenze für eine geringfügige sozialversicherungsfreie Beschäftigung war einmal dynamisch. Wenn jetzt, rund zehn Jahre nach Einführung der neuen Minijobgrenze, die Politiker eine Anhebung beschließen, so ist dies wohl auf zwei Beweggründe zurückzuführen. Zum einen war man sich wohl darüber bewusst, dass ein Mangel in der Anpassung an die allgemeine Einkommensentwicklung vorliegt. Zum anderen hat man erkannt, dass es offensichtlich viele Arbeitnehmer geben wird, die im Rentenalter auf zahlreiche Minijobjahre zurückblicken, ohne dass dies Einfluss auf ihre Rentenhöhe hat. Das wiederum soll sich ändern. Denn nicht nur die Anhebung auf 450 Euro ist Gegenstand der Gesetzgebungsänderung, vielmehr will man die Minijobber dazu bringen, in Zukunft eigene Beiträge zur Rentenversicherung zu zahlen. Dies ist zwar auch jetzt schon möglich, jedoch als Ausnahmefall konzipiert. Die zukünftige Lösung heißt: Grundsätzlich soll der Minijobber verpflichtet sein, Eigenbeiträge zur Rentenversicherung zu zahlen. Will er dies nicht, so muss er sich ausdrücklich befreien lassen. Ob man mit dieser Umkehrung der drohenden Altersarmut entgegensteuern kann, darf allerdings stark bezweifelt werden. Bei der Einzahlung eigener Beiträge führen 40 Jahre ununterbrochene Minijobtätigkeiten ungefähr zu einer monatlichen Rentenerhöhung von sage und schreibe 85 Euro.



Minijobarbeitsplatz? Demnächst höher dotierbar.

mangels Sozialausgleich nichts zu berechnen ist, da braucht doch auch nichts gemeldet werden. Dieser Einwand zieht jedoch nicht, denn die Krankenkassen haben zwei vom Sozialausgleich unabhängige Nebenzwecke für die Monatsmeldung ausfindig gemacht. Es geht um die gesonderte Beitragsbetrachtung von Mehrfachbeschäftigten. Deren Beitragsbelastung dann gesondert zu berechnen ist, wenn sie – auch bei mehreren Beschäftigungen – entweder sich als Geringverdiener immer noch innerhalb der Gleitzone bewegen oder als gut verdienende Mehrfachbeschäftigte in der Summe besser entlohnt werden als es die Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung hergibt.

So soll der Dialog funktionieren

Wie ist die Monatsmeldung in der Praxis durchzuführen? Zunächst nur durch ein Kreuz im Stammdatenblatt des Ar-

beitnehmers. So wird im ersten Schritt nur die Tatsache, dass ein Mitarbeiter auch noch eine anderweitige Beschäftigung ausübt, „abgehakt“ und abgesendet. Schlägt bei der Einzugsstelle eine solche Meldung auf, so prüft sie, welche anderen Beschäftigungen noch vorliegen. Dann beginnt der besagte Dialogteil des Meldeverfahrens. Möglichst automatisiert über die Entgeltabrechnungsprogramme soll dann den einzelnen Abrechnungsstellen mitgeteilt werden, mit welchem Gesamtentgelt die Gleitzonefälle und die Fälle, die über der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung liegen, abgerechnet werden müssen.

Und da die Höhe des Entgelts Monat für Monat unterschiedlich sein kann, muss die neue Monatsmeldung auch Monat für Monat neu erfolgen. Ein Feedback der Einzugsstelle erfolgt ebenfalls monatlich. Anders jedoch bei

den Kandidaten, die möglicherweise die Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung überschreiten. Hier ist zwar monatlich zu melden, eine Antwort ist jedoch nur einmal jährlich, erstmals im Frühjahr 2013, vorgesehen.

GKV-Server jetzt schon vor dem Kollaps

Soweit die Theorie. Was bleibt ist die Frage, ob das Ganze auch funktionieren wird oder ein zweites Elena-Desaster droht. Für die Skeptiker haben die Krankenkassen selbst schon ausreichend Futter geliefert: So musste der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen bereits kleinlaut einräumen, dass die Kapazität ihres „GKV-Kommunikationsservers“ an ihre Grenzen gestoßen ist und dass schon im Hinblick auf die bisherige Nutzung, insbesondere bezüglich der Übermittlung der monatlichen Beitragsnachweise, möglichst auf Altverfahren ausgewichen werden sollte. ■

Beim Meldedialog zuversichtlich

ÜBERSICHT. Ein Einblick in das aktuelle Angebot an Entgeltsoftware zeigt: Der Markt ist auf die Herausforderungen 2012 gut vorbereitet.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Zuversichtlich gehen die Anbieter von Entgeltabrechnungsprogrammen in das neue Jahr: Alle von uns befragten Anbieter gehen davon aus, dass das Dialogverfahren mit den gesetzlichen Krankenkassen zu

Mehrfachbeschäftigungen und Sozialausgleich ab Januar reibungslos läuft. Beruhigend für die Entgeltabrechner, die mit der korrekten Angabe im Feld „Kennzeichen Mehrfachbeschäftigung“ ihrer Pflicht Genüge getan haben. Skepsis kommt dagegen aus den Reihen der Krankenkassen. So bekennt die

Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung (ITSG) in ihrem Oktober-Newsletter, mangels Flächentests noch abwarten zu müssen, ob die elektronische Kommunikation reibungslos läuft. Die gesamte Marktübersicht können Sie auf unserem Marketplace herunterladen. ■

Marktübersicht Entgeltsoftware

Anbieter	Programm	Installationen	Inhouse / Outsourcing	Betriebsgröße	GKV-Zertifikat	Übermittlung GKV-Meldung
adata Software GmbH www.adata.de	adata Lohn & Gehalt, HRM Personalinformationssystem	> 1.500	beides	ab 10	ja	ab 1.1.2012
ADDISON Software und Service GmbH www.addison.de	ADDISON Lohn- & Gehaltsabrechnung	6.500	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012
ADP Employer Services GmbH www.de.adp.com	ADP AdvancedPay (PAISY), ADP SmartPay (Loga), ADP EasyPay (TPO), ADP GlobalView (SAP), ADP StreamLine	ca. 4.000	beides	alle	ja	ab 1.1.2012
Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG www.agenda-software.de	AGENDA LOHN	ca. 10.000	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012
Axel Bergmann Unternehmensberatung Softwareentwicklung www.uab.de	Dopas V3.7	k.A.	Inhouse	10	ja	ab 1.1.2012
Bracht GMBH www.brachtsoftware.de	Bracht LOHN	ca. 500	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012
Bremer Rechenzentrum GmbH www.brz.ag	BRZ-HR®	> 1.000	Outsourcing	ab 200	ja	ab 1.1.2012
DATALINE GmbH & Co. KG www.dataline.de	DATALINE Lohnabzug	ca. 18.000	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012
DATEV eG www.datev.de	LODAS/Lohn und Gehalt	k. A.	beides	alle	ja	ab 1.1.2012
DKS Daten-Kontroll-Systeme GmbH www.dksghmbh.de	DKS ProPERS	mehrere Hundert	beides	alle	ja	ab 1.1.2012
e.bootis ag www.ebootis.de	e.bootis-ERPII Personalwesen	k. A.	beides	30	ja	ab 13.1.2012
eurodata GmbH & Co. KG www.eurodata.de	edlohn	> 1.000	Outsourcing	bis 500	ja	ab 1.1.2012
Exact Software Deutschland GmbH www.exact.de	Exact LohnXL/XXL	auf Anfrage	beides	ab 10	ja	ab 1.1.2012
GIP Gesellschaft für innovative Personalwirtschaftssysteme mbH www.gipmbh.de	KIDICAP	ca. 25.000	Outsourcing	alle	ja	ab 1.1.2012
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG www.haufe-lexware.com	Lexware lohn+gehalt	ca. 110.000	Inhouse	bis 200	ja	ab 1.1.2012

Marktübersicht Entgeltsoftware

Anbieter	Programm	Installationen	Inhouse / Outsourcing	Betriebsgröße	GKV-Zertifikat	Übermittlung GKV-Meldung
HR Access Solutions GmbH www.hraccess.de	HRa Suite	k.A.	beides	ab 500	ja	ab 1.1.2012
HS - Hamburger Software GmbH & Co. KG www.hamburger-software.de	HS Personalwesen, HS Personalabrechnung	ca. 14.000	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012
Ibykus AG für Informationstechnologie www.ibykus.de	SAP	k.A.	beides	ab 200	ja	ab 1.12.2011
ICS adminservice GmbH www.ics-adminservice.de	P&I LOGA; SAP ERP; BRZ-HR	k.A.	Outsourcing	ab 200	ja	k.A.
IFS Deutschland GmbH & Co. KG www.ifs-world.com	IFS Applications	> 100	Inhouse	ab 50	ja	ab 1.1.2012
Implico GmbH www.implico.com	Open SystemPersonal	> 40	Inhouse		nein	ab 1.1.2012
Infoniqa Payroll GmbH www.infoniqapayroll.de	Infoniqa Payroll	600	beides	ab 10	ja	ab 1.1.2012
Lessor GmbH www.lessor.de	LESSOR Lohn/Gehalt	ca. 1.200	Inhouse	alle	ja	ab 31.1.2012
Nemetschek Bausoftware GmbH www.bausoftware.de	Bau financials Lohn/Gehalt	ca. 300	beides	ab 10	ja	ab 1.1.2012
NorthgateArinso www.northgatearinso.com	Global Payroll	100	Outsourcing	über 500	ja	ab sofort
P & I AG www.pi-ag.com	P&I LOGA	weltweit ca. 3.000	beides	ab 50	ja	ab 1.1.2012
profibu GmbH www.profibu.de	lohnperfect@.ASP	>100	Outsourcing	ab 50	ja	ab 1.1.2012
RZH Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG www.rzh-nds.de	P & I Loga	k.a.	Outsourcing	ab 10	nein	ab 1.1.2012
RZV GmbH www.rzv.de	KIDICAP P5 in Verbindung mit myRZVpers.on	270	Outsourcing	alle	k.A.	k.A.
Sage HR Solutions AG www.sage.de/hr	Sage Personalwirtschaft	> 8.000	beides	ab 50	ja	ab 1.1.2012
SBS Software GmbH www.sbs-software.de	SBS Lohn plus®	6.200	beides	alle	ja	ab 1.1.2012
SD Worx GmbH www.sdworx.com	ACCURAT HCM	350	Outsourcing	ab 50	ja	ab 1.1.2012
Syllwasschy Anwendungssoftware und Computersysteme www.syll.de	PASBAS	200	beides	ab 10	ja	ab 1.1.2012
SP_Data GmbH & Co. KG www.spdata.de	SP_Data Personalabrechnung	1.200	Inhouse	ab 50	ja	ab 1.1.2012
TDS HR Service & Solutions GmbH www.tds.fujitsu.com	TDS-Personal	1.600	beides	alle	ja	ab 1.1.2012
UBM Drecker GmbH www.ubm.de	UBM-LOHN	1.050	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012
Varial Software GmbH www.varial.de	Varial World Edition, Varial Guide	> 2.000	Inhouse	ab 10	ja	ab 1.1.2012
Veda GmbH www.veda.net	VEDA HR Entgelt	600	beides	ab 50	ja	ab 1.1.2012
VRG HR GmbH www.vrg-hr.de	PROVIA HR / SAP® HCM / PAISY®	ca. 3.000	beides	alle	ja	ab 1.1.2012
XBA Software AG www.xba.net	XBA Personalwesen 2.9	k.A.	Inhouse	alle	ja	ab 1.1.2012

Anbieter von Softwarelösungen und Outsourcingmodellen für die Lohn- und Gehaltsabrechnung im Überblick. Die Marktübersicht mit weiteren Details finden Sie auch zum Download unter www.personalmagazin.de.

