

ERFOLGSKONTROLLE

Weiterbildung im Betrieb  
nachhaltig gestalten s. 34

GEHALTSSTRUKTUR

Wege zum effizienten  
Vergütungssystem s. 52

LEIHARBEIT

Werkverträge als  
riskante Alternative s. 72

04/2012 | 11,80 EUR

# personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

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

## Das Ende der Einheits-HR

Wie Sie Ihre Personalarbeit an Lebensphasen ausrichten S. 16

Trends und  
Aussteller auf den  
Messen Personal  
Nord und Süd  
s. 55



MATERIAL-NR. 04062-5138





## 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](http://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™



„Bevor Sie sich zum Vielfaltsregulierer aufschwingen, sollten Sie prüfen, ob Sie als Vielfaltsgenerator nicht besser führen.“

## Vielfalt nicht erzwingen

**M**an muss sich schon wundern, welche Strahlkraft die Idee der Vielfalt in der Arbeitswelt entfaltet. Wird wirklich alles besser, wenn Männer, Frauen, Junge, Alte, Schwule, Heteros, Muslime, Christen, Südeuropäer, Westafrikaner im Bewusstsein ihrer Differenz zusammenarbeiten? Wird dadurch nicht alles endlos komplex und schwierig zu managen? Beispiel Tarifvielfalt! Ja, am Ende des Tages auch teurer? Stichwort Komplexitätskosten! Dem mag so sein – und es ist gut, sich das bewusst zu machen. Dennoch ist es richtig, auf Vielfalt zu setzen. Denn: Ihre Vorzüge mit Blick auf Innovationsfähigkeit und Kundenverständnis der Belegschaft sind erwiesen. Und: Vielfalt prägt unser Leben. Sie ist da und es kostet viel Mühen der „Gleichschaltung und Selektion“, sie zu umgehen.

Unternehmen sind also gut beraten, sich der Herausforderung, Vielfalt zu managen, zu stellen. Muss man Vielfalt aber gleich erzwingen? Frauen-, Senioren-, Migrantenquoten verfolgen diesen Weg. Sie mögen im Einzelfall berechtigt sein. Immer aber sind sie das Eingeständnis, dass der effektivere Weg verbaut war. Nämlich: Vielfalt zu ermöglichen. Das wäre Aufgabe einer vorausschauenden Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels, der Globalisierung und einer freiheitlichen Grundordnung. Doch das bedarf der Abkehr von der Einheits-HR. Stattdessen müssen Personalinstrumente und HR-Maßnahmen auf Lebensphasen ausgerichtet und entsprechend angeboten werden. Dass das weniger aufwendig ist, als viele meinen, zeigt unsere Titelstrecke. Bevor Sie sich zum Vielfaltsregulierer aufschwingen, sollten Sie daher prüfen, ob Sie als Vielfaltsgenerator nicht besser führen.

*Randolf Jessl, Chefredakteur*



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

Sprachkurse in allen Weltsprachen

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

 (069) 7 56 07 39-0  
[www.kerntraining.com](http://www.kerntraining.com)



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

[kern.frankfurt@kerntraining.com](mailto:kern.frankfurt@kerntraining.com)

**KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:**

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
 Düsseldorf · Duisburg · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg  
 Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt · Karlsruhe  
 Kassel · Kiel · Köln · Leipzig · Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster · Nürnberg · Offenbach  
 Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart · Ulm · Wiesbaden  
 Würzburg · Wuppertal

## SZENE

### 08 News und Events

#### 12 Vertrauen und Teamgeist siegen

Das Great Place to Work Institute hat „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ für das Jahr 2012 gekürt

## TITELTHEMA

#### 16 Das Ende der Einheits-HR

Wie lebensphasenorientierte HR-Arbeit Quoten überflüssig macht

#### 18 Warum eine gesetzlich geregelte Seniorenquote nur bedingt möglich ist, zeigt Professor Martin Henssler

#### 20 Neuausrichtung mit System

Personalinstrumente auf Lebens- und Berufsphasen abstimmen

#### 24 Auf der Kultur aufbauen

Wie die Führungskräfte der LBS Lebensphasen stetig mitbedenken

#### 26 Maßarbeit setzt sich durch

Auch Recruitingmaßnahmen sind auf den Einzelnen abzustimmen

#### 28 Entlohnung à la carte

Das Vergütungssystem braucht mehr als das Senioritätsprinzip

#### 30 Das Wann und Wie flexibel halten

Arbeitszeiten nach Bedarf: Eine entscheidende Hilfe für die Mitarbeiter

## MANAGEMENT

### 32 News

#### 33 Dienstleistungsmarkt

#### 34 Am Ende zählt, was hängen bleibt

Wie Volkswagen Vertriebsweiterbildungen nachhaltig evaluiert

#### 38 Die Disziplin mit echten Kennzahlen

Risiken im Performance Management erkennen und vermeiden

#### 40 Wie Zukunftstrends die Leistungsmessung beeinflussen, erklärt die britische Professorin Lynda Gratton

## ORGANISATION

### 42 News

#### 43 Softwaremarkt

#### 44 Ein Spielfeld für die Personaler

Die SAP-Personalabteilung betreut Fusionen mithilfe eines „Playbook“

#### 48 Azubis ticken anders

Umwerben statt fordern: Das ist im Azubi-Marketing zu beherzigen

#### 52 Gehaltsstruktur im Mittelstand

Ein effizientes Vergütungssystem in fünf Schritten aufstellen

## SPEZIAL

#### 55 Messe Personal Nord und Süd

#### 56 Bunter Personalerfrühling

Die Messen im April und Mai warten mit etlichen Neuerungen auf

#### 58 Eine spannende Marktentwicklung

Experten schätzen die Lage auf dem engen Talentmanagementmarkt ein

#### 60 Wohl durchdacht zum Großprojekt

Wie 100.000 Mitarbeiter in 200 Sparkassen ihre Arbeitszeit nun über eine neue Software erfassen

#### 62 Geeignete Werkzeuge nutzen

Welche Softwareangebote die Suche in Social Media erleichtern

#### 65 Informationen der Aussteller

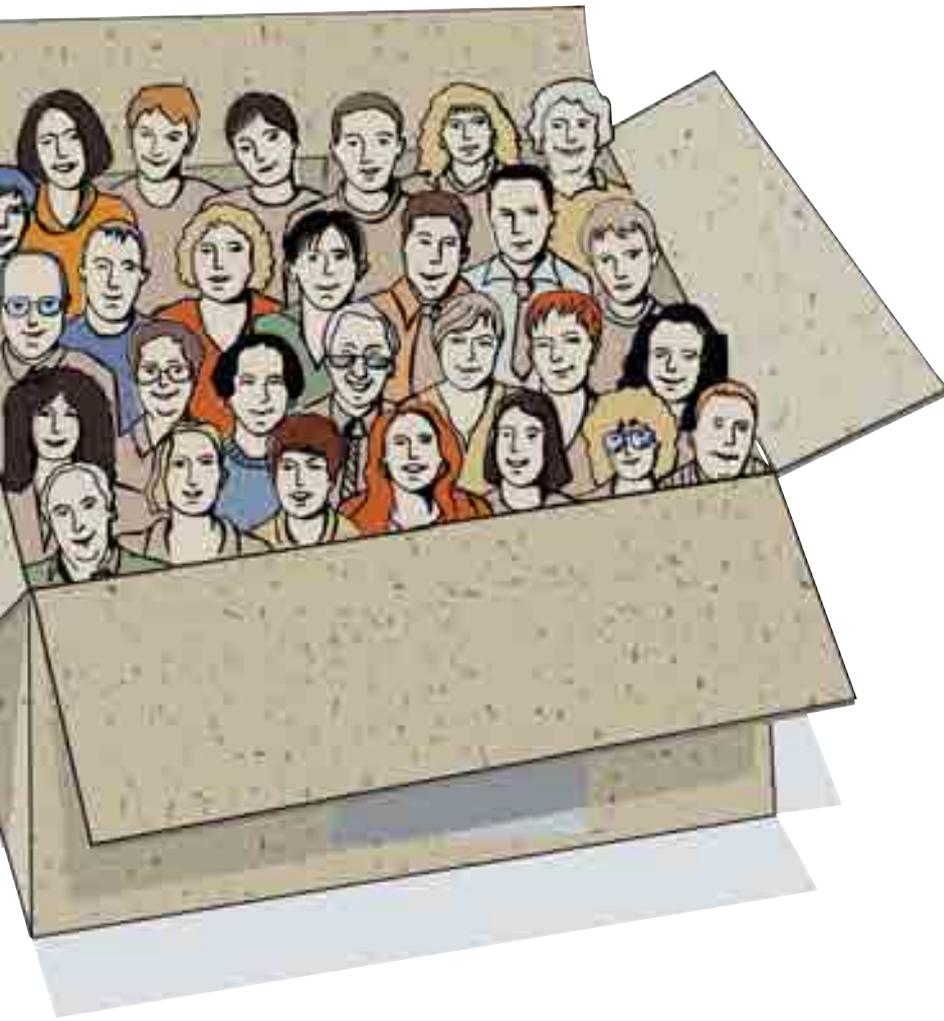
#### Ende der Einheits-HR

Ein Maßnahmenpaket für alle Mitarbeiter: So sieht bisher meist die Realität in den Personalabteilungen aus. Mit Minderheitenquoten für Frauen, Migranten oder Senioren sollen parallel dazu einzelne Zielgruppen gefördert werden. Hier ist ein Umdenken gefragt. Denn wer ganzheitlich fördern will, muss die HR-Instrumente an den Lebensphasen der Mitarbeiter ausrichten. Erst dann erreicht die Personalarbeit die richtigen Zielgruppen. Wie das funktionieren kann, lesen Sie ab S. 16



#### „Netzwerke sind die Leistung“

Wie wird sich das Performance Management künftig entwickeln? Eine Einschätzung von Lynda Gratton, London Business School. S. 38



## Den Streik einzelner Berufsgruppen ausgebrems

Fluglotsen können den gesamten Betrieb am Flughafen lahmlegen, wenn sie streiken. Seit das BAG den Grundsatz der Tarifeinheit nicht mehr anwendet, sind Streiks einzelner Berufsgruppen ein neues Risiko. Wie der Frankfurter Flughafen den Streik abwenden konnte. S. 74

© KARR / SHUTTERSTOCK.COM

## RECHT

### 68 News

### 70 Aktuelles aus der Rechtsprechung

### 72 Werkvertrag statt Leiharbeit?

Betriebe setzen vermehrt auf Werkverträge – nicht ohne Gefahren

### 72 Professor Ulrich Preis erläutert, wo Risiken lauern, wenn Unternehmen Werkverträge vereinbaren

### 74 Spartengewerkschaft ausgebrems

Wie der Frankfurter Flughafen der Tarifvielfalt getrotzt hat: Ein Gericht untersagte den Streik der Fluglotsen

### 75 Rechtsanwalt Thomas Ueber erklärt, was Unternehmen bei Streiks einer Berufsgruppe tun können

### 76 Vertretung auf Zeit genau prüfen

Befristungsrecht: Durch EuGH und BAG gab es einige Änderungen. Wir zeigen, worauf Sie achten müssen

### 81 Wenn fünfmal einmal zuviel ist

Immer beweissicher abmahnen hilft auch nichts, wenn man es zu oft tut

## PERSÖNLICH

### 82 Self Service

Vergütungscheck: Personalreferent

### 84 Jobfitness

Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

### 86 Buchtipps

### 90 Kollegentipp

## RUBRIKEN

03 Editorial

06 Online

85 Termine

88 Impressum

88 Vorschau

88 Rückblick

## 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

## Top-Thema: Passendes Coaching finden

Einzel-, Team- oder Gruppen-Coaching kann dabei unterstützen, neue Denk- und Verhaltensmuster bei Führungskräften oder anderen Mitarbeitern hervorzurufen. Aber welches Coaching-Format ist in welcher Situation für ein Unternehmen nützlich? Und wie findet man den passenden Coach? Die zahlreichen Angebote können durchaus verwirren. In unserem aktuellen Top-Thema erläutern wir daher die wichtigsten Begriffe und bieten einen Überblick darüber, welche Coaching-Form wann sinnvoll ist. Zudem geben wir nützliche Tipps, wie Sie den richtigen Coach für die jeweilige Situation auswählen. [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) **Nützliche Tipps, um den passenden Coach zu finden.**



## Kostenlose Eintrittskarten zur Messe

Am 24. und 25. April findet die Messe „Personal Süd“ in Stuttgart, zwei Wochen später die „Personal Nord“ in Hamburg statt. Leser des Personalmagazins erhalten kostenfrei bis zu zwei Eintrittskarten für einen Messebesuch, wahlweise in Stuttgart oder Hamburg. Senden Sie dazu bis 17. April 2012 eine E-Mail mit Ihrer vollständigen Postanschrift an „messekarten@haufe.de“. Die Karten bekommen Sie dann rechtzeitig zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kontingent ist begrenzt. Wichtige Informationen und Fakten zu den Messen lesen Sie auch unter [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

## personalmagazin

### Ergänzende Downloads

Download-Ergänzungen zum aktuellen Heft finden Sie auf unserem Zeitschriftenportal unter [www.personalmagazin.de](http://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 April bieten wir Ihnen eine Übersicht der Gewinner des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“, einen Vergütungs-Check für Personalreferenten sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen. [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

### Neue Downloads im April



- Bestenliste: Die Top-100-Arbeitgeber und Gewinner des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“
- Vergütungs-Check: Das verdienen Personalreferenten
- M&A-Check: Die zehn wichtigsten HR-Aktivitäten und -Tools
- **Alle Downloads**

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](http://www.recruiting.xing.com)

## NACHWUCHSKRÄFTE

## Drei Fragen an ...



Dr. Anja Kampik

Die Ärztin sagt: In Kürze werden ganz junge Master-Absolventen in den Beruf einsteigen. Die Firmen sollten neurobiologische Aspekte für ein proaktives Personalmanagement berücksichtigen.

**Frage eins:** Durch das Wegfallen des Wehrdiensts und das neue G8 wird der Berufseinstieg für Master-Absolventen viel früher möglich. Was bedeutet das für die Arbeitgeber?

**Antwort:** Die Absolventen steigen künftig drei bis vier Jahre früher in den Beruf ein als die Vorgängergeneration. Sie hatten durch G8 und ein straff organisiertes Bachelor- und Master-Studium deutlich weniger Freiräume, das Erlernen von Soft Skills ist damit deutlich erschwert worden. Die jungen Frauen werden zu einem Zeitpunkt in den Beruf einsteigen, an dem die Entwicklung des vorderen Gehirnpols gerade abgeschlossen wird. Bei den Männern wird dieser Abschluss erst mit dem 25. oder 26. Lebensjahr stattfinden. Diese Struktur spielt eine wichtige Rolle für das Urteilsvermögen und die Risikoabschätzung, das Arbeitsgedächtnis und das Vermögen an Aufmerksamkeit für die Planung und Ausführung von Aufgaben.

**Frage zwei:** Wie sollten sich die Firmen darauf einstellen?

**Antwort:** Sie sollten sich klar werden über die grundlegenden neurobiologischen Zusammenhänge, um Leistung zu ermöglichen. Für die Talentausgestaltung ist eine ressourcen-orientierte Unternehmenskultur vorteilhaft. Wenn junge Menschen das Gefühl haben, dass sie Gestaltungsmöglichkeiten haben und ihnen mit offener Wertschätzung begegnet wird, dann wird es ihnen eher ermöglicht, sich positiv einzubringen. Konformitätsdruck bremst konstruktive Motivation.

**Frage drei:** Hat das Einfluss auf die Mitarbeiterbindung?

**Antwort:** Wir können davon ausgehen, dass eine positive, nach außen und innen kommunizierte Unternehmenskultur die Bindungsareale im Hirn aktiviert. Diese jungen Menschen haben eine Arbeitsbiografie von 45 Jahren vor sich. Ich bin davon überzeugt, dass ihnen bewusst ist: Für die eigene Performance und Leistungsmodulation sind ansprechende Rahmenbedingungen wichtig.



© MESSE FRANKFURT EXHIBITION GMBH / HELMUT STETTIN

Der DGFP-Kongress findet erstmals in Frankfurt am Main statt.

## DGFP-Kongress mit Neuerungen

Der DGFP-Kongress wird in diesem Jahr zum 20. Mal veranstaltet und hat einige Neuerungen zu bieten: So findet er einen Monat früher als sonst statt: am 7. und 8. Mai. Und die DGFP hat einen neuen Ort gewählt: im Congress Center, Messe Frankfurt am Main. Die größten Neuerungen sind aber organisatorischer Art. Zwar gibt es weiter Plenumsveranstaltungen, die sich den Anforderungen zukunftsorientierter Personalarbeit widmen, parallele Kongressforen zu aktuellen Themen sowie einen „Personal Talk“. Aber zusätzlich wird der mobile Konferenz-Navigator „Spot Me“ bereitgestellt, über den die Teilnehmer Infos zu den Programmpunkten abrufen und Teilnehmer mit ähnlichen Profilen identifizieren können. Parallel zum Kongress findet die DGFP-Personaldienstleistungsbörse statt. Dort werden ausgewählte Lösungsansätze vorgestellt, erfolgreich umgesetzte Kundenprojekte präsentiert, Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen abgehalten und Vier-Augen-Gespräche organisiert. [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## Mehr Dialog und Austausch

Der Dialog zwischen der jüngeren Generation und etablierten HR-Persönlichkeiten will die HR Blue AG unterstützen. Nachwuchspersonaler mit einem bis vier Jahren Berufserfahrung, die sich für eine Führungsrolle interessieren, können sich um einen der kostenfreien Plätze beim Event „Next HR Leaders“ am 8. Mai 2012 in der Allianz Arena in München bewerben. Dort geht es unter anderem um Schlüsselkompetenzen und Entwicklungswege, um einen Austausch zu Erwartungen und Wünschen sowie um die Erfolgsfaktoren der Nachwuchsarbeit beim FC Bayern München. [www.nexthrleaders.com](http://www.nexthrleaders.com)

## Namen und Nachrichten

### Thomas Edig

Den Vorstand der Muttergesellschaft Porsche SE hat Thomas Edig auf eigenen Wunsch verlassen. Seit 1. März ist Alexander Edward von Hagen als sein Nachfolger tätig. Dieser kommt vom Bankhaus Rothschild. Edig ist jedoch weiter bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG als Vize-Vorstandschef tätig.

### Rupert Felder

Am 1. Februar übernahm Dr. Rupert Felder die Leitung des Bereichs Global Human Resources bei Heidelberger Druckmaschinen. Der promovierte Jurist startete seine Laufbahn im Werk Rastatt von Mercedes-Benz und war zuletzt Personalleiter des Werks Mannheim von Daimler Busse.

### Marc-Aurel Kaiser

Neuer Human Resources Director bei Barclaycard Deutschland ist seit Anfang des Jahres Marc-Aurel Kaiser. Er begann seine Karriere bei der Europäischen Kommission in Brüssel und war danach in verschiedenen HR-Positionen in Unternehmen tätig. Bei der Barclays Bank ist er seit 2007 tätig.

### Susanne Kubina

Neue Personalleiterin bei der Sparda-Bank Hannover ist Susanne Kubina. Sie arbeitet bereits seit 38 Jahren für die Bank, war unter anderem Gesamtbetriebsratsmanagerin und wurde nun zur Bereichsleiterin Personal und Kommunikation ernannt.

### Andreas Lobejäger

Zum 1. April wird Andreas Lobejäger die Position als Finanzvorstand der Hymer AG übernehmen und damit auch den Personalbereich verantworten. Zuvor war der studierte Betriebswirt Finanzvorstand der Leica Camera AG, wo er auch für die Bereiche Recht und Personalmanagement zuständig war.

### Harald Reutter

Der bisherige Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von Tüv Nord Mobilität ist am 1. Februar zum Vorstand Bildung und Personal sowie Arbeitsdirektor der Tüv Nord Gruppe ernannt worden. In dieser Position folgt Harald Reutter auf Holger W. Sievers, der seinen Ruhestand angetreten hat.

### Michael Selig

Seit dem 1. Februar ist Michael Selig neuer Personalleiter beim Schokoladenhersteller Alfred Ritter. Der Diplom-Betriebswirt Selig arbeitet bereits seit 2006 als Leiter Controlling im Unternehmen. Als Personalleiter folgt er auf Michael Lorenz, der in Altersteilzeit gegangen ist.

## Online

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

**Ticket Plus Card**



## Mitarbeiter motivieren Mitarbeiter binden

Ticket Plus Card® –  
das tägliche Plus zum  
Einkaufen und Tanken

Wiederaufladbare Gutscheinkarte,  
bei Supermärkten und Tankstellen  
(z. B. REWE, KAUF LAND, JET, AGIP,  
ATU, AMAZON, TCHIBO, ZALANDO)  
direkt an der Kasse einsetzbar.

### Das Plus für Ihr Unternehmen

- Mitarbeiter motivieren und binden
- Steuern und Sozialabgaben sparen (Sachbezug bis 44 € mtl. Freigrenze)
- Employer Branding durch individuelle Gestaltung
- kein aufwendiges Belegmanagement

### Das Plus für Ihre Mitarbeiter

- Regelmäßig mehr Kaufkraft im Alltag
- bis 528 € mehr Netto im Jahr



[www.ticket-pluscard.de](http://www.ticket-pluscard.de)

Weitere Informationen erhalten Sie  
kostenlos unter **0800 3 33 67 33** oder  
[info@ticket-pluscard.de](mailto:info@ticket-pluscard.de)

**E** Edenred

# Konditionss

Die sport selection für den Audi A6 und den Audi A7 Sportback.



Erleben Sie das Extra an Sportlichkeit: mit der attraktiven sport selection für den Audi A6 und den Audi A7 Sportback. Sie umfasst 20"-Aluminium-Gussräder Audi exclusive<sup>1)</sup>, S line Sportpaket, Optikpaket Schwarz Audi exclusive und vieles mehr. Oder setzen Sie mit dem Businesspaket Akzente in Sachen Komfort. Profitieren Sie von 40 %<sup>2)</sup> Preisvorteil bei der sport selection und über 32 %<sup>2)</sup> beim Businesspaket. Mehr Informationen erhalten Sie bei Ihrem Audi Partner.

<sup>1)</sup> Audi A6: im 5-Arm-Rotor-Design in Titanoptik, glanzgedreht; Audi A7: im 5-Segmentspeichen-Design.

<sup>2)</sup> Preisvorteil gegenüber der UVP des Herstellers bei Einzelbestellung der Sonderausstattungen.

Audi A6: Kraftstoffverbrauch in l/100 km: kombiniert 8,2-4,9; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km: kombiniert 190-129.

Audi A7: Kraftstoffverbrauch in l/100 km: kombiniert 8,2-5,1; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km: kombiniert 190-135.

# tark.



*Olympia Partner Deutschland*



**Audi**  
Vorsprung durch Technik





© GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“: Frank Hauser (links), Leiter des Great Place to Work Institute Deutschland, versammelte die 100 Besten um sich.

# Vertrauen und Teamgeist siegen

WETTBEWERB. Aus insgesamt 406 Unternehmen hat das Great Place to Work Institute „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ ermittelt.

Von **Nicole Schrehardt** (Red.)

**D**ass eine attraktive Arbeitgebermarke eine entscheidende Schlüsselgröße im Wettbewerb um die besten Fachkräfte ist, haben die meisten Unternehmen mittlerweile erkannt. So verwundert es auch nicht, dass die Teilnehmerzahl am Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ in diesem Jahr einen neuen Rekordwert erreicht hat. Insgesamt haben 406 Unternehmen an dem Benchmarking des Great Place to Work Institute teilgenommen. Im Vorjahr waren es noch 290. Wieder waren viele bekannte

Gesichter mit von der Partie. Allerdings sind auch eine Reihe Neulinge unter den Teilnehmern, die dieses Jahr um das begehrte Label „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ gekämpft haben.

## Die Sieger 2012

Das Great Place to Work Institute führte den Wettbewerb dieses Jahr bereits zum zehnten Mal durch. Unterstützt wurde es dabei von der Universität zu Köln, dem Handelsblatt, dem Personalmagazin, dem Demografie Netzwerk (DDN) und der Jobbörse Stepstone. Die Auszeichnung „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ stehe letztlich für eine Arbeits-

platzkultur, die in besonderer Weise von Vertrauen, Stolz und Teamgeist geprägt sei, sagte Frank Hauser, Leiter des Great Place to Work Institute, bei der Verkündung der Gewinner.

Die Siegerunternehmen 2012 wurden am 8. März im Berliner Grand Hyatt Hotel bei einer feierlichen Gala in Anwesenheit des früheren Bundesfinanzministers Peer Steinbrück als Gastredener für ihre besonderen Leistungen bei der Entwicklung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen und der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten ausgezeichnet. Bei den Großunternehmen mit mehr als

# Ihr Personaleinsatz auf den Punkt gebracht: *gfos*.Workforce

5.000 Beschäftigten konnten sich der Solartechnikhersteller SMA Solar Technology aus dem hessischen Niestetal, die Techniker Krankenkasse aus Hamburg und Telefónica Germany aus München die Spitzenplatzierungen sichern. In der Größenklasse der Unternehmen mit 2.001 bis 5.000 Mitarbeitern setzten sich Volkswagen Financial Services aus Braunschweig, die Fuldaer Handelsgruppe Tegut Gutberlet Stiftung und der Sensortechnikspezialist Sick AG aus dem baden-württembergischen Waldkirch durch. Bei den Betrieben mit 501 bis 2.000 Beschäftigten lagen der Düsseldorfer Personaldienstleister DIS AG, das IT-Beratungshaus Netapp Deutschland

aus dem bayerischen Kirchheim und der Membranspezialist W. L. Gore & Associates GmbH aus Putzbrunn ganz vorne. In der Größenklasse 50 bis 500 Beschäftigte zählten in diesem Jahr – wie bereits im Vorjahr – die IT-Managementberatung Noventum Consulting aus Münster, der Hamburger Personaldienstleister Atrias Personalmanagement und – neu hinzugekommen – die deutsche Handelsniederlassung des Spielzeugherstellers Lego aus dem bayerischen Grasbrunn zu den Siegern.

## Fünf Sonderpreise vergeben

Neben den 100 „Besten Arbeitgebern“ hat das Great Place to Work Institute außerdem fünf Sonderpreise

## Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012

### TOP 3 nach Unternehmensgröße

#### Größenklasse 1: Unternehmen 50 – 500 Mitarbeiter

Platz 1: Noventum Consulting GmbH, Münster

Platz 2: Atrias Personalmanagement GmbH, Hamburg

Platz 3: Lego GmbH, Grasbrunn

#### Größenklasse 2: Unternehmen 501 – 2.000 Mitarbeiter

Platz 1: DIS AG, Düsseldorf

Platz 2: Netapp Deutschland GmbH, Kirchheim

Platz 3: W. L. Gore & Associates GmbH, Putzbrunn

#### Größenklasse 3: Unternehmen 2.001 – 5.000 Mitarbeiter

Platz 1: Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig

Platz 2: Tegut Gutberlet Stiftung & Co., Fulda

Platz 3: Sick AG, Waldkirch

#### Größenklasse 4: Unternehmen über 5.000 Mitarbeiter

Platz 1: SMA Solar Technology AG, Niestetal

Platz 2: Techniker Krankenkasse, Hamburg

Platz 3: Telefónica Germany GmbH & Co. OHG, München

Im Top-Thema „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ auf [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de) finden Sie Einzelporträts der Siegerunternehmen. Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland

**Personal Nord | Süd**  
Halle H | Halle 9  
Stand C.14 | Stand B.06



Das effiziente  
Workforce Management.

- Optimaler Mitarbeitereinsatz
- Verbesserte Arbeitsabläufe
- Gezielte Kundenorientierung
- Hohe Mitarbeitermotivation

GFOS mbH, D-45356 Essen  
Tel.: + 49 (0)201 / 61 30 00

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



verliehen. Erstmals in diesem Jahr wurde der DDN-Sonderpreis „Demografiebewusstes Personalmanagement“ vergeben. Mit in der Jury vertreten war die Bertelsmann-Stiftung. Über den Preis durfte sich die W. L. Gore & Associates GmbH freuen, die ebenso den dritten Platz bei den Betrieben mit 501 bis 2.000 Beschäftigten errungen hat. Die SMA Solar Technology AG, die auch als Sieger in der Größenklasse 4 hervorgegangen ist, hatte Grund ebenfalls doppelt Grund zur Freude. Der Wechselrichterhersteller erhielt den Sonderpreis „Lebenslanges Lernen“. Für ihr Engagement in Sachen

Chancengleichheit der Geschlechter und Frauenförderung wurde die Siemens Betriebskrankenkasse (SBK) aus München ausgezeichnet. „Diversity“ ist ein wichtiges Thema bei Accenture, weshalb die Unternehmensberatung auch den hierfür ausgelobten Sonderpreis gewann. Die Tesa Werk Offenburg GmbH konnte durch herausragende Leistungen im Bereich „Betriebliche Gesundheitsförderung“ punkten.

### Zweistufiges Auswahlverfahren

Der Wettbewerb beruht auf einem zweistufigen Auswahlprozess. Die erste Stu-

fe ist eine Mitarbeiterbefragung („Trust Index“), die rund 60 Fragen zu den fünf Dimensionen eines guten Arbeitsplatzes beinhaltet: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist. Dieses Jahr haben mehr als 100.000 Beschäftigte ihre Arbeitgeber beurteilt. Die zweite Stufe besteht aus einem Kulturaudit. Darin fließen allgemeine Unternehmensdaten ein, etwa Mitarbeiterstruktur, Fluktuation, Sonderleistungen, freiwillige Sozialleistungen oder Urlaubstage, sowie Angaben des Managements zu den Maßnahmen, Programmen und Konzepten im Personal- und Führungsbereich. ■

## Die Top 100

Zum Download unter [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

Accenture	DIS AG	Interhomes AG	Phoenix Contact GmbH & Co. KG	Sparda-Bank München eG
Adesso AG	DRK-Krankenhaus Teterow gGmbH	Inxmail GmbH	PPI AG Informations-technologie	St. Gereon Altenhilfe
Adobe Systems GmbH	Druckstudio GmbH	J&M Management Consulting AG	Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG	Systemex
Adolf Würth GmbH & Co. KG	Ebay Gruppe in Deutschland	J. Schmalz GmbH	Protection One GmbH	Techniker Krankenkasse
Apetito AG	Ec4u Expert Consulting AG	Johnson & Johnson GmbH	Q_Perior AG	Tegut Gutberlet Stiftung & Co.
Atrias Personalmanagement GmbH	Educcare Bildungs-kindertagesstätten gGmbH	Juwi Holding AG	Qliktech GmbH	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG
Autodesk GmbH	Elobau GmbH & Co. KG	Lands' End GmbH	Quintiles Commercial Germany GmbH	Telemotive AG
Avanade Deutschland GmbH	Ettmeier Pflegen und Betreuen	Lego GmbH	R+V Betriebskrankenkasse	Tesa Werk Offenburg GmbH
Baramundi Software AG	FGA Bank Germany GmbH	Maibornwolff et al GmbH	Reha Vita GmbH, Klinik für Gesundheit und Sport	T-Systems Multimedia Solutions GmbH
Boltze Ideen Deutschland GmbH & Co. KG	First Solar Manufacturing GmbH/First Solar GmbH	MBDA Deutschland	REWE Markt GmbH Zweigniederlassung West	Tuja Zeitarbeit GmbH
Caritas Wohn- und Pflegegemeinschaft Seniorenheim St. Josef	Fujitsu Semiconductor Europe GmbH	Medtronic GmbH	Robert Half Deutschland GmbH & Co. KG	Tyccka Totalgaz GmbH
Coinor AG	Gerhard Rösch GmbH	Meltwater News Deutschland GmbH	Sara Lee Coffee & Tea Germany GmbH	Visit Gruppe
Compusafe Data Systems AG	Greenlight Consulting GmbH	Metafinanz-Informationssysteme GmbH	SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	Volkswagen Financial Services AG
Consol Software GmbH	Grundfos GmbH	National Instruments Germany GmbH	SC Johnson GmbH	VR Bank Südpfalz eG
Convista Consulting AG	Guidecom GmbH	Netapp Deutschland GmbH	Schön Klinik Bad Bramstedt GmbH & Co. KG	W. L. Gore & Associates GmbH
CPC Unternehmensmanagement AG	Hero GmbH	Nobiscum Deutschland GmbH	Sepago GmbH	Zeros+Ones Agentur für neue Medien GmbH
CPC Unternehmensmanagement AG	Hilti Deutschland AG	Noventum Consulting GmbH	Sick AG	
De'ignis-Fachklinik gGmbH	I. K. Hofmann GmbH	Pascoe Naturmedizin	Simcorp GmbH	
Dekra Arbeit GmbH	Immobilien Scout GmbH	Perbit Software GmbH	SMA Solar Technology AG	
Deutsche Kreditbank AG	ING-Diba AG	Pflegezentrum Steinheim Mainterrasse GmbH		
Diageo Deutschland GmbH	In-Tech GmbH	Philips Deutschland GmbH		
Diakonisches Sozialzentrum Rehau	Intercontinental Hotel Düsseldorf GmbH	Phoenix Contact Electronics GmbH		

Die Top-100-Arbeitgeber nach den Ergebnissen des Great Place to Work Institute Deutschland, unabhängig von der jeweiligen Größenklasse. Insgesamt haben 406 Unternehmen an dem Wettbewerb teilgenommen.

Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland

# Personalmarketing für heute & morgen

Zahlen, Daten und Fakten – kompakt auf 64 Seiten

Für erfolgreiche Personalarbeit

meine**stadt**.de

in jeder Stadt zur Stelle



**HR kompakt schon vergriffen?  
Oder wünschen Sie weitere Exemplare?**

Jetzt kostenlos bestellen unter [www.hr-kompakt.de](http://www.hr-kompakt.de)

**Der Stellenmarkt von meinstadt.de: in jeder Stadt zur Stelle**

02241 92 53 - 34 | [jobs@meinstadt.de](mailto:jobs@meinstadt.de) | [www.jobs.meinstadt.de](http://www.jobs.meinstadt.de)

# Das Ende der Einheits-HR

TREND. Ob Frauen- oder Seniorenquote: Sie sind unnötig, wenn Personalarbeit auf Lebensphasen ausgelegt ist. Denn so fördert man alle Mitarbeiter individuell.

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

Im März 2010 führte Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, die Frauenquote im Unternehmen ein. Es folgten heiße Debatten. Die Quote soll Frauen fördern, für eine gesunde Diversity sorgen und den Fachkräftemangel bekämpfen. All diese Vorteile können berechtigt angeführt werden, wie wir in Ausgabe 06/2010 auch schon berichtet haben. Doch bisher hat sich in den Unternehmen noch nicht viel getan.

Dafür hat die SPD im Zuge des hochgesetzten Rentenalters eine neue Quote ins Spiel gebracht. Die Seniorenquote soll dafür sorgen, dass die Arbeitgeber genügend Arbeitsplätze für Mitarbeiter über 60 Jahre vorhalten. Auch intern setzt die SPD auf Quoten: Die Partei hat eine Frauen- und seit Kurzem auch eine Migrantenquote. Der SPD-Parteivorsitzende Sigmar Gabriel empfiehlt dies für alle öffentlichen Ämter. Doch die Bundeskanzlerin wiegelt, zumindest was die Migrantenquote angeht, schon ab, wie der „Focus“ berichtete.

Für die ablehnende Haltung gibt es gute Gründe. Denn Quoten stellen immer eine erzwungene Vielfalt her, die die Nutznießer unter Generalverdacht stellen, nicht wegen ihren Fähigkeiten gefördert zu werden. Hinzu kommt, dass gerade im Fall der Seniorenquote die praktische Umsetzung von gesetzlicher Seite nur „bedingt möglich“ ist, wie Professor Martin Hensler im Interview erläutert (siehe Seite 18).

Wenn man nun noch bedenkt, dass Quoten immer nur einzelne Mitarbeitergruppen fördern, stellt sich die Frage, ob nicht ein ganzheitlicher, nachhaltiger Ansatz zu finden ist. Und daran arbeiten gerade einige Forschungsgruppen und Unternehmen. Sie befürworten die lebensphasenorientierte Personalarbeit. Die Mitarbeiter sollen je nach Lebenslage individuelle Unterstützung erhalten: Wer Kinder hat, braucht ein anderes Angebot als ein Single mit Ehrenamt. Ein älterer Mitarbeiter kurz vor der Rente möchte Unterstützung im Übergang finden, ein Einsteiger braucht Hilfe bei der Orientierung im Unternehmen.

## Ganzheitlichkeit ist gefragt

So hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) das Thema aufgegriffen und den Leitfaden „Personal-Kompass“ dazu veröffentlicht. Darin enthalten ist auch ein Argumentationsleitfaden, der die Vorteile der lebensphasenorientierten Personalarbeit auflistet. Zusammenfassend lässt sich aufzeigen, dass sie die einzelnen Mitarbeiter hochindividuell fördert und damit eine hohe Zufriedenheit bei der Arbeit schafft. Die

Mitarbeiter können sich so stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren, ihre Motivation und die Arbeitgeberattraktivität steigen. Das Risiko des Know-how-Verlusts sinkt, weil die Arbeitnehmer sich stärker gebunden fühlen. Und die Lust am lebenslangen Lernen steigt. Ablesen lässt sich dies laut IW Köln an einer sinkenden Fluktuationsrate und einem geringeren Krankenstand. Das bedeutet schließlich und endlich: Die lebensphasenorientierte Personalarbeit ist ein potentes Hilfsmittel gegen den Fachkräftemangel.

## Systematik liegt schon vor

Auch das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) an der FH Ludwigshafen hat das Thema aufgegriffen. Das Ergebnis ist ein systematischer Überblick über alle Lebensphasen, die ein Mitarbeiter durchlaufen kann. Diese werden im Ansatz des IBE noch mit den Berufsphasen ergänzt und in den Überschneidungen auf einzelne Personalinstrumente heruntergebrochen. Die tabellarische Übersicht dazu finden Sie ab Seite 22. Einzelne Handlungsfelder werden in den Seiten danach aufgegriffen und daraufhin beleuchtet, welche Instrumente für welche Mitarbeiter Verwendung finden sollten.

Allerdings: Eine derart hohe Individualisierung erscheint zunächst nicht sonderlich praktikabel. Daher haben wir einige Beispiele mit arbeitsrechtlichen Hinweisen redaktionell ergänzt. Auf diese Weise können Sie erste Hürden in die Praxis überwinden. Auf dass zumindest eine Quote steigt: die Umsetzungsquote. ■

## Online

Das IBE hat die Software „Lopbox“ erstellt, die Mittelständlern bei der Einführung der Lebensphasenorientierung hilft. Sie ermittelt automatisch Vorschläge für Instrumente.

[www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)



© GORGIO MTB / SHUTTERSTOCK.COM

Wer die Personalarbeit an Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter ausrichtet, erhöht die Effizienz der einzelnen HR-Instrumente.

# „Seniorenquote bedingt möglich“

INTERVIEW. Politisch wird eifrig über eine Pflichtquote für Ältere diskutiert. Über die rechtlichen Konsequenzen sprachen wir mit einem Arbeitsrechtler.

**personalmagazin:** Wie könnte eine Seniorenquote eigentlich gesetzlich verankert werden?

**Martin Henssler:** Meines Erachtens kann die Forderung nach einer Seniorenquote nur als Aufforderung zu einer Selbstverpflichtung der Wirtschaft, wie sie in ähnlicher Form schon einmal für die Verpflichtung zur Schaffung von ausreichenden Ausbildungsplätzen praktiziert wurde, verstanden werden. In dieser Form begegnet sie keinen Bedenken.

Situation der einzelnen Bewerber nicht unberücksichtigt bleiben.

**personalmagazin:** Wo aber würden bei einer Einstellungsentscheidung zugunsten eines älteren Arbeitnehmers diese Grenzen überschritten?

**Henssler:** Rechtlich bedenklich erscheint mir eine Seniorenquote dann zu sein, wenn sie dazu führt, dass bei einer Einstellung ein leistungsfähigerer und besser qualifizierter jüngerer Bewerber

---

„Eine Seniorenquote wäre damit nur als leistungsabhängige, flexible Entscheidungsquote im Rahmen einer Gesamtwürdigung zulässig.“

---

**personalmagazin:** Aber auch freiwillige Maßnahmen müssen sich am AGG messen lassen, oder?

**Henssler:** Sicherlich, aber nach den Vorgaben des AGG sind Vergünstigungen gegenüber Senioren nicht generell unzulässig. Verwiesen sei nur auf die bekannten Seniorentickets, bei denen die Gerichte einen Verstoß gegen § 20 AGG verneint haben. Aus arbeitsrechtlicher Sicht sind die vom EuGH für die Zulässigkeit von Frauenquoten aufgestellten Kriterien heranzuziehen. Neben der Voraussetzung gleicher Eignung müsste eine Seniorenquote nach der Rechtsprechung des EuGH auch die Garantie eines transparenten, nachprüfbaren und an objektiven Beurteilungskriterien ausgerichteten Auswahlverfahrens beinhalten. Zudem darf die besondere persönliche

nur deshalb abgelehnt wird, weil der Arbeitgeber, um seine Quote zu erfüllen, einen älteren Arbeitnehmer einstellen muss. Eine Seniorenquote wäre nur als leistungsabhängige, flexible Entscheidungsquote rechtlich zulässig, die dem Arbeitgeber die Möglichkeit lässt, die Einstellung aufgrund einer Gesamtwürdigung vorzunehmen und sich gegebenenfalls auch gegen den Älteren zu entscheiden.

**personalmagazin:** Welche Maßnahmen sollten Unternehmen unabhängig von der Quotenfrage durchführen?

**Henssler:** Aufgrund der demografischen Entwicklung besteht aktuell die wichtigste Aufgabe der HR-Abteilungen darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die auch älteren Arbeitnehmern



**Prof. Dr. Martin Henssler**

Direktor am Institut für Arbeits- und Wirtschaftsrecht der Universität zu Köln

die Fortsetzung ihrer Erwerbstätigkeit ermöglichen. Hierfür bedarf es innovativer Konzepte und völlig neuer Wege bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. So steigt nachweislich die Zahl der krankheitsbedingten Ausfalltage mit zunehmendem Alter. Aufgabe der Personalplanung muss es sein, altersgerechte Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die eine physische und psychische Überforderung vermeiden. Bei einer Vielzahl von Tätigkeiten wird eine 40-Stunden-Woche und die Gewährung gesetzlichen Regelurlaubs nicht mehr der körperlichen Leistungsfähigkeit eines 65-Jährigen gerecht. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.

# Sie sollten nicht mit irgendwem arbeiten, sondern nur mit dem Besten.

Zum Beispiel mit uns: Denn wir sind 2012 vom Great Place to Work® Institute zum 8. Mal als einer von „Deutschlands Besten Arbeitgebern“ ausgezeichnet worden – und belegen wie schon im Vorjahr den ersten Platz! Profitieren Sie von unserem Know-how und lernen Sie einen der erfolgreichsten deutschen Personaldienstleister kennen – wir freuen uns auf Sie! [www.dis-ag.com](http://www.dis-ag.com)



# DIS AG

# Neuausrichtung mit System

ÜBERBLICK. Personalierer verfügen bereits über viele Instrumente für einzelne Lebens- und Berufsphasen. Nun gilt es, beides aufeinander abzustimmen.

Von **Jutta Rump**

**L**ebensphasenorientierte Personalarbeit ist vor allem ein: ganzheitlich. Die Ganzheitlichkeit zeigt sich darin, dass zum einen alle relevanten betrieblichen Handlungsfelder berücksichtigt werden und zum anderen die individuelle Situation der Mitarbeiter abgebildet wird. Die individuelle Situation der Menschen wiederum spiegelt sich nicht nur in den unterschiedlichen Lebensphasen, sondern auch in den verschiedenen Berufsphasen. Wird das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik konsequent zu Ende gedacht, entsteht eine Konzeption, die ein hohes Maß an Individualisierung aufweist, denn Mitarbeiter und Führungskräfte werden sozusagen dort abgeholt, wo sie stehen.

Damit wird aber auch deutlich, dass ein solches Konzept schnell an die Grenzen der Praktikabilität stößt und letztlich Gefahr läuft, als theoretisch, aber nicht umsetzbar eingestuft oder sogar abgetan zu werden. Es bedarf also eines Systematisierungsrasters, das einerseits die Lebens- und Berufsphasen in ausreichendem Maße abbildet und gleichzeitig für den Betrieb anwendbar ist. Dies nicht zuletzt dadurch, dass man die Lebens- und Berufsphasen den gängigen betrieblichen Handlungsfeldern zuordnen und sie auf diese Weise mit bereits vorhandenen personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen verknüpfen kann.

## Lebensphasen allein greifen zu kurz

Was genau sind nun die einzelnen Lebens- und Berufsphasen? Das Leben eines jeden Menschen ist im privaten Be-

reich durch unterschiedliche Phasen gekennzeichnet. Zu diesen Phasen gehören im familiären Bereich die Elternschaft und Pflege, aber auch die Lebens- und Arbeitssituation des Partners und das soziale Netzwerk. Hinzu kommen Lebensphasen, in denen außerberufliches Engagement in Form von Ehrenamt, Hobby, Nebentätigkeit oder privat initiiertes Weiterbildungs eine wichtige Rolle für den Einzelnen einnimmt. Schließlich fordern Phasen mit Krankheit oder traumatischen Ereignissen ihren Tribut. Denn Beschäftigte geben ihre persönlichen Belange nicht am Werkstor ab, sondern tragen sie in ihr Erwerbsleben hinein.

Die skizzierten Lebensphasen sind mehr oder weniger unabhängig vom Alter und auch davon, in welcher beruflichen Phase sich ein Mitarbeiter befindet. Darüber hinaus können durchaus mehrere Lebensphasen nebeneinander bestehen, wie zum Beispiel die Elternschaft bei gleichzeitiger privater Weiterbildung.

Allein die Lebensphasen zu betrachten, greift allerdings zu kurz. Inwieweit sich private und berufliche Belange miteinander vereinbaren lassen, hängt nicht unwesentlich von den unterschiedlichen Berufsphasen ab, die Beschäftigte im Lauf des Erwerbslebens durchlaufen. Relevante Phasen sind hierbei der Einstieg ins neue Unternehmen, Phasen mit Führungsverantwortung und schließlich der Ausstieg. Auch die Berufsphasen sind zum großen Teil altersunabhängig. Sie können sich wiederholen und erfolgen nicht zwangsläufig chronologisch. Zudem durchlaufen nicht alle Mitarbeiter alle Phasen.



© DARIUS / SHUTTERSTOCK.COM

**Systematischer Aufbau: Der ist auch bei der lebensphasenorientierten Personalarbeit gefragt.**

Um Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen und Instrumenten gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase des Beschäftigten passend sind. Diese Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen bezeichnet man als „Matching“. Dies führt zu einer Fülle von Einzelmaßnahmen, die eine lebensphasenorientierte Personalarbeit ausmachen. Dabei finden sich zum einen Maßnahmen, die für alle Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen relevant sind, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten oder Mitarbeitergespräche. Hinzu kommen sehr spezifische Instrumente für bestimmte Lebens- und Berufsphasen wie beispielsweise Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand.

### Basis ist die Führungskultur

Zur weiteren Verbesserung der Systematisierung liegt es nun nahe, die Maßnahmen in personalpolitische Handlungsfelder einzuteilen. Dabei fällt auf, dass es sich zum großen Teil um solche Handlungsfelder handelt, die mittlerweile zum üblichen Repertoire der Personalpolitik zählen. Unternehmenskultur und Führung bilden in gewisser Weise das Fundament. Darauf aufbauend, lassen sich spezifische „Matches“ für die Handlungsfelder Organisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung, berufliche Werdegänge sowie Anreiz- und Motivationssysteme bilden.

### Modellprojekt erprobt die Praxis

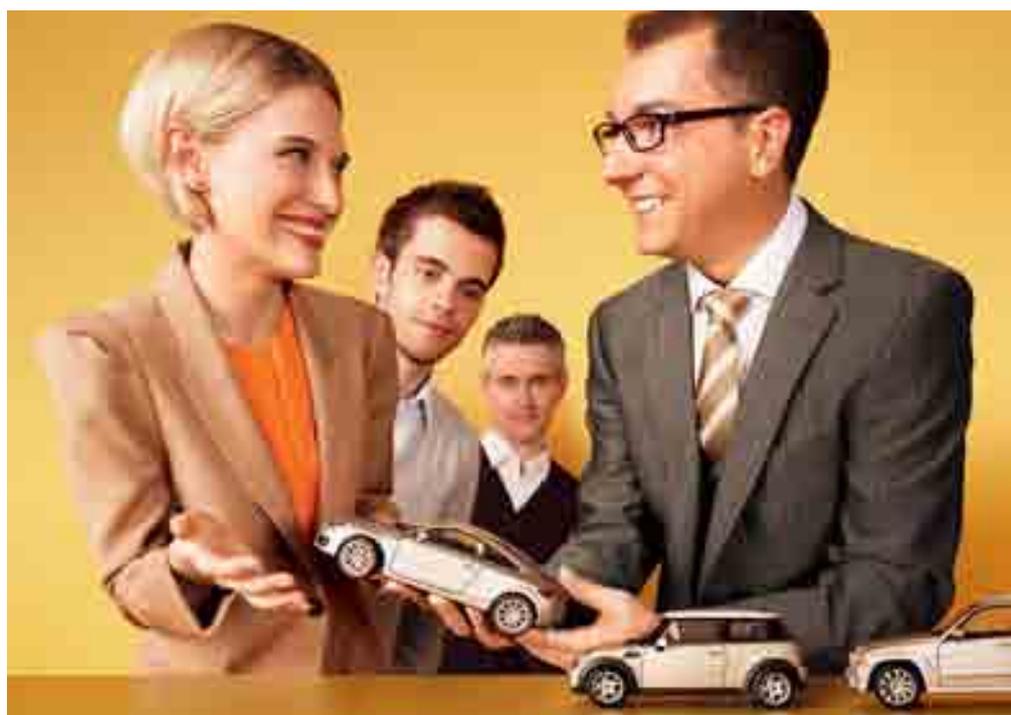
Im Rahmen des Modellprojekts „Strategie für die Zukunft – lebensphasenorientierte Personalpolitik“, das wir am Institut für Beschäftigung und Employability durchgeführt haben, haben wir mit zwölf Modellbetrieben praxisnahe und auf die individuelle Unternehmenssituation zugeschnittene Ansätze zur lebensphasenorientierten Personalpolitik entwickelt. Diese reichten von einer mitarbeitergerechten Optimierung

der Arbeitsprozesse über systematische Laufbahnkonzepte bis hin zu Kosten-Nutzen-Betrachtungen. Einen Überblick über die Maßnahmen können Sie der Tabelle auf den folgenden beiden Seiten entnehmen. ■



**Prof. Dr. Jutta Rump**

Institut für Beschäftigung und Employability IBE an der FH Ludwigschafen



**BESUCHEN SIE UNS: MESSE PERSONAL SÜD AM 24.-25.04.2012, LANDESMESSE STUTTGART, HALLE 9, STAND E.17.**

## AUS DEM EINZIGARTIGEN FUHRPARK- VERWÖHNPROGRAMM: DIE EFFIZIENTERE GEHALTSUMWANDLUNG

Firmenwagen für alle: Steigern Sie die Motivation bei Ihren Mitarbeitern und erhöhen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Mit unserer effizienteren Gehaltsumwandlung ist dies für Sie frei von Haftungsrisiken und Arbeitsaufwand. Lernen Sie unser Modell kennen und vereinbaren Sie ein erstes Beratungsgespräch unter 02131 132-200. It's easier to leaseplan.

[WWW.LEASEPLAN.DE](http://WWW.LEASEPLAN.DE)

**LeasePlan**

*It's easier to leaseplan*

## Ansätze für eine an Lebens- und Berufsphasen ausgerichtete Personalarbeit

<b>Berufsphasen Lebensphasen</b>	<b>Einstieg / Orientierung</b>	<b>Reife</b>
<b>Elternschaft</b>	Informationen; Beratung; Services für die Familie; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Services für die Familie; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme
<b>Pflege</b>	Informationen; Beratung; Erfahrungsaustausch; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme
<b>Lebens- und Arbeitssituation des Partners</b>	Tag der offenen Tür; bei gesuchten Fach- und Führungskräften Unterstützung bei der Suche nach einem Job für den Partner beziehungsweise die Partnerin	Einladung zu Veranstaltungen auch für den Partner; Dual-Career-Thematik; Umgang mit der Ablehnung von Arbeitseinsätzen (Beförderung, Ausland et zetera) aufgrund des Partners beziehungsweise der Partnerin
<b>Soziales Netzwerk</b>	Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
<b>Ehrenamt</b>	Mitarbeitergespräch; Freistellung; flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
<b>Hobby</b>	Mitarbeitergespräch; Freistellung; flexible Arbeitszeiten; externe Rekrutierung, z. B. über die Platzierung von Stellenanzeigen in Hobbyzeitschriften und auf entsprechenden Websites	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
<b>Krankheit</b>	Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle; Finden eines neuen Ausbildungsberufs; behindertengerechte Ausbildung	Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); neue Arbeitsplatzgestaltung; Tätigkeitswechsel; Freihalten der Stelle bei kurz- und mittelfristiger Abwesenheit
<b>Nebentätigkeit</b>	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
<b>Privat initiierte Weiterbildung</b>	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort);	
<b>Ggf. finanzielle Unterstützung</b>	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung für Prüfungen beziehungsweise Prüfungsvorbereitung	Anerkennung der in der Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung
<b>Traumatisches bzw. kritisches Ereignis</b>	Mitarbeitergespräch; Beratung; Coaching	Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Karrieren
<b>Verschuldung</b>	Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung

Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme; Führungspositionen in Teilzeit; E-Blended-Learning; Durchlässigkeit von Werdegängen	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandseinsatz	Elternzeit; Kontakthalteprogramme
Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Führungspositionen in Teilzeit; E-Blended-Learning	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalteprogramme
Dual-Career-Thematik; Integration der Situation des Partners in Qualifizierungs- und Beförderungsgespräche; Informationen für Partner und Partnerinnen bei größeren PE-Maßnahmen	Sprach- und interkulturelles Training auch für den Partner und die Partnerin	Austrittsgespräch
Förderung von berufs- und tätigkeitsbezogenen Netzwerken; Akzeptanz des Engagements von Führungskräften in Netzwerken	Soziale Netzwerke als Hilfestellung für die Integration im Ausland	Soziale Netzwerke als Hilfestellung im Übergang in den Ruhestand; soziale Netzwerke als Unterstützung bei temporären Ausstiegen (Informationen, Beratung, Austausch)
Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Anerkennung der im Hobby erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Informationen über Möglichkeiten zur Ausübung des Hobbys am Bestimmungsort	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Krankenrückkehrgespräch; Verschiebung von Karriereschritten; Verschiebung von Qualifizierungen; Teilzeit-Qualifizierung; Freistellungen; Arbeitsplatzwechsel	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Krankenzzeit; Kontakt halten während der Krankenzzeit; kleine Aufmerksamkeiten, wie Blumen et cetera
Anerkennung der in der Nebentätigkeit erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Aufstockung des Tätigkeitsumfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Heimreise zur Teilnahme an Prüfungen bei Fernkursen	Kontakt halten während länger andauernden Freistellungen zur Weiterbildung	
Coaching; Mentoring; Persönlichkeitsentwicklungsseminare; Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Sabbatical; Outplacement
Mitarbeitergespräch; Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeitergespräch; Beratung

Das Institut für Beschäftigung und Employability hat einen Überblick geschaffen, der Personalern klar aufzeigt, welche Instrumente für welche Lebens- und Berufsphasen besonders wertvoll sind.

Quelle: Institut für Beschäftigung und Employability

# Auf der Kultur aufbauen

PRAXIS. Nur wenn eine entsprechende Führungskultur vorherrscht, lässt sich die Lebensphasenorientierung auch umsetzen. Die LBS hat sie geschaffen.

Von **Christian Ahlring** und **Jutta Rump**

**A**ls Modellbetrieb im rheinland-pfälzischen Projekt „Strategie für die Zukunft“ hat sich die LBS im ersten Schritt einer intensiven Standortbestimmung und Ist-Analyse unterzogen. Das zentrale Ergebnis: An lebensphasenorientierten Maßnahmen und Instrumenten mangelt es ganz und gar nicht in der LBS, um Lebens- und Berufsphasen aufeinander abstimmen zu können. Es besteht kein Handlungsbedarf dahingehend, organisatorische Voraussetzungen schaffen zu müssen oder zusätzliche Aktivitäten ins Leben zu rufen. Vielmehr gilt es, das bestehende Instrumentarium optimal zu nutzen und in den Köpfen und Herzen der Führungskräfte Akzeptanz dafür zu schaffen. Mit anderen Worten: Es soll vielmehr darauf Gewicht gelegt werden, die Lebensphasenorientierung in der Führungskultur der LBS zu verankern, um die größte Tiefen- und Breitenwirkung mit den Aktivitäten zu erzielen.

## Führungskräfte sind Multiplikatoren und wichtige Schnittstellen

Die Energie, die in diese Thematik investiert wird, zahlt sich um ein Vielfaches höher aus als jede Befassung mit Einzelmaßnahmen, die lediglich punktuell wirken. In der Praxis zeigt sich, dass flexible und individuelle Lösungen, die häufig keines großen Aufwands bedürfen, schnell gefunden werden können, wenn Führungskräfte ein Gehör und Verständnis für die persönliche Lebenssituation ihrer Mitarbeiter mitbringen.

## RECHTSTIPP

### Persönliche Fragen und das AGG

Bei Gesprächen über die persönliche Lebensplanung des Mitarbeiters ist Fingerspitzengefühl gefragt. Denn im Zweifel kann der Mitarbeiter, sollte er sich bei einer Beförderung übergangen oder aus anderen Gründen zurückgesetzt fühlen, anführen, das sei geschehen, weil er beispielsweise erklärt habe, eine Schwangerschaft oder Elternzeit zu planen. In solchen Fällen greift die Indizwirkung des AGG: Das Mitarbeitergespräch kann als Anzeichen für eine Diskriminierung dienen, nach dem AGG trägt der Arbeitgeber die Beweislast, dass die Zurücksetzung nicht aus Gründen geschehen ist, die er in diesem Gespräch erfahren hat. Um hier rechtlich sicher zu bleiben und trotzdem sinnvolle Gespräche führen zu können, sollten Sie peinlich genau darauf achten, jede abstrakte Gefahr einer – auch ungewollten – Diskriminierung zu vermeiden. Und noch ein Tipp: Vergessen Sie nicht den Betriebsrat. Der Fragebogen für das Mitarbeitergespräch unterliegt der Mitbestimmung.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Unbestritten haben Führungskräfte den größten Einfluss, um Lebensphasenorientierung auf den Weg zu bringen und tatsächlich zu leben – oder im schlechtesten Fall auch sterben zu lassen. Als erste Ansprechpartner für die Beschäftigten stellen Vorgesetzte maßgeblich die Weichen, und sie sind zugleich die Schnittstelle zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Sie sollen zwar einerseits selbstverständlich leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensereignisse der Mitarbeiter sowie die damit einhergehenden Zusammenhänge sensibilisiert sein. Allerdings ist die Entwicklung einer Unternehmens- und Führungskultur in Richtung Lebensphasenorientierung kein Prozess, der sich

von heute auf morgen vollzieht. Eine Verhaltensänderung des Einzelnen lässt sich schließlich nicht anordnen, weshalb lediglich eine Beeinflussung über Rahmenbedingungen infrage kommt.

### Vertrauen ist der Ansatzpunkt

In der LBS Rheinland-Pfalz ist der Ansatz der Lebensphasenorientierung eingebettet in eine Vertrauens- und Rückmeldekultur. Durch Vertrauensarbeitszeit, Vorgesetztenrückmeldung und Kollegenfeedback ist ein intensiver, vertrauensvoller und kontinuierlicher Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften weiterentwickelt und systematisiert worden. Wesentliches Ergebnis der Projektarbeit ist die Integration der Lebensphasenorientierung in das jähr-

liche Mitarbeitergespräch. Darin wird die Lebenssituation der Mitarbeiter mit ihren spezifischen Anforderungen, Motivatoren und Belastungsfaktoren besprochen. Ziel ist, sie in jeder Lebens- und Berufsphase zu unterstützen, ihren optimalen Leistungsbeitrag zu erbringen.

Hierzu wurden alle Führungskräfte im Rahmen von Workshops aktiv einbezogen. Zum einen wurde die in der Untersuchungsphase entwickelte Maßnahmenmatrix vorgestellt und diskutiert. Ein Ergebnis der Diskussion war beispielsweise, die Bezeichnung von Lebens- und Berufsphasen zu ändern, um mehr Verständlichkeit und Akzeptanz zu erreichen. Bei einem zweiten Workshop wurden Fallstudien

erarbeitet. Zuvor ist der Ansatz der Lebensphasenorientierung dem Vorstand sowie Bereichs- und Abteilungsleitern vorgestellt worden. Schließlich wurden Rahmenbedingungen des Projekts, Umsetzungsmaßnahmen und die Inhalte der Führungskräfteveranstaltungen in Form eines Infomarkts aufbereitet.

Derzeit läuft bereits die zweite Runde der jährlichen lebensphasenorientierten Mitarbeitergespräche. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass die vertiefte Diskussion der persönlichen Lebenssituation und deren Auswirkungen auf das Berufsleben sehr gut geeignet ist, Entwicklungen und Veränderungen auf den Radarschirm der Personalplanung zu bekommen. So sind parallel zu den

lebensphasenorientierten Mitarbeitergesprächen systematische Personalplanungsgespräche mit den Fachbereichen eingeführt worden. Hinzu kommen die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse, die ebenfalls Bestandteil der Analysephase des Projekts war. ■

#### Christian Ahlring

LBS Rheinland Pfalz

#### Prof. Dr. Jutta Rump

Institut für Beschäftigung und Employability IBE an der FH Ludwigshafen

ROADSHOW  
2012

## ZUKUNFTSWEISEND.

ONBOARDING MIT E-LEARNING –  
MITARBEITER ERFOLGREICH EINARBEITEN.



### SkillSoft Roadshow 2012 – Onboarding mit e-Learning

Gutes Onboarding bedeutet einen strukturierten Prozess, der sicherstellt, dass Mitarbeiter vom ersten Tag an zum Unternehmen gehören.

Als einer der global führenden e-Learning Anbieter verfügt SkillSoft über eine ausgewiesene Erfahrung und Expertise zu diesem Thema.

Im Rahmen unsere Roadshow zeigen Ihnen Experten anhand praxisnaher Vorträge und Beispiele, wie Sie die Einarbeitung Ihrer Mitarbeiter optimal gestalten können.



Melden Sie sich noch heute für die kostenlose Praxisveranstaltung „Onboarding mit e-Learning“ in einer der folgenden Städte an:

**HAMBURG** | SJDE Hotel Hamburg  
Donnerstag, 26.04.2012

**MÜNCHEN** | Hilton München City  
Dienstag, 08.05.2012

**DÜSSELDORF** | NH Düsseldorf City Nord  
Donnerstag, 10.05.2012

**ZÜRICH** | Novotel Zürich West  
Dienstag, 31.05.2012

**WIEN** | Vienna Marriott Hotel  
Dienstag, 05.06.2012

**JETZT ANMELDEN!**  
[www.skillsoft.de/roadshow](http://www.skillsoft.de/roadshow)

QR-Code mit dem Mobiltelefon  
scannen und direkt anmelden!



# Maßarbeit setzt sich durch

**INSTRUMENTE.** Bei Recruiting und Personalentwicklung werden individuell zugeschnittene Angebote immer wichtiger. Darauf müssen Personaler sich einstellen.

Von **Francoise Fuchs** und **Silke Eilers**

**D**ie Folgen der demografischen Entwicklung und damit auch die zu erwartenden Fachkräftengpässe in bestimmten Branchen, Regionen und Berufen werden inzwischen hinlänglich in den Medien thematisiert. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen, die im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte nicht selten ins Hintertreffen geraten, sehen sich in diesem Zusammenhang zwei zentralen Herausforderungen gegenüber: Zum einen müssen sie Strategien entwickeln, um die knapper werdenden Fachkräfte für sich zu gewinnen, zum anderen müssen sie dafür Sorge tragen, deren Qualifikation und auch deren Motivation zum Lernen über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg zu fördern. Denn um

mit der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit des internationalen Wettbewerbs Schritt zu halten, braucht es Mitarbeiter, die über das jeweils erfolgskritische Wissen und die erfolgskritischen Kompetenzen verfügen und die zudem die Fähigkeit und die Bereitschaft mitbringen, diese stets aufs Neue zu aktualisieren.

Gleichzeitig ist bei den Arbeitnehmern eine wachsende Individualisierung zu beobachten. Das heißt, sie möchten mit spezifischen Maßnahmen und Instrumenten sowohl im Rekrutierungsprozess als auch bei der Personalentwicklung dort abgeholt werden, wo sie stehen. Dies bedeutet für den Arbeitgeber, die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen, in denen sich Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter befinden, angemessen zu berücksichtigen.

Wenden wir uns zunächst dem Aspekt der Mitarbeitergewinnung zu. Hier gilt es, sich der individuellen Attraktivitätsfaktoren bewusst zu werden, die für die gewünschten Arbeitskräfte den Unterschied bei der Arbeitgeberwahl ausmachen. Denn Menschen in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen stellen spezifische Ansprüche an die Arbeitsumgebung und -bedingungen. Stichworte sind hier beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Möglichkeit, als Experte im Unternehmen Karriere machen zu können.

Dabei spielt durchaus auch die Generation eine Rolle, aus der die Arbeitnehmer stammen, da sie unterschiedliche Sozialisationsmuster und in der Folge unterschiedliche Werte und Erwartungen mitbringen. Gerade die jüngeren, gut qualifizierten Kräfte wissen um ihre Knappheit am Arbeitsmarkt und fordern immer offener bereits im Bewerbungsprozess eine ausgewogene Balance zwischen privaten und beruflichen Belangen ein. Doch auch die mittlere und ältere Generation lässt sich durchaus mit entsprechenden Angeboten, die zu ihrer Lebens- und Berufssituation passen, für ein Unternehmen gewinnen.

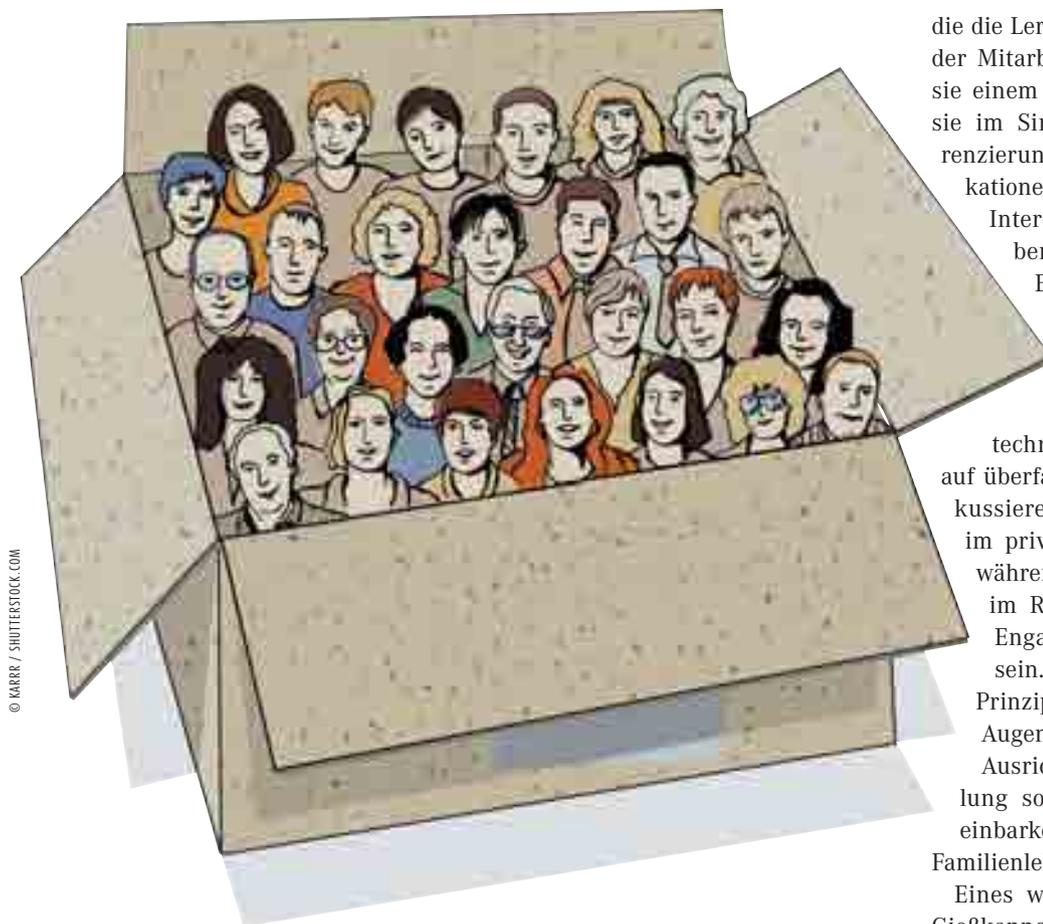
## Auch die Arbeitgebermarke profitiert

Employer Branding hängt in der Folge auch in hohem Maße damit zusammen, wie sich ein Arbeitgeber in Bezug auf eine lebensphasenorientierte Personalpolitik präsentiert – nach innen ebenso wie nach außen. Denn längst tun Beschäftigte auf Social-Media-Portalen ihre Einstellung zum Arbeitgeber öffent-

## PRAXIS

### Instrumente der lebensphasenorientierten Personalarbeit

Die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG (KOB) produziert medizinische Spezialtextilien mit 720 Mitarbeitern am Standort Wolfstein. Das Unternehmen setzt bei seiner lebensphasenorientierten Personalarbeit vor allem auf zwei Instrumente. Im Rahmen des Rekrutierungsprojekts „Zirkel e.V.“ (Zukunft im Raum Kaiserslautern) wird potenziellen Mitarbeitern durch ein individuell abgestimmtes Kennenlernprogramm für die Region – gemeinsam mit dem Partner oder der Familie – die Entscheidungsfindung erleichtert. Das Mitarbeitergespräch Akrobat (Akzeptanz, Rückmeldung, Artikulieren und Transparenz) beinhaltet neben einem regelmäßigen Feedback und der kontinuierlichen Abstimmung individueller Personalentwicklungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen auch Fragen nach der Vereinbarkeit der Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten. (Lesen Sie zu Mitarbeitergesprächen auch den Beitrag auf Seite 24 f.)



© KARRR / SHUTTERSTOCK.COM

### Eine Paketlösung für alle – das reicht auf Dauer nicht mehr, um gute Mitarbeiter zu gewinnen.

lich kund und beeinflussen damit auch die Entscheidungsfindung potenzieller Bewerber. In der Außenwirkung sollte das bewusste Bekenntnis zur lebensphasenorientierten Personalpolitik einerseits das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit prägen, zum Beispiel durch entsprechende Berichte in den regionalen Medien und im Internet, und andererseits auch explizit Gegenstand von Ausschreibungen sein.

### Lebenslanges Lernen fördern

Sind die gewünschten Mitarbeiter erst einmal an Bord, geht es darum, ihnen in der Personalentwicklung Perspektiven aufzuzeigen und sie dabei zu unterstützen, auch über eine verlängerte Lebensarbeitszeit hinweg beschäftigungsfähig zu bleiben. Eine solche Langfristigkeit

impliziert die Notwendigkeit, unterschiedliche Lebens- und Berufsphasen zu berücksichtigen. Die Initiative für die Personalentwicklung geht dabei sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Beschäftigten selbst aus. Diese nehmen nicht die Rolle passiver Konsumenten der Aus- und Weiterbildungsangebote ein, sondern sollten die Chance erhalten, diese aktiv mitzugestalten – und auch von Unternehmensseite explizit zur Eigeninitiative ermuntert werden.

Eine Personalentwicklung, die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit fördert und gleichzeitig auch die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter im Blick hat, baut auf drei Prinzipien auf: Erstens fördert sie lebenslanges Lernen, indem eine Lernkultur im Unternehmen geschaffen wird,

die die Lernmotivation und -kompetenz der Mitarbeiter erhöht. Zweitens folgt sie einem individuellen Ansatz, wenn sie im Sinne einer Zielgruppendifferenzierung die Lebensphasen, Qualifikationen, Stärken, Präferenzen und Interessen, Lebensläufe, Aufgabenbereiche und -inhalte der Beschäftigten verstärkt in den Blick nimmt. Drittens sollte nicht außer Acht gelassen werden, neben fach- und branchenbezogenen sowie technischen Kenntnissen auch auf überfachliche Kompetenzen zu fokussieren. Diese können durchaus im privaten Bereich, zum Beispiel während einer Familienphase oder im Rahmen des ehrenamtlichen Engagements, erworben worden sein. Über diese grundsätzlichen Prinzipien hinaus sollte besonderes Augenmerk auf der altersgerechten Ausrichtung der Personalentwicklung sowie der Stärkung der Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben liegen.