Stand 7.12.2011, Dokumentation Christina Franz/Katharina Schmitt

EuGH macht den Rückwärtssalto: Urlaub kann nach 15 Monaten verfallen

Wenn Urlaub vom Arbeitnehmer krankheitsbedingt im laufenden Jahr oder im Übertragungszeitraum des Folgejahres nicht genommen werden kann, so verfällt er nicht. Mit dieser Aussage hatte der Europäische Gerichtshof (EuGH) in seiner „Schultz-Hoff-Entscheidung“ das deutsche Urlaubsrecht auf den Kopf gestellt. Nicht wenige Experten folgerten daraus, dass Urlaubsansprüche bei Langzeiterkrankten grenzenlos kumuliert werden müssen. Einige deutsche Arbeitsgerichte hatten aber Zweifel an dieser Auslegung der EuGH-Rechtsprechung und so wurde im konkreten Fall das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm tätig. In einem Vorlageverfahren beim EuGH vertraten die Richter aus Hamm die Auffassung, dass durch einen Tarifvertrag



Krankheitsbedingt angesammelter Urlaub kann verfallen.

mit einer Verfallsfrist von 15 Monaten, ein Ende für aufgelaufene Urlaubsansprüche rechtswirksam bestimmt werden könne. Der EuGH folgte der Argumentation des LAG und nicht nur das: Gegen nationale Beschränkungen, die einer Urlaubsgewährung nach Ablauf von 15 Monaten eine Begrenzung setzen, sei aus europäischer Sicht nichts einzuwenden.

Auch Schwarzarbeit ist unfallversichert

Entschädigungsansprüche aus der gesetzlichen Unfallversicherung entstehen unabhängig davon, ob ein wirksamer Arbeitsvertrag vorliegt. Dies gilt auch für den Fall, dass eine Schwarzarbeitsabrede festgestellt wurde. Dies entschied das Landessozialgericht Frankfurt mit Urteil vom 1.11.2011 (L 9 U 46/10).

Mit dem Urteil wird klargestellt, dass nach dem in § 7 Abs 2 SGB IX festgelegten Grundsatz „Verbotswidriges Handeln schließt einen Versicherungsfall nicht aus“, auch

unwirksame Beschäftigungsverhältnisse unter Versicherungsschutz stehen. Sinn der gesetzlichen Unfallversicherung ist, alle Unfallrisiken zu entschädigen, die im Zusammenhang mit einer sogenannten „betriebsdienlichen Tätigkeit“ auftreten. Die gesetzliche Unfallversicherung hat insoweit den Charakter einer Haftpflichtversicherung für den Arbeitgeber. Auch externe Personen sind, wenn sie „wie ein Arbeitnehmer“ tätig werden, vom Versicherungsschutz umfasst.

NACHRICHTEN

Kündigen bei Kassenpleite

Wird eine Krankenkasse geschlossen, so rechtfertigt dies nicht ohne Weiteres die Kündigung aller hiervon betroffenen Arbeitsverhältnisse. Mit diesem Urteil hat die City BKK eine weitere Niederlage einstecken müssen. In der Zwangsschließung sei kein Grund zu sehen, außerordentliche Kündigungen, wegen Wegfalls des Arbeitsplatzes, auszusprechen. **Arbeitsgericht Berlin, Urteil vom 23.11.2011, 21 Ca 7661/11**

Erfindungen nicht privilegieren

Eine Abfindung für die langjährige Entwicklung von Arbeitnehmererfindungen ist steuerrechtlich nicht nach der Fünftelungsregelung zu privilegieren. Mit dieser Entscheidung wurde einem Arbeitnehmer, der über 40 Jahre lang Erfindungen gemacht hatte, die Steuererleichterung für Abfindungen verwehrt. **FG Münster, Urteil vom 5.5.2011, 3 K 4151/08e**

Vorsicht beim Erstattungsantrag

Beim Stellen von Erstattungsanträgen zur Entgeltfortzahlung, besteht für die Betriebe ständig die Gefahr, gegen das Sozialgeheimnis zu verstoßen. Darauf macht die Haufe Online-Redaktion aufmerksam. So sei es vor allem verboten, den Namen des Arbeitnehmers, die Versichertennummer oder den Zeitraum der Arbeitsunfähigkeit zu erfassen.

www.haufe.de/perosnal

Betriebsrenten neu regeln?

Die EU-Kommission hat einschneidende Maßnahmen im Betriebsrentenrecht angekündigt. So soll geregelt werden, dass die Unverfallbarkeit künftig spätestens nach fünf Jahren Zugehörigkeit bis zum 25. Lebensjahr eintreten soll, bei älteren Arbeitnehmern jedoch bereits nach dem ersten Jahr der Zugehörigkeit.



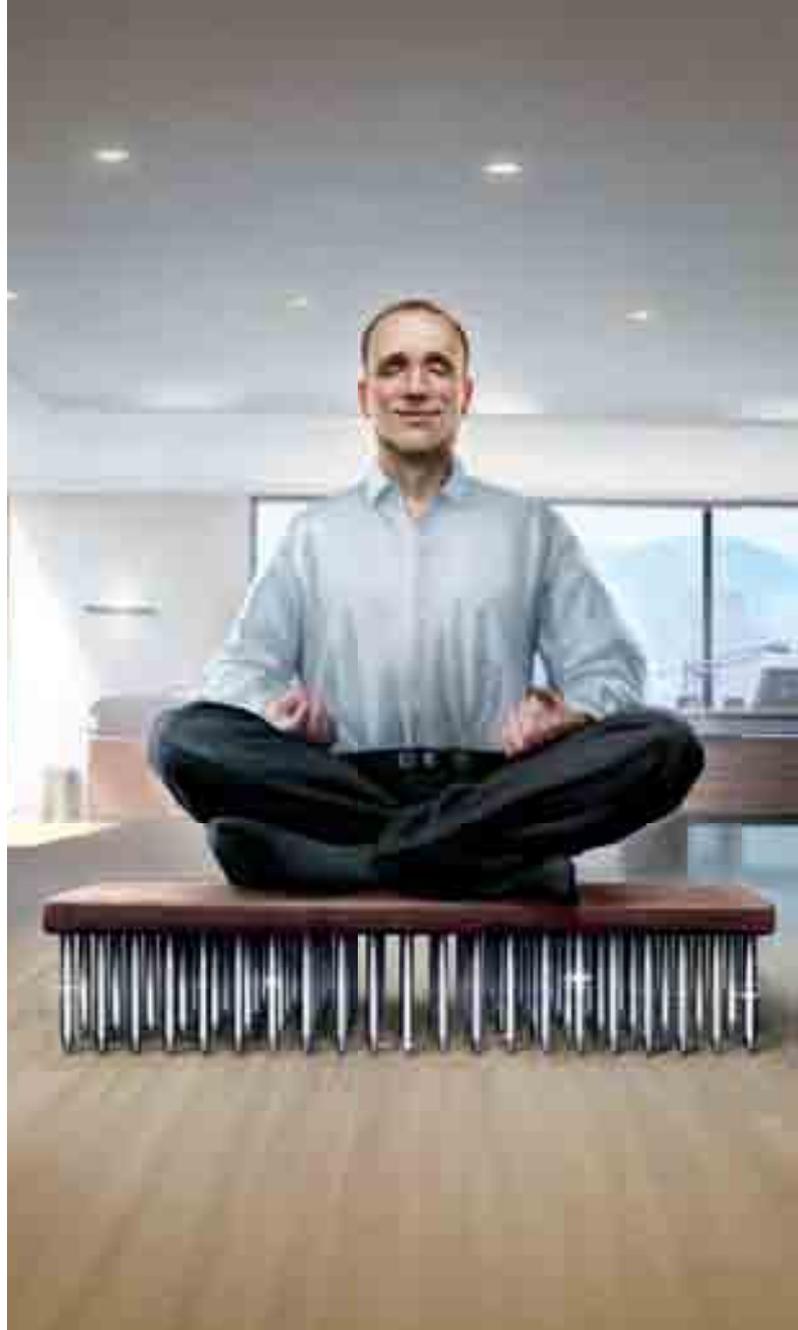
Mit unzähligen Akten zu IBM müssen sich Richter beschäftigen.

IBM blockiert Arbeitsgericht

Das Arbeitsgericht Stuttgart und das LAG Baden-Württemberg werden seit Beginn des Jahres 2010 mit Verfahren wegen Anpassung von Betriebsrenten der Firma IBM förmlich überschwemmt. Mit dieser Aussage macht das LAG Baden-Württemberg auf ungewöhnliche Art auf eine Überlastung der Justiz aufmerksam. So weigere sich die Firma IBM, das Ergebnis eines Pilotverfahrens für gleich gelagerte Folgefälle zu übernehmen. Daher müsse jede Klage durch eine streitige Entscheidung abgeschlossen werden. Mittlerweile seien 35 Prozent aller Berufungsverfahren mit IBM-Streitigkeiten beschäftigt. Der Vorwurf der schwäbischen Richter ist dabei heftig: IBM untergrabe damit die Autorität der Rechtsprechung. Auch stünde das Verhalten im Widerspruch zu den eigenen Ethikrichtlinien von IBM. www.lag-baden-wuerttemberg.de

Tariffalle Altersabstufung

Enthalten Tarifverträge Gehaltsstufen, die allein vom Alter des Arbeitnehmers abhängig sind, führt dies zur Unwirksamkeit mit der Folge, dass auch jüngere Arbeitnehmer die erhöhte Entlohnung erhalten müssen. Mit diesem Urteil hat das BAG vor allem den Bundesländern Berlin und Hessen nachträgliche Lohnzahlungen „eingeschenkt“. Der Grund: In diesen Ländern besteht noch der frühere Bundesangestellten-tarifvertrag (BAT), der ein Vergütungssystem nach Altersstufen vorgesehen hatte. Aber auch Einrichtungen, die noch mit Bezugnahmen auf den BAT arbeiten, müssen mit einem teuren Nachspiel rechnen.



Mit Haufe meistern Sie Ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz ganz entspannt. Versprochen.



Im Zuge des demografischen Wandels gewinnt der Arbeits- und Gesundheitsschutz zunehmend an Bedeutung. Ständige Änderungen sowie der Fachkräftemangel sind große Herausforderungen für jeden Personalverwalter. „**Haufe Arbeitsschutz Office Professional**“ bietet Ihnen ein **Komplettpaket** aus **Praxiswissen, Arbeitshilfen** und **aktuellen Online-Seminaren** – für entspanntes Handeln zum Wohle Ihrer Kollegen.

www.haufe.de/arbeitsschutz-profi

HAUFE.

Lücken in Paragrafen ...

... werden oftmals von Fachleuten schon erkannt, wenn das entsprechende Gesetz noch in der Entstehung ist. Gleichwohl ist es müßig, Politiker von einer Änderung im Vorfeld zu überzeugen.

Nicht selten heißt die Antwort: Das wird die Rechtsprechung klären müssen. So auch geschehen beim Pflegezeitgesetz, zu dessen vorhersehbaren Lücken jetzt zwei Jahre nach Verkündung das erste

BAG-Urteil verkündet wurde. Dass der Gesetzgeber nicht dazulernt, zeigt das neue Familienpflegezeitgesetz, bei dem ebenfalls Hinweise auf Auslegungslücken ungehört geblieben sind.

Zeugnis richtig auslegen

ZUSAMMENFASSUNG In der Formulierung „Wir haben den Arbeitnehmer als sehr interessierten und hoch motivierten Mitarbeiter kennengelernt, der stets eine sehr hohe Einsatzbereitschaft zeigte“, liegt keine unzulässige verschlüsselte negative Bewertung.

RELEVANZ Das Urteil setzt diejenigen Grenzen, die hinter den unterschiedlichsten Formulierungen in Arbeitszeugnissen eine „Geheim-sprache“ vermuten. So war im Prozess die Auffassung vertreten worden, dass in der Berufswelt die Formulierung „kennengelernt“, überwiegend als negativ verstanden würde. Der Arbeitgeber bringe damit verschlüsselt zum Ausdruck, dass gerade das Gegenteil der jeweiligen Aussage zutreffend sei. Wie auch die Vorinstanzen hat das BAG die Klage abgewiesen. Die kritisierte Formulierung „kennengelernt“, erwecke aus Sicht des objektiven Empfängerhorizonts nicht den Eindruck, der Arbeitgeber attestiere damit in Wahrheit Desinteresse und fehlende Motivation.