Eines wird jedenfalls deutlich: Per Gießkannenprinzip wird es Unternehmen künftig nicht mehr gelingen, die gewünschten Arbeitskräfte, die ihnen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern, an sich zu binden und beschäftigungsfähig zu halten. Vielmehr bedarf es des individualisierten Ansatzes, der der Fülle an unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen, die Beschäftigte im Laufe ihres Erwerbslebens durchlaufen, auch im Recruiting und in der Personalentwicklung Rechnung trägt. ■

#### Francoise Fuchs

Leiterin Ausbildung, Karl Otto Braun GmbH & Co. KG

#### Silke Eilers

Institut für Beschäftigung und Employability IBE an der FH Ludwigshafen

# Entlohnung à la carte

ÜBERBLICK. Vergütungssysteme basieren oft auf dem Senioritätsprinzip, nicht auf den Bedürfnissen in verschiedenen Lebensphasen. Es geht auch anders.

Von **Gaby Wilms** und **Sibylle Groh**

**E**in Blick auf die Vergütungspraxis in vielen deutschen Unternehmen zeigt, dass Lebensphasen bei der Gestaltung von Vergütungssystemen in der Regel noch eher unberücksichtigt bleiben. Vielmehr steht nicht selten noch immer das Senioritätsprinzip im Vordergrund. Das Gehalt der Mitarbeiter orientiert sich eher am Alter als an der Leistung. Muss man mit zunehmendem Alter zwangsläufig mehr Geld verdienen? Die Frage wird zwar häufig gestellt, doch trotzdem baut die bestehende Entgeltpolitik seit Jahren auf diesem Prinzip auf.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und seiner bekannten Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt werden solche Vergütungsmodelle immer wichtiger, die für die Beschäftigten einen hohen Anreiz darstellen und sie damit mehr an das Unternehmen binden oder es dadurch attraktiver erscheinen lassen. Mit anderen Worten: Für die Akquisition von Fach- und Führungskräften gewinnen derartige Vergütungskonzepte eine hohe und nicht zu unterschätzende Bedeutung. Im Wettbewerb um Potenzialträger des Unternehmens wird sich in Zukunft das bessere Anreiz- und Motivationssystem durchsetzen. Darüber hinaus sollte die verlängerte Lebensarbeitszeit mit entsprechenden Entgeltmodellen begleitet werden, eben nicht ausschließlich orientiert am Senioritätsprinzip. Stattdessen sind kosteneffiziente und gleichzeitig attraktive Anreizinstrumente zu schaffen.

Mit einem lebensphasenorientierten Vergütungssystem werden die Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Personalmanagement deutlich verbessert. Beispielsweise können mithilfe von Wertkonten beziehungsweise Zeitwert- oder Lebensarbeitszeitkonten unterschiedliche Lebensphasen besser unterstützt werden. Damit gewinnen die Beschäftigten sehr viel Flexibilität, was es ihnen maßgeb-

implementieren. Im Cafeteria-Ansatz ist es dem Beschäftigten selbst überlassen, wie er oder sie unter der Prämisse der Kostenneutralität zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen innerhalb eines bestimmten Budgets wählt – wie auf einem Tablett in der Cafeteria.

Aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung und unter Kostengesichtspunkten bieten Unternehmen nicht selten verschiedene und in sich geschlossene

---

Im Wettbewerb um Potenzialträger wird sich in Zukunft das bessere Anreiz- und Motivationskonzept durchsetzen. Da heißt es jetzt umdenken.

---

lich erleichtert, ihre Lebens- und Berufssituationen passgenau zu gestalten (siehe dazu Artikel ab Seite 30).

## Cafeteria-Konzepte bieten den nötigen Spielraum für Beschäftigte

Bei einem lebensphasenorientierten Vergütungssystem geht es ganz und gar nicht darum, ein Rundum-sorglos-Paket zu schnüren. Vielmehr steht im Vordergrund, ein derartiges System bedarfs- und personenorientiert auszurichten, insbesondere in Bezug auf die betrieblichen Sozial- und Zusatzleistungen. Je nach Lebenssituation und Berufsphase können die Prioritäten und Bedürfnisse von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr unterschiedlich sein. Daher liegt es nahe, ein Cafeteria-Konzept in Verbindung mit einem lebensphasenorientierten Personalmanagement zu

Sozialleistungspakete zur Auswahl an. Beispiele wären ein Paket „Gesundheitsprävention“ (Medizinischer Check-up, Zusatzversicherung) oder ein Paket „Finanzielle Vorsorge“ (Vermögensbeteiligung, Unfall- und Lebensversicherung). Je zielgruppenorientierter diese Pakete geschnürt sind, desto höher wird der Nutzwert sein. Auszubildende haben beispielsweise andere Bedürfnisse als Führungskräfte. Für einen Single ist der Kindergartenzuschuss uninteressant, für einen Berufseinsteiger ist ein Firmenwagen vielleicht wichtiger als eine Berufsunfähigkeitsversicherung, die für Mütter und Väter von höherem Wert ist.

Aus Sicht der Beschäftigten sind im Paketangebot die individuellen Bedürfnisse weniger flexibel zu handhaben, sodass diese eher sogenannte flexible Benefit-Systeme präferieren werden.

## RECHTSTIPP

## Das Abgabenrecht nicht vergessen

Der Anreiz, statt Entgelt Sachleistungen zu wählen, ist dann besonders attraktiv, wenn die Sachleistungen abgabenrechtlich privilegiert sind. Ein Beispiel dafür: In einem Cafeteria-System besteht die Möglichkeit, statt Entgelt auch die Übernahme der Kosten für eine Kinderbetreuungseinrichtung zu wählen. Ältere Kollegen werden dagegen eher die Möglichkeit wählen, einmal jährlich in einem Vertragshotel des Unternehmens einen Wellnessurlaub zu genießen. Der Vorteil daran: Zahlungen für die Betreuung von noch nicht schulpflichtigen Kindern kann der Arbeitgeber (ohne Obergrenze) steuer- und sozialversicherungsfrei gewähren. Die für die Wellnessreise anfallende Steuerschuld kann der Arbeitgeber durch die Zahlung einer Pauschale (§ 37 b EStG) übernehmen.

Achtung: Das Ganze funktioniert nur, wenn die Sachbezüge zusätzlich zu der ursprünglich vereinbarten (oder tariflichen) Vergütung gewährt werden. Sofern über ein Cafeteria-System der Arbeitnehmer lebensalter- oder situationsbezogen von Barlohn auf einen Sachbezug umsteigt, ist der Weg zu einer Abgabensparnis versperrt. Die Sachbezugs-kosten würden in voller Höhe als zu versteuernder geldwerter Vorteil auf der Lohnabrechnung des Mitarbeiters erscheinen und der Anreiz der Wahlmöglichkeit ginge verloren.

Das heißt: Sofern abgabenprivilegierte Sachbezüge in einem Cafeteria-System erscheinen, sollten diese immer nur für Fälle als Zusatz vorgedacht werden, die nicht zuvor schon als Entgeltanspruch entstanden sind.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

mie steuerbegünstigt Beiträge zu einer Direktversicherung vom Unternehmen einzahlen lässt.

In manchen Unternehmen können Führungskräfte zum Beispiel zwischen einem Auto wählen oder sich die monatliche Leasingrate auszahlen lassen, alternativ lässt sich der Betrag außerdem als zusätzliche Altersversorgung im Rahmen einer aufgeschobenen Vergütung anlegen. Dadurch wird – neben der Lebensphasenorientierung und Altersgerechtigkeit – gleichzeitig der wahre Wert bestimmter Leistungen für die Mitarbeiter transparent. Nicht selten tritt dadurch auch der Effekt ein, dass sie auch deutlich mehr geschätzt werden.

Befragungen machen deutlich, dass sich Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber finanzielle Anreize ebenso wünschen wie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit, herausfordernde Aufgaben und die Möglichkeit, Lebensphasen und Berufsphasen zu vereinbaren. Aus den vielfältigen Möglichkeiten, die sich im Bereich der Vergütungssysteme bieten, gilt es, die für das Unternehmen in seiner aktuellen Situation passendsten Instrumente auszuwählen. Die lebensphasenorientierte Gestaltung der Vergütung wird in Zukunft zu einer professionellen Begleitung des demografischen Wandels zwangsläufig dazugehören. Zudem ist das Entgeltmanagement zielgruppenspezifisch auszurichten und darauf zu achten, inwiefern die Maßnahmen bestimmte Altersgruppen in besonderem Maß ansprechen, damit der demografische Transformationsprozess im HR-Management erfolgreich verläuft. ■

### Gaby Wilms

Institut für Beschäftigung und Employability IBE, FH Ludwigshafen

### Sibylle Groh

Institut für Beschäftigung und Employability IBE, FH Ludwigshafen

Diese lassen Mitarbeitern mehr Spielraum bei der Gestaltung. Dazu zählen vor allem die Wahl zwischen unterschiedlichen Versicherungsarten, wie etwa Krankenversicherung, Zahnarztversicherung oder Altersvorsorge sowie eine Ausdehnung auf die Verrechnung von Urlaubstagen, Arbeitszeiten, anderen Sozialleistungen und Direktentgelt. Zudem können bestimmte Vergütungsbestandteile in die betriebliche Altersversorgung eingestellt werden.

Je mehr Entscheidungsfreiheit den Mitarbeitern bei der Wahl der Optionen gewährt wird, desto attraktiver stellt sich das Entgeltsystem für die Beschäftigten dar und desto lebensphasenorientierter sowie altersgerechter kann es genutzt werden. Allerdings steigt natürlich der entsprechende administrative Aufwand

mit dem höheren Grad an Individualität. Der organisatorische Aufwand ist nicht unerheblich, sodass darin sicherlich einer der Hauptgründe zu sehen ist, weshalb Unternehmen eher auf die Paketlösungen zurückgreifen.

### Materielle und immaterielle Vergütung sollten verbunden werden

Bei allen Modellvarianten gilt es, materielle und immaterielle Komponenten systematisch zu verbinden. Demnach könnte ein Beschäftigter zum Beispiel darüber entscheiden, ob er anstatt zwei Tagen Sonderurlaub anlässlich einer Eheschließung – von denen er eventuell nur einen Tag wirklich benötigt – zu einem anderen Termin den restlichen Urlaubstag nehmen möchte, oder ob er sich anstelle einer Entgeltprä-

# Das Wann und Wie flexibel halten

TOOLS. Flexibilität heißt das Zauberwort, wenn es um die auf Lebensphasen ausgelegte Gestaltung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation geht.

Von **Rudolf Kast**

**D**er Arbeitszeitgestaltung kommt in der lebensphasenorientierten Personalarbeit eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert für die Zufriedenheit mit der Arbeit besitzt. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation.

Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten, wie zum Beispiel Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-, Lebens- oder Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub oder ein Sabbatical, bieten die Chance, all diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

Flexibilität heißt dabei das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Vorbildlich haben dies die Tarifvertragsparteien in der Chemischen Industrie mit ihrem 2008 abgeschlossenen

## TIPPS

### Rechtliche Umsetzungsmöglichkeiten

Die Ausstattung eines Arbeitsvertrags mit einzelfallbezogenen, maßgeschneiderten Elementen kann bei tarifgebundenen Arbeitsverhältnissen schwierig werden. Je nach Art der individuellen Vereinbarung besteht die Gefahr, dass sie dem sogenannten Tarifvorrang zum Opfer fällt. Danach sind Abweichungen vom Tarifvertrag nur möglich, wenn sie vom Tarifvertrag abweichende günstigere Bedingungen beinhalten.

Tarifgebundenen Arbeitgebern ist daher generell zu raten, die Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen über bestehende oder noch abzuschließende besondere spezielle Tarifverträge auf eine dauerhafte rechtssichere Basis zu stellen.

Eine elegante Möglichkeit bieten hier sogenannte Öffnungsklauseln, bei denen durch Tarifverträge die nähere Ausgestaltung von Lebensarbeitsvereinbarungen auf die Ebene der Betriebsvereinbarung delegiert wird und unternehmensspezifische Regelungen dann mit dem Betriebsrat ausgehandelt werden können.

Wer lebensphasenorientierte Vergütungssysteme und damit das Abkoppeln von Arbeitsleistung und Arbeitsentgelt will, muss aber auch wissen, dass die Sozialversicherung in ihrer Grundstruktur zunächst völlig ungeeignet für derartige Vergütungssysteme ist. Um dies dennoch bewerkstelligen zu können, muss man sich penibel an die Vorschriften des Sozialgesetzbuchs IV (§§ 7b-7f) halten, in denen kompliziert geregelt ist, wie das Auseinanderfallen von Arbeit und Vergütung mit der zwingenden Einführung von Wertguthabenkonten zu bewerkstelligen ist.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umgesetzt. Lebensarbeitszeitkonten funktionieren grundsätzlich nach einem einfachen Prinzip: heute ansparen – bei Bedarf nutzen. Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar

zur Auszahlung gelangt, sondern angespart wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regeln des Sozialgesetzbuchs eine sogenannte vorruhestandnahe Freistellung oder eine zwischenzeitliche Auszeit wie etwa ein Sabbatical für Weiterbildung sein kann.

Der Arbeitgeber muss hierbei die Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch viele Beispiele von Großunternehmen,

hat, sind jedoch immer noch die Ausnahme. Ausbaufähig sind weiterhin flexible Pausenregelungen und intelligente Schichtsysteme, die Nachtschichten insbesondere für Ältere reduzieren, wenn nicht ausschließen.

### Auch die Arbeitsorganisation anpassen

Doch wer Beschäftigte auch noch nach Jahren flexibel einsetzen möchte – auch bis zum Erreichen der gesetzlichen Al-

tergrenze –, der kreierte nicht nur innovative Arbeitszeitmodelle, sondern ändert auch die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsorganisation. Stichwort ist die Mischarbeit und dabei gibt es Konzepte unterschiedlicher Reichweite.

Zunächst ist hier das Instrument des Arbeitsplatzwechsels zu nennen: Mehrere Beschäftigte rotieren auf mehreren Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben vergleichbarer Qualifikationsanforderungen. Es findet ein körperlicher und geistiger Belastungswechsel statt. Gleichzeitig ist die Aufgabe benutzerorientiert und berücksichtigt die Erfahrung und Fähigkeiten desjenigen, der sie erledigen soll – und sie bietet die Entfaltung vieler Fertigkeiten.

Auch Tandembildung und Mentoring sind entscheidende Instrumente, die hochindividuell in bestimmten Lebens- und Berufsphasen eingesetzt werden können. Diese Formen der Arbeitsorganisation werden vor dem Hintergrund der älter werdenden Belegschaften immer wichtiger. Denn beim Mentoring, das insbesondere in Führungskreisen Anwendung findet, gibt eine erfahrene Person ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch weniger erfahrene Person weiter. Ähnliches gilt für die Tandembildung zwischen Jung und Alt. Hier wie

### Teamarbeit fördert die Zufriedenheit

Zu guter Letzt sollte man auch die Teamarbeit stärker in den Fokus rücken. Verteilung der Arbeitsaufgaben, Ausführung, Zeitdisposition, Einarbeitung neuer Kollegen und Urlaubsplanung liegen innerhalb eines Rahmens in der Verantwortung der Gruppe. Die Anforderungen an Kommunikation und Kooperation steigen dabei natürlich. Insofern kommt dieses Konzept Älteren in der Regel sehr entgegen, da sie hier ihre Stärken ausspielen können. Alle Rückmeldungen zur Einführung von Gruppenarbeit in den Betrieben zeigen, dass mit den steigenden Handlungsspielräumen und höheren Entwicklungsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit deutlich wächst.

Neben den geistigen, mentalen Veränderungen ist auch möglichst viel Bewegung in die Arbeit zu integrieren. Also ist wieder Mischarbeit gefragt: Die Anreicherung und Erweiterung der Bildschirmarbeit mit Telefonieren (im Stehen) oder strukturierte Besprechungen an Stehtischen.

### Partizipation ist gefragt

Der Sitzarbeitsplatz kann zu einem Stehsitz-Arbeitsplatz umgerüstet werden. Allein das Stehpult reißt aber noch niemand vom Hocker. Daher sind Aufklärung am Arbeitsplatz und begleitende Einweisung notwendig. Das Wichtigste ist indes auch hier die Förderung der Selbstverantwortung der Beschäftigten. Dies gelingt in einer Unternehmenskultur, in der die Partizipation in allen Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung selbstverständlich ist. ■

## Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist mehr, als nur den Übergang vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren.

die diese Garantie aussprechen. Hier wird eins deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit dies überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden, und die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat es der Mitarbeiter aus seinen eigenen Zeitanteilen finanziert.

### Mehr als ein Übergang zur Rente

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen weitere Optionen, wie zum Beispiel die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit, geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens ist – nicht nur für ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Gleitzeitsysteme haben dabei in den vergangenen zehn Jahren in den Unternehmen Karriere gemacht und sind etabliert. Wahlarbeitszeiten, wie sie die Firma Trumpf im Jahr 2011 eingeführt



**Rudolf Kast**

ist Vorsitzender des Demografienetzwerks DDN und Personalmanagementberater.

## Mobbing ist ein Gruppenphänomen

Nach einer Studie der Freien Universität Berlin ist Mobbing ein Gruppenphänomen. Die Autoren konnten belegen, dass die Wahrnehmung von Mobbing nicht allein auf der Einschätzung Einzelner beruht, sondern in betroffenen Abteilungen gehäuft auftritt. Eine entscheidende Rolle bei der Entstehung spielen die Führungsstile der Vorgesetzten. Mobbing tritt seltener in Abteilungen auf, in denen sich die Führungskräfte gesprächsbereit zeigten und Mitarbeiter bei den für sie relevanten Entscheidungen ein Mitspracherecht hätten. [www.fu-berlin.de](http://www.fu-berlin.de)



Mehreres zugleich tun ist manchmal hilfreich.

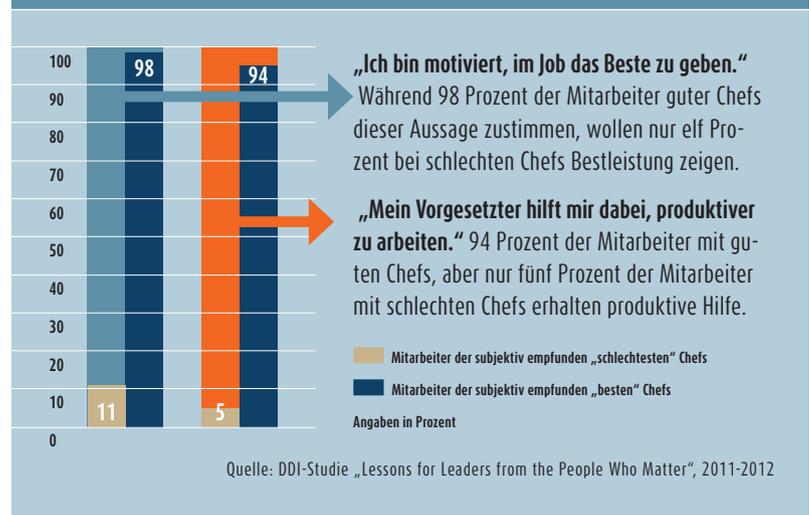
## Multitasking kann doch hilfreich sein

Im gehobenen Management kann sich Multitasking positiv auf das Unternehmen auswirken. Ein Forschungsprojekt der Cass Business School deckte auf, dass die Bilanzen der Unternehmen aus den verschiedenen Sparten neuer Technologien mit stark polychron orientierter Führungsriege besser ausfielen, als bei Teams mit durchschnittlicher oder geringer Polychronizität. Nach Überzeugung der Wissenschaftler kann sich eine polychrone Geschäftsführung auch in anderen Sparten aufgrund der effektiven Informationsvermittlung und schneller Entscheidungsfindung vorteilhaft auswirken. [www.cassknowledge.com](http://www.cassknowledge.com)

## Führungskräfte hemmen Produktivität

Bessere Führungskräfte könnten höhere Produktivität schaffen. Laut einer aktuellen Studie von DDI ist die Mehrzahl (53 Prozent) der 1.279 zu den Erfahrungen mit ihren Vorgesetzten befragten Mitarbeiter überzeugt, unter ihrem jetzigen Chef 20 bis 60 Prozent produktiver arbeiten zu können, wäre dieser so gut wie die beste in ihrer bisherigen Laufbahn erlebte Führungskraft. Ein Viertel bezifferte diesen Produktivitätszuwachs sogar auf 41 bis 60 Prozent. Im Klartext: Wenn nur zwei bis drei Angestellte von besseren Führungskräften geleitet würden, ergäbe sich die zusätzliche Produktivität eines weiteren Mitarbeiters. [www.ddiworld.de](http://www.ddiworld.de)

### Produktivität und Motivation abhängig vom Chef



## Individualisierte Personalarbeit nötig

Mit maßgeschneiderter Personalarbeit können Unternehmen den gesellschaftlichen Tendenzen zur Individualisierung und Fragmentierung wirksam begegnen. Dies geht aus einer aktuellen Studie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg hervor. Gemäß der Untersuchung zeigen sich vier Tendenzen, welche das Miteinander in den Unternehmen derzeit stark verändern: Individualisierung, Temporalisierung, Fragmentierung und Ästhetisierung. Gerade die Fragmentierung wirke sich negativ aus: „Wenn Wandel das einzig Beständige

ist, kann das zu Orientierungslosigkeit führen. Dann sinkt die Bindung an den Arbeitgeber - und die Eigeninitiative gleich mit“, führt Studienautor Professor Manfred Becker aus. Bestimmte personalwirtschaftliche Maßnahmen könnten allerdings hier entgegenwirken. Die Lösung läge in der individualisierten Personalarbeit. Dazu gehörten die Duldung und Förderung von Vielfalt, die systematische Personalentwicklung, das Anregen zu innovativem Denken und Begeisterung - zusammengefasst unter dem Stichwort „Transformationale Führung“. [www.uni-halle.de](http://www.uni-halle.de)

## NACHRICHTEN

### Tochter für die Suche

Von Rundstedt HR Partners hat den Bereich Personalsuche mit der Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft ausgebaut. Die Von Rundstedt Executive Search GmbH besetzt branchenübergreifend Führungspositionen im Mittelstand und bei Konzernen sowie Fachpositionen in verschiedenen Schwerpunktbranchen. [www.rundstedt.de](http://www.rundstedt.de)

### IT-Intelligenz messen

Das IQ Professionals Institute hat einen „Intelligenztest für den Informatikbereich“ entwickelt. Der IT IQ soll dazu dienen, die qualitative Auswahl von Bewerbern zu verbessern. Anders als Wissenstests, in denen gelernte Fakten abgefragt werden, analysiert er das individuelle fachliche Intelligenzprofil. [www.my-it-iq.org](http://www.my-it-iq.org)

### Interimmanager weiterhin stark gefragt

Der Interimmanagementmarkt wächst weiter, ergaben erste Auswertungen zur aktuellen Marktsituation durch die Ludwig Heuse GmbH. Die Auslastung der Interimmanager gegenüber dem Vorjahr hat zugenommen. Viele wurden sogar häufiger angefragt, als Kapazitäten vorhanden waren. [www.interim-management.de](http://www.interim-management.de)

### Onlinelösung für Personaler

Die Hay Group hat auf den steigenden Bedarf an standardisierten HR-Lösungen reagiert und ein Onlineportal namens Atrium gestartet. Dort erhalten Unternehmen Informationen zu Tools für die wichtigsten HR-Basisprozesse. So gibt es Infos zu Gehaltsdatenbanken und Onlinetools für die Mitarbeiterauswahl. [www.haygroup.de](http://www.haygroup.de)

## Die perfekte Anzeige

Welche Bestandteile zu einer optimalen Stellenanzeige gehören, hat Stepstone bei einer Befragung von rund 13.000 Fach- und Führungskräften ermittelt. Aus Bewerbersicht sind die wichtigsten Bestandteile einer Stellenanzeige eine detaillierte Beschreibung der Position (89 Prozent), eine detaillierte Darstellung des Anforderungsprofils (84 Prozent), ein aussagekräftiger Stellentitel (71 Prozent) und exakte Informationen zur gewünschten Art der Bewerbung (61 Prozent). Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) finden es darüber hinaus wichtig, dass eine Stellenanzeige optisch ansprechend und übersichtlich gestaltet ist, da dies das Sichten der Informationen vereinfacht und etwas über die Professionalität des Unternehmens aussagt. 85 Prozent würden eine Menüleiste mit verschiedenen Informationen zur ausgeschriebenen Position begrüßen. Jedoch wünschen sich nur 21 Prozent eine Chatfunktion zum direkten Austausch mit Unternehmensvertretern. [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)



b | r | z

[www.brz.ag](http://www.brz.ag)  
0421 / 20152-0



**Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!**

**BRZ-HR®**  
**BRZ-ARCHIV**  
**BRZ-BEWE**  
**BRZ-BUDGET**  
**BRZ-PORTAL**  
**BRZ-INFO**  
**BRZ-ZEUGNIS**

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

**PERSONAL  2012 Süd-Nord**

24. – 25. April 2012  
09. – 10. Mai 2012

Personal Süd 2012, Messe Stuttgart, Halle 9, Stand D.02  
Personal Nord 2012, CCH Hamburg, Halle H, Stand D.16

# Am Ende zählt, was hängen bleibt

PRAXIS. Wie nachhaltig ist Weiterbildung? Oft hapert es an der Erfolgskontrolle. Volkswagen unterwirft seine Vertriebsseminare einer umfassenden Evaluation.

Von **Simone Kauffeld** und **Marete Klapper-Nolda**

**B**erlin, Franklinstraße. Hier steht das bei seiner Eröffnung im Jahr 2009 größte Volkswagen-Autohaus in Deutschland. Auf 4.500 Quadratmetern sind über drei Ebenen Autos der Marke Volkswagen ausgestellt. Um sie zu verkaufen, braucht es natürlich gut geschultes und motiviertes Personal. Mehr als ein Dutzend Verkaufsberater arbeiten an diesem Standort.

Die Volkswagen-Autohäuser sind meist selbstständige Unternehmen. Volkswagen stellt zum einen Anforderungen und Richtlinien an seine Partnerbetriebe, die einen qualitativ hochwertigen Verkauf gewährleisten sollen. Zum anderen bietet das Unternehmen Qualifizierungsmaßnahmen an, um die angestrebten Ziele erreichen zu können. Die Autohäuser entscheiden, welche spezifischen Angebote sie nutzen wollen, und melden ihrerseits konkreten Weiterbildungsbedarf an die Volkswagen-Abteilung „Qualifizierung Verkaufspersonal“. So erhalten die Verkäufer die passenden Trainingsmaßnahmen.

Doch der Erfolg von Trainingsmaßnahmen ist nicht erst seit dem spektakulären Enthüllungsbuch „Die



© VOLKSWAGEN

**Das Auto an den Mann bringen – dafür müssen die Verkäufer nachhaltig geschult werden.**

Weiterbildungslücke“ infrage gestellt. Wer nachhaltige Weiterbildung im Unternehmen betreiben will, braucht auch einen langfristigen Transfererfolg bei Trainingsmaßnahmen. Volkswagen hat zusammen mit der Trainingsagentur Screen GmbH das Verkaufstraining „Bedarfsermittlung und Fahrzeugpräsentation“ für Neuwagenverkäufer entwickelt und realisiert. Um dabei eben diesen Transfererfolg ermitteln zu können, hat der Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig den Auftrag erhalten, die Wirksamkeit des Trainings im Arbeitskontext und konkrete Ansätze zur Optimierung zu identifizieren. Der dafür gewählte Ansatz berücksichtigt sowohl die ergebnisbezogene als auch die prozessbezogene Evaluation.

Mit der ergebnisbezogenen Evaluation lässt sich die Wirksamkeit des Trainings einschätzen. In Anlehnung an das Vier-Ebenen-Modell von Donald Kirkpatrick wird gefragt, wie zufrieden die Teil-

## Online

Um die Nachhaltigkeit in der Weiterbildung dreht sich auch das aktuelle Titelthema der Zeitschrift „Personal Quarterly“. Darin zeigen Wissenschaftler den aktuellen Stand der Forschung auf. Weitere Informationen erhalten Sie dazu unter [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de)

nehmer mit dem Training waren, was sie gelernt haben, welches Verhalten sich nach dem Training verändert hat und wie die organisationalen Veränderungen bewertet werden. Mit der prozessbezogenen Evaluation lassen sich diejenigen Faktoren ermittelt, die die Wirksamkeit des Trainings und den Transfer beeinflussen. Es ging darum, die Frage zu klären, welche Faktoren den Transfer bei Teilnehmern, dem Training und im Arbeitsumfeld fördern und verhindern (siehe Grafik unten).

### Die Erfolgsevaluation

Bei einem halbtägigen Workshop haben Vertreter von Volkswagen, der Trainingsagentur und der TU Braunschweig die konkreten Evaluationsziele, das Evaluationsdesign und den Fragebogen für das Training „Bedarfsermittlung und Fahrzeugpräsentation“ erstellt (siehe auch Grafik auf Seite 36). Die Wahl fiel auf ein zeitökonomisches Evaluationsdesign mit einmaliger retrospektiver Befragung. In der retrospektiven, ergebnisbezogenen Befragung sollten die Teilnehmer die Veränderungen ihrer Kompetenzen seit

dem Training rückblickend einschätzen. Um eine erweiterte Sicht auf die Wirksamkeit des Trainings zu erhalten, sind auch die durch die Vorgesetzten konkret wahrgenommenen Verhaltensänderungen im Arbeitsumfeld der Trainingsteilnehmer dargestellt.

Die Fragebögen wurden mit „AES 4 Training“, einem Tool zur Erstellung wissenschaftlich fundierter Fragebögen, erstellt. Aus einem Pool von mehr als 1.000 Fragen haben die Workshop-Teilnehmer die für die Evaluation relevanten ergebnis- und prozessbezogenen Skalen und Aussagen ausgewählt. Direkt nach dem Workshop standen die Fragebögen als Onlineversion zum Einsatz bei der Erfolgsevaluation bereit. Um die Evaluationsergebnisse besser einschätzen zu können, wurden kumulierte Vergleichswerte aus Vertriebsstrainings anderer Unternehmen als Benchmark durch das Tool in die Auswertung integriert.

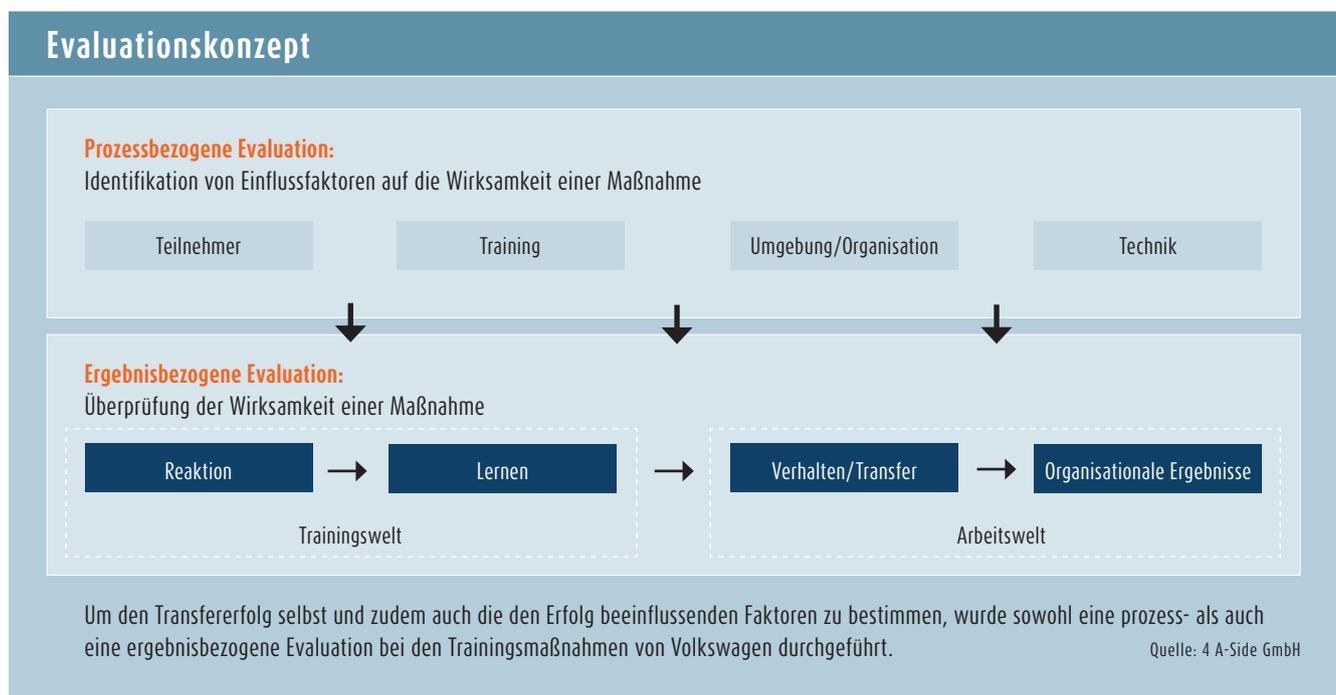
### Wirksamkeit des Trainings bewiesen

Die ergebnisbezogene Evaluation zeigte, dass die Teilnehmer ihre Verkaufskompetenz, besonders im Bereich der

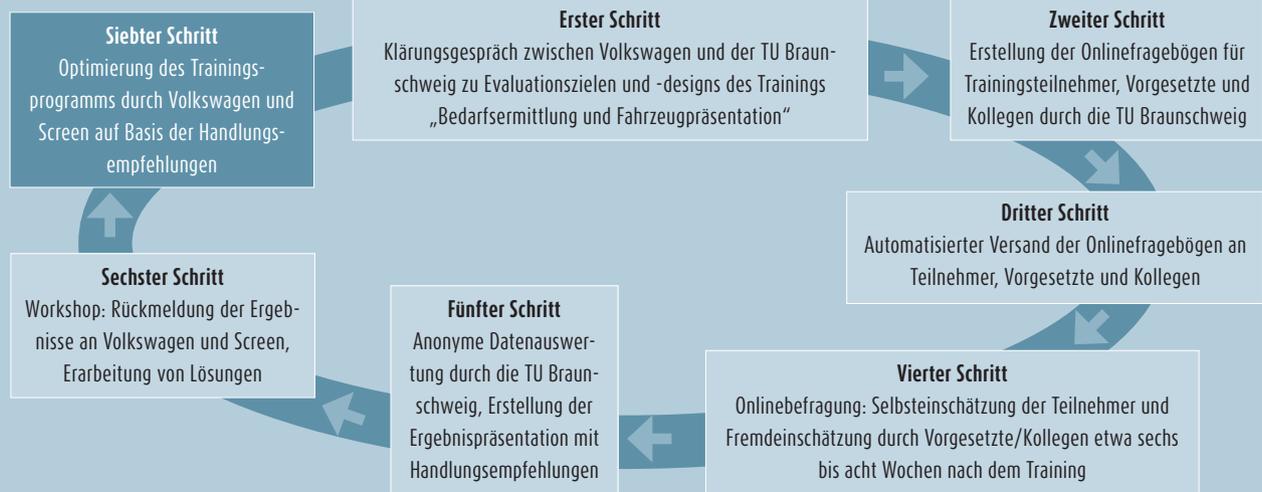
Bedarfsermittlung, wie beabsichtigt durch das Training verbessern konnten. Sie setzten die im Training gewonnenen Einsichten bei ihrer täglichen Arbeit um und konnten bei Schwierigkeiten auf neu Erlerntes zurückgreifen. Die Verbesserungen bei der Verkaufskompetenz schätzten die Vorgesetzten im Vergleich zu den Verkäufern sogar höher ein als bei Vergleichsunternehmen. Dies spiegelt sich in der Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit sowie leicht erhöhten Verkaufszahlen wider. Diese Erkenntnisse nahm die Volkswagen Abteilung „Qualifizierung Verkaufspersonal“ natürlich positiv auf.

### Barrieren beim Transfer erkannt

Bei der prozessbezogenen Evaluation war dagegen noch Optimierungspotenzial erkennbar: Im Arbeitsumfeld bestanden einige Barrieren für den Transfererfolg. So vergaben die zum Großteil hoch motivierten Trainingsteilnehmer, die einen starken Willen zum Lerntransfer zeigten, Bestnoten an das Training hinsichtlich der Übereinstimmung zwischen Trainingsinhalten und tatsäch-



## Befragungsablauf



Der besonders wichtige Schritt beim Befragungsablauf zu den Vertriebstrainings: Um eine Transfermessung zu ermöglichen, erhielten die Trainingsteilnehmer sowie ihre Vorgesetzten die Fragebögen sechs bis acht Wochen nach dem jeweiligen Training.