Quelle BAG, Urteil vom 15.11.2011, 9 AZR 386/10
Zum Thema ... Aktuelles Heft, Seite 22

Keine Pflegezeit auf Raten

ZUSAMMENFASSUNG Nach dem Pflegezeitgesetz besteht ein Anspruch auf eine Freistellung wegen Pflege von maximal sechs Monaten. Dies berechtigt nicht, für denselben Angehörigen, Pflegezeit in mehreren Zeitabschnitten zu nehmen.

RELEVANZ Die jetzt entschiedene Frage gehörte von Anfang an zu den umstrittenen Bereichen des Pflegezeitgesetzes. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts ist die Inanspruchnahme der Pflegezeit ein einmaliges Gestaltungsrecht, das durch die Erklärung gegenüber dem Arbeitgeber abschließend ausgeübt wird. Das hat zur Folge, dass mit der erstmaligen Inanspruchnahme der Pflegezeit dieses Recht erloschen sei, jedenfalls bezogen auf den konkreten Angehörigen. An dieser Beurteilung ändere sich auch dann nichts, wenn die genommene Pflegezeit die Höchstdauer von sechs Monaten unterschreite.

Quelle BAG, Urteil vom 15.11.2011, 9 AZR 348/10
Zum Thema ... Personalmagazin 12/2011, Seite 70

Rücktritt vom Aufhebungsvertrag

ZUSAMMENFASSUNG Ein Arbeitnehmer kann von einer Aufhebungsvereinbarung zurücktreten, wenn der Arbeitgeber nach Fristsetzung die versprochene Abfindung nicht zahlt.

RELEVANZ Das Urteil ist für Aufhebungsverträge im Zusammenhang mit einem Betriebsübergang zu beachten. Tritt der Mitarbeiter erfolgreich zurück, kann er unter Umständen dem lange zurückliegenden Betriebsübergang noch widersprechen. Im Fall war der Rücktritt wegen der Insolvenz des früheren Arbeitgebers jedoch unwirksam.

Quelle BAG, Urteil vom 10.11.2011, 6 AZR 357/10
Zum Thema ... Personalmagazin 12/2009, Seite 60

Sondertarif für Studenten

ZUSAMMENFASSUNG Ein Tarifvertrag über Sonderregelungen für studentische Aushilfskräfte kann rechtswirksam deutlich abgesenkte Arbeitsbedingungen gegenüber „normal Beschäftigten“ enthalten.

RELEVANZ Das Urteil zieht einen vorläufigen Schlussstrich unter eine seit Jahren geführte Diskussion im Bereich des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD). Im konkreten Fall ging es um einen beschäftigten Studenten, der auf einem Großflughafen als Abrufkraft eingesetzt wurde. Die Bezahlung richtete sich nach tariflichen Sonderregeln. Diese sind nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts wirksam. Ein interessanter tarifrechtlicher Nebenaspekt wurde in



diesem Urteil ebenfalls geklärt. Der Kläger hatte sich auch auf formelle Mängel beim Abschluss des Haustarifvertrags zwischen dem Unternehmen und der beteiligten Gewerkschaft berufen. Dazu urteilte das BAG, dass etwaige Mängel bei der Willensbildung innerhalb eines Verbands führen nicht zur Unwirksamkeit des Vereinbarten.

Sonderregeln für Studenten.

Quelle BAG, Urteil vom 16.11.2011, 4 AZR 856/09
Zum Thema ... Personalmagazin 9/2010, Seite 68

Bereitschaftsdienst anordnen

ZUSAMMENFASSUNG Bereitschaftsdienst kann nicht so umfangreich angeordnet werden, dass durch dessen Ausgleich in Freizeit die Vollarbeitszeit verkürzt wird und Zuschläge dadurch entfallen. Auch eine tarifvertragliche Norm befugt dazu nicht.

RELEVANZ Das Urteil zeigt die Grenzen der tarifvertraglichen Ermächtigung, Bereitschaftsdienste einseitig anzuordnen. Im konkreten Fall des Rettungsanitäters durfte der Bereitschaftsdienst zusätzlich zur regelmäßigen Arbeitszeit angeordnet und in Freizeit ausgeglichen werden, nicht jedoch an Stelle der regelmäßigen Arbeitszeit.

Quelle LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 4.11.2011, 6 Sa 854/11

Zum Thema ... Personalmagazin 3/2004, Seite 32

Begriff des Betriebsübergangs

ZUSAMMENFASSUNG Auch wenn keine materiellen Betriebsmittel übernommen werden, kann ein Betriebsübergang vorliegen, wenn die Voraussetzung der „wirtschaftlichen Identität“ anderweitig gewahrt ist.

RELEVANZ Das Urteil zeigt die schwierige Abgrenzung von folgenloser Betriebsstilllegung zu einem folgenschweren Betriebsübergang. Die Neuvergabe eines Auftrags kann dann bei „funktioneller Verknüpfung von Ressourcen“ auch ohne jegliche Übernahme von sachlichen Betriebsmitteln zu einem Betriebsübergang führen.

Quelle LAG Düsseldorf, Urteil vom 28.9.2011, 4 Sa 616/11

Zum Thema ... Personalmagazin 3/2004, Seite 33

Deutschkenntnisse in der Stellenbeschreibung

ZUSAMMENFASSUNG Wird in einem Anforderungsprofil das Kriterium „sehr gutes Deutsch“ verlangt, so entfaltet die Tatsache, dass eine Bewerberin mit Migrationshintergrund nicht zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wurde, keine Indizwirkung, dass damit diskriminierende Motive verbunden sind.

RELEVANZ Das Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Nürnberg bestätigt die bisherige Auffassung in Rechtsprechung und Literatur hinsichtlich der Anforderungen an Stellenbeschreibungen, die gute Sprachkenntnisse verlangen. Danach ist es nicht zu beanstanden, wenn auf eine sehr gute Beherrschung einer Sprache grundsätzlich Wert gelegt wird. Insoweit war es im vorliegenden Fall für das LAG nachvollziehbar, dass ein „sehr gutes Deutsch“ zur Erreichung des rechtmäßigen Ziels, nämlich einer gesteigerten Kommunikationsfähigkeit, erforderlich und angemessen im Sinne des § 3 Abs. 2 AGG ist.

Diskriminierend wäre dies nur dann, wenn gleichzeitig damit der Ausschluss einer bestimmten ethnischen Herkunft indiziert würde, etwa wenn in der Stellenbeschreibung die Anforderung als Muttersprachler formuliert sei. Die Ablehnung von Bewerbern mit einem sogenannten Migrationshintergrund ist insoweit ohne Vorliegen weiterer Indizien zunächst als diskriminierungsfrei zu bezeichnen.

Quelle: LAG Nürnberg, Urteil vom 5.10.2011, 2 Sa 171/1105

Zum Thema ... Personalmagazin 4/2010, Seite 69

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial.
www.haufe.de/personal

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

Absicherungspflicht bei Flexizeiten

SERIE. Der letzte Teil unserer Themenreihe zur Arbeitszeit befasst sich mit der Pflicht, Freistellungszeiten mit Wertguthaben abzusichern.

Von **Björn Heilck** und **Michael Ries**

Wer Arbeitszeiten über längere Zeiträume individuell gestalten will, kommt an der Führung von Arbeitszeitkonten nicht vorbei. Sofern diese als sogenannte „Flexi-Konten“ Arbeitszeitregelungen zur flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder zum Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen beinhalten, können sie über rein individuelle oder kollektivrechtliche Regelungen eingeführt werden.

Enthalten flexible Arbeitszeitregelungen aber Freistellungszeiträume über einen Monat hinaus, so werden der Vertragsfreiheit durch das sogenannte „Flexi-II-Gesetz“ Grenzen gesetzt. Derartige Vereinbarungen müssen dann zwingend über Wertguthaben flankiert werden. Die Konsequenz ohne diese Absicherung ist, dass kein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis mehr besteht. Nach Auffassung der Sozialversicherungsträger erlischt das sozialversicherungsrechtliche Beschäftigungsverhältnis damit auch bei einer Nichtbeschäftigung aufgrund von Abschmelzung von Arbeitszeitguthaben von mehr als einem Monat aus einem Flexi-Konto. Wird dagegen ein Wertguthabenvereinbarung im Sinne des Flexi-II-Gesetzes geschlossen, so wird für die Zeit der Freistellung ein sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis fingiert (§ 7 Abs. 1a Satz 1 SGB IV), wenn während der Freistellung Arbeitsentgelt aus einem Wertguthaben



Wer Arbeitszeit ansparen will, muss Zeit in Geld umrechnen und als Wertguthaben anlegen.

im Sinne des § 7b SGB IV fällig wird und das Arbeitsentgelt in der Freistellungszeit nicht unangemessen vom ursprünglichen Arbeitsentgelt abweicht.

Eine Wertguthabenvereinbarung im Sinne des § 7b SGB IV erfordert die kumulative Erfüllung von vier Kriterien.

Erstens: Schriftform einhalten

Der Aufbau des Wertguthabens muss auf Basis einer schriftlichen Vereinbarung erfolgen. Möglich ist damit eine arbeitsrechtliche Vereinbarung in Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder in Arbeitsverträgen. Inhaltlich sind Regelungen über Zweck und Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung, die Art der

Freistellung sowie die Angemessenheit der Höhe des während der Freistellung fälligen Arbeitsentgelts zu treffen.

Zweitens: Freistellungsziel definieren

Ziel der Vereinbarung darf nicht die flexible Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder der Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen bei Zahlung eines verstetigten Arbeitsentgelts sein (sonstige flexible Arbeitszeitregelung). Vielmehr muss eine längerfristige (Teil-)Freistellung beabsichtigt sein, denn es kann nur Arbeitsentgelt in ein Wertguthaben eingebracht werden, um es für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung

oder der Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu entnehmen. Besonders wichtig ist die Vereinbarung der Freistellungszwecke. Zu den gesetzlichen Freistellungsansprüchen des Mitarbeiters zählen

- Pflegezeiten im Sinne des § 3 Pflegezeitgesetz sowie des neuen Familienpflegezeitgesetzes,
- Betreuungs- und Erziehungszeiten nach § 15 des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes,
- Verringerung der Arbeitszeit nach § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz.

Drittens: Negatives Wertguthaben

Das aus dem Wertguthaben fällige Arbeitsentgelt kann durch Arbeitsleistung vor aber auch nach der Freistellung finanziert werden.

Viertens: Grenze von 400 Euro

Das monatliche Arbeitsentgelt muss während der Freistellung 400 Euro übersteigen. Es sei denn, die Beschäftigung wurde bereits vor der Freistellung nur als geringfügige Beschäftigung ausgeübt.

Gestaltungsspielräume nutzen

Die gesetzlichen Freistellungsansprüche gelten jedoch nur dann, wenn sie in der zugrunde liegenden Wertkontenvereinbarung nicht ausdrücklich ausgeschlossen wurden. Der Ausschluss betrifft jedoch nur die Möglichkeit, diese Zeiten aus dem Wertguthaben zu finanzieren, ohne dass die gesetzlichen Ansprüche

der Arbeitnehmer auf Pflege-, Elternzeit oder Teilzeitbeschäftigung generell beschnitten werden. Die gesetzlichen Freistellungsansprüche können aber vor allem auch durch vertragliche Regelungen erweitert werden.

Exemplarisch werden in § 7c Abs. 1 SGB IV Freistellungen unmittelbar vor der gesetzlichen Altersrente (ruhestandsnaher Freistellung) und Freistellungen zur Teilnahme an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen aufgeführt. Im Fall von Kurzarbeit müssen Wertguthaben nicht nach § 170 Abs. 4 Satz 3 Nr. 2 SGB III aufgelöst werden, wenn sie ausschließlich für die in § 7c Abs. 1 SGB IV genannten Zwecke verwendet werden. Inwieweit dies auch für die nicht ausdrücklich im Gesetz genannten vertraglichen Freistellungszwecke gilt (etwa ein Sabbatical), ist strittig. Unabhängig vom Zweck ist es wichtig, klare Spielregeln bei der Inanspruchnahme einer Freistellung zu vereinbaren. Eine entsprechend der Freistellungsdauer angemessene Ankündigungsfrist des Arbeitnehmers und ein auf dringende betriebliche Gründe begrenztes Ablehnungsrecht des Arbeitgebers gewährleisten Planungssicherheit. Außerdem sollte der Umgang mit Sonderzahlungen und Sozialleistungen des Arbeitgebers während der Freistellungsphase geregelt werden. Gleiches gilt für Urlaubsansprüche und Krankheit.

Störfallabrechnung

Kann das Wertguthaben planwidrig nicht für Freistellungszeiten verwendet werden, bestehen im Folgenden aufgezeigte Handlungsalternativen.

Wird das Wertguthaben nicht für Freistellungen verwendet, kommt es zu einer Störfallabrechnung nach § 23b Abs. 2 und 2a SGB IV. Dabei handelt es sich um ein besonderes Beitragsberechnungsverfahren, bei dem das vollständige Entgeltguthaben, höchstens jedoch der Differenzbetrag zwischen beitragspflichtigem Arbeitsentgelt und jeweiliger Beitragsbemessungsgrenze während der Einbringungs-

phase (SV-Luft) abgerechnet wird. Endet die Beschäftigung, erfolgt unter den Voraussetzungen des § 7f SGB VI die Übertragung des Wertguthabens auf einen Folgearbeitgeber oder die Deutsche Rentenversicherung Bund, die wie ein Folgearbeitgeber für die Abwicklung des Wertguthabens Sorge trägt.

Eine sozialversicherungsfreie Verwendung der Wertguthaben für eine betriebliche Altersversorgung ist nicht mehr möglich. Inwieweit Umwandlungen aus Wertguthaben der Besteuerung unterliegen, richtet sich nach dem jeweiligen Durchführungsweg.

Verwaltung von Wertkonten

Wertguthaben sind als Arbeitsentgeltguthaben einschließlich des darauf entfallenden Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag zu führen. Die Einbringung von Arbeitsentgelt in das Wertguthaben erfolgt zunächst steuer- und sozialversicherungsfrei. Die Fälligkeit der Sozialversicherungsbeiträge wird abweichend vom ansonsten geltenden Entstehungsprinzip auf den Entnahmezeitpunkt verschoben. Über die Entwicklung der Wertguthaben müssen Arbeitgeber die Beschäftigten mindestens einmal jährlich in Textform unterrichten. Dies ist nach § 126b BGB auch per E-Mail möglich.

Wie beschrieben, wird die Fälligkeit der Sozialversicherungsbeiträge für die gebildeten Wertguthaben auf die Freistellungszeiträume verschoben, § 23b Abs. 1 SGB IV. Dazu ist der Arbeitgeber nach § 8 Abs. 1 Nr. 7 Beitragsverfahrensverordnung Änderungen des Wertguthabens (Zu- und Abgänge), den Abrechnungsmonat der ersten Gutschrift sowie den Abrechnungsmonat für jede Änderung und einen Nachweis über die getroffenen Vorkehrungen zum Insolvenzschutz in den Entgeltunterlagen aufzuzeichnen.

Administriert werden Zeitwertkontensysteme in aller Regel durch ein externes System. Als datenführendes System sollte das HR-System des Arbeitgebers

SERIE

- **Ausgabe 11/2011:**
Längere Wochenarbeitszeit
- **Ausgabe 12/2011:**
Kreative Teilzeitmodelle richtig gestalten
- **Ausgabe 1/2012:**
Arbeitszeit und Wertguthaben

Einbringungsmöglichkeiten auf Zeitwertkonten

Einbringungsart	Anzahl Nennungen	Gemeldete Unternehmen (Angaben in Prozent)
Teile des laufenden Entgelts	18	95
Boni, Tantiemen o.Ä.	16	84
Gewinn- oder Erfolgsbeteiligungen	15	79
Weihnachtsgeld	15	79
13./14. Monatsgehalt	14	74
Resturlaubstage	12	63
Urlaubsgeld	11	58
Jubiläumzahlungen	11	58
Schichtzulagen, Funktionszulagen o.Ä.	9	47
Überschüssige Guthaben auf Zeitkonto zum Ausgleichszeitpunkt	7	37
Direkte Umwandlung von Mehrarbeit	7	37
Angeordnete Mehrarbeit, die nicht rechtzeitig in Freizeit ausgeglichen wurde	6	32
Überschüssige Zeitkontoguthaben zum Zeitpunkt der Inbetriebnahmen des Zeitwertkontenmodells	5	26
Prämien aus dem betrieblichen Vorschlagswesen	5	26
Mehrarbeitszuschläge	5	26
Altersfreizeitanprüche	3	16
Gegenüber tariflicher Wochenarbeitszeit erhöhte wöchentliche Arbeitszeit	2	11
Festgelegter Anteil an der tariflichen Wochenarbeitszeit	2	11
Reisezeiten oberhalb der täglichen Soll-Arbeitszeit	2	11
Pauschalen für Rufbereitschaft	2	11
Steuer- und SV-freie Entgeltbestandteile (Sonn-, Feiertags-, Nachtzuschläge)	2	11
Schichttage (bis 30 p. a.)	1	5
Vermögenswirksame Leistungen	1	5
Übertarifliche Bestandteile des Monatsgehalts bei Tarifmitarbeitern	1	5
Entfernungspauschalen bei längerfristigen extremen Einsätzen	1	5
Rot- oder Gelbphase eines Ampelkontos	0	0
Pauschaler Zeitanteil für Mitarbeiter mit Vertrauensarbeitszeit	0	0

Eine Umfrage der Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V. unter 19 Unternehmen von unterschiedlicher Größe zeigt die flexiblen Dotierungsmöglichkeiten von Zeitwertkonten. Nahezu alle Vergütungsbestandteile können danach zur Finanzierung von Freistellungszeiten verwendet werden.

Quelle: Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

fungieren. Insbesondere die SV-Luftrechnung sollte zwingend in dem Lohn- und Gehaltssystem des Arbeitgebers erfolgen und in dem externen System verwaltet und fortgeschrieben werden.

Spannweite der Einbringungsentgelte

Die Auswertung einer von der Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V. durchgeführten Befragung von 19 Unternehmen unterschiedlicher Größe gibt Hinweise, welche Einbringungen möglich sind und genutzt werden (Kasten auf Seite 68).

Generell muss darauf geachtet werden, dass tarifvertragliche Regelungen einer Einbringung nicht entgegenstehen. Besteht die Möglichkeit, Arbeitszeit in ein Zeitwertkonto einzubringen, sollte eine Regelung zur Umrechnung getroffen werden und den Mitarbeitern bewusst sein, dass aufgrund von Lohnsteigerungen eine heute eingebrachte Stunde zum Zeitpunkt der Entnahme nicht zwingend für die Finanzierung von einer Stunde Freistellung ausreichen muss. Außerdem sollten Anreize zur unproduktiven Anhäufung von einzubringender Arbeitszeit durch entsprechende Regelungen verhindert werden. Urlaubstage können nur eingebracht werden, wenn der gesetzliche Mindesturlaub zum Zweck der Erholung gewahrt wird. Zur Beschäftigungssicherung und zum Ausgleich konjunktureller Auftragschwankungen ist eine Kombination von Flexi- und Zeitwertkonten sinnvoll.

Eingeschränkte Kapitalmöglichkeiten

Bei der Anlage von Wertguthaben müssen die Anlagevorschriften nach § 80 ff. SGB IV mit deren Erweiterungen beachtet werden. Ein Aktien-/Aktienfondsanteil bis 20 Prozent ist zulässig, wobei zum Zeitpunkt der geplanten Inanspruchnahme mindestens der ursprünglich angelegte Betrag vorhanden sein muss (Werterhaltungsgarantie). Von dieser Vorgabe kann abgewichen werden, wenn der Verwendungszweck ausschließlich der Vorruhestandsfinanzierung dient. Die Werterhaltungsgarantie

bezieht sich nur auf den Zeitpunkt vereinbarter Freistellungszwecke. Daher muss die Kapitalanlage entsprechend den Freistellungszwecken und der Laufzeit bis zur voraussichtlichen Inanspruchnahme angepasst sein. Es können auch mehrere Wertkontenmodelle mit unterschiedlichen Freistellungszwecken nebeneinander betrieben werden (zum Beispiel jeweils getrennte Wertkonten für Sabbatical und ruhestandsnahe Freistellung). Bei der Auswahl der Kapitalanlage muss auch immer der administrative Aufwand im Auge behalten werden. In der Praxis werden im wesentlichen Life-Cycle-Modelle und Targetfonds als Kapitalanlage angeboten. Bei klassischen Fondsangeboten sind spezielle Vorgaben des SGB IV zu beachten. Daher sind hier nur sehr wenige Angebote verfügbar. Sofern Versicherungsangebote bestehen, ist zu beachten: Einzelne Versicherungsverträge pro Teilnehmer sind kaum empfehlenswert. Kollektive Lösungen in Form eines „Spartopfes“ im Deckungsstock der Versicherung sind schon aufgrund der Kosteneffizienz empfehlenswert, finden sich aber nur selten im Angebot der Versicherungsgesellschaften.

Bei der Auswahl der geeigneten Kapitalanlage sind folgende Punkte zu beachten:

- Die Kapitalanlage sollte keine Vertriebsprovisionen enthalten.
- Es können mehrere Kapitalanlagemodelle nebeneinander existieren, die den jeweiligen Freistellungszwecken folgen.
- Die Kapitalanlage sollte eine Kapitalerhaltsgarantie zum jeweiligen planmäßigen Entnahmepunkt beinhalten.
- Die Kapitalanlage muss in der Bilanz des Unternehmens aktiviert werden, daher sollte im Vorfeld das Reporting mit dem Anbieter abgestimmt sein.

Insolvenzschutz

Die Wertguthaben einschließlich des darin enthaltenen Gesamtsozialversicherungsbeitrags müssen nach § 7e SGB IV umfangreich gegen Insolvenz des Arbeitgebers gesichert werden, sobald das

Wertguthaben die monatliche Bezugsgröße (für 2012 EUR 2.625) übersteigt oder „in vorausschauender Betrachtungsweise“ übersteigen wird. Von der Wertgrenze kann durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung abgewichen werden. ■



Björn Heilck

Bereich Rechtsdienstleistungen, Ries Solution Corporate GmbH



Michael Ries

Berater, Vorstand der Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

ANZEIGE

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

 **Wolters Kluwer**
Deutschland

IHK-Bildungszentrum Koblenz e.V.
Telefon 02 61 - 3 04 71 - 16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de

Zukunft gestalten  **Koblenz**
Bildungszentrum

Arbeitsgericht deckt Betriebsratsskandal auf

GESETZESVERSTOSS. Bielefelder Arbeitsrichter fanden deutliche Worte für eine rechtswidrige Vergütung von Betriebsräten.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen erwirbt durch Zukauf eine Firma, für die Sie jetzt die Personalverantwortung tragen. Stellen Sie sich weiter vor, dass Sie im neuen Betrieb eine spezielle Vergütungsregelung für Betriebsräte vorfinden, die Ihnen merkwürdig vorkommt. Schließlich haben Sie gelernt, dass die Vergütung von Betriebsräten allein bezogen auf die Tätigkeit als Arbeitnehmer zu verstehen und Gehaltsstufen für Betriebsräte gesetzeswidrig sind. Das hatten Ihre Vorgänger in der neuen Firma offensichtlich nicht so gesehen, sie hatten unter anderem eine monatliche Funktionszulage für nicht freigestellte Betriebsräte gezahlt. Für freigestellte Betriebsräte gab es eine eigenständige Vergütungsordnung, die regelte, dass das „Betriebsratsgehalt“ auch nach Beendigung des

Mandats über einen längeren Zeitraum noch erhalten bleiben sollte.