Quelle: 4 A-Side GmbH

lichen Arbeitsanforderungen sowie der Unterstützung für den Transfer. Auch die Vorgesetzten standen dem Training sehr positiv gegenüber, jedoch fiel ihre aktive Unterstützung beim Transfer des Erlernten eher zurückhaltend aus. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Rolle der Vorgesetzten im Transferprozess noch nicht abschließend geklärt war. Auch innerhalb des Kollegenkreises, der den Veränderungen generell offen gegenüberstand, war die Unterstützung bei Transfer und Feedback in der Arbeit eher verhalten. Zudem waren vor dem Training die Ziele und die damit verbundenen Erwartungen den Teilnehmern nur wenig transparent.

### Ansätze zum Abbau der Barrieren

Die Teilnehmer des Optimierungs-Workshops konnten eine Vielzahl von Ansätzen entwickeln, um Barrieren abzubauen. So hat Volkswagen die Informationen über das Training verbessert. Damit wissen die Teilnehmer künftig genauer, was im Training auf sie zukommt und erkennen den Nutzen für

sich selbst. Bereits im Anschreiben sowie bei der Trainingsanmeldung erhalten sie Informationen zu den konkreten Inhalten und Lernzielen des Trainings.

Weiterverfolgt wurde zudem die stärkere Einbindung der Vorgesetzten. Dafür wurde eine virtuelle Trainingsvorbereitung, genannt „Travo“, entwickelt, die automatisiert dem Onlineanmeldeverfahren angeschlossen ist. Der Teilnehmer bekommt zusammen mit der Bestätigung seiner Anmeldung eine Einladung zu einer etwa 30-minütigen Trainingsvorbereitung, die online zur Verfügung steht. Bei dieser Trainingsvorbereitung werden der Vorgesetzte und der Verkäufer mit zielgerichteten Fragen aktiviert, sich gemeinsam inhaltlich mit den Themen des bevorstehenden Trainings zu befassen. Sie erstellen ein Fremd- und Selbstbild des Verkäufers hinsichtlich seiner Kompetenzen im Thema und erarbeiten in der Diskussion gemeinsam die Erwartungen an das bevorstehende Training. Dadurch wird der Verkaufsleiter in das Thema und die zu erwartenden Ziele des Trainings integriert. Der Transfer der

Lerninhalte findet nach dem Training im Arbeitsumfeld größere Beachtung und damit auch die erforderliche Unterstützung durch den Vorgesetzten.

Prinzipiell zeigt das Beispiel von Volkswagen, dass eine gelungene Evaluation entscheidend zur Weiterentwicklung der Trainingsprogramme und damit zum Transfererfolg beiträgt. Die Ergebnisse aus der Evaluation sowie die folgenden Umsetzungsmaßnahmen lassen sich sicher auch für andere Unternehmen adaptieren. Darüber hinaus zeigt dieses Beispiel auch, wie eine Kooperation zwischen Unternehmen, Trainingsanbieter und Universität gelingen kann. ■

### Prof. Dr. Simone Kauffeld

Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig

### Marete Klapper-Nolda

Leiterin Konzeption Verkaufstraining bei der Screen GmbH

Barcelona

Budapest

Genf

Hamburg

Köln

Lyon

Madrid

Moskau

München

Stuttgart

Wien

Zürich

Insgesamt über

- ↳ 450 Aussteller
- ↳ 240 Vorträge
- ↳ 6 Keynotes
- ↳ 7.500 Fachbesucher



# PERSONAL2012

## FACHMESSEN FÜR PERSONALMANAGEMENT

**24.–25. April**  
**Stuttgart**

ONLINE REGISTRIEREN LOHNT SICH  
[www.personal-messe.de/registrierung](http://www.personal-messe.de/registrierung)

**09.–10. Mai**  
**Hamburg**

twitter Stuttgart: #Psued12

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

twitter Hamburg: #Pnord12

**40%**  
DES PREISES  
SPAREN

### KEYNOTE-SPEAKER 2012



Foto: Dr. Mičić

Nord Süd

**Dr. Pero Mičić**

Gründer und Vorstand der  
FutureManagementGroup AG  
präsentiert von Speakers Excellence



Foto: Rossié

Nord Süd

**Michael Rossié**

Coach für Personalvorstände großer DAX-  
Unternehmen, Schauspieler und Spezialist für  
Kommunikation und Körpersprache  
präsentiert von German Speakers Association



Foto: Neidhart

Nord Süd

**Dominik Neidhart**

Spitzensportler und dreimaliger  
Teilnehmer am America's Cup  
präsentiert von Speakers Excellence



Foto: Schoepf

Süd

**Katrin Schoepf**

Führungskräfteentwicklung,  
IBM Deutschland GmbH  
präsentiert von HR RoundTable



Foto: Meixner

Süd

**Prof. Dr.**

**Hanns-Eberhard Meixner**

Emeritus, Fachhochschule für öffentliche  
Verwaltung NRW



Foto: Unland

Nord

**André Unland**

Vice President Human Resources  
Organizational and People Development,  
Kuehne + Nagel (AG & Co.) KG  
präsentiert von HR RoundTable

### Keynotevorträge und Vorträge im Eintrittspreis enthalten

Hauptsponsor Nord/Süd

**monster.com**  
für neues Leben mit

**HRM.de**

Hauptsponsor Süd

**trenkwalder**

In Stuttgart zeitgleich & im Preis inbegriffen



CORPORATE  
HEALTH  
CONVENTION

Medienpartner

Süddeutsche Zeitung

Personalmagazin

Arbeit und  
Anpassung

WIRTSCHAFT  
WISSENSCHAFT

personalmagazin

3. Europäische Fachmesse für betriebliche  
Gesundheitsförderung und Demografie

# Die Disziplin mit echten Kennzahlen

SERIE. Wer die Leistung der Mitarbeiter systematisch misst, kann die positiven Folgen sogar im Ebit ablesen – vorausgesetzt, die Risiken werden bedacht.

Von **Walter Jochmann**

Heute gibt es bei der Mehrzahl der großen Konzerne und zunehmend auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen einen Performance-Management-Prozess. Dieser erstreckt sich über alle Jobgruppen der Führungsebenen und außertariflich Angestellten, teilweise reicht er auch bis in alle Aufgabenstellungen des tariflichen Bereichs hinein. Doch häufig werden die Vorteile eines Performance-Management-Prozesses noch immer nicht deutlich – oder es werden Fehler bei der Einführung und Ausgestaltung gemacht.

Unter dem Begriff „Performance Management“ fasst man das Modell, den Umsetzungsprozess sowie konkrete Instrumente rund um den Einschätzungsprozess von Zielvereinbarungen und der Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen einzelner Mitarbeiter oder der Belegschaft zusammen. Performance Management ist ein Bestandteil des Talentmanagementprozesses und dient vor allem der Einschätzung der im Unternehmen gebundenen Talente.

## Ratschläge für die Umsetzung

Grundlage eines idealtypischen Performance-Management-Prozesses bildet eine Konzeption, ein Modell und eine Prozessbeschreibung mit den folgenden vier Bausteinen: Baustein Nummer 1 umfasst die Festlegung von Zielarten im Abgleich mit der jeweiligen Jobgruppe. Für eine Führungskraft im

After-Sales-Bereich könnte als Zielart zum Beispiel der erreichte Grad der internen und externen Kundenzufriedenheit der geführten Abteilung herangezogen werden. Baustein Nummer 2 ist ein Zielbewertungsmodell für die jährliche Zusatzvergütung. Hier könnte beispielsweise festgelegt werden, welche Zielwerte mindestens erreicht werden sollten und welchen Anteil sie an der Zusatzvergütung ausmachen. Baustein Nummer 3 ist ein überfachliches Kompetenzmodell. Dieses Modell stellt die unternehmensspezifische Beschreibung der überfachlichen Kompetenzen ebenso dar, wie es auch die Abbildung inhaltlich-analytischer, verhaltensorientierter, kommunikations- und führungsbezogener sowie persönlichkeits-motivationaler Facetten umfasst. Der vierte und letzte Baustein bezieht sich auf die Notwendigkeit, einen fachbezogenen Kompetenzenkatalog, idealerweise mit Bezug zur jeweiligen Jobgruppe des Mitarbeiters, festzulegen.

## Den Erfolg messbar machen

Vor allem in kennzahlengetriebenen Unternehmen wird der Ruf lauter, auch HR-Prozesse mit betriebswirtschaftlich messbaren Kennzahlen zu versehen. Die Logik einer Rentabilitätsrechnung in Personalprozessen ist in den Unternehmen jedoch häufig noch entwicklungsbedürftig. Dabei bietet gerade der Prozess des Performance Managements eine Vielzahl an möglichen Anknüpfungspunkten.

So ergeben sich durch die Vereinheitlichung von Zielvereinbarungen und Kom-



petenzmodellen Zeitersparnisse bei der Leistungsbeurteilung. Gleichzeitig können verbesserte betriebswirtschaftliche Steuergrößen, beispielsweise eine geringere Fluktuation, festgestellt werden, die sich aus einem professionalisierten Performance Management in Form von regelmäßigem und transparentem Feedback ergeben kann. Beide Beispiele können in direkten oder indirekten Zusammenhang mit dem Ebit, also dem Gewinn vor Zinsen und Steuern, sowohl pro Abteilung als auch pro Mitarbeiter gestellt werden.

In einem nächsten Schritt müssen dann im Gegenzug Kostenannahmen getroffen werden, um eine klassische Amortisationsrechnung vornehmen zu können. Es entstehen für die Entwicklung des grundsätzlichen Modells mit seinen Instrumenten und der zumindest in größeren Unternehmen notwendigen IT-Unterstützung Einmalkosten in Form von Zeitaufwendungen

für die Einführung sowie externe Kosten durch Beraterunterstützung und IT-Anwendungsentwicklung. Durchführungskosten eines Performance-Management-Prozesses können dagegen vernachlässigt werden, da sie im Wesentlichen durch die Führungskräfte getragen werden und Teil der originären Führungsaufgabe sind.

Geht man nun davon aus, dass sich zum Beispiel die Ebit-Größe pro Mitarbeiter durch einen sauberen Führungs- und Performance-Prozess um drei Prozent steigern lässt, so werden anfänglich hohe Investitionen relativ schnell amortisiert. Zusätzlich können mit einem systematischen Performance-Management-Prozess weitere Benefits entstehen. So kann zum Beispiel die Besetzungsqualität von Schlüsselpositionen verbessert werden. Für die Besetzungsqualität von Führungs- und Top-Projektleitungs- sowie Expertenpositionen gilt, dass sie den Personalfaktor darstellt, der am höchsten mit dem Unternehmensergebnis korreliert. Die Steigerung der Besetzungsqualität von Schlüsselpositionen um zehn Prozent kann bei sechs- bis siebenstelligen Bereichs-Ebit somit zu einer nicht unerheblichen Auswirkung auf das Gesamtergebnis führen. Zudem korreliert auch insgesamt die Führungsqualität wesentlich mit dem Unternehmensergebnis.

## An das Geschäftsmodell anpassen

Ein systematischer Performance-Management-Prozess allein ist jedoch noch kein Garant für einen nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Erfolg. Denn das größte Risiko bei der Einschätzung von Resultaten, Leistungen, Kompetenzen und Potenzialen liegt in der mangelnden Passung sowohl zur Unternehmenskultur mit ihren jeweiligen Werten und Normen als auch zum Geschäftsmodell. Oft lassen sich auf den individuellen Leistungsbeitrag ausgerichtete Zielvereinbarungssysteme in Branchen erkennen, in denen das Geschäftsmodell eine partnerschaftliche und projektbezogene

Arbeitsweise erfordert. Der richtige Mix und die unternehmensspezifische Gewichtung von Kompetenzdimensionen sind deshalb entscheidend.

Dabei spielt nicht nur der Abgleich mit externen Einflüssen, wie zum Beispiel der Globalisierung, Innovationen oder einer wachsenden Vielfalt, sondern insbesondere auch die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell eine entscheidende Rolle. Push- und

gesetzten auch das Urteil von Kollegen oder Kunden, zum Beispiel über ein 360-Grad-Feedback, in den Beurteilungsprozess mit einzubeziehen. Feedback sowie Fördermaßnahmen, aber auch Konsequenzen aufgrund mehrfacher Leistungsverfehlungen, sollten darüber hinaus immer der beurteilten Person widergespiegelt werden. Diese Spiegelung gilt es jedoch höchst vertraulich zu halten. Von öffentlichen Rankings im Zuge



„Das größte Risiko im Performance Management ist die mangelnde Passung zur Unternehmenskultur.“

Dr. Walter Jochmann, Kienbaum Management Consultants

handlungsorientierte Geschäftsmodelle unterscheiden sich in ihren Kompetenzanforderungen nämlich wesentlich von kreativ-analytischen oder kunden- und mitarbeiterorientierten Modellen.

## Wichtige „Dos & Don'ts“

Generell existieren im Performance-Management-Prozess jedoch ganz unabhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell eine Reihe von allgemeinen „Dos & Don'ts“, die es zu berücksichtigen gilt. So sollte das Performance Management idealerweise in der Personalstrategie und der Prozesslandkarte der HR-Funktion verankert sein. Dies ist eine Voraussetzung dafür, um zum einen die Akzeptanz des Prozesses im Unternehmen steigern zu können, und zum anderen bildet sie die Basis für eine systematische und nachhaltige Resultats- und Kompetenzeinschätzung.

Auf der Ebene der konkreten Anwendung wird vorgeschlagen, bei der Bestimmung von Resultats- und Kompetenzeinschätzungen von einem einseitigen Fokus auf das Urteil des Vorgesetzten abzusehen. Auch wenn die Durchführungsverantwortung bei der jeweiligen Führungskraft liegt, ist zu empfehlen, neben dem Urteil des Vor-

der Resultats- und Kompetenzeinschätzungen ist abzurufen.

Vor dem Hintergrund einer hohen Veränderungsdynamik im Marktumfeld, in der Unternehmensstrategie sowie im Geschäftsmodell ist es weiterhin unabdingbar, den Performance-Management-Prozess einer regelmäßigen Prüfung zu unterziehen und bei Bedarf an neue Anforderungen anzupassen. Gewinnt zum Beispiel das Thema Serviceorientierung für das Unternehmen an Bedeutung, so sollte sich dies auch im Kompetenzmodell der jeweiligen Jobgruppe widerspiegeln.

Zu guter Letzt wird bei der Einführung des Performance Managements oft vergessen, dass es nicht nur der Akzeptanz des Topmanagements bedarf, sondern auch auf dasselbe angewandt werden sollte. Denn vor allem diese Ebene fungiert oft als Vorbild für die weiteren Hierarchie- und Führungsebenen und erhöht die Akzeptanz von Veränderungen. ■

Dr. Walter Jochmann

ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Kienbaum Management Consultants.

## „Netzwerke sind die Leistung“

INTERVIEW. Die britische Professorin Lynda Gratton hat die Zukunftstrends der Arbeitswelt erforscht. Hier leitet sie Folgen für das Performance Management ab.

**personalmagazin:** Sie haben die Zukunftstrends der Arbeitswelt erforscht.

Welcher Trend wird das Performance Management besonders beeinflussen?

**Lynda Gratton:** Ich denke, dass das Performance Management sich in den kommenden Jahrzehnten stark wandeln muss. Es gibt zwei Trends, die dabei eine besondere Rolle spielen werden. Der erste ist die Technologie – sie ermutigt und befähigt die Menschen, von zu Hause aus zu arbeiten. Das heißt für das Performance Management, dass die Leistung virtueller Arbeitnehmer berücksichtigt werden muss. Der zweite Trend ist die steigende Bedeutung von Zusammenarbeit. Es wird wichtiger, die Teamleistung zu bewerten. Hinzu kommt auch hier, dass viele Teams virtuell zusammenarbeiten werden. Damit wird das Feedback an sie der Schlüssel zur Leistungssteigerung sein.

**personalmagazin:** Wie sollte man Teamarbeit künftig messen?

**Gratton:** In unserer derzeitigen Forschung zu Hochleistungsteams messen wir die Leistung und die Innovation von Teams. Dabei haben wir herausgefunden, dass es entscheidend ist, Stakeholder, wie zum Beispiel Lieferanten oder Kunden des Teams, nach ihrer Beurteilung zu fragen.

**personalmagazin:** Wenn die Teamarbeit dominiert, inwiefern kann man dann noch die individuelle Leistung messen?

**Gratton:** Das wird wirklich eine umso größere Herausforderung, je mehr der „Business Value“ in den Teams

erwirtschaftet wird. Ich denke, dass wir zunehmend auf die Leistung Einzelner schauen werden, wie sie über ihre Netzwerke Grenzen überschreiten und neue Ideen hervorbringen, indem sie Menschen zusammenbringen.

**personalmagazin:** Und wie wird das Performance Management den Trend zur Arbeit im Homeoffice auffangen?

**Gratton:** Das ist einer der interessantesten Zukunftstrends, den wir aus unserer Forschung in mehr als 60 Unternehmen ableiten konnten. Für Manager ist es wirklich schwierig, Mitarbeiter zu führen, zu denen sie keinen direkten Kontakt haben. Das erfordert von ihnen enormes Vertrauen. Für das Performance Management heißt das, dass Manager sich mehr auf die Beurteilung der Ergebnisse der Arbeit ihrer Mitarbeiter konzentrieren müssen.

**personalmagazin:** Wird auch der Trend zu Social Media das Performance Management beeinflussen?

**Gratton:** Ich denke, dass Social Media die Arbeit fundamental verändern werden, indem mehr Informationen losgelöst von der Hierarchiestufe zugänglich sein werden. Es ist schon heute möglich, den Wissensfluss in Unternehmen zu beleuchten, um die Personen zu identifizieren, die wie an Knotenpunkten das Wissen im Unternehmen verteilen. Das sollte auch in die Leistungsbemessung einfließen. Denn diese Arbeitnehmer sind besonders wichtig, um Wissen über Abteilungs- oder nationale Grenzen hinaus weiterzugeben.

**personalmagazin:** Und die Zukunft des Performance Managements allgemein? Sehen Sie hier einen bestimmten Trend auf die Personaler zukommen?

**Gratton:** Der Schwerpunkt im Performance Management wird meines Erachtens künftig auf dem Feedback aus der Peergroup liegen. Einer der spannendsten Aspekte der neuen technologischen Entwicklungen ist, dass man jetzt die Leistung sozusagen in Echtzeit messen kann. Sobald Technologie im Spiel ist, die Feedback über die Leistung bereitstellt, wird die Führungskraft eher die Rolle eines Unterstützers oder Coaches übernehmen. ■

Das Interview führte [Kristina Enderle da Silva](#).



**Lynda Gratton**

ist Professorin für Management Practice an der London Business School. Die Zeitung „Times“ zählte sie 2011 zu den 15 führenden Businessvordenkern.

# Personalarbeit sicher gestalten

## Prozessoptimierung mit dem E-POSTBRIEF

### E-POSTBRIEF

Ein Service der Deutschen Post

#### Neue Wege für sensible Informationen

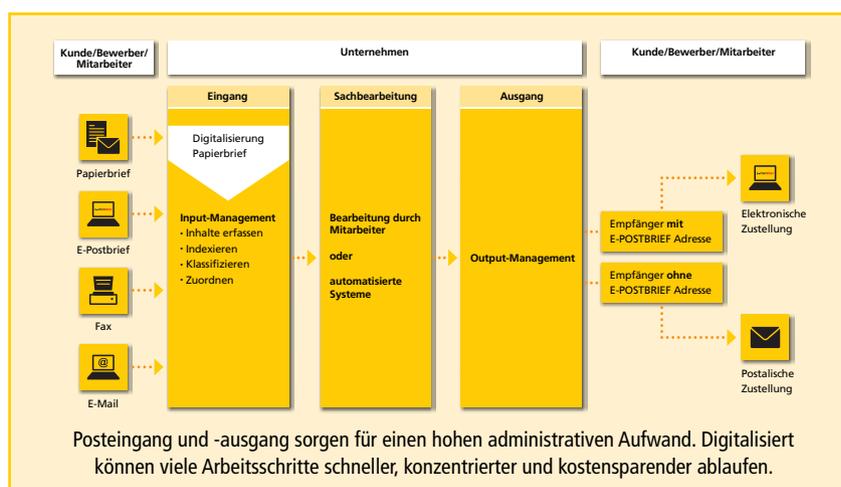
Personaldaten sind sensible Daten. Ob der Lebenslauf eines Bewerbers oder eine Gehaltsabrechnung, nichts darf in falsche Hände geraten. Personaler versenden entsprechende Informationen in der Konsequenz häufig noch auf klassischem Wege: ausgedruckt, per Post oder Kurier. Das ist sicher, aber leider auch umständlich. Papiergebundene Prozesse kosten Zeit; sie verzögern schnelle Entscheidungsprozesse und den Workflow im Bereich Human Resources insgesamt. Deutlich schneller sind vollständig elektronische Abläufe, die HR im 21. Jahrhundert zunehmend prägen.

#### Elektronisch ist jetzt sicher

Der E-POSTBRIEF der Deutschen Post ist für Personalabteilungen hervorragend geeignet, denn er erfüllt sehr hohe Sicherheitsanforderungen und lässt sich nahtlos in bestehende IT-Prozesse integrieren. Moderne Verschlüsselungsmethoden schützen den Inhalt des E-POSTBRIEFS vor Zugriffen unbefugter Dritter. Mit Brief und Siegel: Die TÜV NORD Gruppe und auch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) haben den E-POSTBRIEF geprüft und zertifiziert.

#### Gezielte Entlastung für Personaler

Der E-POSTBRIEF beschleunigt Kommunikationsprozesse spürbar: Eingehende E-POSTBRIEFE landen direkt im firmeneigenen IT-System und damit letztlich direkt auf dem Bildschirm des Sachbearbeiters. Ausgehende Post läuft



ebenfalls über das sichere Kommunikationsmedium: Empfänger mit E-POSTBRIEF Adresse bekommen die Nachrichten sicher elektronisch zugestellt. Empfänger ohne E-POSTBRIEF Adresse erhalten ihre Informationen wie gewohnt: Die Deutsche Post druckt die Nachricht aus, kuvertiert sie und

stellt diese zuverlässig per Postboten zu. Die Verarbeitung in den Druckzentren erfolgt vollautomatisch unter Beachtung der Datenschutzbestimmungen.

#### Mit dem E-POSTBRIEF gewinnen

Personalarbeit via E-POSTBRIEF – das schont Ressourcen und gibt mehr Zeit, sich auf die eigentliche Personalarbeit zu konzentrieren. Reaktionszeiten werden kürzer, Prozesse schlanker und kostengünstiger. Davon profitieren alle – das Unternehmen, die Mitarbeiter und Bewerber.

**Sie haben jetzt eine Frage zum E-POSTBRIEF oder sind an weiteren Informationen interessiert?** Rufen Sie uns an: 0228 92399329 (montags bis sonntags von 09:00 Uhr bis 20:00 Uhr) oder schicken Sie Ihr Anliegen über das Kontaktformular auf [www.epost.de](http://www.epost.de)

## NACHRICHTEN

**Nachhaltigkeit im Mittelstand**

79 Prozent aller Mittelständler sehen die Einführung einer nachhaltigen Unternehmensführung als sehr wichtig oder wichtig an. Sechs von zehn Mittelständlern haben ein Unternehmensleitbild, ebenso viele verfügen über fest definierte Unternehmenswerte. So die Ergebnisse der Studie „Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand“ von Ernst & Young. [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

**30 Minuten Talentmanagement**

Eine Talentmanagement-Reihe mit 30-minütigen Webinaren bieten DDI und das Personalmagazin an. Die sechs kostenlosen Webinare richten sich an Führungskräfte und HR-Verantwortliche, die ihre Expertise über die Verknüpfung zwischen Talentmanagement- und Unternehmensstrategie ausbauen möchten. [www.ddiworld.de/tmin30](http://www.ddiworld.de/tmin30)

**Unterschiede bei Chefgehältern**

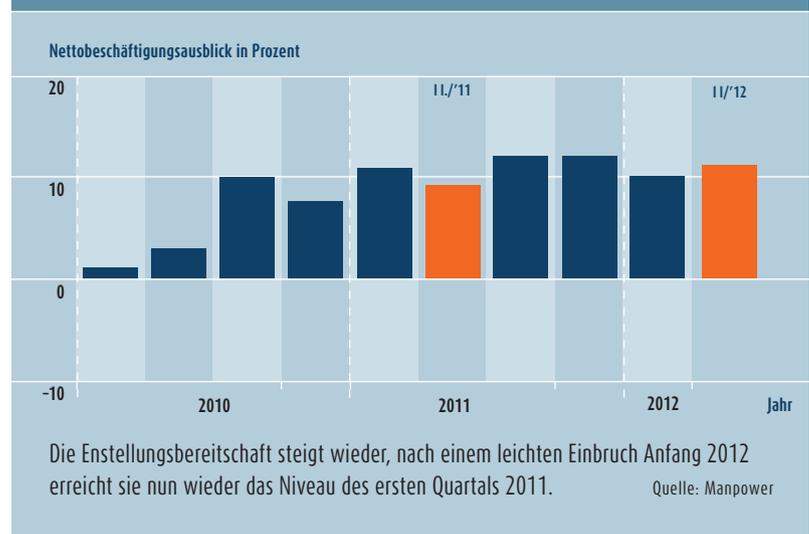
Vorstände und Geschäftsführer in öffentlichen Unternehmen haben im Vergleich zur Privatwirtschaft beim Gehalt das Nachsehen: Mit gut 60 Prozent verdient der Großteil der Geschäftsleitungsmitglieder öffentlicher Unternehmen nach einer aktuellen Kienbaum-Studie zwischen 100.000 und 300.000 Euro im Jahr. In der Privatwirtschaft dagegen sind die Gehälter der obersten Führungsetage im Schnitt doppelt so hoch. In privatwirtschaftlichen Unternehmen mit einer Belegschaft zwischen 100 und 250 Mitarbeitern beispielsweise erhalten Geschäftsführer und Vorstände jährlich durchschnittlich 359.000 Euro, Führungskräfte in gleicher Position in einem öffentlichen Unternehmen gleicher Größe erhalten im Schnitt 176.000 Euro im Jahr. [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

## Einstellungsbereitschaft stabil bis gut

Die Zahl der Arbeitgeber, die im kommenden Quartal Mitarbeiter einstellen wollen, ist trotz Eurokrise in Deutschland weiter gestiegen. Wie das neueste Manpower Arbeitsmarktbarometer anzeigt, planen elf Prozent der Arbeitgeber, ihre Belegschaft von April bis Juni 2012 zu erhöhen – im ersten Quartal waren es zehn Prozent gewesen. Der saisonbereinigte Netto-Beschäftigungsausblick erreicht für das zweite Quartal einen Wert von +9 Prozent und bleibt damit im Vergleich zum ersten Quartal

2012 unverändert. Im Jahresvergleich ergibt sich ein relativ stabiler Wert. Die stärkste Einstellungsbereitschaft zeigt sich im Bergbau sowie in der Land- und Forstwirtschaft mit einem Wert von +15 Prozent. Überdurchschnittlich ist die Einstellungsbereitschaft zudem im Sektor Finanzen und Dienstleistungen. Die pessimistischsten Aussichten vermelden Strom-, Gas- und Wasserversorger. Darüber hinaus zeigt das Arbeitsmarktbarometer starke regionale Unterschiede. [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

### Manpower-Arbeitsmarktbarometer



## Work-Life-Balance hat Prio 1

Die Herstellung einer vernünftigen Work-Life-Balance bei den Beschäftigten stellt die größte Herausforderung für die Personalverantwortlichen im Jahr 2012 dar. Dies geht aus der aktuellen Human-Resources-Studie der Bonner Wirtschaftsakademie hervor. Neben diesem Problemkreis, dem 47 Prozent der Befragten hohe Priorität einräumen, nannten 38 Prozent der Befragten auch das Thema „Coaching für Führungskräfte“ und 33 Prozent die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität als dringliche Anliegen in diesem Jahr. Für jeweils 31 Prozent stehen Talentmanagement und Changemanagement auf der Agenda, um die strategische Ausrichtung des Personalbereichs wollen sich 25 Prozent der Befragten kümmern. (Mehrfachnennungen waren möglich.) [www.bwabonn.de](http://www.bwabonn.de)

## Haufe kauft Talentmanagement-Anbieter

In eigener Sache: Die Freiburger Haufe Gruppe kauft die Schweizer Umantis AG, einen Anbieter für webbasiertes Talent- und Leistungsmanagement. Damit möchte Haufe sein Engagement für die Personalarbeit der Zukunft weiter vorantreiben. Die Strukturen und Standorte

beider Firmen bleiben erhalten. Die integrierte technische Plattform für Talent- und Bewerbermanagement, das Ergebnis der bisherigen Zusammenarbeit, wird in Deutschland künftig unter der Marke „Haufe Umantis“ angeboten und auf der Messe Personal vorgestellt. [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

## Gratis-Check für Online-Stellenanzeige

An allen Messetagen bietet die Jobbörse Stellenanzeigen.de sowohl auf der Personal Nord als auch auf der Personal Süd individuelle Beratung zur Optimierung von Online-Stellenanzeigen an. Die Beratungsgespräche wird Jessica Eggert, Qualitätsmanagerin von Stellenanzeigen.de, führen.

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

PERSONAL  2012 Nord und Süd  
Fachmessen für Personalmanagement

## Neue Oberfläche für Exact Lohn

Eine neue Version der Entgeltsoftware Exact Lohn stellt die Exact Software Deutschland auf den Personalmessen vor. Im Fokus der Überarbeitung stand eine neue intuitive Benutzerführung, die die Lohn- und Gehaltsabrechnung noch einfacher, schneller und übersichtlicher machen soll. Die Abrechnungslogik der neuen Benutzeroberfläche entspricht weiterhin der bewährten Lohn- und Gehaltssoftware Exact LohnXL/XXL. Bestandskunden erhalten die neue Oberfläche schrittweise, nach Region gestaffelt. Ergänzend werden in diesem Zeitraum in den jeweiligen Regionen entsprechende Seminare zur Bedienung der Oberfläche angeboten. Neukunden können Exact Lohn ab dem zweiten Quartal 2012 einsetzen. [www.exact.de](http://www.exact.de)

## Rechnungen per E-Post verarbeiten

Die Deutsche Post AG und die Datev eG kooperieren im Bereich der elektronischen Rechnungsverarbeitung für kleine und mittelständische Unternehmen. Dazu entwickeln die Partner gemeinsam eine Lösung, mit der Unternehmen ihre Lieferantenrechnungen via E-Postbrief dem Datev-Rechenzentrum bereitstellen. Im Datev-System „Unternehmen Online“ haben sowohl die Unternehmen als auch deren Steuerberater gesicherten Zugriff auf die Daten.

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

Besonders fein für den lückenlosen Prozess von der Ausschreibung bis zur Einstellung.



**milch & zucker**  
THE MARKETING SOFTWARE COMPANY

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

# Ein Spielfeld für die Personaler

STRATEGIE. Erfolgskritische Fragestellungen des Mitarbeiter-, Organisations- und Kulturmanagements bei M&A verantwortet bei SAP der HR-Bereich.

Von **Christian Schmeichel** und **Dieter Kern**

In der dynamischen IT-Branche gibt es oft Firmenfusionen und -übernahmen – auch M&A genannt (Mergers & Acquisitions). Um die Übernahme von materiellen Kapitalien oder Vermögenswerten im eigentlichen Sinne geht es dabei kaum. Außer dem Zukauf von Softwareprodukten und Kundenbeziehungen ist das wesentliche Motiv der Erwerb von Kompetenzen, Wissen, Kreativität und Innovationsfähigkeit – also letztlich der Zugewinn an leistungsfähigen Mitarbeitern und Erfolg versprechenden Talenten. So betrachtet ist die SAP als globaler Marktführer im Bereich Unternehmenssoftware ein „People

Business“. Ihr Erfolg hängt entscheidend von Engagement und Qualität der Mitarbeiter sowie der Orchestrierung und Organisation der individuellen Fähigkeiten ab. Die Personalabteilung der SAP agiert daher als Partner und Vertrauter der Geschäftsbereiche im Akquisitions- und Integrationsprozess.

## Übernahmen als anspruchsvolles Brot-und-Butter-Geschäft

Im Einklang mit der Wachstums- und Innovationsstrategie verfolgt SAP eine Praxis der gezielten Akquisitionen. So kann das Unternehmen bei Bedarf das bestehende Produktportfolio durch On-Demand- und On-Device-Angebote funktional erweitern und seine Führungsrolle

bei den sogenannten On-Premise-Anwendungen, den ERP-Kernanwendungen und der Business-Suite, ausbauen. SAP hat Erfahrung mit Akquisitionen sowohl kleiner, agiler, hoch innovativer Firmen als auch großer Technologieunternehmen. HR ist dabei immer ein wichtiger gestaltender Akteur.

Die Vielzahl der zu analysierenden Übernahmekandidaten, Due Diligence, die detaillierte Prüfung des Übernahmekandidaten und Risikobewertung, sowie die bisweilen parallel zu führenden Verhandlungen und die zügige Übernahme selbst machen ein vorgestanztes, abteilungsübergreifend transparentes und koordiniertes Vorgehen unerlässlich. Ein entsprechender Masterplan wird bei SAP im Bereich Unternehmensentwicklung vom Corporate-M&A-Team bereitgestellt. Das Team trägt die Gesamtverantwortung für den konkreten Ablauf einer Transaktion.

Den M&A-Prozess steuert eine kontextbezogene und damit von Fall zu Fall variierende Transaktionsstrategie. Vereinfacht lässt sich ein klassischer Corporate-Investment-Lifecycle- und Post-Merger-Integrationsprozess in acht Schritte gliedern:

- Identifizierung und Evaluierung möglicher Übernahmekandidaten
- Due Diligence
- Verhandlungen und formale Absichtserklärung („Letter of Intent“, LOI)
- „Closing“ (Besiegeln des Vertrags)
- Integrationsgrobplanung
- Integrationsphase: Planung
- Integrationsphase: Durchführung
- Integrationsphase: Audit



© SUZANNE TUCKER / SHUTTERSTOCK.COM

Wie sogenannte Playbooks beim Football funktionieren die HR-Regelwerke der SAP bei M&A.

Diese Schritte sind obligatorisch, unabhängig von der Größe des Übernahmekandidaten. Dauer, Zeit- und Ressourcenaufwand für die einzelnen Schritte werden durch die Art der Übernahme bestimmt: Eine ergänzende, komplementäre Übernahme gestaltet sich in Vorgehen und Ergebnis anders als die auf Skaleneffekte abzielende Übernahme eines direkten Wettbewerbers. Zudem bestimmen auch das künftige Organisationsmodell (zugekaufte Unternehmen als eigenständige Geschäftseinheit versus komplette Verschmelzung), das Produkt- und Serviceportfolio des zugekauften Unternehmens, die Größe und organisatorische Komplexität (Zahl der Geschäftsbereiche, nationale oder multinationale Organisation) den Ablauf. Nicht zuletzt müssen kartell- und börsenrechtliche Bestimmungen sowie deren mögliche Auswirkungen auf den Integrationsprozess berücksichtigt werden.

### Das Ziel: Allzeit bereit für M&A

Die HR-Funktion ist über die HR-M&A-Experten, die HR-Business-Partner sowie die Vergütungs- oder Personalentwick-

lungsspezialisten in alle Schritte des Corporate-M&A-Prozesses eingebunden. Im Jahr 2011 hatte SAP es sich zur Aufgabe gemacht, die bestehende HR-M&A-Rolle auf der Basis der bisherigen weiter zu professionalisieren.

Die wesentlichen Zielsetzungen dabei:

- Die für Fusionen erfolgskritischen Mitarbeiter-, Kultur- und HR-Fragestellungen werden bei allen potenziellen und tatsächlichen Akquisitionen und Integrationen von HR adressiert, bearbeitet und gesteuert.
- Die Geschwindigkeit in den für HR relevanten Schritten des gesamten M&A-Prozesses wird mit Standards erhöht, ein HR-M&A-Werkzeugkasten garantiert die hohe Qualität strategischer Beiträge und operativen Ergebnisse.
- Befähigung und Entwicklung aller HR-M&A-Verantwortlichen, künftiger M&A-Mitarbeiter aus der Personalfunktion sowie der gesamten HR-M&A-Community.