Geerbte Vergütungsabreden prüfen

Was wie ein konstruierter Fall anmutet, hat sich tatsächlich abgespielt. Öffentlich wurde das dubiose System durch die Klage eines ehemaligen Betriebsrats, der auf seiner „nachlaufenden“ Betriebsratsvergütung bestand und vor das Arbeitsgericht Bielefeld zog. Das Ergebnis war für ihn allerdings katastrophal. Ein abstraktes Gehaltsschema, so das Arbeitsgericht, das die Vergütungshöhe allein nach der Funktion im Gesamtbeziehungsweise örtlichen Betriebsrat differenziert und auch noch einen Nachlauf im Sinne eines Bestandsschutzes beinhaltet, sei eine eindeutig unzulässige Begünstigung eines Betriebsratsmitglieds. Ein Verstoß, so die Richter wörtlich, wie er „krasser kaum vorstellbar ist“. Der Fall zeigt, wie notwendig nach Betriebsüber-

nahmen ein Blick auf die Vorgängerpraxis der Betriebsratsvergütung ist, denn nicht nur der Abschluss einer unrechtmäßigen Vergütung, sondern auch das Festhalten daran, kann zu Haftungsproblemen führen. Welche Schwierigkeiten dies im Einzelfall sind und inwieweit Rückforderungsansprüche wegen unrechtmäßig ge-

Download



Sie suchen ein Beispiel, wie man eine Betriebsratsvergütung absolut nicht gestalten darf? Dann sollten Sie sich das Urteil des Arbeitsgerichts Bielefeld anschauen. Sie finden es auf unserem Onlineportal.

www.personalmagazin.de

zahlter Vergütungen bestehen, lesen Sie auf Seite 71.

Auch Autohersteller tun sich schwer

Dass gerade Großunternehmen mit der Vergütung für Betriebsräte in Schwierigkeiten kommen können, hat der Volkswagenkonzern schmerzlich erfahren. Jetzt ist ein anderer Automobilhersteller unter Verdacht geraten: Die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) titelte über einem Bericht zur Vergütungspraxis bei Opel-Betriebsräten: „Keiner füttert, außer Opel“. Laut FAZ waren dort Funktionszulagen für „Besonderheiten des Ehrenamts“ gezahlt worden. Diese habe Opel zwar flugs wieder abgeschafft, das Unternehmen zahle aber weiterhin pauschale Zulagen für „Betriebsratsarbeit außerhalb der Arbeitszeit“. Fachleute bezweifeln, dass derartige Zulagen zulässig sind. Dazu Barbara Bittmann, Fachanwältin für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle: „Betriebsratsstätigkeit, die aus betriebsbedingten Gründen außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt wird, ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz vorrangig in Freizeit auszugleichen.“ ■



Bei Vergütungsregelungen mit dem Betriebsrat ist klare Distanz gefragt.

Haftungsfalle Betriebsratslohn

ÜBERBLICK. Wer die Grenzen einer gebotenen Vergütung des Betriebsrats überschreitet, setzt sich einem nicht unerheblichen Risiko aus.

Von **Barbara Bittmann** und **Susanne Mujan**

Wenn Arbeitgeber die Vergütung für Betriebsratsmitglieder großzügig bemessen, geschieht dies nicht zwangsläufig in der Absicht, Arbeitnehmervertreter gewogen zu halten. Vielmehr will man mitunter einfach der Tatsache Rechnung tragen, dass Betriebsräte häufig mit komplexen Fragestellungen befasst sind, die weitreichende Bedeutung für die Belegschaft haben und einen hohen persönlichen und zeitlichen Einsatz erfordern. Es erscheint daher für manchen Arbeitgeber legitim, diese Verantwortung in der Vergütung zu spiegeln, sei es durch Gehaltszulagen, einen Dienstwagen oder eine aufgebaute betriebliche Altersversorgung. Auch wenn dies mit den zwielfichtigen Zuwendungen aus den bekannten Affären rund um Volkswagen und Siemens nichts zu tun hat, ist doch der dabei zu beachtende Grundsatz derselbe: Begünstigungen sind nicht nur arbeitsrechtlich unzulässig, sondern auch strafbar.

Direkte und indirekte Unzulässigkeit

Offensichtlich unzulässig ist es, eine direkte Vergütung ausdrücklich für die Betriebsrats Tätigkeit zu vereinbaren oder zu bezahlen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Funktionszulagen oder Sitzungsgelder gewährt werden. Aber auch eine Gehaltserhöhung mit Blick auf die als Betriebsratsmitglied erworbenen Kenntnisse oder die besondere Verantwortung etwa des Vorsitzenden ist unzulässig.

Auch in einer zusätzlichen Freistellung kann eine unzulässige Belohnung versteckt sein. Sie ist nur zulässig, soweit sie zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Betriebsratsaufgaben erforderlich ist. Unzulässig ist jede darüber hinausgehende Freistellung – insbesondere jede vollständige Freistellung abweichend von den gesetzlichen Vorgaben. Sonstige Nebenleistungen, wie günstigere Konditionen bei der Gewährung von Urlaub, Dienstwagen, Arbeitgeberdarlehen und Werkwohnungen, sind ebenfalls unzulässig. Auch Besserstellungen bei Reisekostenabrechnungen sind verboten.

Pflicht zum Gegensteuern

Was häufig verkannt wird: Wenn der Arbeitgeber, etwa im Zusammenhang mit internen Ermittlungen, auf unzulässige Begünstigungen von gegenwärtigen oder ehemaligen Betriebsratsmitgliedern aufmerksam wird, muss er dagegen aktiv angehen. Denn werden die Betriebsratsmitglieder weiterhin unzulässig begünstigt, so erfüllt dies, sofern zumindest bedingter Vorsatz vorliegt, den Straftatbestand der Betriebsratsbegünstigung, der mit Freiheitsstrafe von bis zu einem Jahr oder Geldstrafe bedroht ist.

Das gilt auch für die Begünstigung eines nicht mehr aktiven, ehemaligen Betriebsratsmitglieds, sofern der Grund in einer unzulässigen Zusage des Arbeitgebers während der Amtszeit liegt. Beispiele hierfür sind Aktienoptionen, die während der Betriebsrats Tätigkeit eingeräumt, aber erst nach Ausscheiden aus dem Betriebsrat gezogen werden, und betriebliche Altersversorgungs-

leistungen auf Basis früherer unzulässiger Gehaltserhöhungen.

Risiko eins: Betriebsratsbegünstigung als Antragsdelikt

Die Betriebsratsbegünstigung ist in § 119 Abs. 1 Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als Antragsdelikt ausgestaltet. Antragsberechtigt ist der Betriebsrat, der Gesamtbetriebsrat, der Konzernbetriebsrat, eine sonstige Arbeitnehmervertretung im Sinne von § 3 Abs. 1 BetrVG, der Wahlvorstand oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft. Einzelne Arbeitnehmer haben dagegen kein Antragsrecht. Aufgrund dieser Antragsbeschränkungen hat § 119 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG bislang selten praktische Bedeutung erlangt.

Risiko zwei: Untreue als Amtsdelikt

Praktisch relevant und erheblich risikobehafteter ist aber die Strafbarkeit wegen Untreue (§ 266 StGB). Denn sie wird von Amts wegen verfolgt. Es bedarf also keines Strafantrags. Auch anonyme Hinweise können ein Ermittlungsverfahren auslösen. Bis zum Sommer 2010 war es einhellige Ansicht, dass die betriebsverfassungswidrige Begünstigung von Betriebsratsmitgliedern überwiegend auch eine zur Untreue führende Pflichtverletzung darstellt (BGH, Beschluss vom 17.9.2009, Az. 5 StR 521/08 – Volkswagen). Hieran könnten künftig Zweifel bestehen: Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) fordert seit dem vergangenen Sommer verstärkt, dass der Straftatbestand der Untreue einschränkend aus-

gelegt werden müsse (BVerfG, Beschluss vom 23.6.2010, Az. 2 BvR 2559/08). Im Nachgang hierzu hat auch der BGH in

letzten. Aber auch Mitarbeiter der nachgeordneten Führungsebenen können bei gravierenden Pflichtverletzungen auf

Auch Mitarbeiter der Führungsebenen können bei gravierenden Pflichtverletzungen auf Schadenersatz in Anspruch genommen werden.

dem die Siemens AG betreffenden Verfahren (Beschluss vom 13.9.2010, Az. 1 StR 220/09) Zurückhaltung geübt: Die verdeckte Finanzierung der „Aktionsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger“ auf Veranlassung des damaligen Bereichsvorstands von Siemens wertete er zwar als strafbare Betriebsratsbegünstigung, nicht aber als Untreue. Der BGH stellte klar, dass eine Untreue nur vorliege, wenn die verletzte Norm des BetrVG vermögensschützende Wirkung habe. Dies sei bei § 119 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG nicht der Fall, weil er allein die Integrität der Wahl des Betriebsrats schütze, nicht aber das Vermögen des Arbeitgebers.

Für eine Entwarnung ist es jedoch zu früh, wie etwa eine Entscheidung des BGH vom 13. April 2011 zeigt (Az. 1 StR 94/10). Nach wie vor kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein Gericht zu der Überzeugung gelangt, ein Personalvorstand oder Geschäftsführer oder auch der Leiter Personal oder Leiter Recht verletze seine gegenüber dem Unternehmen bestehende Vermögensbetreuungspflicht, wenn er ohne wirksame Rechtsgrundlage Zuwendungen aus dem Unternehmensvermögen an Betriebsratsmitglieder veranlasst oder billigt. Die Verantwortlichen aufseiten des Arbeitgebers sollten hier daher keinesfalls leichtfertig agieren.

Risiko drei: Schadenersatzpflicht

Vorstände und Geschäftsführer haften gegenüber dem Unternehmen auf Schadenersatz, wenn sie ihre Pflicht zur sorgfältigen Unternehmensleitung ver-

Schadenersatz in Anspruch genommen werden.

Risiko vier: Begünstigung als Steuerverdelikt

Schließlich bedarf die mögliche Strafbarkeit wegen Steuerhinterziehung nach § 370 Abs. 1 Nr. 1 Abgabenordnung besonderer Aufmerksamkeit, wenn die Begünstigung des Betriebsrats in der Steuererklärung als Betriebsausgabe deklariert wird (§ 4 Abs. 5 Nr. 10 EStG).

Regress beim Betriebsrat?

Der Arbeitgeber kann und muss unzulässige Begünstigungen nicht nur für die Zukunft einstellen. Er kann rechtswidrig erbrachte Leistungen grundsätzlich auch vom begünstigten Betriebsratsmitglied zurückfordern. Er muss dies häufig sogar tun, wollen die Verantwortlichen nicht selbst das Risiko der persönlichen Haftung oder sogar Strafbarkeit eingehen.

Ein Regressanspruch in Form eines sogenannten deliktischen Schadenersatzanspruchs wird in der Praxis jedoch nur schwer durchsetzbar sein. Dem Arbeitgeber wird es nur selten gelingen, dem begünstigten Betriebsratsmitglied (zumindest bedingten) Vorsatz nachzuweisen. Vielmehr wird das Betriebsratsmitglied typischerweise geltend machen, von den gesetzlichen Grundlagen der Betriebsratsvergütung nichts gewusst, sich vielmehr darauf verlassen zu haben, dass das Vorgehen des Arbeitgebers schon „seine Ordnung habe“ – ohne dass der Arbeitgeber das Gegenteil beweisen könnte. Abgesehen davon, muss sich

der Arbeitgeber in der Regel ein Mitverschulden seiner (ehemaligen) Mitarbeiter, gegebenenfalls auch des zuständigen Vorstandsmitglieds oder Geschäftsführers zurechnen lassen, sodass sich der Umfang des Schadensersatzanspruchs verringert. In der Regel wird es aber möglich sein, einen Regressanspruch gegen das Betriebsratsmitglied auf den sogenannten Bereicherungsanspruch zu stützen. Nach herrschender Meinung ist dieser Bereicherungsanspruch nicht durch einen zugleich vorliegenden Gesetzesverstoß aufseiten des Arbeitgebers ausgeschlossen.

Bösgläubigkeit verhindert Verjährung

Der Rückforderungsanspruch wird im Ergebnis auch nicht verjährt sein. In der Regel werden zwar die beteiligten Mitarbeiter der Personalabteilung zumindest grob fahrlässige Unkenntnis von den überhöhten Leistungen an das Betriebsratsmitglied haben. Der Arbeitgeber muss sich diese Kenntnis allerdings nicht zurechnen lassen, wenn ihm der Nachweis gelingt, dass das begünstigte Betriebsratsmitglied bösgläubig war.

Gleichwohl sollten Sie das Verjährungsrisiko im Blick haben. Insbesondere bei fortlaufenden Zahlungen wie etwa einer monatlichen „Funktionszulage“ oder ungerechtfertigten Rentenzahlungen sollten Sie daher gegebenenfalls so früh wie möglich Ihre Rückforderungsansprüche gegenüber dem (ehemaligen) Betriebsratsmitglied dem Grunde nach geltend machen, um die Verjährung zu unterbrechen. ■



Dr. Barbara Bittmann

Fachanwältin für
Arbeitsrecht bei CMS
Hasche Sigle, Düsseldorf



Dr. Susanne Mujan

Rechtsanwältin bei CMS
Hasche Sigle, Düsseldorf

Nicht nur Arbeitnehmer sollten wissen, woran sie sind

KOLUMNE. Wer Vertrauensschutz fordert, sollte mit klaren Regeln für Rechtssicherheit sorgen. Das genaue Gegenteil wird vom Gesetzgeber zelebriert.

Liebe Personalexperten, auf ein Versprechen seines Chefs muss sich ein Mitarbeiter verlassen können. Übersetzt in die juristische Sprache bedeutet dies: Arbeitnehmer genießen arbeitsrechtlichen Vertrauensschutz. Dass dieser sogar greifen kann, wenn gar nichts geregelt ist, weiß jeder, der sich schon einmal mit dem Problem „betriebliche Übung“ beschäftigen musste. Unklarheiten gehen hier stets zulasten des Arbeitgebers, denn Arbeitnehmer sollen, so auch der Gedanke der AGB-Rechtsprechung, wissen, woran sie sind.

Aber sollte nicht auch ein Arbeitgeber wissen, woran er ist? Richtig, und dafür muss der Gesetzgeber sorgen, denn schließlich gilt der sogenannte „Vorrang des Gesetzes“. Das heißt, dass die wesentlichen Rechte und Pflichten aus einem (geschriebenen) Rechtsbuch klar ablesbar sein müssen. Genau an dieser Stelle hapert es aber nach wie vor gewaltig. Da gibt es zunächst jede Menge Sachverhalte, die überhaupt nicht gesetzlich geregelt sind und bei deren mühevollen Klärung man vom Richterrecht spricht. Dieses kann sich bekanntlich ständig ändern, was kaum dazu beiträgt, dass Arbeitgeber wissen können, woran sie sind. Hat man dennoch einmal eine Vorschrift gefunden, die im weitesten Sinne als Rechtsgrundlage dienen könnte, so wird es keinen Deut einfacher. Begriffe wie Zumutbarkeit, Erforderlichkeit oder dringende betriebliche Gründe sind Leerformeln, die unausweichlich wieder zum erwähnten Richterrecht führen. Aber, so mag man einwenden, es bleiben zumindest noch die Vorschriften, die ausnahmsweise einmal eindeutige Vorgaben enthalten und an denen es

nichts zu deuteln gibt. Wenn zum Beispiel in § 622 BGB eine Kündigungsfrist aufgeführt wird, dann ist diese doch eindeutig und nicht gegen den Wortlaut auslegungsfähig, oder?

Weit gefehlt, denn das Anwendungsverbot klarer gesetzlicher Regeln ist eine weitere Spezialität

des arbeitsrechtlichen Richterrechts. Und einen Teil des besagten § 622 BGB hat der Europäische Gerichtshof schon vor Jahren für unwirksam erklärt. Bewusst fahrlässig handelt hier der Gesetzgeber, wenn er solche vermeintlich exakten Definitionen im Gesetzbuch stehen lässt und sich einen Teufel darum schert, dass Arbeitgeber deshalb nicht wissen, woran sie sind. Obendrein müssen sie dafür noch mit verlorenen Gerichtsverfahren bezahlen.

Die Regierungsverantwortlichen selbst bleiben dabei ungeschoren, denn eine Handhabe, den Staat für sein Nichtstun wegen Irreführung des Rechtsanwenders in Regress zu nehmen, gibt es leider nicht. Geht es dagegen um die Einnahmehintergründe des Staates selbst, ist dieser aus anderem Holz geschnitzt. Soweit es um Änderungen im Abgabenrecht von Lohnsteuer und Sozialversicherung geht, werden unwirksame Vorschriften umgehend und notfalls auch mal rückwirkend ersetzt. Darauf können Sie sich mit Sicherheit auch 2012 verlassen.

Verlassen können Sie sich aber auch auf die Redaktion des Personalmagazins, die auch im neuen Jahr nicht müde werden wird, Ihnen bei der Frage, woran Sie sind, zur Seite zu stehen. Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Jahreswechsel.



Thomas Muschiol

leitet das Ressort Recht im Personalmagazin.



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

Bei der
Entgeltabrechnung
setze ich auf ADP.



HR.Payroll.Benefits.
www.de.adp.com

Es ist kein Regress wegen Irreführung des Rechtsanwenders möglich

Erfolgreich verhandeln mit Harvard

Nach Befragungen von Lehrenden und Lernenden an der Harvard University entwickelten Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton 1979 das „Harvard-Konzept“, das bei stockenden Verhandlungen einen Mittelweg bereitstellen kann. Die Ergebnisse fasst Andreas Franken zusammen:

1. Versuchen Sie, das Thema objektiv zu betrachten und alle Emotionen auszublenden.

2. Sprechen Sie Ihre Interessen offen aus. Sagen Sie, worum es Ihnen wirklich geht, und fragen Sie auch Ihren Verhandlungspartner danach. Nur so erzielen Sie ein Ergebnis, das Ihnen beiden gerecht wird.

3. Ziehen Sie Alternativen in Betracht. Oft glauben die Verhandlungspartner, es gebe nur eine einzige Lösung und blockieren dadurch ihre Kreativität. Dagegen hilft, die Debatte kurz zu unterbrechen und sich getrennt voneinander zurückzuziehen, um in Ruhe über weitere Lösungswege nachzudenken. Dabei sollen beide Parteien auch die Anliegen des Gegenübers vor Augen haben.

4. Bewerten Sie nach neutralen Kriterien. Wenn die Parteien völlig konträre Meinungen vertreten, hilft nur noch der objektive Blick eines Außenstehenden. Im Extremfall landet ein Disput deshalb vor dem Richter. www.management-kommunikation.de

Vergütungs-Check: Das verdienen Lohn- und Gehaltsverrechner

Die Gehälter der wichtigsten Tätigkeitsfelder im Personalwesen stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services in jeder Ausgabe vor. Im Internet finden Sie eine Auflistung der Gehälter mit Prämien und Zusatzleistungen sowie ein Tool, mit dem Sie Ihr eigenes Gehalt prüfen können. www.personalmagazin.de/gehalt

Vergütung von Lohn- und Gehaltsverrechnern

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q1	Median	Q3	ÜBERSICHT
< 21	23.557 €	28.471 €	33.855 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer Dez.: Syndikus
21-50	24.983 €	31.554 €	36.817 €	Jan.: Lohn und Gehalt Feb.: Personalmarketing
51-100	26.916 €	31.966 €	38.980 €	März: Personalleiter April: Personalreferent
100-1.000	31.622 €	34.595 €	45.601 €	Mai: Personalsachbearbeiter Juni: Personalberater
> 1.000	32.464 €	41.183 €	47.050 €	Juli: Personaldisponent Aug.: Branchenvergleich

Q3: oberes Quartil (25 % aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)

Q1: unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 2,9 Prozent.

Quelle: Personalmarkt, 2011

6 GOLDENE REGELN

Visitenkarte Arbeitsplatz

Ein unstrukturierter Arbeitsplatz hinterlässt bei Kollegen und Vorgesetzten einen negativen und unprofessionellen Eindruck. Sven Hennige, Managing Director bei Office Team, gibt Tipps für mehr Ordnung am Arbeitsplatz.

EINS Verschaffen Sie sich einen neuen Blickwinkel, um sich Ihrer Unordnung bewusst zu werden. Betrachten Sie Ihr Büro aus der Sicht des Besuchers, krepeln Sie dann die Ärmel hoch und räumen Sie auf.

ZWEI Schaffen Sie eine Organisationsstruktur für Dokumente und Büromaterial. Sortieren Sie zum Beispiel Vorgänge in Ablagekörben, damit diese leicht zugänglich und gut aufbewahrt sind.

DREI Schaffen Sie Platz. Ständig benötigte Hilfsmittel wie Tacker, Locher, Block und Stift sollten in Griffweite liegen. Alles andere kommt in Schubladen und Schränke. Nicht mehr benötigte Unterlagen werden vernichtet.

VIER Behalten Sie den Überblick, indem Sie sich vor der Mittagspause oder abends einige Minuten Zeit nehmen, Ihre Unterlagen zu ordnen und den Schreibtisch frei zu räumen. So können Sie nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz sofort mit der Arbeit starten.

FÜNF Sortieren Sie einmal pro Quartal all die unnötigen Dinge in Regalen, Schränken und Ablagen aus, die sich laufend ansammeln, aber nicht mehr benötigt werden.

SECHS Bevor Sie etwas ausdrucken, sollten Sie überlegen, ob das wirklich nötig ist. Besser ist es, die Dokumente in sinnvoll strukturierten Ordnern auf dem PC abzulegen.

Mehr Pünktlichkeit

Gehören Sie auch zu den Personen, die ohne Absicht immer in letzter Minute zu einem Termin kommen – oder sogar zu spät eintreffen? Dann sollten Sie folgende Tipps, zusammengestellt vom Beraterportal experto.de, berücksichtigen: 1. Vermeiden Sie es, „schnell noch etwas zu erledigen“, bevor Sie aufbrechen. Gleich, ob es darum geht, schnell noch zu telefonieren oder die E-Mails zu sichten – das dauert meist länger als gedacht. 2. Stellen Sie Ihre Uhren dauerhaft fünf Minuten vor. Richten Sie sich nach der angezeigten Zeit und der Fünf-Minuten-Puffer wird Sie oftmals retten. 3. Setzen Sie Termine zehn Minuten früher an und bemühen Sie sich, um 9 Uhr 50 anstatt 10 Uhr vor Ort zu sein. 4. Planen Sie eine längere Reisezeit ein. Rechnen Sie niemals mit einer optimalen Verkehrslage. 5. Investieren Sie die erreichte Zeitersparnis und Pünktlichkeit aber nicht in Telefonate oder Ähnliches, denn auch hier gilt: Diese dauern oft länger als die eben noch gewonnene Zeit. www.experto.de

HR Business Phrases



„pay negotiations“

Gehaltsverhandlungen („pay negotiations“) sind ein schwieriges Feld. Stehen Gespräche über die Vergütung („remuneration“) an, sollten Sie Ihre Mitarbeiter nach ihrer Gehaltsvorstellung fragen („What are your salary expectations exactly?“). Erläutern Sie Grundgehalt („base salary“), Zulagen („bonuses“) und Zusatzleistungen („extra benefits“).

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxistatgeber „Business English für Personal“ entnommen.

www.business-english.de/personalmodul

Ab 30 sinkt die Karrierechance

Die Chance, Führungsverantwortung zu erwerben, ist mit 30 Jahren am höchsten. Wer es bis dahin nicht geschafft hat, dessen Chancen sinken von Jahr zu Jahr rapide. Das ergibt eine Analyse des Netzwerks Xing von über vier Millionen Mitgliederprofilen. 44 Prozent aller Führungskräfte haben spätestens mit dem 30. Lebensjahr ihr eigenes Team. Zwischen 30 und 40 nimmt die Chance auf Führungsverantwortung jedes Jahr um rund zehn Prozent ab. Mit 40 Jahren liegt die Wahrscheinlichkeit bei nur noch rund zwölf Prozent, mit 50 Jahren bei lediglich etwa einem Prozent. www.xing.de



20. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

www.learntec.de

31. Januar –
2. Februar 2012

Messe Karlsruhe

LEARNTEC

Lernen weltweit vernetzt.