### Es geht in die Breite und Tiefe

Beider SAP haben projektverantwortliche M&A-Experten aus dem Bereich HR Stra-

tegie & Programme ein Konzeptpapier („White Paper“) mit programmatischen Vorgaben zu Zielen, Vorgehensweise und Verantwortlichkeiten im HR-M&A-Prozess entwickelt. Nach Abstimmung der inhaltlichen Leitplanken im globalen HR-Führungsteam wurden die Bereiche Total Rewards, TLOD (Talent Learning & Organizational Development), HR-Business-Partner, Global Labor Relations, HR-Shared-Service-Center und Payroll in die Projektarbeit eingebunden. Gemeinsam wurde dann die bestehende „SAP-HR-M&A-Roadmap“ unter Best-Practice-Gesichtspunkten überprüft und über miteinander verknüpfte Granularitätsstufen weiter detailliert. Die Roadmap informiert hierbei über Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Aktivitäten. Ebenso sind Hinweise auf praxisorientierte Werkzeuge, zum Beispiel für ein Kultur-Assessment, die Bewertung von Pensionsplänen oder Gestaltung von Plänen zur Mitarbeiterbindung enthalten. Best Practices aus der Industrie sowie Beispiele anderer Unternehmen werden zwar hinzugezogen, dennoch ist es unabdingbar, die Prozesse auf die

## Durchblicker

Zukunftsorientierte Personalarbeit basiert auf glasklaren Personalinformationen. Intelligente HR-Software sorgt bei allen Aufgaben für Transparenz auf höchstem Niveau - individuell, intuitiv und interaktiv. Mit perbit.insight gewinnen Sie tiefe Einsichten in die HR-Welt Ihres Unternehmens.

perbit®

- | Bewerbermanagement / E-Recruiting
- | Personaladministration
- | Elektronische Personalakte
- | Personalentwicklung
- | Skill- und Kompetenzmanagement
- | Talentmanagement
- | Zielvereinbarungen
- | HR-Prozessmanager
- | Personalkostenplanung und -controlling

Individualität mit System

perbit Software GmbH  
Siemensstraße 31 | 48341 Altenberge  
Tel. +49 (0) 25 05 - 93 00 93 | www.perbit.de

PERSONAL 2012 Süd

Besuchen Sie uns in Stuttgart vom 24.-25. April 2012 Halle 9, Standnummer D.11

PERSONAL 2012 Nord

Besuchen Sie uns in Hamburg vom 09.-10. Mai 2012 Halle H, Standnummer B.16



## Die zehn wichtigsten HR-M&A-Aktivitäten und -Tools

Aktivitäten / Tools	Nutzen	✓
Deal Context	Hintergrund, Strategie und Art des Deals wird für Projektbeteiligte und für spätere Integrationskommunikation aufbereitet	
HR-Due-Diligence-Report	Überblick über Erkenntnisse und identifizierte Risiken aus der HR Due-Diligence-Phase zu den Themen Pensions, Benefits, Vergütung, Personalstruktur und -demografie, Betriebsvereinbarungen, Organisation und Kultur	
Total-Rewards-Analyse	Transparente Darstellung der und Vergleich von Vergütungsregelungen (fixe und variable Gehaltsbestandteile, Benefits, betriebliche Altersvorsorge, kurz- und langfristige Incentivepläne)	
Kultur- und Leadership-Assessment	Kulturelle und personelle Integrationshürden und -risiken werden frühzeitig erkannt und adressiert	
HR-Integrationsplanung (inkl. Integrationskosten)	Koordiniertes Vorgehen, saubere Budgetplanung	
Übersicht Vertragsbedingungen	Personalisierter Überblick über die wesentlichen Inhalte des neuen Arbeitsvertrags mit der übernehmenden Firma	
Key-Talent-Retention	Identifikation und Bindung der Schlüsselmitarbeiter	
Change Management	Zielgruppenspezifische Kommunikation und erfolgskritische Unterstützung der Integration (personell, organisatorisch, kulturell, politisch)	
Onboarding Kit	Schnelle Orientierung für neue Mitarbeiter	
HR-Audit M&A	Überprüfung der Zielerreichung, Lernerfahrung systematisch abgreifen	

Quelle: Mercer

Erfordernisse und Besonderheiten eines Unternehmens zuzuschneiden. Die regelmäßige Überprüfung von Vorschlägen mit den relevanten Gruppen in HR und den Schnittstellenabteilungen wie IT, interne Kommunikation, Controlling oder Corporate M&A stellen zudem Praxisrelevanz und „Stallgeruch“ sicher.

Das HR M&A-Office der SAP wurde als Kompetenzzentrum und erster Ansprechpartner für die Unternehmensentwicklung bezüglich M&A auf- und ausgebaut. Neben dem Mandat für das Vorhalten und Weiterentwickeln von inhaltlicher Expertise liegt hier auch die Verantwortung für die operative Steuerung der HR M&A-Projekte.

### Im Zentrum steht das Playbook

Ein sogenanntes Playbook wird in Sportarten wie Basketball oder American Football eingesetzt. Erfolgreiches American Football erfordert ein ganzes Set an Spielstrategien und einstudierten Spielzügen. Diese Strategien, Taktiken,

Spielzüge und Abläufe sind im Playbook hinterlegt – meist grafisch aufbereitet. In Anlehnung hieran ist das HR-M&A-Playbook aufgebaut. Es erklärt zunächst in positiver und negativer funktionaler Abgrenzung den Rahmen, sozusagen das Spielfeld für den Personalbereich. Konkret wird mithilfe des SAP M&A-Framework erklärt, welche Aufgaben vom Personalbereich zu übernehmen sind und was nicht in seine Verantwortung fällt. Neben den notwendigen Schritten werden zudem die Themen sichtbar und die dazugehörigen Spieler, also die relevanten HR-Akteure. So wird das Gesamtverfahren im Überblick dargestellt. Es entsteht ein Orientierungsrahmen für die im Prozess agierenden HR-Mitarbeiter.

Insgesamt definieren und erläutern sieben Schritte (von Pre-LOI-Diligence bis zum HR-Audit) die Aufgaben der HR-Funktion. Die SAP-HR-M&A-Blaupause sieht vor, dass Themen rund um Talent, Leadership, Organizational Design, To-

tal Rewards, HR Operation Services & Systems, Arbeitsrecht, Kommunikation und Veränderungsmanagement professionell aufbereitet und abgewickelt werden. Die Tätigkeiten sind inhaltlich und semantisch mit dem übergreifenden M&A-Prozess verknüpft, denn Anschlussfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit müssen gewährleistet sein. Ein HR-M&A-Programm-Manager stimmt die HR-Aktivitäten aufeinander ab und koordiniert sie. Analysen, Bewertungen, Entscheidungsempfehlungen, Planungen, Konzeptionen und das operative Umsetzen übernehmen Vertreter aus den HR-Fachbereichen und die HR-Business-Partner, die in das M&A-Projekt eingebunden sind.

### Abgestimmt: Ablauf und Verantwortung

Richtig angewendet, stellen die Inhalte des Playbooks Geschwindigkeit, Präzision, Risikominimierung, Entscheidungsqualität und Ergebnisorientierung sicher. Notwendige Grundlagen hierfür

bilden zum einen eine klare, präzise Terminologie und zum anderen ein akzeptiertes und verinnerlichtes Rollenverständnis. Detaillierte Beschreibungen des Vorgehens, etwa für die Schritte „HR Due Diligence“ oder „HR PMI“ (Post Merger Integration), geben Anleitung und Orientierung zu Aufgabenstellungen sowie Verantwortlichkeiten für die jeweils durchzuführenden Aktivitäten und abzuliefernden Ergebnisse. Wesentliche Zielsetzung der HR Due Diligence ist es beispielsweise, mögliche Kauf- und Übernahme Risiken zu identifizieren sowie die zu erwartenden Kosten abzuschätzen und zu kalkulieren. Aufgabe von HR kann sein, während dieser M&A-Etappe das Corporate-Team dabei zu unterstützen

vollziehen, welche Aufgaben zu erledigen sind. Die individuelle und abteilungsinterne Arbeitsplanung wird durch diese Transparenz deutlich vereinfacht. Diese Planung ist wichtig, denn M&A-Projekte sind für einen Großteil der Projektbeteiligten interessante, aber auch hochkomplexe Aufgaben.

### Steilvorlagen: Templates & Tools

Im Playbook sind mehr als 100 Hilfestellungen in Form von Merklisten, Vorlagen, detaillierten Anforderungen an Daten, inhaltlichen Anregungen und Handreichungen hinterlegt („Templates & Tools“). Bei aktuell laufenden Integrationen kommen weitere Hilfsmittel zum Einsatz – zum Beispiel einfache Checklisten (für

her das SAP-HR-M&A-Kernteam mithilfe von Spezialisten-Veranstaltungen auf den aktuellsten Stand gebracht, diejenigen also, die wegen ihrer Rolle typischerweise in den M&A-Prozess eingebunden sind. Diese Sessions mit Workshop- und Feedback-Elementen wurden zudem genutzt, um die breiter angelegten Veranstaltungen mit der globalen HR-M&A-Community vorzubereiten. Bei mehreren jeweils eintägigen regionalen Workshops für Europa, Asien und Amerika wurden weitere HR-Business-Partner, Manager und Experten mit den Projektergebnissen vertraut gemacht, für das Vorgehen und die kritischen M&A-Aufgaben sensibilisiert sowie ganz praktisch vorbereitet. Zur Nachbearbeitung und für den schnellen Zugriff in der Praxis stehen für die HR-M&A-Community die Dokumente und Hilfsmittel zum Download und praktischen Einsatz zur Verfügung.

Akquisitionen, ob in Planung oder Umsetzung, sind empfindliche und – aus gutem Grund juristisch abgesicherte – hochvertrauliche Themen. Dies ist ein Grund, warum an dieser Stelle nicht allzu viel aus dem Nähkästchen geplaudert werden kann. Die Arbeit mit den beschriebenen Vorgehensweisen und Hilfsmitteln hat sich jedoch bereits während der Projektarbeit aufgrund der einfachen Übertragbarkeit auf konkrete Fälle für die SAP gelohnt. Und die Rückmeldungen der HR-Kollegen zu den Ergebnissen sind sehr positiv. Somit wurde die wesentliche Aufgabe erfüllt, nämlich Mitarbeiter-, Organisations- und Kulturdimension im M&A-Prozess professionell zu adressieren. ■

## Ein hilfreicher Kniff des Playbooks: Sämtliche Aktivitäten sind nicht nur in sequenzieller, sondern auch in funktionaler Beschreibung verfügbar.

und die Personalkosten des Übernahmekandidaten zu bewerten. Hier kommen, gewissermaßen wie Kochrezepte, die detaillierten und mit Beispielen und Formatvorlagen hinterlegten Ablaufbeschreibungen zum Einsatz. Darin sind Aktivitäten mit Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und erwartete Ergebnisse dokumentiert.

Ein hilfreicher Kniff des SAP-HR-M&A-Playbooks: Es kann quasi um 90 Grad gedreht gelesen werden. Sämtliche Aktivitäten und Abläufe sind nicht nur in sequenzieller, sondern auch in einer funktionalen, bereichsbezogenen Beschreibung verfügbar. Diese Ansicht steht dem HR-M&A-Team ebenso zur Verfügung wie den Teams aus Total Rewards, TLOD, Global Labor Relations, HR-IT, dem Shared-Service-Center, Payroll, der Mitarbeiterkommunikation sowie den HR-Business-Partnern. In das M&A-Projekt involvierte Mitarbeiter aus der Gehaltsabrechnung oder aus dem Arbeitsrechtsteam können so direkt nach-

das Aufsetzen des HR-M&A-Teams), strategische Perspektiven abgreifende und den Zusammenhang erläuternde Tools („Deal Context“) und detaillierte Anleitungen für die Personaldatenmigration auf das Personalmanagementsystem („User Guides“). HR-Business-Partner oder HR-Organisationsberater können so jederzeit auf „Gebrauchsanweisungen“ und praktische Beispiele für Führungs- oder Kultur-Assessments, Talent-Retention, Organisationsdesign oder Change Management zurückgreifen.

### Warmlaufen: Die HR-Mannschaft wird in Form gebracht

So wie im Sport letztlich nur „auf dem Platz“ zählt, realisiert sich der Wertbeitrag von HR zu Akquisitionen nur im konkreten, tatsächlichen Handeln. Ähnlich wie im Sport sichert eine gute Vorbereitungsphase den schnellen Start einer dann hellwachen HR-Mannschaft in die M&A-Saison und ein erfolgreiches nächstes „Spiel“. Zunächst einmal wurde da-

#### Dr. Christian Schmeichel

Leiter HR-Strategie, Programme und Prozesse bei SAP

#### Dieter Kern

Leiter HR-Transformation und Change-Management-Beratung bei Mercer

# Azubis ticken anders

STUDIE. Die Gewinnung und Auswahl von Azubis folgt alten Pfaden, belegt eine neue Untersuchung. Das ist bei der Ansprache von Schülern jedoch grundfalsch.



© WESTFÄLISCHE PROVINZIAL

Die Westfälische Provinzial hatte Erfolg bei der Rekrutierung: 101 junge Menschen begannen ihre Ausbildung bei dem Finanzdienstleister.

Von **Daniela Eisele** und **Felicia Ullrich**

**D**er Nachwuchsmangel ist gerade dann, wenn es um Azubis geht, kein leeres Schlagwort. Viele Firmen finden schon jetzt nicht genug geeignete Schüler. Wie reagieren sie auf die angespannte Lage auf dem Azubimarkt? Und welche Trends bestimmen das Azubi-Recruiting? Zu diesen Fragen haben der U-Form-Verlag und die Hochschule Heilbronn eine Onlinebefragung unter 258 Ausbildungsver-

antwortlichen vorgenommen. Die Studie erschien bereits zum dritten Mal.

Während sich bei Absolventen und Professionals Onlinebewerbungen durchsetzten, hält sich bei den Azubis die Papierform. 85 Prozent der Betriebe lassen nach wie vor die Bewerbung per Mappe zu. Auch bei den tatsächlichen Bewerbungseingängen bleibt die Mappe die häufig oder sehr häufig genutzte Form (83 Prozent). Es folgen E-Mail-Bewerbungen (51 Prozent) und Bewerbungsformulare (41 Prozent).

Allerdings zeigt die Befragung, dass die Formularbewerbung auch bei den Azubis auf dem Vormarsch ist. Während im Vorjahr nur 30 Prozent der Unternehmen elektronische Bewerbermanagementsysteme (BMS) im Recruiting von Auszubildenden einsetzten, sind es jetzt 40 Prozent. Besonders bei den großen Unternehmen haben sich BMS durchgesetzt. Gegen den Einsatz von BMS und die ausschließliche Zulassung der Onlinebewerbung sprechen der Befragung zufolge für die meisten Ausbildungsver-

antwortlichen vor allem die Kosten und die Überzeugung, dass die klassische Azubibewerbungsmappe in Papierform einen ersten Gesamteindruck von den Bewerbern vermittelt.

Auch bei den Auswahltests dominiert die Papierform. Testverfahren sind in der Azubiauswahl weitverbreitet, da bei Schulabgängern außer den Schulnoten kaum verlässliche Leistungsindikatoren vorliegen. 80 Prozent der Unternehmen setzen solche Verfahren ein. Während ein Drittel der Firmen auf elektronische Tests zurückgreift, vertrauen zwei Drittel auf klassische Papierverfahren. Gegen den Einsatz von elektronischen Tests führen die Ausbilder Kosten und Zeit und mit fast gleicher Wichtigkeit mangelnden IT-Support sowie rechtliche Hindernisse an.

### Das Marketing intensivieren

Die befragten Unternehmen konnten 2010 längst nicht alle Ausbildungsplätze besetzen. Bei den kaufmännischen Stellen ist der Besetzungserfolg mit rund 90 Prozent noch am größten. Bei den gewerblich-technischen Ausbildungs-

plätzen (72 Prozent) und den dualen Studienplätzen mit (66 Prozent) ist er deutlich geringer. 65 Prozent der Firmen berichteten, dass die Qualität der Bewerber in den vergangenen drei Jahren abgenommen habe. Zudem macht sich der demografische Wandel bemerkbar. Deshalb sagen die meisten Befragten (88 Prozent), ein verstärktes Engagement im Azubimarketing sei wichtig. Dabei gehe es insbesondere um eine Intensivierung der Kommunikationsmaßnahmen, den Ausbau von Kontakten zu Schulen und Investitionen in die Attraktivität der Ausbildung.

Social Media werden von Ausbildungsbetrieben derzeit weit weniger zum Azubimarketing genutzt, als es die Altersstruktur der Zielgruppe und deren Mediengewohnheiten erwarten ließen. Bei der Bewertung verschiedener Medienkanäle für die Vermarktung von Ausbildungsangeboten landeten Social Media mit einem Wert von 3,13 auf dem letzten Platz, wobei die Skala von 1 (sehr intensive Nutzung) bis 4 (keine Nutzung) reichte. Praktika (1,84) werden indes besonders intensiv genutzt. Auch Angebote

der Arbeitsagentur (2,0), eigenen Karriereseiten (2,26) und Jobbörsen (2,27) stehen hoch in der Gunst der Ausbilder.

Karriereseiten im Internet und eigene Seiten für Azubis sind bei den meisten Firmen, insbesondere den Großunternehmen, heute selbstverständlich. 68 Prozent nutzen Karriereseiten im Netz. 92 Prozent dieser Karriereauftritte verfügen über eine eigene Azubirubrik.

### Den Azubi als Kunden sehen

Die Studie macht deutlich: Wichtige Trends, die das Recruiting tiefgreifend verändert haben, kommen bei den Azubis erst mit deutlicher Verzögerung an. Findet kein Umdenken statt, werden sich die Besetzungsquoten weiter verschlechtern. Das betrifft besonders kleinere und mittlere Betriebe, gewerblich-technische Ausbildungen sowie den öffentlichen Dienst. Was ist konkret zu tun? Qualifizierte Azubis werden künftig eher als Kunden und weniger als Bittsteller anzusehen sein. Aus unserer Sicht muss die Kundenorientierung auf dem gesamten Gebiet der Azubiansprache und -gewinnung deutlich steigen.



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

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



**Bundesagentur für Arbeit**

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

Kundenorientierung ist auch eine Frage der Schnelligkeit und Qualität von Bewerbungsprozessen. Elektronische Bewerbermanagementsysteme können helfen, Antwortzeiten zu verkürzen. Onlinebewerbungen sind zudem eigentlich sehr azubigerecht, weil sie den Mediengewohnheiten der Zielgruppe entsprechen.

Bei der Einführung elektronischer Bewerbungsverfahren sollten Ausbildungsbetriebe jedoch nicht die Fehler, die bei anderen Bewerberzielgruppen gemacht wurden, wiederholen und durch allzu starre Formularbewerbungen oder die Übertragung unpassender Frageroutinen künftige Auszubildende verschrecken. Aus Umfragen ist bekannt, dass Azubis mit starren Onlinebewerbungssystemen nicht gut klarkommen. Sie brauchen auch in der strukturierten Onlinebewerbung genügend Raum für die persönliche Darstellung.

### Auswahlverfahren mit Mehrwert

Zwar sagen in der Studie viele Ausbildungsverantwortliche, der Gesamteindruck der Bewerbungsmappe sei ein wichtiges Auswahlkriterium. Tatsache ist aber, dass die Aussagekraft einer klassischen Papierbewerbung nicht größer ist als die von Onlinevarianten – eher im Gegenteil. Schlussfolgerungen aus Äußerlichkeiten, etwa von einer blauen Mappe auf mehr Zuverlässigkeit und einer roten Mappe auf höhere Aggressivität zu schließen, begünstigen Fehlurteile. Zudem tragen klassische Mappen indirekt zu einem Selektionsmechanismus bei, bei dem der soziale Status eine deutliche Rolle spielt. Bei Kindern aus bildungsnahen Familien greifen die Eltern korrigierend ein und investieren Geld in schöne Mappen und Fotos. Bei Onlinebewerbungen bewegen sich angehende Azubis in ihrem Medium und sind eher auf sich gestellt. Onlinebewerbungen sind daher authentischer.

Neben prozessualen Argumenten wäre es daher besser, der Online-Variante den Vorzug zu geben und von den Be-

werbern kurze Motivationsschreiben und weitere Angaben einzufordern, zum Beispiel zum sozialen Engagement. Mehr Verlässlichkeit in die Auswahl bringen zusätzliche Tests, mit denen Betriebe und Bewerber feststellen können, ob der anvisierte Ausbildungsberuf wirklich den persönlichen Interessen und Neigungen entspricht. Kundenorientiert an diesen Verfahren ist der Mehrwert für angehende Azubis, den eine nachvollziehbare und qualifizierte Rückmeldung zur Eignung für ein bestimmtes Berufsbild bietet.

### Wie Sie Azubis umwerben

Umwerben statt fordern – so heißt die Marschrichtung für ein zukunftsfestes Azubimarketing. Das bedeutet konkret: Begeistern Sie individuell und berichten

bei Primär- und Sekundärzielgruppen. Letztere bleiben ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Personalmarketingmaßnahmen unter angehenden Azubis. Immer noch nehmen Eltern, Geschwister, Lehrer und andere Personen Einfluss auf die Wahl des ersten Arbeitgebers. Deshalb gilt: Richten Sie Ihre Kommunikation auf das gesamte Umfeld in der Region, in denen Ausbildungsentscheidungen getroffen werden.

Da das passive Schreibtisch-Recruiting bei den Azubis heute nicht mehr ausreicht, sollten Sie insbesondere Talente direkt ansprechen: Bieten Sie Schülerpraktika an und initiieren Sie Schulpartnerschaften. Planen Sie Tage der offenen Tür und Präsenzen auf Azubimessen strategisch ein und nutzen Sie diese Gelegenheiten intensiv.

---

## Umwerben statt fordern – so heißt die Marschrichtung für ein zukunftsfestes Azubimarketing. Firmen müssen die jungen Leute begeistern.

---

Sie in verständlicher Sprache über die Vorzüge Ihres Ausbildungsangebots. Folgen Sie bei der Auswahl der Kanäle stärker den Mediengewohnheiten der Zielgruppe. Immer unverzichtbarer wird hierbei das Internet, speziell die Karrierewebsites mit einem eigenen Bereich für Azubis. Erwägen Sie auch, Social Media für das Azubi-Marketing einzusetzen. Das ist jedoch nicht ganz trivial. Reichweite muss dort zunächst mühsam aufgebaut werden. Zudem sind der Aktualitätsdruck und damit auch der dauerhafte Aufwand hoch, was für kleinere Betriebe kaum zu stemmen ist.

Eine weitere Möglichkeit, die Sie für das Azubimarketing nutzen können, bieten Programme, welche das Prinzip „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ auf Social Media übertragen. Mitarbeiter und Auszubildende empfehlen den Arbeitgeber in ihrem jeweiligen persönlichen Netzwerk weiter. Das bringt Reichweite

### Binden Sie bestehende Azubis ein

Wenn Sie Ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem enger werdenden Azubimarkt verbessern wollen, sollten Sie aber nicht nur an den Bewerbungsprozessen und an der Kommunikation feilen, sondern auch an die Substanz gehen. Analysieren Sie deshalb Stärken und Schwächen in Ihrer Ausbildung sorgfältig, optimieren Sie Ihr Ausbildungsangebot und binden Sie in diesen Prozess vor allem auch die Azubis ein. ■

#### Prof. Dr. Daniela Eisele

Professorin für Personalmanagement an der Hochschule Heilbronn

#### Felicia Ullrich

Geschäftsführerin der U-Form-Verlag Herm. Ullrich GmbH & Co. KG, Solingen

# MITARBEITER

# PROZESSE

# WISSEN



Steigern Sie jetzt Ihre Wissensproduktivität!

Haufe Suite – die intelligente Plattform für die Vernetzung von Wissen, Mitarbeitern und Prozessen

[www.haufe.de/suite](http://www.haufe.de/suite)

**HAUFE.**

# Gehaltsstruktur im Mittelstand

TREND. Um einen Rekrutierungsengpass zu verhindern, sind Gehaltsstrukturen zu überprüfen – wir zeigen, woran sich der Mittelstand orientieren sollte.

Von **Martin Hofferberth**

In den letzten 20 Jahren haben die meisten großen Firmen und Großunternehmen eine marktorientierte Gehaltsstruktur aufgebaut. Dass dies unerlässlich ist, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, ist hinlänglich bekannt und belegt. Mit Blick auf den in Deutschland immer wieder diskutierten Fachkräftemangel empfiehlt es sich aber auch für kleine und mittlere Unternehmen, eine flexible und marktaktuelle Vergütungspolitik zu entwickeln. Dieser Beitrag zeigt, wie ein effizientes Vergütungssystem als Teil der strategischen Unternehmensführung erfolgreich gestaltet und implementiert werden kann. Dabei hat sich ein Vorgehen in fünf Projektschritten bewährt, die im Folgenden erläutert werden.

## Schritt 1: Vergütungsphilosophie

Die Vergütungsphilosophie stellt die Verbindung zwischen den unternehmensspezifischen strategischen Herausforderungen und der monetären Komponente der Personalinstrumente her. Sie legt fest, welche Vergütungselemente das Unternehmen nutzen wird, wie gute Leistung monetär belohnt, wie schlechte Leistung sanktioniert wird.

Um die Personalinstrumente richtig auszurichten und die gewünschte Steuerungswirkung zu erreichen, lohnt es sich, in einem Workshop zunächst aus Sicht der Personalabteilung die strategischen Herausforderungen zu identifizieren und zu priorisieren. An-



© MONKEY BUSINESS IMAGES / SHUTTERSTOCK.COM

**Anreiz bringt Leistung – das Prinzip ist kinderleicht. Doch Gehalt als Anreiz muss marktgerecht sein.**

schließend werden die entsprechenden, aus vergütungspolitischer Sicht geeigneten Personalinstrumente ausgewählt, etwa die Positionierung der Vergütung am Marktmedian oder die Nutzung einer projektbezogenen Bonuskomponente.

Zudem sollte auch festgehalten werden, wo sich das Unternehmen mit seinem Vergütungsangebot im Marktpositionieren will. Hierbei muss zunächst der zu vergleichende Markt definiert werden, wobei sowohl der direkte Wett-

bewerb als auch der für die Mitarbeiter relevante Arbeitsmarkt zu berücksichtigen ist. So wechselt ein Vertriebsmitarbeiter seine Position eher innerhalb der Branche, während einem Spezialisten für Corporate Finance auch branchenfremde Positionen offenstehen.

## Schritt 2: „Grading“-Struktur

Auf der Vergütungsphilosophie baut im zweiten Schritt die Funktionsbewertung auf. Dadurch wird die relative Wertigkeit

von Funktionen in einem Unternehmen anhand von nachvollziehbaren Kriterien analysiert und transparent gemacht. Die Funktionsbewertung beschreibt unterschiedliche Beiträge und Wertigkeiten von Funktionen und hilft, Funktionen konsistent und für die unterschiedlichen Interessengruppen (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) nachvollziehbar und glaubwürdig zu strukturieren. Sie schafft eine einheitliche

arbeit) sowie Führung und Verantwortung beschreiben lassen. Dabei sind horizontale und vertikale Entwicklungsschritte möglich. Für die Etablierung der „Grading“-Struktur werden die Ergebnisse auf den einzelnen Stufen horizontal in unterschiedlichen Levels oder Grades zusammengefasst.

Mithilfe der Funktionsbewertung entsteht in der Organisation ein Rahmen, der für das Vergütungsmanagement,

wand verlangt, allerdings auch noch aussagekräftigere Ergebnisse bringt.

Bei Projekten in mittelständischen Organisationen hat sich folgende Kombination bewährt: Für alle leitenden Angestellten und ausgewählte außertarifliche Positionen (zum Beispiel Stabsstellen mit strategischem Einfluss) werden detaillierte „Markt-Assessments“ durchgeführt. Für alle anderen Funktionen werden Marktdaten über die Teilnahme an einer industriespezifischen Gehaltsstudie erhoben.

---

## Je mehr HR-Instrumente mit der Funktionsbewertung vernetzt werden, desto größer ist der positive strukturelle Effekt in der Organisation.

---

Basis für die marktgerechte Vergütung und andere HR-Instrumente und kann so Geschäftsstrategie, Unternehmenskultur und Wertesystem der Organisation unterstützen.

Je nach Komplexität der Organisation und Ziel der Funktionsbewertung eignen sich für den Aufbau dieser internen Wertigkeitsstruktur unterschiedliche Verfahrensansätze. Dieser Beitrag legt die von Towers Watson entwickelte „Career Map“-Methodik zugrunde, die sich wegen ihrer überschaubaren Komplexität bei der Einführung insbesondere für den Mittelstand anbietet. Der „Career Map“-Ansatz baut für die Gesamtorganisation eine durchlässige Karrierelandschaft auf, wobei unterschiedliche Karrierewege die differenzierten Anforderungen an die einzelnen Funktionen von der Firmenzentrale bis zur einzelnen Geschäftseinheit reflektieren.

Unterschiedliche Karriereleitern für die einzelnen Funktionsfamilien (beispielsweise Produktion, Vertrieb) umfassen jeweils mehrere Wertigkeitsstufen (wie zum Beispiel vom Azubi bis zum Werkmeister), die sich anhand der Kriterien Sachkenntnis, Geschäftsorientierung, Problemlösungsverhalten, Arbeitsbeziehungen (einschließlich Kommunikationsverhalten und Team-

aber auch andere HR-Instrumente genutzt werden kann (Kompetenzmanagement, Personalentwicklung, Positionstitelstruktur und Ähnliches). Je mehr HR-Instrumente mit der Funktionsbewertung vernetzt werden, desto größer ist der positive strukturelle Effekt in der Organisation.

### Schritt 3: Marktvergleich

Im nächsten Schritt wird zur internen Wertigkeitsstruktur auch die externe Dimension, der relevante Markt, miteinbezogen. Dazu bietet sich die Teilnahme an Gehaltsstudien und die Erstellung von Vergütungsempfehlungen durch sogenannte „Markt-Assessments“ an.

Für die Teilnahme an einer Gehaltsstudie werden zunächst die relevanten Funktionen sowie der zu vergleichende Markt definiert. Die Funktionen und Ist-Gehälter im Unternehmen werden sorgfältig in die für die Studie verwendete Systematik eingestuft, damit nur tatsächlich vergleichbare Funktionen verglichen werden. Anschließend wird eine genaue Datenanalyse und -auswertung erstellt.

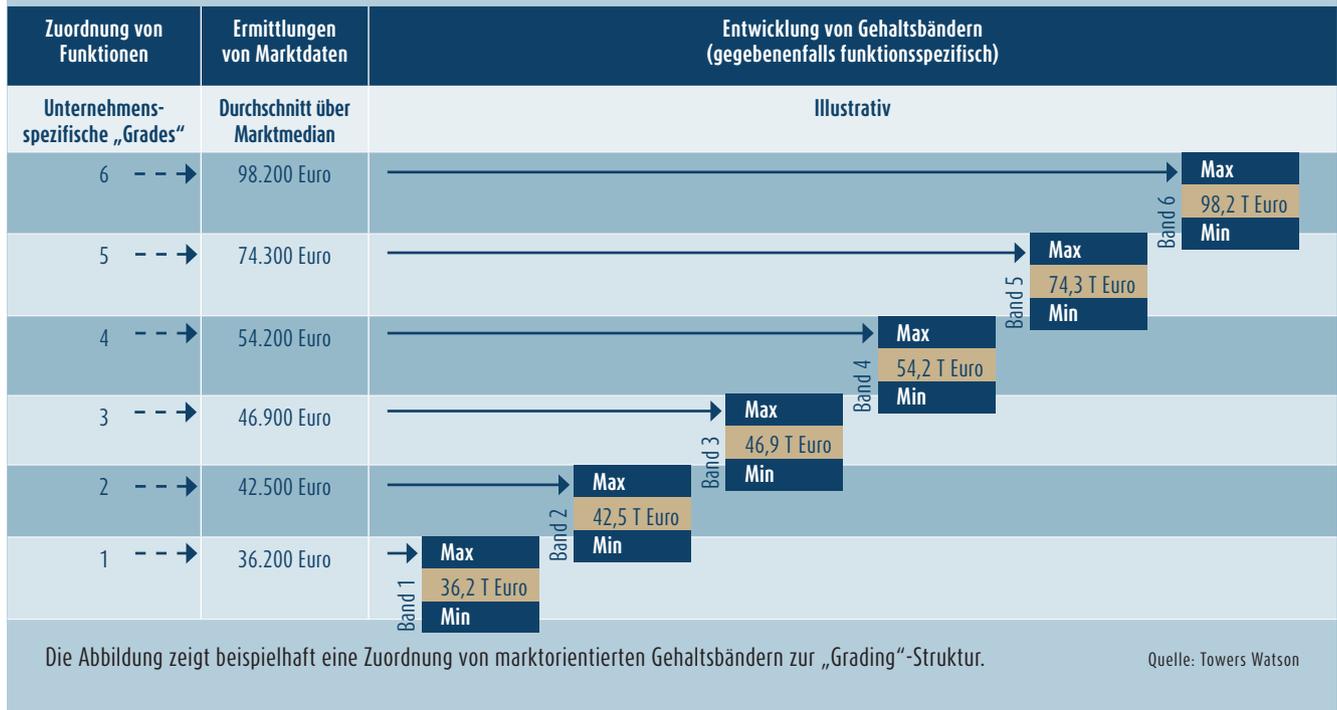
„Markt-Assessments“ werden hingegen meist nur für ausgewählte Ankerfunktionen durchgeführt, da ihre Erstellung einen deutlich höheren Auf-

### Schritt 4: Gehaltsbänder und marktorientierte Gehaltsstruktur

Nun werden die in den ersten drei Projektschritten gewonnenen Festlegungen und Erkenntnisse zusammengezogen und darauf aufbauend eine Vergütungsstruktur entwickelt. Dabei wird die in der Vergütungsphilosophie festgelegte Marktorientierung der Vergütungsstruktur in den meisten Organisationen über Gehaltsbänder abgebildet. Gehaltsbänder ermöglichen die visuelle Positionierung einzelner Mitarbeiter auf marktbasieren und dem Anforderungsprofil entsprechenden Vergütungsbandbreiten. Das Anforderungsprofil wird dabei im Rahmen der „Grading“-Struktur festgelegt. Die Mittelwerte der Gehaltsbänder werden auf die aus dem Gehaltsvergleich bezogenen Marktdaten ausgerichtet (siehe Abbildung).

Für die Ausrichtung der Gehaltsbänder gibt es unterschiedliche Modelle. Die Wahl des jeweiligen Modells richtet sich nach der definierten Vergütungsphilosophie. Hier ist zu berücksichtigen, wie stark die unterschiedlichen Funktionen ausdifferenziert sind und wie die Vergütung ausgerichtet ist (Kostenfokus gegenüber Entwicklungsfokus). So kann beispielsweise für ein Call-Center mit wenig differenzierten Positionen ein System mit engen Bandbreiten gut geeignet sein. In Industrieunternehmen mittlerer Größe mit der Abdeckung der vollständigen Wertschöpfungskette werden hingegen breitere Bänder verwen-

## Gehaltsbänder mit Funktionsbewertung



det. Dies bietet eine größere Flexibilität bei heterogenen Funktionsprofilen. Für die Festlegung der Gehaltsbänder sind folgende Schritte erforderlich:

- Definition der Bemessungsgrundlage: Grundgehalt oder Zielgehalt
- Klärung, ob nur Marktgehälter oder auch interne Gerechtigkeitsaspekte zu berücksichtigen sind
- Übertragung der Marktpositionierung und der Vergleichsgruppen aus der Vergütungsphilosophie
- Definition der Gehaltsbänder: Funktionsfamilien, Anzahl, Bandmittelwerte, Gehaltsspanne, minimale und maximale Progression, Überlappungen
- Simulation oder Berechnung mehrerer Szenarien
- Berechnung der Kosten bei einer Implementierung

Im Ergebnis erhält das Unternehmen eine Gehaltsstruktur für die betrachtete Geschäftseinheit, Funktionsgruppe oder den jeweiligen Karrierepfad, die einen

genauen Überblick über die Soll- und Ist-Situation ermöglicht.

### Schritt 5: Einen Regelprozess umsetzen und implementieren

In der letzten Projektphase wird die neue Vergütungsstruktur implementiert, innerhalb des Unternehmens kommuniziert sowie ein Regelprozess zu ihrer Überprüfung im Zeitablauf etabliert. Neben der frühzeitigen Einbindung wichtiger Entscheidungsträger und Multiplikatoren kann auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat schon im Vorfeld hilfreich sein. Für die Kommunikation des neuen Systems an die Mitarbeiter sollten die Führungskräfte entsprechend geschult werden. So sollte etwa die Verbindung zwischen der Gehaltsentwicklung in einer Bandstruktur und der Personalentwicklung erläutert werden. Im Idealfall entwickelt sich das Gehalt synchron mit der Kompetenz des Mitarbeiters. Beförderungen können mit

der neuen Gehaltsstruktur ebenso abgebildet werden wie horizontale Personalentwicklungsschritte, zum Beispiel der Wechsel von einer Marketingposition auf die Vertriebslaufbahn.

Für mittelständische Unternehmen bietet sich im Anschluss an die Implementierung ein Regelprozess an: Neue oder stark veränderte Positionen werden in einem Bewertungsgremium, bestehend aus HR-Manager, dem direkten Vorgesetzten und gegebenenfalls einem Vertreter des Betriebsrats gemeinsam bewertet. Marktdaten werden jährlich über einen Gehaltsvergleich erhoben und die Gehaltsbänder alle ein bis zwei Jahre (je nach Veränderungsgrad) angepasst. ■



**Martin Hofferberth**

Senior Consultant  
bei Towers Watson,  
Frankfurt



© FRANZ PFUEGLI / PERSONAL 2011 SÜD

## Messezeit in Hamburg und Stuttgart

Trends: Messe-Doppelpack im Frühling [S. 56](#), Experten: Die Lage auf dem Markt für Talentmanagement-Software [S. 58](#), Zeitwirtschaft: Wohldurchdacht zum Großprojekt [S. 60](#), Recruiting: Geeignete Werkzeuge in sozialen Netzwerken nutzen [S. 62](#), Ausstellerinformationen [S. 65](#)

# Bunter Personalerfrühling

**TREND.** Die Frühjahrmessen für die Personalarbeit finden künftig immer in Stuttgart und in Hamburg statt. Etliche Neuerungen sollen Mehrwert bieten.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**V**ergangenes Jahr fand die Personal-Messe erstmals an zwei Standorten statt – im Norden und im Süden. Und das Konzept scheint sich bewährt zu haben. Auch in diesem Frühling gibt es im Abstand von zwei Wochen zwei Fachmessen. Und bei diesem Arrangement soll es in Zukunft bleiben: Wechselte die südliche Messe bislang im Zweijahresrhythmus zwischen München und Stuttgart, bleibt sie von nun an dauerhaft in Stuttgart.

## Neu im Süden

Weitere Neuerungen auf der Personal Süd sind die Themenreihe „Personal & Verwaltung“ im Public Sector sowie ein Meetingpoint zum thematischen Austausch. Insgesamt umfasst das Messeprogramm etwa 80 Vorträge und Podiumsdiskussionen. In Stuttgart werden rund 250 Aussteller erwartet. Der Stand von Haufe-Lexware befindet sich in Halle 9 (Stand C.12). Hier können Sie sich über das Haufe Talentmanagement sowie über die Zeitschriften und Arbeitshilfen für Personalmanager informieren. Informationen über Qualifizierungen und Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte finden Sie darüber hinaus am Stand der Haufe-Akademie ebenfalls in Halle 9 (Stand C.14).

## Neu im Norden

Die Personal Nord, die 2011 erstmals in relativ kleinem Rahmen veranstaltet wurde, verzeichnet in diesem Jahr deutliche Zuwächse bei den Ausstellern

und beim Programm. Bei drei statt zwei Praxisforen sowie im Rahmen der Ausstellungsfläche Training sind diesmal rund 90 Vorträge, Podiumsdiskussionen und Präsentationen im Angebot. Daneben erwarten die Veranstalter rund 180 Aussteller – von HR-Software bis Weiterbildung, von Recruiting bis

Arbeitsrecht. Auch Spezialgebiete wie Fuhrparkmanagement, Incentives oder Job-Ticket-Angebote sind vertreten. Haufe-Lexware finden Sie auf der Personal Nord an einem gemeinsamen Stand mit der Haufe-Akademie in Halle H (Stand B.12). Dort erhalten Sie – ebenso wie auf der Personal Süd – Einblicke in die Busi-



© FRANZ PFLUEGL/PERSONAL2011 SÜD



© FRANZ PFLUEGL/PERSONAL2011 NORD

Ob im Süden oder im Norden, Besucher erwartet bei beiden Personal-Messen ein pralles Programm.

## DATEN UND FAKTEN

### Personal Süd

- 24. bis 25. April 2012
- Messe Stuttgart, Halle 9, 70629 Stuttgart
- Preise Tageskarten: 25 Euro (15 Euro E-Ticket)
- Haufe-Lexware: Halle 9, Stand C.12

### Personal Nord

- 9. bis 10. Mai 2012
- CCH Hamburg, Halle H, Messeplatz 1, 20357 Hamburg
- Preise Tageskarten: 25 Euro (15 Euro E-Ticket)
- Haufe-Lexware: Halle H, Stand B.12

ness-Lösungen, insbesondere das Haufe Talentmanagement, die Arbeitshilfen, Zeitschriften und Qualifizierungsangebote der Haufe-Gruppe.

## Highlights auf den Podien

Höhepunkt im Vortragsprogramm auf beiden Messen sind die Keynotes von Zukunftsforscher Dr. Pero Mičić und von Dominik Neidhart. Der Segler Neidhart beschreibt bei seinem Vortrag, wie er mit dem Schweizer Team Alinghi den America's Cup gewann und wie auch Beschäftigte solche Höchstleistungen schaffen können. Weitere Besuchermagneten sind die Podiumsdiskussionen. Auch dort ist Haufe-Lexware auf beiden Messen beteiligt. Redakteurin Kristina

Enderle da Silva moderiert eine Diskussion zur Frage „Personalrisiken: Erkannt, gebannt?“. Teilnehmer sind: Professor Ingo Weller (LMU München), Marco Esser (Commerzbank), Michael Buss (Juwi Holding), Matthias Schneider (Sage HR). Die Diskussion findet in Stuttgart am 24. April um 16.10 Uhr und in Hamburg am 9. Mai um 14.45 Uhr statt.

Weiterhin gibt es einen Vortrag zum Trendthema „Social Media“. Tipps zum Umgang mit sozialen Netzwerken im Unternehmen gibt Hermann Arnold, Geschäftsführer von Umantis, am 25. April um 13.35 Uhr in Stuttgart. Mit dem Thema „E-Recruiting – auf was es wirklich ankommt“ befasst er sich am 10. Mai um 11.20 Uhr in Hamburg. Die

Rechtsexperten Dr. Peter Rambach und Christoph Tillmanns präsentieren aktuelle Änderungen im Arbeitsrecht. Dieser Vortrag findet am 25. April um 14.45 Uhr in Stuttgart statt (Forum 2).

## Eintrittskarten für Leser

Personalmagazin-Leser können sich vorab bis zu zwei kostenfreie Eintrittskarten für eine der beiden Messen sichern. Schicken Sie bis 17. April eine E-Mail an [messekarten@haufe.de](mailto:messekarten@haufe.de) – samt Ihrer vollständigen Postanschrift. Die Karten gelten wahlweise für einen Messebesuch in Stuttgart oder Hamburg. Sie bekommen die Karten rechtzeitig bis zur Messe zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt. ■

## ERP-Lösungen aus einer Hand

Mit mehr als 1.300 Installationen ist Kaba der führende Hersteller für Sub-Systeme für Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Betriebsdatenerfassung für SAP®.

### Kaba-Lösungen sind

- ... vollständig in Ihr SAP-System integriert
- ... laufen automatisch im Hintergrund
- ... sind technologisch immer up-to-date

Vertrauen Sie auf mehr als 20 Jahre Erfahrung im SAP-Markt.

Wir stellen aus:  
Personal Messe Stuttgart  
24.-25.04.2012  
Halle 9, Stand A.01

Kaba GmbH  
Philipp-Reis-Straße 14  
63303 Dreieich  
Telefon +49 6103 9907-0  
[info@kaba.de](mailto:info@kaba.de)

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



**KABA®**

# Eine spannende Marktentwicklung

STIMMEN. Die Akquisitionen auf dem Talentmanagementmarkt häufen sich. Welche Folgen das für die Praxis haben könnte, erläutern Marktkenner.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**S**AP und Successfactors, Talentsoft und RFlex, Oracle und Taleo, Haufe und Umantis: Die Akquisitionen auf dem Talentmanagementmarkt häufen sich. Beherrschen künftig also internationale Softwareanbieter den Markt? Und was bedeutet das für den praktischen Einsatz in den Unternehmen? Diese Fragen stellen sich viele deutsche Unternehmen, die über den Einsatz einer Talentmanagementlösung nachdenken. Wir haben vier Anbieter um ihre Markteinschätzung gebeten.

## Die Kunden wollen globale Präsenz

Dr. Carsaten Busch sieht globale Anbieter im Vorteil: „In Zukunft werden global aufgestellte Anbieter das Feld beherrschen. Lokale Nischenanbieter sind keine wirkliche Option für weltweit tätige Unternehmen, denn neben einer genauen Kenntnis der lokalen Anforderungen verlangen Kunden auch ei-

bedürfnisse erfüllen und Innovationen schnell umsetzen. Die letzten beiden großen Übernahmen bedeuten vor allem eines: Die Kunden der übernommenen Unternehmen haben keine Sicherheit, wie es mit den Produkten weitergeht. Und der Markt ist weiter in Bewegung.

Talentmanagementlösungen bieten, die Recruiting als Teil des Talentmanagements sehen und bei denen der Datenfluss verkettet ist. Nur so können Kunden deutliche Kostenvorteile realisieren und die Datenqualität wirklich verbessern. Im Fokus steht definitiv Prozessqualität

„Talentmanagement-Software bleibt ein Dauerbrenner in den Unternehmen.“

**Georg Goller, Generalmanager Central Europe, Successfactors**



Wir befinden uns ganz klar in einer Konsolidierungsphase, die weiter voranschreiten wird. Die Nischenanbieter stehen unter massivem Druck und müssen künftig international präsenter sein. Das dürfte vielen schwerfallen. Zudem stehen die Zeichen trotz der Konsolidierung auf Wachstum, denn Talentmanagement wird für alle Unternehmen immer wichtiger. Für Unternehmen ist jetzt der beste Zeitpunkt, die alten Systeme durch neue

sowie Reduzierung der Komplexität und der Schnittstellen in den HR-Prozessen. Dahinter steckt natürlich neben der Suche nach zusätzlichen Effizienzgewinnen auch die Erkenntnis, dass HR zusehends als essenzieller Teil der strategischen Unternehmensführung gesehen wird.“

## Häufig fehlt ein integrierter Ansatz

Georg Goller meint, dass Talentmanagement-Software ein Dauerbrenner in den Unternehmen bleibe: „Viele Firmen haben bereits Teile implementiert. Integrierte Lösungen lassen aber noch auf sich warten. Dabei ist eine strategische, langfristige Ausrichtung äußerst wichtig. Die Mehrheit international agierender Unternehmen hat dies bereits erkannt, viele haben aber noch keinen integrierten Ansatz, sondern agieren mit punktuellen Investitionen. Grundsätzlich sehen wir Talentmanagement als ein Element von ‚Business Execution‘. Hinter diesem Begriff stehen ‚Goal- und Performance Management, Recruiting, Karriere- und Nachfolgeplanung, Learning, leistungs-

„Die Zeichen stehen trotz der Konsolidierung auf Wachstum.“

**Dr. Carsten Busch, Managing Director Sales EMEA, Lumesse**



ne globale Verfügbarkeit und Präsenz. Lumesse bietet genau dies: Wir haben eigene Teams in mehr als 18 Ländern, verstehen dort jeweils die Anforderungen der Kunden und stellen dem Kunden die globale Struktur zur Verfügung. Als unabhängiger Anbieter können wir nach wie vor flexibel agieren, die Kunden-

softwarebasierte Lösungen zu ersetzen. Dabei fängt das Prozessdenken meist beim Recruiting an. Viele Unternehmen fragen sich derzeit, wie sie neue Mitarbeiter schnellstmöglich an Bord bringen können. Doch wie geht es nach der Einstellung mit den Daten weiter? Eine gute Prozessqualität können nur integrierte

basierte Entlohnung sowie die genaue Analyse der Belegschaft. ‚Business Execution‘ stellt gewissermaßen eine integrierte Plattform für eine ‚End to End Employee Lifecycle‘-Betrachtung dar. Mit einer solchen integrierten Lösung sind Firmen in der Lage, die richtigen Talente zu finden, optimal einzusetzen, langfristig zu motivieren, weiterzuentwickeln und an das Unternehmen zu binden. Dies entspricht auch den gestiegenen Erwartungen der Bewerber, die in Zeiten des ‚War for Talents‘ individuell angepasste Entwicklungsmöglichkeiten einfordern. Das Ergebnis: Das Unternehmen selbst ist wettbewerbsfähiger, da es mehr Transparenz gewinnt und sicherstellen kann, dass die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Position die richtigen Aufgaben haben. Im Ergebnis werden die Mitarbeiter effizienter und die Firma erfolgreicher. Bei der Entscheidung für einen Anbieter von kompletten Lösungen oder ‚Best of Breed‘-Anwendungen kommt es darauf an, was ein Unternehmen möchte. Wird Talentmanagement eher holistisch gesehen? Dann liegt die Anwendung eines Komplettanbieters nahe. Allerdings heißt dies nicht, dass ‚Best of Breed‘- oder Nischenlösungen ihre Da-

nicht ausgeschlossen. Das heißt aber nicht, dass der Markt künftig nur von internationalen Großunternehmen dominiert wird. Kleinere Nischenanbieter, die mit Spezialprodukten eine konkrete Nachfrage bedienen, werden weiterhin im Wettbewerb bestehen können. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, die von Fachkräftemangel oder demografischem Wandel geprägt sind, müs-

für die kommenden Jahre ein massives Wachstum am deutschen Markt.“

### Für kleinere Firmen ist die Cloud ideal

Joachim Rotzinger meint, dass Software für Bewerber- und Talentmanagement ermögliche, was seit Langem als zentral für den Unternehmenserfolg diskutiert werde: „Den geplanten, nachhaltigen und effektiven Einsatz der Mitarbeiter.



„Gegen eine Marktkonsolidierung sprechen die unterschiedlichen Ansätze.“

Joachim Rotzinger, Mitglied der Geschäftsführung, Haufe-Lexware

sen Unternehmen in ihre Mitarbeiter investieren. Unternehmen, die wachsen wollen, brauchen innovative Ideen und einen effizienten Einsatz ihrer Teams. Es geht darum, gute Mitarbeiter langfristig zu halten und freie Stellen möglichst schnell mit qualifizierten Talenten zu besetzen. Modullösungen, wie beispielsweise Recruiting-Systeme, können konkrete Ziele in einzelnen Bereichen des Talentmanagements erfüllen. HR-Manager und Führungskräfte werden sich bei ihren Personalentscheidungen zunehmend

Die Konsequenz ist ein starkes internationales Marktwachstum, das auch große Anbieter auf den Plan ruft. Gegen eine Marktkonsolidierung spricht jedoch die Vielzahl unterschiedlicher Ansätze. Wir vertreten die ‚People Contribution‘, eine Methode, die Mitarbeiter ins Zentrum stellt, ihnen Vertrauen schenkt und sie involviert. Dieser Ansatz war Basis der Akquisition unseres Partners Umantis, dem europäischen Pionier für webbasiertes Talent- und Bewerbermanagement. Gemeinsam leben wir diese kulturbewusste europäische Haltung seit fünf Jahren. Modulare Lösungen erlauben es ideal, individuelle Unternehmensbedarfe abzubilden. Nicht jedes Unternehmen benötigt (sofort) alle denkbaren Funktionalitäten. Über die Nutzung ausgewählter Module können auch kleinere Firmen mit weniger komplexen Anforderungen in professionelles Talentmanagement einsteigen. Hier kommt ‚Cloud Computing‘ ins Spiel. Die ‚Cloud‘ unterstützt perfekt eine modulare Nutzung: der Kunde bezahlt nur, was er verwendet; (nicht mehr) benötigte Module kann er kurzfristig ab- oder dazubuchen. Indem der Anbieter für Funktionalität und Aktualität der Lösung sorgt, ist die Software für den Kunden gänzlich wartungsfrei. Zudem kann sie ortsunabhängig genutzt werden – ein großer Vorteil in Zeiten zunehmend mobiler Arbeitsmodelle.“ ■



„Kleinere Nischenanbieter mit Spezialprodukten werden weiterbestehen.“

Heike Neumann, Senior-Marketing-Manager, Taleo Deutschland

seinsberechtigung verlieren. Natürlich sind weitere Fusionen in einem so dynamischen Markt nie ausgeschlossen, aber ich möchte an dieser Stelle nicht darüber spekulieren. Der Markt selbst wird sich nach unseren Schätzungen weiter stark wachsend entwickeln und von weiteren Übernahmen geprägt sein.“

### Weitere Fusionen nicht ausgeschlossen

Zur Analyse des Markts sagt Heike Neumann: „Der Markt für Talentmanagement-Software ist stark in Bewegung – weitere Fusionen und Übernahmen sind damit

jedoch ganz klar an übergeordneten Geschäftszielen orientieren. Dies erfordert ein ganzheitliches Talentmanagement. Softwarebasierte Lösungen integrieren und verknüpfen komplexe Datensätze, Entwicklungspläne, Zielvereinbarungen und Leistungsstände sowie Entgelt- und Bonustabellen einzelner Mitarbeiter. Sie verzahnen Personalprozesse mit intelligenten Technologien und helfen so, Geschäftsziele zu erreichen. Darauf werden Unternehmen künftig nicht verzichten können. Entsprechend erwarten Anbieter von Talentmanagementlösungen

# Wohl durchdacht zum Großprojekt

PRAXIS. Mehr als 100.000 Mitarbeiter in 200 Sparkassen erfassen ihre Arbeitszeiten mit einer modernen Software. Der Weg dorthin musste gut geplant werden.

Von **Wolfgang Meyer** und **Thomas Münster**

Die Finanz Informatik (FI) mit Sitz in Frankfurt am Main ist der IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe. Zu ihren Kunden gehören 428 Sparkassen, acht Landesbanken und die Dekabank, zehn Landesbausparkassen sowie weitere Unternehmen. 2007 stand die FI vor der Herausforderung, verschiedene Altsysteme für die Zeitwirtschaft abzulösen und ein einheitliches und zukunftsfähiges Zeiterfassungssystem für alle Sparkassen bereitzustellen. Im Zuge eines intensiven Auswahlprozesses prüfte und bewertete sie das Angebot. Die Entscheidung fiel auf die Software der GFOS mbH.

## Die Herausforderungen

Der hohe qualitative und quantitative Anspruch an die Umsetzung eines solchen Großprojekts stellte die Verantwortlichen der FI und der GFOS mbH vor neue technische und organisatorische Herausforderungen: Die Software musste als mandantenfähige Rechenzentrumslösung in die bestehende IT-Landschaft der FI integriert werden. Der Bestandsschutz für Buchungsterminals in den Sparkassen musste gewährleistet werden. Den Mitarbeitern sollte eine Eigenverantwortung (Employee-Self-Service) bei der Beantragung von Fehlzeiten und der Einsicht der persönlichen Daten zur Verfügung gestellt werden. Die Abbildung der individuellen Arbeits-



Die FI-Zentrale in Frankfurt: Hier wurde das Projekt gestemmt.

Gleitzeitvereinbarungen der einzelnen Institute musste berücksichtigt werden.

Hinzu kam die Verarbeitung des hohen Datenvolumens durch die Transaktionen von derzeit mehr als 100.000 Mitarbeitern, die unterschiedlich intensiv mit der Softwarelösung arbeiteten. Dies beinhaltete auch ein monatliches Aufkommen von bis zu 4,5 Millionen Buchungen in der Zeitwirtschaft. Diese Datenmassen mussten fehlerfrei und zeitnah verarbeitet werden. Daraus resultierten sehr hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Software. Umfangreiche Lasttests im Vorfeld stellten sicher, dass

die Buchungen mehrerer tausend Mitarbeiter in einem kurzen Zeitfenster problemlos verarbeitet werden konnten.

## Die organisatorische Leistung

Auch organisatorisch waren knifflige Aufgaben zu bewältigen. So musste ein Standardverfahren für den Rollout der Anwendung erarbeitet werden, um bis zu 25 Sparkassen parallel einen Wechsel zur Zeitwirtschaft zu ermöglichen. Sowohl bei FI als auch bei GFOS waren über Jahre zahlreiche Mitarbeiter im Projekt involviert. Regelmäßig fanden Projektstatusmeetings und Lenkungs-kreissitzungen statt. Nur so konnten alle Beteiligten auf den aktuellen Stand gebracht werden. Aufgrund der Projektdauer von vier Jahren spielte auch die Fluktuation eine Rolle: Mitarbeiter wechselten die Abteilungen, erhielten neue Verantwortlichkeiten oder verließen das Unternehmen. Mithin verändert sich kontinuierlich das Know-how im Team. „Dies kann man nur erfolgreich koordinieren, wenn sich alle Beteiligten in regelmäßigen Abständen auf den aktuellen Stand bringen“, betont Wolfgang Meyer, Bereichsleiter für Zeitwirtschaftssysteme und HCM-Dienste der FI.

Aktuell sind rund 200 Sparkassen an das Zeiterfassungssystem angebunden. Jede Sparkasse arbeitet nach ihren eigenen Zeiterfassungsvorgaben. Um diese abbilden zu können, stellt die FI bei Anbindung einer neuen Sparkasse

## DATEN UND FAKTEN

### Finanz Informatik

- Dienstleister für 428 Sparkassen
- Beispiel zur Zeitwirtschaft
- 100.000 Mitarbeiter nutzen die Lösung
- Ansprechpartner:  
Wolfgang Meyer,  
wolfgang.meyer@f-i.de

einen Mustermandanten zur Verfügung. Anhand von Checklisten kann der Mustermandant an die jeweiligen Bedürfnisse der Sparkasse angepasst werden. So wird sichergestellt, dass alle Anforderungen berücksichtigt werden. Die Vorteile für jede einzelne Sparkasse liegen auf der Hand: Der zentrale Betrieb gewährleistet Ausfallsicherheit und Hochverfügbarkeit. Zudem werden die Mitarbeiter in den jeweiligen Personal- und IT-Abteilungen stark entlastet.

Auch die modulare Anbindung der Zutrittslösung musste rechenzentrumstauglich umgesetzt sein. Zentral bereitgestellt, müssen zahlreiche individuelle Anforderung der Sparkassen

abgebildet werden. Die Zuordnung der Mitarbeiter zu den Zutrittsprofilen liegt dabei in den Händen der Sparkasse. Verpflichtend ist eine „Außenhautsicherung“. Abgesehen davon sind ganz unterschiedliche Zutrittslösungen denkbar – vom Vier-Augen-Prinzip beim Zutritt zu bestimmten Räumen, etwa zum Tresorraum, bis zur Verwaltung der gewöhnlichen Öffnungszeiten von Schalterräumen und zur Berechtigung von Personen für bestimmte Serviceräume. Die Integration von Alarm- und Brandmeldeanlagen über die Zutrittskontrolle runden die Zeiterfassungslösung ab.

### Selbstverwaltung für alle

Ein weiteres Feature der Software ist die Selbstverwaltung der Mitarbeiter. Die browsergestützte Workflowkomponente der GFOS ermöglicht den Mitarbeitern die Erfassung von Arbeitszeiten an ihrem Arbeitsplatz. Ebenso können sie ihre Zeitkonten einsehen sowie Anträge für Fehlzeiten und Zeitkorrekturen stellen. Die Sparkassenorganisation nutzt den Workflow in Kombination mit Lotus Notes oder Outlook, sodass der Vorgesetzte per E-Mail eine Benachrichtigung über den jeweiligen Antrag erhält. Nach Genehmigung kann ein Eintrag in den Kalender des Antragstellers automati-

siert erfolgen. „Gerade diese Selbstverwaltungskomponenten werden von den Sparkassenmitarbeitern sehr gut angenommen“, erläutert Meyer.

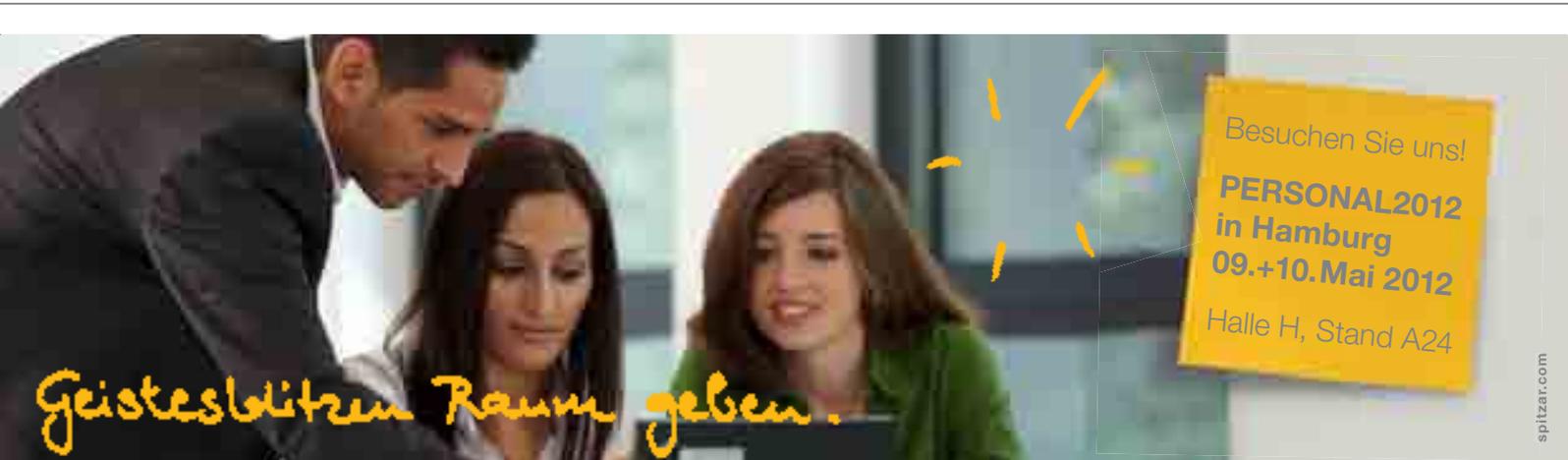
Die intensive Kommunikation durch das Projektmanagement auf beiden Seiten führte mit dazu, dass aktuell laufende Rollout-Projekte nahezu automatisch mit einer hohen Zufriedenheit und ohne große Reibungsverluste funktionierten. „Beide Seiten mussten sich in der Vorbereitungsphase zunächst aufeinander einstellen. Doch mit dem Endergebnis können alle Beteiligten hochzufrieden sein“, sagt IT-Experte Wolfgang Meyer. Mittlerweile haben sich bereits rund 200 Sparkassen zur Nutzung entschlossen. Im laufenden Jahr wird der Rollout weiter im Fokus stehen, sodass Ende des Jahres deutlich mehr als die Hälfte der rund 430 deutschen Sparkassen das Zeitmanagement nutzen werden. ■

#### Wolfgang Meyer

Bereichsleiter Zeitwirtschaftssysteme und HCM-Dienste, Finanz Informatik

#### Thomas Münster

Vertriebsleiter und Prokurist, GFOS mbH



Die perfekte Location für erfolgreiche Seminare und Workshops. Jetzt anfragen!

# Geeignete Werkzeuge nutzen

TREND. Recruiter sind immer häufiger in den sozialen Netzwerken auf der Suche nach Kandidaten. Die wenigsten erleichtern sich diese Arbeit durch Software.

Von **Ulli Pesch**

**R**ecruiting wird heute immer noch von Anzeigen in Print- und Onlinemedien dominiert. Doch Social Media wird für das Recruiting immer häufiger eingesetzt. Das bestätigt der „Social Media Recruiting Report 2011“: Kamen in der vorjährigen Studie über diesen Weg nur sieben bis acht Prozent der Einstellungen zustande, sind es nun bereits rund 15 Prozent. Wichtig bei dieser Form der Mitarbeiter-suche: Die Zielgruppen müssen exakt definiert und ebenso zielgerichtet angesprochen werden. Ansonsten leidet die Bewerberqualität. Es würden zu viele unbrauchbare Bewerbungen generiert, warnt Falko Kranz, Solutions Consultant bei Successfactors.

Als Plattformen für die Kandidatensuche und das Recruiting in Social Media stehen hierzulande vornehmlich das Business-Netzwerk Xing und dessen internationales Pendant LinkedIn im Mittelpunkt. Für die meisten Unternehmen ist Xing die hauptsächlich genutzte Plattform, wie die Studie „Recruiting Trends 2012“ zeigt. Hinzu kommen die privaten sozialen Netzwerke wie Wer-kennt-Wen oder Facebook, die allerdings bisher nur marginal für Recruiting-Zwecke durchforstet werden – und auch nur bedingt dafür geeignet sind.

## Kaum konsistente Konzepte

Professor Christian Scholz vom Lehrstuhl für Organisation und Personalmanagement an der Uni Saarbrücken hält das Social Media Recruiting derzeit noch



Wo im Social Web finden sich die Kandidaten? Softwaretools suchen nach gewünschten Profilen.

für wenig produktiv. Die wenigsten Personalabteilungen würden sich ernsthaft mit der Wirkung ihrer Social-Media-Aktivitäten auseinandersetzen: „Die Recruiter wollen einfach überall und irgendwie anfangen. Soziale Medien leben aber von Kontinuität und Professionalität. Nötig sind deshalb eine klare Social-Media-Strategie und eine konsequente Medien-erfolgskontrolle. Sonst wird es schwer, auf diesem Weg erfolgreich zu rekrutieren.“ Er rät dazu, weniger auf die „verführerische“ Technik zu achten, sondern vor allem die nüchterne Optimierung betriebswirtschaftlicher Wirkpotenziale in den Vordergrund zu stellen.

Aber gerade die Technik kann die Nutzung von Social Media deutlich produk-

tiver machen. Bei Werkzeugen für das Social-Media-Recruiting geht es nicht um Employer Branding und auch nicht um Social-Media-Marketing, sondern gezielt darum, mittels Software Kandidaten in den sozialen Netzwerken schneller zu finden, anzusprechen und schließlich einzustellen.

„Die Nachfrage nach Social-Media-Recruiting-Werkzeugen ist zwar sehr hoch“, erklärt Taleo-Talentmanagement-experte Thomas Lohmann, „doch müssen Unternehmen die Verwendung der sozialen Netzwerke transparent gestalten und die Mitarbeiter im Umgang mit entsprechenden Social-Media-Rekrutierungsfunktionalitäten sensibilisieren. Sonst nützen die besten Werkzeuge lei-

der nichts.“ Auch Wolfgang Brickwedde, Leiter des ICR Institute für Competitive Recruiting, rät dazu, vorhandene Werkzeuge sinnvoll einzusetzen: „Mit aktivem Recruiting und anschließendem intelligentem Talent-Pooling erhöht sich die Anzahl der fürs Unternehmen interessanten Kandidaten auf das Dreifache.“

Doch wie funktioniert Social-Media-Recruiting mit Unterstützung moderner

licher Software, die über Funktionalitäten zur Suche und zur Verwaltung jeglicher Art von Rekrutierungsanforderungen und der generierten Daten verfügen. Das können sowohl ERP-Systeme, Candidate-Relationship-Management-Lösungen (CRM) oder auch Module in Talentmanagement-Suiten sein, über die sich auch in sozialen Netzwerken nach Kandidaten suchen lässt. Die gefun-

einlesen lassen – Xing wird nach eigenen Angaben derlei Auslesemöglichkeiten auf absehbare Zeit nicht anbieten. Lumesse will Ähnliches Ende des Jahres zur Verfügung stellen, und Cornerstone bringt im zweiten Quartal des Jahres eine Variante, die neuesten Standards entsprechen soll.

Auf der anderen Seite stehen Lösungen mit einer Schnittstelle (Hub) zwischen ATS-Anbietern und sozialen Netzwerken, die über unterschiedliche Funktionalitäten zur Suche und Identifizierung potenzieller Kandidaten in sozialen Netzen verfügen. Darunter fallen auch Werkzeuge, die eine Mischung aus Anwendungen für das Applicant Tracking, die aktive Suche und für Stellenausschreibungen beinhalten.

## Mit aktivem Recruiting und anschließendem intelligentem Talent-Pooling erhöht sich die Anzahl der interessanten Kandidaten auf das Dreifache.

Software wirklich? Die Talentmanagementexperten von Promerit führten kürzlich eine Untersuchung zu den aktuell verfügbaren Social-Media-Recruiting-Lösungen und zu deren Derivaten durch (siehe Tabelle auf Seite 64). Wie die Untersuchung zeigt, gibt es zwei große Lösungsfamilien: Auf der einen Seite stehen die Applicant-Tracking-Systeme (ATS) – eine Vielzahl recht unterschied-

denen Daten fließen danach meist in ein Recruiting- beziehungsweise Bewerbermanagementmodul oder in eine übergeordnete HR-Lösung ein und stehen dort zur weiteren Nutzung zur Verfügung.

Von den Talentmanagementanbietern verfügen Taleo, Successfactors und Haufe Umantis bereits über entsprechende Social-Media-Rekrutierungsfunktionalitäten, über die sich aus LinkedIn Profile

### Netze nach Kandidaten durchforsten

Beide Varianten eignen sich für die aktive Suche nach potenziellen Kandidaten. Neben den gängigen Social-Media-Plattformen und Business-Netzwerken lassen sich mit einigen dieser Werkzeuge auch branchen- und themenspezifische Communities und Onlinejobbörsen



## VEDA HR Kompetenzmanager – Leistung bis in die Spitzen.

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter – das wichtigste Kapital.

Zentrale Herausforderung ist es, Mitarbeiter gezielt zu fördern und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Moderne Personalentwicklung stellt Leistungsfähigkeit an jeder Stelle sicher. Kompetenzmanagement verbindet Unternehmensstrategie und Mitarbeiterziele zu funktionierenden Prozessen.

Kompetenzen erkennen, Karrieren fördern.

PERSONAL, Stuttgart  
24. – 25. April 2012  
Halle 9, Stand C.09

[www.veda.net](http://www.veda.net)

**VEDA**

## Übersicht

### Werkzeuge für Social Media Recruiting

#### Applicant-Tracking-Systeme

##### Globale ERP-Anbieter

SAP [www.sap.com/germany](http://www.sap.com/germany)

Euhreka [www.ngahr.com/euhreka](http://www.ngahr.com/euhreka)

Oracle [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

##### International

Mesh Hire [www.meshhire.com](http://www.meshhire.com)

Avature [www.avaturecrm.com](http://www.avaturecrm.com)

##### Deutschland/Österreich

Milch & Zucker [www.milchundzucker.de](http://www.milchundzucker.de)

Softgarden [www.softgarden.de](http://www.softgarden.de)

Rexx Systems [www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)

Delphi [www.delphi.at](http://www.delphi.at)

##### Talentmanagementspezialisten

Cornerstone On Demand [www.cornerstoneondemand.de](http://www.cornerstoneondemand.de)

Haufe Umantis [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

Kenexa [www.kenexa.com](http://www.kenexa.com)

Lumesse [www.lumesse.com/de](http://www.lumesse.com/de)

Successfactors [www.successfactors.de](http://www.successfactors.de)

Taleo [www.taleo.de](http://www.taleo.de)

#### Hub-Lösungen

##### ATS-artige Systeme

Jobvite [www.recruiting.jobvite.com](http://www.recruiting.jobvite.com)

Jobpages [www.jobpages.de](http://www.jobpages.de)

Smart Recruiters [www.smartrecruiters.com](http://www.smartrecruiters.com)

##### Suchfunktionen

Bullhorn Reach [www.bullhorn.com](http://www.bullhorn.com)

The Social CV <http://thesocialcv.com>

Peoplefluent <http://peoplefluent.com>

##### Stellenausschreibungen

Jobs 2 Web [www.jobs2web.com](http://www.jobs2web.com)

Unio [www.unio.ch](http://www.unio.ch)

Equest [www.equest.com](http://www.equest.com)

##### Dienstleister

Atenta <http://atenta.de>

Intraworlds [www.intraworlds.de](http://www.intraworlds.de)

Quelle: Ulli Pesch/Promerit, 2012

nach geeigneten Kandidaten durchforsten und bewerberrelevante Daten extrahieren. Die meisten dieser Anbieter stellen mittlerweile auch mobile Varianten ihrer Lösungen zur Verfügung. Die Reifegrade der einzelnen Lösungen sind

allerdings sehr unterschiedlich. „Erschwerend kommt hinzu, dass den meisten Unternehmen noch entsprechende Umsetzungs- und Nutzungsstrategien fehlen. Und wenn sie eingesetzt werden, messen die meisten nicht einmal deren Wirksamkeit“, ergänzt Andreas Schultejans, Partner bei Promerit.