Wie es anders weitergeht



GESELLSCHAFT. Nach sechs fetten Jahrzehnten gilt nun die Devise: Erfolg macht blind. „Wir haben uns in der falschen Sicherheit gewiegt, dass alles immer so weitergeht“, schreibt David Bosshart. Es werde kein „Weiter so“ geben, sondern nur ein „Anders weiter“. Der promovierte Philosoph schildert, wie Menschen mit diesem Wandel umgehen können, und gibt Ratschläge für Unternehmen, sich zu positionieren. Kooperation und Austausch werden in Zukunft führend sein und nicht Experten- oder Spezialisistentum. Humanressourcen werden künftig nur so viel wert sein, wie stark die Beteiligten vernetzt sind. Zudem stellt Bosshart sieben Persönlichkeitstypen vor, die das „Age of Less“ prägen werden.

BEWERTUNG: Ein intelligenter Blick in die sich verändernden Koordinaten von Gesellschaft und Firmen. (dfu) David Bosshart: *The Age of Less*. 223 Seiten, Murmann Verlag, Hamburg, 2011. 19,90 Euro.

Ein Lehrbuch für Praktiker



PERSONALMANAGEMENT. Der Saarbrücker Personalforscher Christian Scholz hat ein neues Lehrbuch geschrieben, das sich an Studienanfänger wendet. Es hat aber gleichzeitig den Praktiker im Blick, der sein Wissen auffrischen will. In den 20 Buchkapiteln werden alle Themen behandelt, die in der

MEIN KLASSIKER



Norbert Kireth ist Executive Vice President HR und Organisation bei Sky Deutschland.

Die Mitarbeiter im Wandel mitnehmen

CHANGE-MANAGEMENT. Das Buch „Harte Schnitte – neues Wachstum“ beschreibt die erlebte Diskrepanz zwischen notwendigen Rationalisierungsvorhaben auf der einen Seite und Change-Projekten auf der anderen Seite. Bei den harten Schnitten geht häufig das sogenannte Kooperationskapital aufseiten der Belegschaft verloren, das später für die Realisierung der möglichen Wachstumspotenziale nicht mehr zur Verfügung steht. Mit dieser Art widersprüchlicher Situationen erfolgreich umzugehen, ist insbesondere für die Führungskräfte eine große Herausforderung. Dies wurde mir zum ersten Mal bei meiner Tätigkeit in einem Unternehmen der Telekommunikationsbranche bewusst, das kontinuierlich mit Veränderungen unterschiedlichen Ausmaßes konfrontiert war. Die gute „alte“ Hierarchie verlangte Eindeutigkeit, Klarheit und widerspruchsfreie Ziele. Das ist, je turbulenter und schneller das Unternehmensumfeld ist, immer weniger machbar. Mehr Widersprüche zu managen, erfordert offenere Change-Prozesse, Platz für die Veränderung der

Veränderung. Das Buch hat mir stets neue Ideen geliefert, der jeweiligen Situation entsprechend adäquate Change-Ansätze zu entwickeln und erfolgreich zu implementieren. Folgende Lehren habe ich daraus gezogen: Die meisten Veränderungsprogramme überschätzen die Kapazität und das Vermögen von Organisationen zur Veränderung. Je mehr Veränderungsprojekte in je kürzeren Abständen initiiert werden, desto schwieriger ist es, die Mitarbeiter erneut zu aktivieren. Die Mitarbeiter als „wichtigstes Kapital“ des Unternehmens und „Shareholder Value“ stellen keinen unmittelbaren Widerspruch dar.



Barbara Heitger, Alexander Doujak: *Harte Schnitte – neues Wachstum*. 280 Seiten, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Main, 2002

Praxis relevant sind: Von der Personalbeschaffung und der Weiterbildung bis zur Administration. Es kommen zahlreiche Praktiker zu Wort, und Scholz reflektiert durchgehend, wie die einzelnen Themen aus dem Blickwinkel eines Mittelständlers zu betrachten sind.

BEWERTUNG: Scholz hat ein großartiges und kurzweiliges Lehrbuch vorgelegt, das mit Herzblut geschrieben ist und Lesevergnügen bereitet. (str)

Christian Scholz: *Grundzüge des Personalmanagements*, 656 Seiten, Verlag Franz Vahlen, München, 2011. 39,80 Euro.

Arbeitsrecht im globalen Kontext



ARBEITSRECHT. „Please translate this exactly“. Diese Bitte bekommen Personaler im internationalen Kontext häufig gestellt. Besonders ernst wird es, wenn es um Übernahmen,

Verschmelzungen oder ähnliche Transaktionen geht, bei denen es darauf ankommt, das für einen Außenstehenden oft gänzlich unbekanntes deutsche Arbeitsrecht möglichst exakt zu erläutern. Wer dazu das neue Handbuch „Restructuring and M&A“ zur Verfügung hat, den bringen auch Spezialfragen bei der englischsprachigen Weitergabe der arbeitsrechtlichen Spielregeln nicht mehr aus der Fassung. Das Handbuch enthält eine synoptisch aufgebaute exakte Übersetzung aller arbeitsrechtlich relevanten Gesetze sowie zweisprachige Muster, Formulierungsbeispiele und Übersichten sowie ein Glossar.

BEWERTUNG: In Zeiten der Globalisierung sollte dieses Handbuch in keiner Personalbüro-Bibliothek fehlen. (tm)

Moritz Kunz, Anja Lingscheid: *Restructuring and M&A*. 324 Seiten, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, 2011. 79,80 Euro.



GENAU AN DER RICHTIGEN STELLE.

- Das größte und einzige Karriereportal für Marketing- und Werbexperten.
- Eigene Onlineredaktion, die täglich hochaktuell berichtet.
- Wöchentlicher Career-Newsletter an rund 25.000 Abonnenten.
- Aktuell rund 1.900 Stellenangebote online.
- Aktuell über 900 Bewerberprofile online.

Jetzt schalten!
546,- € / 4 Wochen

www.horizontjobs.de

HORIZONTJobs
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Unser Partner:

monster.de
Ihr neues Leben ruft™

HR-Netzwerke

HR und Arbeitsrecht International

Ansprechpartner: Julia Glaser,
Dr. Alexander Bissels
E-Mail: julia.glaser@cms-hs.com;
alexander.bissels@cms-hs.com

Internationales Arbeitsrecht bildet den Themenschwerpunkt der Xing-Gruppe Arbeitsrecht International/HR International, die im März 2008 ins Leben gerufen wurde. Das Forum, das von einem Team von Rechtsanwälten moderiert wird, die schwerpunktmäßig in diesem Feld beraten, richtet sich an HR-Verantwortliche und Entscheider in einem internationalen Umfeld und zählt derzeit rund 770 Mitglieder. Es stellt aktuelle Newsletter und juristische Fachbeiträge bereit. Für einen zielorientierten Wissensaustausch finden zudem sporadisch persönliche Treffen statt – mit Vorträgen und Workshops. Im Fokus der Plattform stehen der Austausch von praktischen Erfahrungen, das Angebot allgemeiner Hilfestellungen und die Vermittlung von Kontakten im internationalen Arbeitsrecht. Voraussetzung für die Teilnahme ist eine kostenfreie Mitgliedschaft im Business-Netzwerk Xing.



Die Netzwerk-Mitglieder tauschen sich in Xing und persönlich aus.

Unterhalten Sie einen nicht kommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie an **redaktion@personalmagazin.de**, Stichwort „HR-Netze“.

Der MBA rentiert sich wieder

Deutsche Arbeitgeber haben im Jahr 2011 wieder verstärkt nach Personal mit einem MBA-Abschluss gesucht. Das ergab die Studie „QS TopMBA.com Jobs and Salary Report 2011/2012“. Die Umfrage unter 2.140 MBA-Arbeitgebern zeigt weiter: Deutschland steigt mit einer um 28 Prozent gestiegenen Nachfrage auf Platz zehn der Länder mit den meisten Jobs für MBA. Für 2012 erwarten die Studienautoren eine leichte Abschwächung der Nachfrage – wegen der Eurokrise. Mittelfristig räumen sie MBA-Absolventen jedoch wieder bessere Jobchancen ein. www.topmba.com



Ein Hoch für den MBA-Abschluss. Der ist in deutschen Unternehmen wieder begehrt.

Weiterbildung für Personalprofis

GLOBAL MANAGEN. Im Januar 2012 startet das berufsbegleitende, englischsprachige Executive MBA-Programm der Cologne Business School und der Maastricht School of Management in eine neue Runde. Der Studiengang, der zwei Jahre dauert und in drei Ländern stattfindet (Köln, Maastricht, Shanghai), will die Teilnehmer auf Topmanagementpositionen im globalen Umfeld vorbereiten. www.cbs-edu.de

SOCIAL MEDIA MANAGEN. Die Frankfurt School hat einen neuen Zertifikatsstudiengang „Migration Manager Social Media“ ins Leben gerufen. Fach- und Führungskräfte aus Unternehmens-, Konzern- und

Organisationsentwicklung, aus Marketing, Vertrieb und Personal lernen, Chancen und Risiken von Social Media zu erkennen, zu bewerten und daraus Strategien zu entwickeln. www.frankfurt-school.de

WANDEL MANAGEN. Eine neue Ausbildung für Leiter von Veränderungsprozessen startet im Februar 2012. Im Laufe von 18 Monaten erfahren die Teilnehmer, wie man Veränderungsprojekte aufstellt, leitet, moderiert und zu guten Ergebnissen führt. Die Ausbildung bezieht Fallbeispiele und Situationen aus der eigenen Praxis mit ein. Sie besteht aus acht Präsenzmodulen. www.comteam-ag.de

Termine von Februar bis März

Messen und Kongresse

FACHKONFERENZ: GO FOR TALENTS!	27. Februar, München	Munich Dual Career Office der TU München und weitere Netzwerkpartner Tel. 0 89 / 28 92 52 97 www.dualcareer.tum.de/events
PERSONAL 2020	6. und 7. März, Berlin	MCC – Management Center of Competence Tel. 0 24 21 / 12 17 70 www.mcc-seminare.de
5. PERSONALKONGRESS KRANKENHÄUSER	14. und 15. März, Hannover	Medizinische Hochschule Hannover, Deutsche Messe AG, Uniklinik Köln, Kienbaum, Deutsches Ärzteblatt Tel. 05 11 / 5 32 95 00 www.personalkongress-kliniken.de

Persönliche Kompetenzen

DIE PEPERONI-STRATEGIE: FÖRDERUNG VON POSITIVER AGGRESSION	28. und 29. Februar, Ostfildern	Technische Akademie Esslingen Tel. 07 11 / 3 40 08 96 www.tae.de
KONFLIKTMANAGEMENT	16. März, München	PLU Academy Tel. 0 89 / 2 32 39 16 90 www.plu.de
DIALEKTIK UND RHETORIK: REDEN WIE DIE PROFIS	21. bis 23. März, Heidelberg	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 8 98 44 22 www.haufe-akademie.de

Personal-Fachthemen

AKTUELLE BAV- HERAUSFORDERUNGEN 2012 FÜR ARBEITGEBER	14. Februar, Grasbrunn bei München	Febs Consulting GmbH Tel. 0 89 / 8 90 42 86 12 www.febs-consulting.de
ONLINE ASSESSMENTS	27. und 28. Februar, Göttingen	Hogrefe Verlag Tel. 05 51 / 99 95 00 www.hogrefe.de/seminare
ARBEITSRECHT IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	22. und 23. März, Köln	Poko-Institut Münster Tel. 02 51 / 13 50 60 60 www.poko.de/personal

Online

Immer aktuell auf dem Laufenden: Die Termine für Messen und Kongresse im Monat Januar finden Sie auf unserem Online-Portal. Stichwort: „Aktuelle Termine“

www.personalmagazin.de

Top-Termine

Personalkongress Krankenhäuser

Zum fünften Mal findet der Personalkongress Krankenhäuser in Hannover statt. Am 14. und 15. März können sich Personalverantwortliche, Vorstände, Geschäftsführer und Chefarzte bei Expertenvorträgen und Workshops informieren. Veranstalter sind die Medizinische Hochschule Hannover, die Deutsche Messe AG, die Uniklinik Köln, Kienbaum und das Deutsche Ärzteblatt.

www.personalkongress-kliniken.de

ANZEIGE

[**management** ZENTRUM]
MITTELHEIN

PERSONALENTWICKLER (IHK)

16. März 2012, IHK Koblenz,
www.mzm-koblenz.de/personalentwickler



PERSONAL 2020

6. und 7. März, Berlin, MCC – Management Center of
Competence, www.mcc-seminare.de

HAUFE.
AKADEMIE

DIALEKTIK UND RHETORIK: REDEN WIE DIE PROFIS

21. bis 23. März 2012, Heidelberg, Haufe Akademie,
www.haufe-akademie.de

Steuerberater können Risiko minimieren

Personalmagazin 11/2011, Seite 66

In unserem Spezial „Outsourcing“ haben wir im Beitrag „Knackpunkte beim Auslagern“ die Risiken beschrieben, die Unternehmen bei der Abgabe höchstpersönlicher Aufgaben an Dritte drohen können. Eine Leserin wies uns darauf hin, dass diese Probleme bei der Übergabe an einen Steuerberater minimiert werden können.