### Aufwand und Nutzen

Vor der Investition steht die Frage nach dem Aufwand und dem Nutzen. Diese lässt sich bislang nur unzulänglich beantworten. Einfache Berechnungen, etwa der Vergleich von Kosten für Recruiter und Personalberater mit den Gebühren für Software-Lizenzen, sowie die Erhebung der Zeitersparnis für die Stellenbesetzung bringen zwar grobe Erkenntnisse. Aber für detaillierte Kosten-Nutzen-Betrachtungen reichen sie nicht aus. Die mangelnde ROI-Betrachtung in den Unternehmen kritisiert auch Professor Christian Scholz.

Harte Kennzahlen für den Erfolg von Social-Media-Recruiting zu generieren ist schwierig. Das bestätigt Falko Kranz von Successfactors: „In diesem Bereich sind die Erfahrungen der Unternehmen zu unterschiedlich, und außerdem ist das Thema noch so neu, dass es zurzeit noch schwerfällt, hier wirklich verlässliche Werte außerhalb der üblichen Vergleichsrechnungen zu ermitteln.“

### Vorsicht beim Datensammeln

Des Weiteren gilt es, beim Datensammeln Vorsicht walten zu lassen. Unternehmen, die personenrelevante Daten aus dem Netz ziehen, müssen sich im Klaren darüber sein, dass sie nicht all diese Informationen auch wirklich für die Rekrutierung einsetzen sollten. „Aktives Recruiting stößt dort an seine Grenzen, wo geltendes Datenschutzrecht verletzt wird“, weiß Arnd Böken, Partner in der Kanzlei Graf von Westphalen. „Wer als Unternehmen personenbezogene Daten aus berufsorientierten sozialen Netzwerken wie Xing oder LinkedIn fürs Recruiting nutzt, sei normalerweise auf

der sicheren Seite, weil er davon ausgehen könne, dass Mitglieder dieser Netzwerke ihre Daten genau deshalb dort zur Verfügung stellen. Anders ist es, wenn persönliche Informationen im Rekrutierungsprozess aus dem Netz gefischt und genutzt werden, die erkennbar privat, alt oder unzuverlässig sind, beispielsweise von Dritten stammen“, erklärt Böken. Diese Daten dürften auf keinen Fall von Unternehmen genutzt werden. Das könne unter Umständen so weit führen, dass abgelehnte Bewerber die Unternehmen verklagen, wenn sie herausfinden, dass die Ablehnung auf derlei unzulässig erhobenen Daten beruht, warnt er und ergänzt: „In den USA haben größere Unternehmen damit bereits ein massives Problem.“

### Personelle Ressourcen benötigt

Die meisten Anbieter von Lösungen für Social Media Recruiting sind derzeit in den USA beheimatet. In Deutschland scheint das Thema noch etwas weniger Beachtung zu finden. Aber es wird mit einer weiteren Zunahme der Nutzung von Social Media für die Rekrutierung sicherlich auch hierzulande stärkere Verbreitung finden.

Jedoch sollten Unternehmen, die Personalsuche oder Recruiting über die sozialen Netzwerke planen, beachten, dass dies kein Selbstläufer ist. Wer denkt, er müsse hierfür nur gerade einmal ein paar junge, internetaffine Mitarbeiter abstellen, schadet sich selbst. Social-Media-Recruiting sollten die Unternehmen genauso ernst nehmen wie die Mitarbeitersuche über andere Kanäle.

Deshalb muss, neben der Investition in entsprechende Softwarelösungen, zugleich auch Expertenwissen aufgebaut und Personal für diese Aufgabe abgestellt werden. Dieser Aufwand wird sich zunächst wohl eher für größere Unternehmen lohnen, die einen höheren Mitarbeiterbedarf haben. ■

**Ulli Pesch** ist Journalist in Heimstetten bei München.

ATOSS Software AG

Hamburg: Halle H, Stand A.13 | Stuttgart: Halle 9, Stand C.04



**ATOSS Software AG**

Am Moosfeld 3, 81829 München  
Telefon 089 42771-0  
Telefax 089 42771-100  
info@atoss.com, www.atoss.com

**Kontakt**

Elke Jäger  
Telefon 089 42771-220  
elke.jaeger@atoss.com

**Daten und Fakten**

**Software-Schwerpunkt:** Integrierte Lösungen für effizientes Workforce Management und bedarfsoptimierten Personaleinsatz

**Anzahl aktiver Lizenzen:** 4.000 Kunden planen und steuern aktuell etwa 2,5 Millionen Mitarbeiter mit ATOSS Lösungen

**USP in Kürze:** 25 Jahre Erfahrung im Thema Workforce Management, höchste Funktionalität bei intuitiver Bedienung, modernste JAVA-Technologie

**Erfolgsfaktor Workforce Management**

Die Globalisierung und der steigende Veränderungs- und Kostendruck zwingen Unternehmen dazu, ständig neue Wege zur Produktivitätssteigerung zu finden. Dabei muss der Einsatz der Mitarbeiter kurzfristig und flexibel an sich ändernde Begebenheiten und Prozesse angepasst werden. Mit ganzheitlichen Lösungen aus Consulting, Software und Services unterstützt ATOSS Unternehmen dabei, ihre Chancen rund um die wertvolle Ressource Personal zu erkennen, schnell zu agieren und dabei Gestaltungsspielräume konsequent zu nutzen.

**Wertschöpfung im Fokus**

Neben der Produktivität steht vor dem Hintergrund des demografischen Wandels das effizientere Wirtschaften mit immer knapperen Ressourcen im Fokus. Es gilt, den Personaleinsatz bedarfsoptimiert zu gestalten und dabei teure Überstunden und Leerlaufzeiten zu vermeiden. Konsequent eingesetzt führt Workforce Management in kürzester Zeit zu mehr Wirtschaftlichkeit und Servicequalität bei ge-

ringeren Kosten. Gleichzeitig steigt aufgrund der gewonnenen Transparenz und der faireren Planung die Motivation der Mitarbeiter.

**Auf Zukunft programmiert**

ATOSS Software zeichnet sich durch höchste Funktionalität, intuitive Bedienbarkeit und modernste JAVA-Technologie aus. Das bedeutet Plattformunabhängigkeit, Investitionssicherheit und flexible Anpassungsfähigkeit an Unternehmensspezifika. Die modularen Lösungen integrieren die Funktionen Arbeitszeitmanagement, Zutritt, Personaleinsatzplanung, Managementanalysen und Employee & Manager Self Services. ATOSS hat für alle Anforderungen, Branchen und Unternehmensgrößen die richtige Lösung.

**Unser Know-how für Ihren Erfolg**

Seit 25 Jahren prägt ATOSS den Markt für Workforce Management. Unternehmen wie ALDI SÜD, BLG Logistics Group, Coca-Cola, Douglas Deutsche Bahn, EDEKA, W.L. Gore & Associates, Lufthansa, PUMA, s.Oliver, Sixt und Stiftung Alsterdorf setzen auf unsere Lösungen.

ATOSS Software AG

Stuttgart: Halle 9, Stand A.17



**Trenkwalder Personaldienste GmbH**

Klausenburger Straße 4  
81677 München  
Telefon 089 991999-0  
Telefax 089 991999-199  
InfoGermany@trenkwalder.com  
www.trenkwalder-zeitarbeit.de

**Kontakt**

Kathrin Kutscher  
Telefon 089 991999-402  
k.kutscher@trenkwalder.com

**Daten und Fakten**

**Firmengründung:** 1999 in Deutschland

**Zeitarbeitnehmer:** rund 8.000

**Schwerpunkte:** Handwerks- und Industrieunternehmen (klassische Zeitarbeit mit allen Dienstleistungen in diesem Bereich), Engineering (Konstruktion, Entwicklung), medizinische und kaufmännische Berufe

**Niederlassungen:** 70 Geschäftsstellen in Deutschland, 350 in 19 Ländern Europas

**Tarifvertrag:** BZA

Als führender Personaldienstleister Zentral- und Osteuropas bieten wir innovative und flexible Lösungen. Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern bei zunehmenden Schwankungen der Wirtschaft: Der Personaldienstleister Trenkwalder als strategischer Partner für Personalmanagement.

In Zeiten gestiegener Volatilität mit zunehmenden Schwankungen der Wirtschaft bietet der Personalspezialist flexible Personallösungen, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch bei geringer Planungssicherheit langfristig sicherstellen. So verbinden sich die Möglichkeiten der klassischen Zeitarbeit und der Personalberatung zu einem strategischen Flexibilisierungsinstrument, das seine Stärken sowohl in Krisen- wie auch Wachstumsphasen voll ausspielt.

**Umfassendes Portfolio – europaweit**

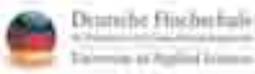
Trenkwalder verfügt über ein umfassendes Personaldienstleistungsspektrum für alle Branchen und Qualifikationen – vom Handwerk und die Pharma-, Autozuliefer- und

Metallindustrie über Technik und IT bis hin zum zukunftssträchtigen medizinischen Bereich.

**Einzigartige Positionierung in Zentral- und Osteuropa**

Mit mehr als 70.000 Mitarbeitern an 350 Standorten in 19 Ländern Zentral- und Osteuropas zählt Trenkwalder zu den führenden Personalspezialisten Europas. Dies ermöglicht grenzüberschreitende, innovative Personallösungen und öffnet vielfältige Perspektiven. Vor allem mit Blick auf Osteuropa, das mit der völligen Arbeitnehmerfreizügigkeit seit Mai 2011 für das Personal-Rekrutierung weiter an Bedeutung gewinnt.

Trenkwalder kann Unternehmen und Mitarbeiter in die Märkte begleiten: von Ost nach West und von West nach Ost. Länderspezifisches Know-how und starke Marktpositionen in West UND Ost ermöglichen eine nachhaltige Beratung in allen Personalfragen, um die Dynamik der Märkte für die Kundenunternehmen zu nutzen.

Firma und Anschrift	Halle/Stand	Firmenbeschreibung
 <p>ATOSS Software AG Am Moosfeld 3 81829 München Tel. 089 42771-0 Fax 089 42771-100 info@atoss.com www.atoss.com</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand A.13</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand C.04</p>	<p>ATOSS ist Spezialist für modernes Workforce Management. Rund 4.000 Unternehmen aller Branchen und Größen nutzen ATOSS Lösungen, um Mitarbeiter flexibel, bedarfs- und kostenoptimiert einzusetzen. So erhöhen sie die Produktivität, verbessern die Servicequalität und sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit. Unser Portfolio: Bedarfsanalysen, Arbeitszeitmanagement, Einsatzplanung, Managementanalysen</p>
 <p>Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement Hermann Neuberger Sportschule 3 66123 Saarbrücken Tel. 0681 6855-150 Fax 0681 6855-190 info@dhfpg.de www.dhfpg.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand A.32</p>	<p>Mit der DHfPG machen Unternehmen ihre Mitarbeiter fit für die Integration und Durchführung eines eigenen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM): von nebenberuflichen Lehrgängen im Bereich BGM beim Schwesterunternehmen BSA-Akademie über das duale Bachelor-Studium, das eine betriebliche Ausbildung und Fernstudium mit Präsenzphasen verbindet, bis zum Master-Studium mit Studienschwerpunkt BGM.</p>
 <p>DIGITAL-ZEIT GmbH Max-Eyth-Str. 40/1 89231 Neu-Ulm Tel. 0731 205 557 0 Fax 0731 205 557 50 info@digital-zeit.de www.digital-zeit.de</p>	<p>Stuttgart Halle 9, Stand C.06</p>	<p>Die DIGITAL-ZEIT GmbH liefert unter dem Namen AVERO® maßgeschneiderte Programme zur Personalzeiterfassung, Betriebsdatenerfassung und Zutrittskontrolle für Industrie und Gewerbe. Ergänzt wird das Angebot durch einen hochleistungsfähigen Fertigungsleitstand zur optimalen Fertigungsplanung und -steuerung. Die einzelnen Software-Module können zum kompletten MESSystem ausgebaut werden.</p>
 <p>Exact Software Deutschland GmbH Karl-Hammerschmidt-Str. 40 85609 München-Dornach Tel. 089 36042-0 Fax 089 36042-499 kontakt@exact.de www.exact.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand B.14</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand B.15</p>	<p>Exact Software Deutschland ist seit über 30 Jahren Spezialist für Software und Service rund um die Entgeltabrechnung: Lohnsoftware Exact Lohn, Lohn-Outsourcing Exact Payroll Service, ASP-Lösung Lohn-Rechenzentrum sowie Beratung und Weiterbildung der Exact Payroll Akademie. Exact bietet mit dem offiziellen Kooperationspartner rexx systems eine integrierte Lösung für Lohn und HR an.</p>
 <p>GFOS mbH Cathustraße 5 45356 Essen Tel. 0201 613000 Fax 0201 619317 info@gfos.com www.gfos.com</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand C.14</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand B.06</p>	<p>Sie möchten Ihre Mitarbeiter effizienter einsetzen, deren Motivation und die Zufriedenheit Ihrer Kunden steigern? Das Workforce Management der GFOS sorgt dafür, dass genau dann Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen – unter Berücksichtigung persönlicher Wünsche – zur Verfügung stehen, wenn diese benötigt werden. Das Ergebnis: effizienterer Einsatz, höhere Motivation und zufriedener Kunden.</p>
 <p>HS - Hamburger Software GmbH &amp; Co. KG Überseering 29 22297 Hamburg Tel. 040 63297-333 Fax 040 63297-111 info@hamburger-software.de www.hamburger-software.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand B.13</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand C.05</p>	<p>Über 30 Jahre Erfahrung, 26.000 Kunden: HS - Hamburger Software ist einer der führenden deutschen Hersteller von ERP-Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen. 1.000.000 Entgeltabrechnungen werden monatlich mit HS Programmen erstellt. Vollintegrierbare Module für die Bereiche Digitale Personalakte, Personalentwicklung und Stellenmanagement schaffen Freiraum für qualitative Personalarbeit.</p>
 <p>IQDoQ GmbH Theodor-Heuss-Straße 59 61118 Bad Vilbel Tel. 06101 806-300 Fax 06101 806-590 kontakt@iqakte-personal.de www.iqakte-personal.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand C.06</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand D.09</p>	<p>IQDoQ ist das auf Software zum Dokumentenmanagement spezialisierte Tochterunternehmen der MATERNA-Gruppe. Seit über 25 Jahren realisiert IQDoQ prozessoptimierende digitale Aktenlösungen. Der Geschäftsbereich IQAkten fasst das umfangreiche Know-how aus rund 1.000 Projekten zu individuell anpassbaren und kostengünstigen Standardlösungen zusammen, etwa zur digitalen Personalakte IQAkte Personal.</p>
 <p>KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH Ferdinand-Braun-Straße 16 74074 Heilbronn Tel. 07131 7499-0 Fax 07131 7499-1050 visit@kwpartner.de www.kwpartner.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand C.12</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand D.22</p>	<p>Seit 20 Jahren steht KWP® mit über 160 Mitarbeitern an 10 Standorten für Innovation und Know-How im Mittelstand. Die Erfahrung aus über 900 Projekten zeichnen KWP® als führenden IT-Dienstleister im Bereich SAP® ERP HCM aus. Unseren Erfolg verdanken wir der umfassenden Prozess- &amp; Projekterfahrung, der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden und der Erfahrung unserer Mitarbeiter.</p>

Firma und Anschrift	Halle/Stand	Firmenbeschreibung
 <p>perbit Software GmbH Siemensstraße 31 48341 Altenberge Tel. 02505 930093 Fax 02505 930044 info@perbit.de www.perbit.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand B.16</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand D.11</p>	<p>Die perbit Software GmbH ist der Spezialist für Human-Resources-Management-Systeme im Mittelstand. Seit 1983 entwickelt das Software- und Beratungshaus maßgeschneiderte Lösungen für die administrative, qualitative und strategische Personalarbeit. Hohe Flexibilität, innovative Technologie und leichte Bedienbarkeit zeichnen die HR-Softwarelösungen von perbit aus.</p>
 <p>RZV Rechenzentrum Volmarstein GmbH Grundschtötteler Straße 21 58300 Wetter Tel. 02335 638-0 Fax 02335 638-777 info@rzv.de www.rzv.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand C.28</p>	<p>Die RZV GmbH stellt mit KIDICAP P5 den Marktführer für Personalsoftware im öffentlichen Dienst bereit. Derzeit betreut die RZV GmbH 390 Kunden (Verbände aus dem sozialen Bereich, Diakonische Werke, Institutionen des öffentlichen Dienstes). Mit 290.000 abgerechneten Personalfällen monatlich zählt die RZV GmbH deutschlandweit zu den größten Anbietern von Personalwirtschafts-Dienstleistungen.</p>
 <p>SP Data GmbH &amp; Co. KG Engerstraße 147 32051 Herford Tel. 05221 9140-0 Fax 05221 9140-211 info@spdata.de www.spdata.de</p>	<p>Stuttgart Halle 9, Stand B.04</p>	<p>SP_Data entwickelt seit 1988 als unabhängiges deutsches Unternehmen intelligente Software für Personalabrechnung, Personalzeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung sowie für den Employee-Self-Service. Im permanenten Dialog mit unseren Kunden optimieren wir die Balance zwischen Standardisierung und maßgeschneidertem Customizing. Nach dem Motto: So viel Standard wie möglich – so viel Individualität wie nötig, bedienen wir jede Branche und jede Unternehmensgröße.</p>
 <p>StepStone Deutschland GmbH Hammer Str. 19 40219 Düsseldorf Tel. 0211 93493-0 Fax 0211 93493-5900 info@stepstone.de www.stepstone.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand C.10</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand A.14</p>	<p>www.stepstone.de ist in Deutschland mit 8,4 Mio. Besuchen im Januar 2012 und 2,26 Mio. Nutzern (AGOF, 09-2011) eine der führenden Online-Jobbörsen für Fach- und Führungskräfte. Insgesamt nutzen bereits rund 12.000 Kunden StepStone erfolgreich zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter. Zuletzt wurde www.stepstone.de vier Mal in Folge zur beliebtesten Karriere-Website des Jahres gewählt.</p>
 <p>tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH Ludwig-Erhard-Str. 52 72760 Reutlingen Tel. 07121 9665 0 Fax 07121 9665 10 info@tisoware.com www.tisoware.com</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand D.17</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand E.08</p>	<p>tisoware zeigt anlässlich der Personal Messen Süd und Nord das komplette Angebot für moderne Zeitwirtschaft. Im Fokus der Fachmesse für das Personalmanagement stehen Lösungen für die Bereiche Human Resources (HR), die die tägliche Personalarbeit erleichtern. Gemeinsam mit den Partnern aus dem bob hr circle sowie den Hardwarepartnern Kaba und PCS bietet tisoware neueste HR-Lösungen.</p>
 <p>Trenkwalder Personaldienste GmbH Klausenburger Straße 4 81677 München Tel. 089 991999-0 Fax 089 991999-199 InfoGermany@trenkwalder.com www.trenkwalder-zeitarbeit.de</p>	<p>Stuttgart Halle 9, Stand A.17</p>	<p>Trenkwalder ist Ihr strategischer Partner in sämtlichen Personalfragen. Mit über 25 Jahren Markterfahrung und einem Netzwerk über 19 Länder und 350 Standorte bieten wir eine einzigartige Positionierung in Zentral- und Osteuropa. Diesen Vorteil einer internationalen Konzernstruktur nutzen wir gerne für eine erfolgreiche Partnerschaft mit unseren Kundenunternehmen! Lassen Sie uns gemeinsam erfolgreich arbeiten!</p>
 <p>U-Form Verlag, Hermann Ullrich (GmbH &amp; Co.) KG Cronenberger Str. 58 42651 Solingen Tel. 0212 222070 Fax 0212 208963 uform@u-form.de www.u-form.de</p>	<p>Stuttgart Halle 9, Stand E.19</p>	<p>Der U-Form Verlag macht die betriebliche Ausbildung für Auszubildende und Unternehmen erfolgreicher: Umfangreiche Materialien zur Vorbereitung auf die IHK-Abschlussprüfungen; Über 30 verschiedene praxisnahe und tätigkeitsbezogene Einstellungstests. Auf Papier oder aber online; Ein auf die Besonderheiten der Ausbildung zugeschnittenes Bewerbermanagementsystem.</p>
 <p>VRG HR GmbH Mittelkamp 110-118 26125 Oldenburg Tel. 0441 3907-0 Fax 0441 3907-175 info@vrg-hr.de www.vrg-hr.de</p>	<p>Hamburg Halle H, Stand B.23</p> <p>Stuttgart Halle 9, Stand D.15</p>	<p>Im Verbund der VRG-Gruppe bietet die VRG HR ein breites Branchen Know-How mit über 45 jähriger Erfahrung. Wir stellen mit SAP® HCM, PAISY® und der Eigenentwicklung PROVIA HR für den Mittelstand das optimale HR-/Abrechnungssystem zur Verfügung. Durch individuell definierbare Servicelevel vom ASP- bis zum Full-Service ist eine bedarfsgerechte Anpassung der Leistungen branchenübergreifend möglich.</p>

## „Elena“-Nachlass : Millionen Datensätze amtlich entsorgt

Die über mehrere Jahre gesammelten „Elena“-Daten sind durch den Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BFDI) nach Inkrafttreten des Elena-Abschaffungsgesetzes unbrauchbar gemacht worden. Der vom BFDI verwaltete Datenbankhauptschlüssel ist dabei nicht nur EDV-technisch gelöscht worden. Vielmehr sind auch die entsprechenden Datenträger physisch vernichtet worden. Dies versicherte die Pressesprecherin des BFDI Juli-

ane Heinrich gegenüber dem Personalmagazin. Rechtlich gesehen, so Heinrich, handle es sich durch diese Aktion bei den auf den Datenträgern befindlichen Elena-Daten nicht mehr um sogenannte personenbezogene Daten. Denn jetzt könnten sie nicht mehr entschlüsselt werden. Zusätzlich seien die eigentlichen Elena-Daten nach einem detaillierten Löschkonzept durch das Bundesamt für die Sicherheit in der Informationstechnik ebenfalls von den Datenträgern verschwunden.



Die letzten Datenreste des Projekts „Elena“ wurden nun für immer gelöscht.

## Rückrechnungen bei Mehrfachjobs

Was als neuer Service der Krankenkassen gedacht war, hat sich mittlerweile als Problem bei der Lohnabrechnung herausgestellt. Jedenfalls soweit es um mehrfachbeschäftigte Arbeitnehmer geht, bei denen bei Überschreitung der Beitragsbemessungsgrenzen das Gesamtentgelt in die Entgeltabrechnung einbezogen werden muss. Hier wollen die Krankenkassen das dabei zu berücksichtigende Gesamtentgelt an die Arbeitgeber monatlich durchgeben. Diese gut gemeinte Arbeitsteilung führt aber dazu, dass bei Entgeltabrechnungen von Mehrfachbeschäftigten permanent eine Rückberechnung erfolgen muss. Der Grund: Es ist mehr als unwahrscheinlich, dass die Rückmeldungen für das Gesamtentgelt so rechtzeitig eintreffen, dass sie noch im betreffenden Monat verarbeitet werden können.

### NACHRICHTEN

#### Tödliche Arbeitsunfälle

Die Zahl der tödlichen Arbeitsunfälle in Deutschland ist 2010 erstmals seit vier Jahren wieder um acht Prozent auf insgesamt 674 Fälle angestiegen. Dagegen sank die Zahl der Todesfälle durch Berufskrankheiten, was im Wesentlichen auf das jetzt 20 Jahre wirkende Asbestverbot zurückgeführt wird.

#### Erfolgreiche Lohnsteuerprüfer

Die zusätzlichen Einnahmen, die durch Lohnsteuer Außenprüfer generiert wurden, waren in 2011 so hoch wie nie zuvor. Spitzenreiter dieser Liste ist Rheinland-Pfalz. Hier taxierte die Oberfinanzdirektion Koblenz das Ergebnis ihrer fleißigen Prüfer auf rund 32 Millionen Euro.

#### Peinlicher Leitfaden bei der Post

Der Postkonzern hat in einem internen Leitfaden seine Postboten in Kategorien wie „extrem langsam“ oder „Motzbrüder“ aufgeteilt. Dies will das Magazin „Stern“ herausbekommen haben. Der Postkonzern musste die Existenz des Leitfadens, der in einer Niederlassung in Nordrhein-Westfalen entstanden sei, einräumen, beiläufig aber zu sagen, dass die Überlegungen aus dem Leitfaden „im Unternehmen nie eine Rolle gespielt hätten“.

#### Auf „Elena“ folgt OMS und BEA

Die Erkenntnisse des gescheiterten „Elena“-Verfahrens sollen laut Arbeitsministerium für ein neues Projekt zur Optimierung des Meldeverfahrens in der sozialen Sicherung (OMS) eingehen. Parallel dazu hat die Bundesagentur ebenfalls ein „Elena“-Nachfolgeprojekt mit der fantasievollen Bezeichnung BEA, Bescheinigungen elektronisch annehmen, aus der Taufe gehoben.

## SV-Träger schwimmen in Geld

Die gesetzlichen Renten- und Krankenversicherungsträger können auf Beitragseinnahmen in Rekordhöhe zurückblicken. In der Rentenversicherung werden Arbeitgeber und Arbeitnehmer davon profitieren, denn das Bundeskabinett hat beschlossen, eine Senkung des Beitragssatzes mit Wirkung ab 2014 auf 19,4 Prozent in die Wege zu leiten.

Heftiger Streit ist dagegen über die Frage aufgekommen, ob die von den Kassen angehäuften Überschüsse in Höhe von nahezu 20 Milliarden ebenfalls zu einer Entlastung der Beitragszahler führen sollen. Nach Meinung

der Kassenvorstände soll das Horten weitergehen, denn man rechne ab 2013 wieder mit höheren Ausgaben. Diese seien derzeit nur wegen demnächst auslaufender Rabattregelungen so niedrig ausgefallen. Einzelne Politiker der Koalition fordern dagegen, dass die Kassen einen Teil des Überschusses noch 2012 in Form von Erstattungsprämien direkt wieder auszahlen. Die SPD-Fraktion drängt dagegen auf eine Senkung des allgemeinen Beitragssatzes ab 2013. Einig ist man sich nur in der Prognose, dass derzeit die Erhebung von Zusatzbeiträgen bei keiner Krankenkasse ein Thema sein dürfte.

### TIPP

## PKV-Fluchtweg

Gibt es eine Rückkehr aus der privaten in die gesetzliche Krankenversicherung bei gleichbleibenden Bezügen? Dies kann unter bestimmten Umständen dann in Betracht kommen, wenn Arbeitnehmer ihr Entgelt umwandeln und bereit sind, für eine betriebliche Altersversorgung (bAV) ihr Gehalt zu reduzieren.

[www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

### ZIELGENAU DIE RICHTIGEN BEWERBER FINDEN

- Das größte und einzige Karriereportal für Marketing- und Werbeexperten.
- Eigene Onlineredaktion, die täglich hochaktuell berichtet.
- Wöchentlicher Career-Newsletter an rund 25.000 Abonnenten.
- Aktuell rund 1.200 Stellenangebote online.
- Aktuell über 800 Bewerberprofile online.

Jetzt schalten!  
565,- € / 4 Wochen

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

**HORIZONTJobs**  
KARRIEREPORTAL FÜR MARKETING, WERBUNG UND MEDIEN

Unser Partner:

**monster.de**  
Ihr neues Leben ruft™

## AGB-Urteile und kein Ende

Bei den Urteilsbesprechungen in diesem Monat macht erneut eine Entscheidung zum AGB-Recht den Anfang. Und Es zeigt sich wieder einmal die Problematik des sogenannten Verbots der gel-

tungserhaltenden Reduktion. So konnte das Bundesarbeitsgericht im Fall einer unwirksamen Überstundenklausel nicht festlegen, welche Höchstgrenze an unbezahlten Überstunden im konkreten Fall

vereinbar gewesen wäre. Was bleibt, ist nur das Warten auf die nächste AGB-Entscheidung, bei der dann eventuell ein konkret benannter Umfang an Überstunden im Streit steht.

### Überstunden richtig vergüten

**ZUSAMMENFASSUNG** Abgeltungsklauseln, bei denen ohne nähere Beschreibung pauschal Überstunden in das Gesamtentgelt einbezogen werden, verstoßen gegen das Transparenzverbot, wenn der Arbeitnehmer kein herausgehobenes Entgelt bezieht.

**RELEVANZ** Die Entscheidung ist für Arbeitsverträge, bei denen Überstunden in der Grundvergütung enthalten sein sollen, von großer Bedeutung. Danach sind derartige Vereinbarungen zwar möglich. Bei Mitarbeitern die kein „herausgehobenes Entgelt“ (im vorliegenden Fall waren dies 1.800 Euro) beziehen, sei jedoch davon auszugehen, dass der Arbeitnehmer zunächst eine „objektive Vergütungserwartung“ für Überstunden habe. Der Arbeitgeber müsse daher beschreiben, welchen genauen Umfang er ohne Entgelt zahlen wolle. Tut er dies nicht, könne der Arbeitnehmer nicht wissen, was auf ihn zukommt, und die Überstundenklausel ist deswegen unwirksam.

**Quelle** BAG, Urteil vom 22.2.2012, 5 AZR 765/10

**Zum Thema ...** Personalmagazin 9/2011, Seite 89

### Urlaubsbeschränkung bei Doppelaussprachen

**ZUSAMMENFASSUNG** Die Anrechnung eines bereits gewährten Urlaubsanspruchs vom Vorarbeitgeber findet nicht nur bei aufeinander folgenden Arbeitsverträgen statt, sondern auch in den Fällen eines Doppelarbeitsverhältnisses.

**RELEVANZ** Das Urteil des Bundesarbeitsgerichts ist insbesondere für die Fälle interessant, bei denen ein Arbeitnehmer während eines gerichtlichen Kündigungsschutzverfahrens bereits eine neue Stelle angetreten hat. Obsiegt der Arbeitnehmer im gerichtlichen Verfahren, bestehen rechtlich gesehen zwei Arbeitsverhältnisse nebeneinander.

Die vom bisherigen Arbeitgeber gewährten Urlaubstage muss sich der Arbeitnehmer nicht nach § 6 Bundesurlaubsgesetz, jedoch durch eine analoge Anwendung des § 11 Nr. 1 Kündigungsschutzgesetz wie einen entgangenen Zwischenverdienst anrechnen lassen.

**Quelle** BAG, Urteil vom 21.2.2012, 9 AZR 487/10

**Zum Thema ...** Personalmagazin 10/2011, Seite 81

### Günstigkeitsprinzip beachten

**ZUSAMMENFASSUNG** Ein neuer Tarifvertrag kann selbst bei beiderseitiger Tarifgebundenheit eine frühere günstigere individualrechtliche Vereinbarung in einem Arbeitsvertrag nicht ablösen.

**RELEVANZ** Ein wichtiges Urteil für Unternehmen, die in einen Firmentarifvertrag wechseln, weil sie eine einheitliche arbeitsvertragliche Basis für alle Mitarbeiter schaffen wollen. Die Folgen individualrechtlicher Abweichungen sollten hier vorab geprüft werden.

**Quelle** BAG, Urteil vom 22.2.2012, 4 AZR 24/10

**Zum Thema ...** Personalmagazin 9/2011, Seite 86

### Informationsrecht des Betriebsrats

**ZUSAMMENFASSUNG** Dem Betriebsrat sind auf Anfrage die Namen aller Arbeitnehmer vorzulegen, die für die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements in Betracht kommen.

**RELEVANZ** Jeder Arbeitgeber hat für Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) zu prüfen. Der einzelne Arbeitnehmer hat jedoch nicht die Pflicht, am betrieblichen Eingliederungsmanagement teilzunehmen, er kann sich dem auch verweigern. Allerdings beschreibt die entsprechende



Vorschrift des § 84 Abs. 2 Satz 7 SGB IX explizit, dass der Betriebsrat zu überwachen hat, ob der Arbeitgeber seiner Pflicht zur Einleitung des BEM nachkommt. Im vorliegenden Fall hatte der Arbeitgeber die namentliche Benennung vom jeweiligen Einverständnis des Arbeitnehmers abhängig gemacht. Eine solche Einschränkung ist nach Auffassung des BAG nicht möglich, auch nicht aus datenschutzrechtlichen Gründen..

**Kranke wiedereingliedern.**

**Quelle** BAG, Beschluss vom 7.2.2012, 1 ABR 46/10

**Zum Thema ...** Personalmagazin 3/2009, Seite 32

## Schadensersatz wegen Gehaltseinbußen

**ZUSAMMENFASSUNG** Der Arbeitnehmer kann nicht verlangen, dass der Arbeitgeber seine betriebliche Organisation so einrichtet, dass sich die Höhe eines erfolgsabhängigen variablen Entgelts einzelner Mitarbeiter nicht verändert.

**RELEVANZ** Das Bundesarbeitsgericht stellt klar, dass es dem Wesen eines variablen Entgeltbestandteils entspricht, dass es in der Höhe von Einflüssen des Markts, aber auch von der Betriebsorganisation des Arbeitgebers abhängig ist. Daher besteht keine Pflicht des Arbeitgebers, seine Organisation so zu gestalten, dass die erfolgsabhängig vergüteten Mitarbeiter ein maximales variables Entgelt erzielen. Eine solche Verpflichtung bestünde nur dann, wenn derartige Vorgaben in der Entgeltabrede vertraglich vereinbart wurden.

**Quelle** BAG, Urteil vom 16.2.2012, 8 AZR 98/11 AZR 676/05  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 6/2007, Seite 80

## Weihnachtsgeld und betriebliche Übung

**ZUSAMMENFASSUNG** Ist ein Weihnachtsgeld durch betriebliche Übung entstanden, entfällt dies auch dann nicht, wenn der Arbeitgeber die Zahlung einstellt und der Arbeitnehmer die Kürzung durch jahrelange beanstandungsfreie Weiterarbeit akzeptiert hat.

**RELEVANZ** Das LAG stellt klar, dass ein einmal entstandener Anspruch aus betrieblicher Übung nicht durch eine sogenannte negative betriebliche Übung wieder entfallen kann. Der Arbeitgeber hatte eingewandt, dass in der Kürzung und widerspruchslosen Akzeptanz eine neue Individualvereinbarung entstanden sei. Das LAG lehnt dies ab. Die bloße Nichtzahlung stelle schon kein rechtsgeschäftliches Angebot zur Vertragsänderung dar.

**Quelle** LAG Hamm, Urteil vom 17.2.2012, 8 Sa 1099/11  
**Zum Thema ...** Personalmagazin, 12/2011, Seite 60

## Aushangpflichtige Gesetze

**ZUSAMMENFASSUNG** Der Arbeitgeber erfüllt seine Bekanntmachungspflicht für die Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), wenn er den Text des AGG und des § 1b ArbGG betriebsüblich in das Intranet eingestellt hat.

**RELEVANZ** Das Arbeitsgericht stellt klar, dass eine Aushangpflicht für AGG-Gesetze nur für die tatsächlich Beschäftigten im Betrieb besteht. Dagegen besteht keine Pflicht, die Bewerber über ihre Möglichkeiten, nach dem AGG vorzugehen, zu informieren.

**Quelle** Arbeitsgericht Stuttgart, Urteil vom 18.1.2012, 20 Ca 1059/112  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 11/2002, Seite 40

## Zur Gemeinschaftsverpflegung verpflichtet?

**ZUSAMMENFASSUNG** Die Verpflichtung von pädagogischen Mitarbeitern, ihr Mittagessen im Rahmen einer kostenpflichtigen Gemeinschaftsverpflegung einzunehmen, ist unzulässig.

**RELEVANZ** Das Arbeitsgericht Berlin entschied im Fall eines Mitarbeiters, der Behinderte in einer Wohngruppe betreute und mit diesen auch das Mittagessen einnehmen sollte. Eine tarifliche Regelung, nach der eine arbeitsvertragliche Teilnahme an der Gemeinschaftsverpflegung aus pädagogischen Gründen gefordert werden könne, sei unverhältnismäßig.

Außerdem stelle die Bestimmung über Art und Zeitpunkt der Ernährung eines Mitarbeiters einen unzulässigen Eingriff in dessen Grundrechte dar, urteilten die Richter des Arbeitsgerichts.

**Quelle** Arbeitsgericht Berlin, Urteil vom 28.6.2011, 16 Ca 2920/113  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 12/2011, Seite 44

## Fragerecht bei Schwerbehinderten

**ZUSAMMENFASSUNG** Im bestehenden Arbeitsverhältnis ist nach sechs Monaten, also nach dem Erwerb des Sonderkündigungsschutzes, die Frage des Arbeitgebers nach der Schwerbehinderung zulässig.