„In Ihrem Artikel werden die eventuell drohenden Gefahren beim Auslagern der Personalabrechnungen aufgezeigt. Leider wird mit keinem Wort erwähnt, dass, wenn die Personalabrechnungen einem Steuerberater übergeben werden, der für mich auch zum Dienstleister zählt, eine Risikominimierung eintritt. Zum einen haftet der Steuerberater, sollte er eine falsche Abrechnung erstellen. Dies ist auch durchsetzbar, da Steuerberater über eine Haftpflichtversicherung verfügen müssen. Das erklärt vielleicht auch einen eventuellen Preisunterschied zu einem anderen Dienstleister. Zum anderen müssen wir Steuerberater uns unter anderem im Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht auf dem Laufenden halten und weiterbilden. Außerdem wird sich jeder seriös arbeitende Steuerberater die Verträge der abzurechnenden Mitarbeiter des Mandanten vorlegen lassen beziehungsweise ist bei guter Zusammen-

arbeit mit dem Mandanten schon in die Vertragsgestaltung bezüglich steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Probleme involviert.“

Ingrid Moser, Steuerrat und Tat, Steuerberatungsgesellschaft mbH, Laudenbach

Elektronische Betriebsprüfung verschoben

Personalmagazin 12/2011, Seite 61

Auf der Nachrichtenseite haben wir über die Kritik der Steuerberaterkammer an der für 2012 geplanten elektronischen Betriebsprüfung berichtet. Der Verband favorisiert aus Datenschutzgründen eine Datenübertragung mittels CD oder DVD. Nun scheint sich aber ein ganz anderes Problem aufzutun.

Die elektronische Betriebsprüfung zur Sozialversicherung sieht vor, dass Arbeitgeber auf freiwilliger Basis dem Betriebsprüfendienst der deutschen Rentenversicherung erforderliche Daten aus Finanzwesen, Personalverwaltung und Entgeltabrechnung elektronisch übermitteln. Wie die Redaktion aus gut unterrichteten Kreisen erfuhr, hat nun das zuständige Gremium der Rentenversicherung den Start der Pilotphase auf den 1. Juli 2012 (statt ursprünglich 1. Januar 2012) verschoben. Der flächendeckende Einsatz der elektronischen Betriebsprüfung beginnt dadurch auch sechs Monate später, am 1. Januar 2013.

Impressum

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware

Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg,

Registergericht Freiburg, HRB 5557

Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Jörg

Frey, Birte Hackenjos, Jens Kohler,

Matthias Mühe, Markus Reithwiesner,

Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE 812398835

* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,

max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel. 01 80/50 50 169*

Fax 01 80/50 50 441*

E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub

REDAKTION

Randolf Jessl (raj) (verantw. Chefredakteur)

E-Mail: Randolf.Jessler@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

E-Mail: Daniela.Furkel@personalmagazin.de

Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)

E-Mail: Thomas.Muschiol@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

E-Mail: Katharina.Schmitt@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

E-Mail: Melanie.Roessler@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

E-Mail: Kristina.Enderle@personalmagazin.de

Michael Miller (mim)

E-Mail: Michael.Miller@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Sabine Schmieder, Telefon 07 61 / 89 83-032

Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax 898-993-921

E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Lutz Bauer, Dr. Barbara Bittmann, Susanne Böhhch, Thorsten Echterhof,

Rainer Hartmann, Katharina Heidrich, Björn Heilck, Robert Knemeyer, Ruth

Lemmer, Marie-Christine Lohmer, Dr. Christian Maron, Dr. Susanne Mujan,

Michael Ries, Ute Rohrschneider, Andreas Sprenger

GRAFIK / LAYOUT Melanie Probst

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2011

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg

Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg,

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91-733

E-Mail: Klaus.Sturm@personalmagazin.de

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562

E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com

Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751

E-Mail: Dominik.Castillo@haufe-lexware.com

ANZEIGENDISPOSITION

Michaela Dotzler, Tel. 09 31/27 91-559, Fax -477,

E-Mail: Michaela.Dotzler@personalmagazin.de

ABONNEMENT-PREISE Jahresabonnement (12 Ausgaben) 128 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN:

1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und

Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 13. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 38.858 Exemplare im 3. Quartal 2011

DRUCK Echter Druck Center Würzburg

URHEBER- UND VERLAGSRECHT: Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das

gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie

redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an

Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die

Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK: Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne

schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden.

Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per

Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung

auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien

übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEF: Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-

Mediengruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

VORSCHAU



- Titel: Talentmanagement in KMU
- Mitarbeiterkommunikation über Social Media
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Neues zum Mindestlohn

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens im Wettbewerb von morgen.

Innovative Strategien, passende Führungsinstrumente und praxiserprobte Methoden steigern Ihren Wirkungsgrad als Manager und Führungskraft.

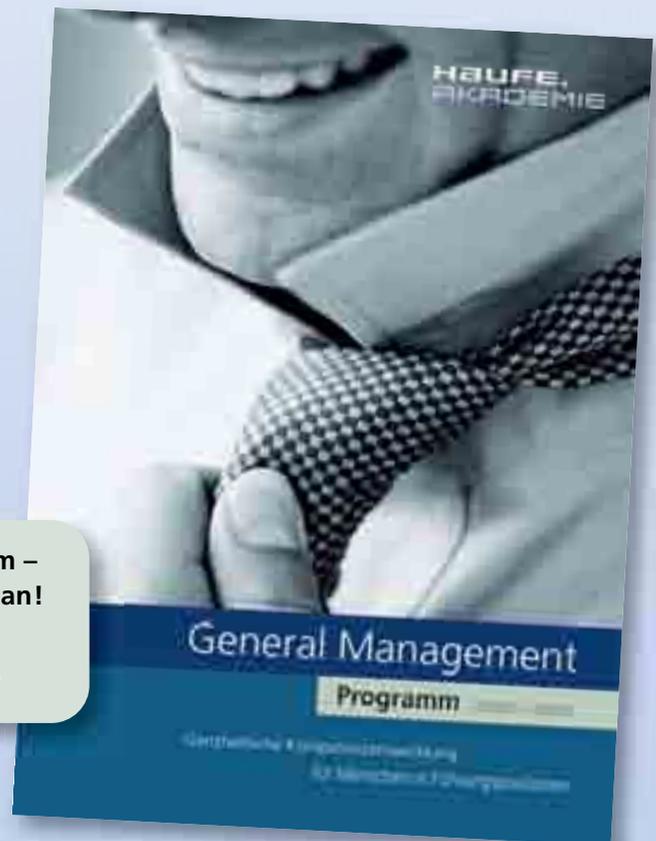
Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Leadership Programm für Senior Manager**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

**Das General Management Programm –
fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!**

Telefon: 0761 898-4433
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de



Lebensarbeitszeitkonten – für mehr Freiräume

TIPP. Zeit und Geld ansparen zu können, ist für viele Mitarbeiter ein verlockendes Angebot. Wir setzen darauf seit 2006 und fahren gut damit.

Die Rente mit 67 ist für viele Mitarbeiter keine sympathische Vorstellung. Sie arbeiten sehr häufig jahrelang körperlich schwer oder unter einem erheblichen Zeitdruck und ahnen, dass sie früher in den Ruhestand gehen müssen. Denn viele stehen ihre Tätigkeit bis zu einem Alter von 67 Jahren nicht durch.

Doch nicht nur der vorzeitige Ruhestand ist etwas, das Mitarbeiter umtreibt. Bei anderen summieren sich die Überstunden, ohne dass eine Chance bleibt, sie irgendwann abzubauen. Wieder andere möchten ihr Weihnachtsgeld oder ihre Prämien zur privaten Altersvorsorge sinnvoll investieren, wissen aber nicht wie.

Alle diese Mitarbeiter könnten mit sogenannten Lebensarbeitszeitkonten über das angesparte

Geld oder die gesammelte Zeit früher in Rente gehen. Wir bei der MVV Energie AG bieten unseren Beschäftigten deshalb seit dem Jahr 2006 ein Lebensarbeitszeitkonto an. Mit diesem Modell reagieren wir konsequent und vorausschauend auf sich ständig wandelnde Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft – was sowohl die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch das Unternehmen insgesamt betrifft.

Gerade vor dem Hintergrund des Wegfalls der Altersteilzeit und der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eröffnet das Lebensarbeitszeitkonto attraktive Möglichkeiten. Man kann die Zeit oder das Geld außer für einen vorgezogenen Ruhestand auch anders nutzen, etwa zur Pflege von Angehörigen, zur Kinderbetreuung oder zur Weiterbildung.

Dabei basiert unser Lebensarbeitskonto auf dem Prinzip eines Sparkontos. Indem die Mitarbeiter heute auf die finanzielle Abgeltung von Zeit- und Entgeltansprüchen verzichten, sparen sie ein Guthaben an, das auf dem persönlichen Lebensarbeitszeitkonto abgebildet wird.

Und wie funktioniert das genau? Vor der ersten Einzahlung legen die Mitarbeiter fest, ob sie diese für eine sogenannte rentennahe Freistellung frühestens ab der Vollendung des 60. Lebensjahres nutzen möchten oder die Option auf eine jederzeit flexible Freistellung wünschen. Während einer Freistellung erhalten unsere Mitarbeiter ihre Vergütung aus dem Lebensarbeitszeitkonto, ohne dafür arbeiten zu müssen.



© ATPX/NTH

Geführt werden die Guthaben auf dem Lebensarbeitszeitkonto in Geld, gemäß dem von den Mitarbeitern gewählten Freistellungszweck.

Unser Partner, eine Tochter der Deutschen Bank, hat speziell für unser Unternehmen zwei Kapitalanlagemodelle entwickelt, die garantieren, dass mindestens die eingezahlten Beträge im Entnahmefall wieder zur Auszahlung gelangen. Mit dem Lebensarbeitszeitmodell bietet die MVV Energie AG ihren Mitarbeitern auch die Möglichkeit eines vorgezogenen Ruhestands. Die Rente kann damit schon vor 67 kommen.

Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.
www.selbst-gmbh.de

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.

Thorsten Echterhof

Leiter Competence-Center HR,
MVV Energie AG





Mit Haufe sorgen Sie 2012 in Ihrem Unternehmen für die entscheidenden Impulse. Versprochen.

www.haufe.de/personal2012

HAUFE.

Dipl.-Ingenieur Maschinenbau*

* im Jahr 2032

Um die besten Fachkräfte zu finden, kann man die Grundlagen nicht früh genug schaffen! Sage HR stellt Ihnen einfach anzuwendende Werkzeuge bereit, die Ihr **Bewerbermanagement** optimieren – und Ihnen Zeit geben für die wichtigen Dinge der Personalarbeit: die entscheidenden Schritte voraus zu sein, um Talente zu identifizieren und zu gewinnen.

www.sage.de/hr-finden



Sage HR
Your people. Your business.



Finden

Motivieren

Entwickeln

Sage HR

Binden

Betreuen

Planen