**RELEVANZ** „Sind Sie schwerbehindert?“ Im Gegensatz zur früheren Auffassung ist diese Frage im Bewerbungsverfahren seit dem Inkrafttreten des AGG nach allgemeiner Auffassung generell unzulässig geworden. Auch der neue Entwurf des Beschäftigtendatenschutzgesetzes sieht ein ausdrückliches Frageverbot vor. Bisher war allerdings nicht höchstrichterlich geklärt, ob und wann nach erfolgter Einstellung der Arbeitgeber seine Mitarbeiter nach der Schwerbehinderteneigenschaft fragen darf. Jetzt hat das BAG dazu eine salomonische Entscheidung gefällt. Ein Fragerecht besteht danach im bestehenden Arbeitsverhältnis nach Ablauf von sechs Monaten. Die Begründung für diese Karenzzeit: Erst nach dem Erwerb des Sonderkündigungsschutzes für behinderte Menschen könne die Frage des Arbeitgebers nach der Schwerbehinderung zulässig sein. Insbesondere benötige der Arbeitgeber diese Information dann, wenn er zur Vorbereitung von beabsichtigten betriebsbedingten Kündigungen die Schwerbehinderteneigenschaft als Merkmal zur Sozialauswahl zwingend berücksichtigen müsse. Sofern der Arbeitnehmer die Frage dann nicht wahrheitsgemäß beantworte, habe dies Konsequenzen. Dazu das BAG: „Infolge der wahrheitswidrigen Beantwortung der ihm rechtmäßig gestellten Frage nach seiner Schwerbehinderung, ist es dem Kläger unter dem Gesichtspunkt widersprüchlichen Verhaltens verwehrt, sich im Kündigungsschutzprozess auf seine Schwerbehinderteneigenschaft zu berufen.“

**Quelle** BAG, Urteil vom 16.2.2012, 6 AZR 553/10  
**Zum Thema ...** Personalmagazin, 9/2011, Seite 80

# Werkvertrag statt Leiharbeit?

TREND. Neuerdings schließen Unternehmen Werkverträge ab, um die nunmehr strengeren Regeln bei Leiharbeit zu umgehen. Das könnte jedoch teuer werden.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

**W**arum nicht eine Tätigkeit als Werkvertragsauftrag vergeben statt sie durch eigenes oder entliehendes Personal erledigen zu lassen? Pressemeldungen belegen, dass immer mehr Unternehmen auf diese Idee kommen. Dazu gehören beispielsweise zwei be-

kannte Einzelhandelsketten, die in ihrer Logistik Tätigkeiten wie die Regalbestückung zunehmend nicht durch eigenes Personal oder Leiharbeitnehmer ausführen lassen, sondern als Gewerke im Rahmen von Werkverträgen an Selbstständige vergeben.

Schaut man sich die gesetzlichen Vorschriften des Werkvertrags aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) an, so

scheint die Lösung auf den ersten Blick verblüffend einfach. Von einem Werkvertrag spricht man nach § 631 BGB nämlich dann, wenn eine Arbeit oder Dienstleistung vereinbart wird, soweit der „herbeizuführende Erfolg“ im Vordergrund der Leistung steht (siehe Kasten auf der folgenden Seite).

Dass eine solche Definition besonders gut im Bereich der Softwareentwicklungen umsetzbar ist, zeigen die Pläne des IT-Riesen IBM. Dieser verkündete kürzlich, in Zukunft einen nicht unerheblichen Teil seiner Projekte nicht mehr über eigene oder entliehene Angestellte abzuwickeln. Vielmehr sollen die Aufträge auf Basis eines Werkvertrags vergeben werden.

## MEINUNG

### Für Arbeitgeber ein riskantes Spiel

Die Versuche, Arbeitsrecht zu umgehen, sind so alt wie das Arbeitsrecht selbst. So wie man bislang Stamarbeitsverhältnisse vermeiden wollte, so kommen die Akteure heute darauf, die durch einen Mindestlohn etwas verbesserte Situation der Leiharbeit nunmehr durch Werkverträge zu umgehen. Das ist für die Arbeitgeber ein riskantes Spiel. Abhängige Beschäftigung unter Rechtsformenmissbrauch durch Werkverträge zu ersetzen, kann teuer werden.

Freilich ist es äußerst schwierig, die Situation durch Gesetzesänderungen in den Griff zu bekommen. Das hat man schon früher unter dem Begriff der Scheinselbstständigkeit versucht. Doch bleibt jede kasuistische Definition angesichts der Vielgestaltigkeit des Wirtschaftslebens unvollkommen. Die Rechtsprechungsleitlinien genügen im Prinzip. Die Schwierigkeit liegt darin, dass jeder Einzelfall geprüft werden muss. Der Gesetzgeber müsste prüfen, ob das Sanktionsinstrumentarium ausreicht. Angesichts gewisser aggressiver Praktiken müssen Unternehmen mit weitergehenden Betriebsprüfungen und Kontrollen durch die Zollfahndung rechnen.



**Prof. Dr. Ulrich Preis**

Direktor am Institut für deutsches und europäisches Sozialrecht in Köln

### Auch Dienstleistungen können als Werkverträge ausgestaltet werden

Was spricht eigentlich dagegen, von der Möglichkeit eines Werkvertrags mittels der durch das BGB vorgegebenen Definition Gebrauch zu machen? Grundsätzlich nichts, sagt Wolfgang Lipinski, Rechtsanwalt bei Beiten Burkhardt in München und stellt klar: „Einkäufe von Dienstleistungen auf Werkvertragsbasis sind durchaus legal möglich.“ Allerdings, ergänzt Lipinski, wird ein noch so sorgfältig ausgearbeiteter Werkvertrag dann zur Makulatur, wenn sich der Auftraggeber nicht konsequent und jederzeit nachweisbar an die darin definierten Abläufe hält. Denn sowohl die arbeitsrechtliche als auch die sozialversicherungsrechtliche Bewertung einer Tätigkeit erfolgt nicht nach dem, was vertraglich vereinbart wurde. Vielmehr richtet sie sich

allein nach der tatsächlichen Durchführung der Abrede.

### Die Sozialversicherung entscheidet nach Anhaltspunkten

Neben der Gefahr, dass ein Werkvertragspartner entdeckt, dass er Arbeitnehmer ist und entsprechende Ansprüche geltend macht, besteht das Hauptrisiko beim Scheitern werkvertraglicher Vereinbarungen in der – vom Willen der Beteiligten nicht beeinflussbaren – Einstufung als sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis. Da der arbeitsrechtliche Arbeitnehmerbegriff mit dem sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigungsbegriff nicht identisch ist, kann es vorkommen, dass ein Werkvertrag vor einem Arbeitsgericht Bestand hat, anschließend die Prüfer der Sozial-

versicherung ein Beschäftigungsverhältnis nach § 7 SGB IV annehmen.

Wie im Einzelfall die Abgrenzung zu erfolgen hat, entscheidet sich nur über Anhaltspunkte, von denen im Gesetzestext exemplarisch die „Tätigkeit nach Weisungen“ und die „Eingliederung in die Arbeitsorganisation“ genannt werden. Eine wenig brauchbare Definition, meint Rechtsanwalt Lipinski, denn auch bei Werkverträgen könne auf ein gewisses Maß an Weisungsrecht nicht verzichtet werden. In dem einem Werkvertrag entgegenstehenden faktisch ausgeübten Weisungsrecht sieht Lipinski daher auch das größte Problem der Werkvertragslösungen. Der Auftraggeber dürfte hier keine arbeitsbezogenen, sondern lediglich rein werksbezogene Weisungen erteilen. ■

## RECHTSGRUNDLAGEN

### Keine Weisungen bei Werkverträgen

Die Flucht in den Werkvertrag erscheint nach dem Wortlaut der Definition im Bürgerlichen Gesetzbuch zunächst einfach. Es muss jedoch hineingelesen werden, dass im Rahmen eines Werkvertrags keine arbeitsbezogenen Weisungen erteilt werden dürfen.

### § 631 BGB Vertragstypische Tätigkeiten beim Werkvertrag

- (1) Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des versprochenen Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.
- (2) Gegenstand des Werkvertrags kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein.

### Den Pudding an die Wand nageln

Eine Definition mit wenig Gebrauchswert, das hat der frühere Richter am Bundesarbeitsgericht, Gerhard Reinecke, dem § 7 SGB IV attestiert. Auf die Frage, warum man den Beschäftigungsbegriff mit dieser Vorschrift nur schwer in den Griff bekomme, antwortete er wie folgt: „Nageln Sie einmal einen Pudding an die Wand.“

### § 7 SGB IV Beschäftigung (Auszug)

- (1) Beschäftigung ist die nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers.

## Zukunft im Kopf.



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

-  Offenes Programm
-  e-Learning
-  Unternehmenslösungen
-  Consulting

# Spartengewerkschaft ausgebremst

ANALYSE. Auch nach dem Ende der Tarifeinheit gibt es noch gute Argumente, die ein Gericht überzeugen, Streiks von Spartengewerkschaften zu untersagen.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

**M**it kleiner Mannschaft eine große Wirkung erzielen, dies ist mit der Abschaffung der sogenannten Tarifeinheit (siehe Kasten) grundsätzlich möglich geworden. Was als Folge dieser neuen Rechtslage eintreten kann, das wurde beim Frankfurter Flughafenstreik deutlich. Hier war es die Gewerkschaft der Flugsicherung (GDF), die als Minigewerkschaft mit wenig Aufwand große Teile des Flugbetriebs am Frankfurter Flughafen lahmlegte.

Nach dem Ende der Tarifeinheit ist es aber schwierig, juristische Argumente gegen die grundsätzliche Streikmöglich-

keit für Spartengewerkschaften einzuwenden. Fachleute verweisen auf den Gesetzgeber, der die Aufgabe habe, die nun weggefallenen richterlichen Spielregeln des Streikrechts durch ein Gesetz neu zu regeln. Bis heute existiert aber nicht einmal ein Regierungsentwurf.

Angesichts der drohenden Folgeschäden des Flughafenstreiks blieb den bestreikten Arbeitgebern nichts anderes übrig, als mit Unterstützung des „Streik-anwalts“ Thomas Ubbert zu versuchen, den Strategien der Spartengewerkschaft vor Gericht entgegenzutreten – auch wenn seit dem Ende der Tarifeinheit eine eindeutige Rechtsprechung zum Themenkomplex „Arbeitskampfrecht“ noch nicht besteht. Daher verwiesen viele Ex-

## TARIFVIELFALT

Hinter dem Grundsatz der Tarifeinheit verbirgt sich die Auffassung, dass in einem Betrieb nur ein Tarifvertrag anwendbar sein soll. Um das zu gewährleisten, hatte das BAG früher Kollisionsregeln aufgestellt, die bestimmten, welcher von mehreren Tarifverträgen zu gelten hatte. Von dieser Rechtsprechung rückte das BAG ab. Jetzt gilt, dass in einem Betrieb durchaus mehrere Tarifverträge nebeneinander Gültigkeit haben können.



Flughafen Frankfurt: Einzelne Berufsgruppen können mit wenig Aufwand den Flugbetrieb lahmlegen.

perten mit skeptischen Blicken darauf, dass es Ubbert im Lokführerstreik trotz einiger erfolgreicher Abwehrmaßnahmen letztlich nicht gelungen war, den Gedanken der Tarifeinheit zu retten. Erfreut und erstaunt zugleich erfuhr die Fachwelt aber nach kurzer Verhandlungsdauer, dass es Ubbert geschafft hatte, das Gericht mit anderen Argumenten als die einer Reanimation der Tarifeinheit vom rechtswidrigen Vorgehen der Spartengewerkschaften zu überzeugen (siehe Interview auf Seite 75).

Die Reaktion der Gewerkschaftsseite: Verdi kündigte einen Warnstreik auf dem Berliner Flughafen an. Wohlgermerkt einen klassischen Streik unter Verzicht auf das Vorpreschen der Spartengewerkschaft GDF. Diese, so meldete die Nachrichtenagentur DPA, habe sich in Sachen Streikrecht ordentlich „verzockt“. ■

# „Versetzung als Abwehrmittel“

INTERVIEW. Über Ursachen und Folgen des Streiks am Flughafen Frankfurt sprachen wir mit Rechtsanwalt Thomas Ubber.

**personalmagazin:** War der Streik am Flughafen Frankfurt voraussehbar?

**Thomas Ubber:** Eindeutig ja, denn das Machtpotenzial der Sparten Gewerkschaften, die sich nur für die Interessen einzelner kampfstarker Berufsgruppen wie Lokführer, Ärzte, Piloten, Flug- oder Vorfeldlotsen einsetzen, wurde durch die Entscheidung des BAG vom 7. Juli 2010 (4 AZR 549/08) zur Abschaffung des Grundsatzes der Tarifeinheit deutlich ausgeweitet. Es ist damit zu rechnen, dass Spezialistenstreiks auch künftig häufiger stattfinden.

**personalmagazin:** Welche Reaktionsmöglichkeiten haben Unternehmen gerade gegen Sparten Gewerkschaften?

**Ubber:** Die herkömmlichen Kampfmittel erweisen sich hier regelmäßig als untaugliches Mittel. Zur zumindest teilweisen Aufrechterhaltung des Betriebs bleibt dem bestreikten Unternehmen häufig nichts anderes übrig, als arbeitswillige Mitarbeiter aus einem eigenen, nicht bestreikten Betrieb in den vom Arbeitskampf betroffenen Betrieb zu versetzen. Erfreulicherweise hat das BAG kürzlich entschieden, dass es dabei einer Zustimmung des abgebenden Betriebsrats nicht bedarf (Urteil vom 13.12.2011, Az. 1 ABR 2/10).

**personalmagazin:** Wie schätzen Sie die Aussichten ein, dass sich die Politik dem Streikrecht zuwendet?

**Ubber:** Bundeskanzlerin Angela Merkel hatte auf dem Arbeitgebtag im November 2010 erklärt, dass sie binnen zwei Monaten eine Antwort geben



**Thomas Ubber**

ist Rechtsanwalt und Partner bei der Kanzlei Allen & Overy und hat die Arbeitgeberseite beim Streik der Gewerkschaft der Flugsicherung beraten.

wolle. Bis heute ist wenig passiert, auch wenn sich eine ministeriale Arbeitsgruppe zeitweilig intensiv mit diesem Thema beschäftigt hat. Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen hat nun erneut gefordert, die Macht kleiner Gewerkschaften zu beschränken. Politiker sowohl aus der Regierungskoalition als auch aus der Opposition pflichten ihr bei. Es bleibt nur zu hoffen, dass sich das Kabinett diesmal des Themas intensiv annimmt und seinen erneuten Ankündigungen Taten folgen lässt. Zu befürchten ist jedoch, dass man sich mehrheitlich auf keinen der inzwischen zahlreichen Regelungsvorschläge verständigen kann.

**personalmagazin:** Muss sich Ihrer Meinung nach die Rechtsprechung ändern?

**Ubber:** Zur Herstellung der sogenannten Arbeitskämpfparität, also eines Kräftegleichgewichts zwischen den Tarifparteien, die nach der Rechtsprechung des BAG gewährleistet sein muss, damit die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie erhalten bleibt, sind Arbeitskämpfmaßnahmen von Sparten Gewerkschaften einer besonders kritischen Rechtsprüfung zu unterziehen. Das BAG hat hier schon angedeutet, dass die Aufgabe der Tarifeinheit Änderungen im Arbeitskämpfrecht nach sich ziehen wird. Solange der Gesetzgeber unfähig bleibt, sind die Gerichte dazu aufgerufen, diese Änderungen umzusetzen. Das Handwerkszeug hierfür haben die Bundesrichter schon bereitgestellt, denn der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit wird als zentraler Maßstab für die Beurteilung der Rechtmäßigkeit eines Arbeitskamps angesehen. Die entscheidende Frage lautet also, ob es als angemessen angesehen werden kann, wenn zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von rund 200 Arbeitnehmern tagtäglich Millionen-schäden sowohl beim Arbeitgeber und insbesondere bei Dritten verursacht werden und zudem der im Interesse der Allgemeinheit zu gewährleistende Luftverkehr erheblich beeinträchtigt wird. Auch unter Berücksichtigung des hohen Stellenwerts des Streikrechts wird man diese Frage klar verneinen müssen. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.

# Vertretung auf Zeit genau prüfen

ÜBERBLICK. Im Befristungsrecht gab es zuletzt zwei grundlegende Änderungen durch den EuGH und das BAG. Aber nicht nur darauf müssen Sie achten.



**Auf Zeit: Die Tücken befristeter Verträge beachten.**

Von **Tobias Neufeld** und **Jochen Hartmann**

Zwei Urteile zum Befristungsrecht haben in letzter Zeit große mediale Aufmerksamkeit erfahren: Zum einen hat der EuGH am 26. Januar 2012 (Az. C-586/10) eine wichtige Entscheidung zur Zulässigkeit von sogenannten Kettenarbeitsverträ-

gen gefällt. Zum anderen hat sich das Bundesarbeitsgericht (BAG) in einem vielbeachteten Urteil vom 4. Juni 2011 (Az. 7 AZR 716/09) zur Frage der Zuvorbeschäftigung bei sachgrundloser Erstbefristung geäußert.

Die in den Medien daraufhin aufgetauchten Schlagzeilen wie „Kettenarbeitsverträge jetzt möglich“ oder „Kein Recht auf Festanstellung“ zeigen, dass immer wieder Fehlinterpretationen der rechtlichen Rahmenbedingungen von Befristungen produziert werden. Dies gilt nicht nur hinsichtlich der beiden aktuellen Urteile, sodass Anlass für eine Bestandsaufnahme zum aktuellen Befristungsrecht besteht.

## Die sachgrundlose Erstbefristung

Befristete Arbeitsverträge können nach § 14 Abs. 2 des Teilzeit- und Befristungs-

gesetzes (TzBfG) zum 1. Januar 2001 und zuletzt mit Beschluss vom 29. Juli 2009 (Az. 7 AZN 368/09) hat das BAG – in bemerkenswertem Einklang mit dem arbeitsrechtlichen Schrifttum – diese Bestimmung als zeitlich uneingeschränktes, absolutes oder lebenslanges Anschlussverbot (Zuvorbeschäftigungsverbot) verstanden.

Eine sachgrundlose Befristung schied bisher aus, wenn zwischen dem Unternehmen (und sämtlichen Rechtsvorgängern) und dem Bewerber „jemals zuvor“ ein Arbeitsverhältnis bestanden hatte, selbst wenn dieses schon Jahrzehnte zurücklag und der Arbeitnehmer seinerzeit in einer völlig anderen Funktion oder auch nur für einen Tag beschäftigt gewesen war. So konnte sich etwa ein Journalist, der als Student einen Ferienjob bei einer Zeitung hatte, bei einem zehn Jahre später abge-

---

In Anlehnung an die Verjährung liegt laut BAG keine Zuvorbeschäftigung vor, wenn das frühere Arbeitsverhältnis mehr als drei Jahre zurückliegt.

---

geschlossen befristeten Arbeitsvertrag auf das Verbot der Zuvorbeschäftigung berufen. Dieses Erstbefristungsverbot hatte zur Folge, dass das Arbeitsverhältnis bei gerichtlicher Geltendmachung als auf unbestimmte Zeit geschlossen galt. Ob der Arbeitgeber von der Vorbeschäftigung wusste oder diese überhaupt ermitteln konnte, war irrelevant.

Das BAG hat nun überraschend seine ständige Rechtsprechung zur Problema-

## SPEZIALNORMEN

### Tarifliche Sonderregelungen zur sachgrundlosen Befristung

Tarifliche Sonderregelungen können für Arbeitnehmer günstiger oder (im Rahmen der gesetzlichen Öffnungsklauseln) ungünstiger als die gesetzlichen Befristungsregelungen in § 14 TzBfG sein. So darf etwa in der Chemiebranche nach § 11 II Nr. 3 des Manteltarifvertrags (Ost und West) die Dauer von sachgrundlos befristeten Arbeitsverhältnissen auf bis zu 48 Monate ausgedehnt werden, wenn hierzu eine freiwillige Betriebsvereinbarung geschlossen wird oder der Betriebsrat im Einzelfall zustimmt. Demgegenüber sind im öffentlichen Dienst die Zulässigkeitsvoraussetzungen für sachgrundlos befristete Arbeitsverträge gegenüber dem TzBfG verschärft: § 30 TVöD und TV-L sehen vor, dass die Vertragsdauer von sachgrundlos befristeten Arbeitsverträgen mindestens sechs Monate betragen muss und in der Regel zwölf Monate nicht unterschreiten soll; kalendermäßig befristete Arbeitsverträge mit Sachgrund sind nur zulässig, wenn die Dauer des einzelnen Vertrags fünf Jahre nicht übersteigt.

tik der Zuvorbeschäftigung aufgegeben (Urteil vom 4. Juni 2011, Az. 7 AZR 716/09). Danach gilt das Verbot der Zuvorbeschäftigung nicht mehr uneingeschränkt. In Anlehnung an die regelmäßige Verjährungsfrist des § 195 BGB, so die Bundesrichter, liege eine solche Zuvorbeschäftigung dann nicht vor, wenn ein früheres Arbeitsverhältnis „mehr als drei Jahre“ zurückliege. Hintergrund dieser Kehrtwende in der Rechtsprechung ist zum einen die Untätigkeit des Gesetzgebers, da nach dem Koalitionsvertrag der Regierungsparteien vom 26. Oktober 2009 das Vorbeschäftigungsverbot eigentlich auf ein Jahr verkürzt werden sollte. Zum anderen war für die Rechtsprechungsänderung wohl auch ein Personalwechsel beim BAG maßgeblich, da zum 1. Oktober 2009 ein neuer Vorsitzender den 7. Senat übernommen hatte.

### Die Befristung mit Sachgrund

Soweit eine Befristung nicht sachgrundlos möglich ist und auch nicht gesetzliche oder tarifliche Spezialvorschriften eingreifen, bedarf es zu ihrer Wirksamkeit eines Sachgrunds (§ 14 Abs. 1 Satz 1 TzBfG). Der in

Satz 2 dieser Vorschrift enthaltene Katalog von Sachgründen ist nicht abschließend. Die Wirksamkeit der Befristungsabrede richtet sich nach der Prognose des Arbeitgebers und den Verhältnissen im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses. An diesen Zeitpunkt knüpft die gerichtliche Befristungskontrolle an. Bei mehreren Befristungen oder Verlängerungsvereinbarungen prüft das Bundesarbeitsgericht das Vorliegen eines sachlichen Grunds grundsätzlich nur für die letzte Befristung.

### Sachgrund 1: Die Projektbefristung

Klassischer Fall für einen zusätzlichen, aber nur vorübergehenden Arbeitskräftebedarf ist die Erledigung eines Spezialauftrags oder eines bestimmten Projekts. Der Befristungsgrund des vorübergehenden Bedarfs an der Arbeitsleistung steht und fällt mit der Prognose des Arbeitgebers über das Ende des Projekts. Er muss im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses aufgrund greifbarer Tatsachen mit hinreichender Sicherheit annehmen können, dass das erhöhte Arbeitsvolumen in Zukunft wieder wegfallen wird. Die bloße Unsicher-

## Gute Azubis

schneller online finden,  
testen und verwalten

- **online rekrutieren**  
mit dem Bewerber-Management-System „Bewerbernavigator“
- **online testen**  
mit dem Online-Test-System OPTA2 für Einstellungstests zur Gewinnung von Auszubildenden
- **erfolgreich ausbilden**  
mit der perfekten Prüfungs Vorbereitung für Ihre Auszubildenden
- **erfolgreich weiterbilden**  
mit dem Seminar- und Power-Workshop-Programm in der Ideenwerkstatt



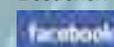
U-Form online erleben



Alle wichtigen Informationen zu unseren Produkten erhalten Sie auch online auf:

[www.u-form.de](http://www.u-form.de)

Besuchen Sie uns auch auf:



PERSONAL  2012 Süd

**Halle 9, Stand E.19**

24.-25. April 2012, Stuttgart

## BETRIEBSVERFASSUNG

### Mitbestimmung des Betriebsrats in Befristungsfällen

Die Pflicht nach § 99 Abs.1 BetrVG, die Zustimmung des Betriebsrats bei Einstellungen einzuholen, besteht auch bei Einstellungen auf der Basis befristeter Arbeitsverträge. Der Betriebsrat kann seine Zustimmung jedoch nicht mit der Begründung verweigern, die vertraglich vorgesehene Befristung des Arbeitsverhältnisses sei unzulässig, weil sie nicht durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt sei (BAG, Beschluss vom 27.10.2010, Az. 7 ABR 86/09). Wird ein befristetes Arbeitsverhältnis verlängert oder in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis umgewandelt, ist der Betriebsrat grundsätzlich erneut nach § 99 BetrVG zu beteiligen. Die Mitbestimmungsvorschriften werden ergänzt durch § 20 TzBfG, wonach der Arbeitgeber die Arbeitnehmervertretung über die Anzahl der befristet beschäftigten Arbeitnehmer und ihren Anteil an der Gesamtleistung des Betriebs und des Unternehmens zu informieren hat.

heit über den künftigen Arbeitskräftebedarf aufgrund unklarer Konjunktur- oder Absatzentwicklung reicht nicht aus.

Praxistipp: Im Streitfall muss der Arbeitgeber – oft Jahre später – seine beim Vertragsschluss bestehende konkrete Personalplanung offenlegen können und dem klassischen Arbeitnehmereinwand, der Arbeitgeber habe lediglich eine Daueraushilfe gesucht, anhand von Fakten entgegenzutreten.

### Sachgrund 2: Die Anschlussbefristung

Befristungen sind auch dann möglich, wenn die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium erfolgt. Wichtig ist, dass der Sachgrund der Anschlussbefristung nur den erst- und einmaligen Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags nach dem Ende einer Ausbildung oder eines Studiums rechtfertigt. Für weitere Verlängerungen muss auf andere Rechtfertigungsgründe zurückgegriffen werden (Urteil vom 10.10.2007, Az. 7 AZR 795/06).

### Sachgrund 3: Die Vertretungsbefristung

Die Vertretung erkrankter, beurlaubter oder aus sonstigen Gründen wie Mutterschutz oder Elternzeit vorübergehend ausfallender Stammkräfte stellt einen besonders praxisrelevanten und

typischen Sachgrund für den Abschluss von befristeten Arbeitsverträgen mit Ersatzkräften dar. Im Unterschied zu einem vorübergehenden personellen Mehrbedarf bei der Projektbefristung bleibt bei den Vertretungsbefristungsfällen das Arbeitsvolumen grundsätzlich unverändert. Der Befristungsvertrag muss sich jedoch immer auf einen speziellen Vertretungsbedarf beziehen. Unzulässig ist es, eine Dauervertretung, etwa als „Springer“ für allgemein anfallenden Vertretungsbedarf, befristet zu beschäftigen.

In das mediale Rampenlicht gerückt wurde jüngst die Frage, ob größere Arbeitgeber, bei denen ein Vertretungsbedarf wiederholt oder gar dauerhaft besteht, sich in jedem Einzelfall auf den Sachgrund der Vertretung nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 TzBfG berufen können und deshalb einen Arbeitsvertrag mit derselben Vertretungskraft immer wieder neu befristet abschließen dürfen.

Nach der bisher ständigen Rechtsprechung des BAG wird der Sachgrund der Vertretung nicht dadurch infrage gestellt, dass ein Arbeitnehmer wiederholt zur Vertretung von Stammkräften befristet beschäftigt wird. Auch eine ganze Kette von befristet abgeschlossenen Arbeitsverträgen führe nicht zu einem strengeren Prüfungsmaßstab, entschied

der siebte Senat des BAG (Urteil vom 25.3.2009, Az. 7 AZR 34/08).

Aufgrund eines Vorlagebeschlusses des BAG vom 17. November 2010 (Az. 7 AZR 443/09/(A)) hat der EuGH am 26. Januar 2012 (Az. C-586/10) darüber entschieden, ob die bisher vorherrschende Sichtweise am BAG richtig sei. Der EuGH hatte folgende Fallgestaltung zu beurteilen: Eine Justizangestellte des Amtsgerichts Köln war über einen Zeitraum von elf Jahren auf der Grundlage von insgesamt 13, jeweils unmittelbar aneinander anschließenden befristeten Arbeitsverträgen beschäftigt worden. All diese Verträge wurden jeweils zur Vertretung von Justizangestellten geschlossen, die sich vorübergehend (meist wegen Elternzeit) hatten beurlauben lassen. Mit ihrer Klage beim Arbeitsgericht machte die Arbeitnehmerin geltend, ihr letzter Arbeitsvertrag müsse als auf unbestimmte Zeit geschlossen gelten, da derartige Kettenbefristungen weder mit nationalem noch mit europäischem Recht vereinbar seien.

### EuGH fordert Missbrauchskontrolle

Der EuGH stellte zunächst klar, dass die Verlängerung befristeter Arbeitsverträge auch bei einem wiederkehrenden oder sogar ständigen Vertretungsbedarf gerechtfertigt sein kann, selbst wenn diese Vertretungen auch durch unbefristete Ersatzstellungen gedeckt werden könnten. Insoweit bestätigt der EuGH die bisherige Rechtsprechung des BAG und schafft Rechtssicherheit, wenn auch keinen Freibrief.

Zu beachten ist jedoch, dass der EuGH in seiner Entscheidung den nationalen Arbeitsgerichten aufgegeben hat, im Rahmen einer Missbrauchskontrolle bei Kettenbefristungen alle Umstände dieses Einzelfalls zu berücksichtigen, „namentlich die Anzahl der mit derselben Vertretungskraft oder zur Verrichtung der gleichen Arbeit in der Vergangenheit geschlossenen, aufeinanderfolgenden

Fortsetzung auf Seite 80

# Löhne und Gehälter sicher abrechnen



Ist die Entgeltabrechnung korrekt? Mit diesem Praxisratgeber schlagen Sie einfach nach: Die 200 wichtigsten Fälle werden von Experten verständlich erklärt und durchgerechnet. Sie erhalten detaillierte und konkrete Rechenbeispiele mit ausführlichen Erläuterungen und nützlichen Tipps.

432 Seiten  
Bestell-Nr. E00440  
nur € 34,95

Erfahren Sie in der aktualisierten Auflage, wie Sie Löhne, Gehälter und Abgaben korrekt und nach den neuesten gesetzlichen Vorgaben berechnen und was Sie dabei ab sofort beachten müssen. Im Onlineportal finden Sie eine Vielzahl hilfreicher Arbeitsmittel, mit denen Ihnen die Entgeltabrechnung und Lohnbuchhaltung leicht von der Hand geht.

524 Seiten  
Bestell-Nr. E01138  
nur € 39,95



Jetzt bestellen!

[www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung) oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz; max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

**HAUFE.**

befristeten Verträge“. Das BAG wird anhand dieser Vorgaben voraussichtlich im Juni 2012 über diesen Fall entscheiden.

Für die Praxis lässt sich daraus ableiten: Auch wenn aus dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs gerade nicht der Schluss gezogen werden muss, in Zukunft zur Vermeidung von Kettenarbeitsverträgen eine (unbefristete) Personalreserve vorzuhalten, sollten Arbeitgeber bei Ausfall jeder vertretungsbedürftigen Stammkraft neu prüfen und entscheiden, welche Ersatzkraft (befristet) eingestellt wird. Risikoreich ist es dabei, wenn sich der Arbeitgeber bereits im Voraus für künftige Vertretungsfälle darauf festlegt, das befristete Arbeitsverhältnis mit einer bestimmten Ersatzkraft (wieder nur befristet) zu verlängern. Dann könnte im Sinne der EuGH-Rechtsprechung ein Missbrauchsfall vorliegen und die letzte Befristung damit unwirksam sein.

#### Sachgrund 4: Die Branchenbefristung

Auch die „Eigenart der Arbeitsleistung“ ist ein anerkannter gesetzlicher Sachgrund. Damit sollen insbesondere Befristungen in verfassungsrechtlich besonders geschützten Branchen möglich sein. Im Bereich der Rundfunkfreiheit sind hier etwa die Arbeitsverträge mit programmgestaltenden Mitarbeitern erfasst, im Bereich der Kunstfreiheit die Arbeitsverträge mit Schauspielern, Sologängern, Tänzern und anderen Künstlern.

#### Sachgrund 5: Die Erprobungsbefristung

Anstelle eines unbefristeten Arbeitsvertrags mit vorgeschalteter Probezeit kann auch ein echtes befristetes Probearbeitsverhältnis geschlossen werden. Das Gesetz nennt für die Dauer der Erprobungszeit keine Höchstfrist. Die Befristung eines Arbeitsvertrags zur Probe ist jedoch nicht gerechtfertigt, wenn die vereinbarte Erprobungszeit in keinem angemessenen Verhältnis zu der in Aussicht genommenen Tätigkeit steht. Im Allgemeinen reichen sechs

Monate Erprobungszeit aus. Längere Befristungen zur Erprobung aufgrund besonderer Einzelfallumstände sind möglich (BAG, Urteil vom 2.6.2010, Az. 7 AZR 85/09).

#### Sachgrund 6: Die Wunschbefristung

Auch das Interesse des Arbeitnehmers gerade an einem befristeten Vertrag kann einen anerkannten Sachgrund für eine Befristung darstellen. Als Gründe in der Person des Arbeitnehmers nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 6 TzBfG zählen auch Altersgrenzen in Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen sowie die Nichtverlängerung einer Aufenthaltserlaubnis.

#### Sachgrund 7: Die Haushaltsbefristung

Dieser Sachgrund kommt nur für öffentliche Arbeitgeber in Betracht. Das BAG legt die Vorschrift jedoch äußerst restriktiv aus. Eine solche Befristung erfordert, dass ein Arbeitnehmer aus Haushaltsmitteln vergütet wird, die in einem Haushaltsplan für eine Aufgabe von vorübergehender Dauer vorgesehen sind.

#### Sachgrund 8: Die Gerichtsbefristung

Wird eine Befristung in einem gerichtlichen Vergleich vereinbart, ist sie dann wirksam, wenn zwischen den Parteien

bereits ein offener Streit über eine Befristung bestand. Für Anwaltsvergleiche gilt dies grundsätzlich entsprechend, nicht jedoch für außergerichtliche Vergleiche.

#### Darauf sollten Sie besonders achten

In der Personalpraxis sollten insbesondere einschlägige tarifliche und betriebliche Befristungsregelungen nicht aus den Augen verloren werden, die in der Regel Vergünstigungen für Arbeitnehmer vorsehen und bei Nichteinhaltung zusätzliche Risiken bergen. Insbesondere größere Unternehmen mit wiederholtem oder dauerhaftem Vertretungsbedarf sollten künftig bei (Ketten-)Befristungen zu Vertretungszwecken im Rahmen einer Missbrauchsprüfung die betrieblichen Gesamtumstände berücksichtigen und dokumentieren. ■

## HINWEIS

### Ungeschriebene anerkannte Befristungsgründe

Einen wichtigen ungeschriebenen Befristungsgrund stellt die sogenannte Prozessbeschäftigung dar. Darunter ist Folgendes zu verstehen: Der Arbeitgeber kann dem Arbeitnehmer im Rahmen eines Kündigungsrechtsstreits anbieten, ihn befristet bis zum rechtskräftigen Abschluss des Verfahrens zu beschäftigen. Damit schaltet er das Risiko aus, bei einem späteren Unterliegen im Kündigungsschutzprozess sogenannte Annahmeverzugslohn zahlen zu müssen.

Weitere ungeschriebene Sachgründe sind die (erneute) Befristung eines Arbeitsvertrags zur Sicherung der personellen Kontinuität der Betriebsratsarbeit oder der Abschluss eines befristeten Arbeitsverhältnisses bis zur Entscheidung über eine gerichtlich anhängige Konkurrentenklage.



**Tobias Neufeld**

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Allen & Overy, Düsseldorf



**Jochen Hartmann**

Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Allen & Overy, Hamburg

# Wer fünfmal mahnt, dem glaubt man nicht

KOLUMNE. Richtig abmahnen heißt vor allem beweissicher abmahnen. Allerdings kann man auch zu viel des Guten tun.

**Liebe Personalexperten**, bevor Sie Mitarbeitern eine verhaltensbedingte Kündigung ausstellen, müssen Sie – von krassen Ausnahmefällen abgesehen, die eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen – nicht nur einen Wiederholungsfall feststellen, sondern das Fehlverhalten zuvor schon einmal abgemahnt haben. Diese Voraussetzung, die Sie auch nach noch so intensiver Suche in keinem Gesetz finden werden, wird nach wie vor von den Arbeitsgerichten penibel beurteilt, und das Abmahnungsrecht füllt mittlerweile ganze Bibliotheken. Schaut man sich darin die unzähligen rechtlichen Fallstricke an, so ist man auf den ersten Blick gehalten zu kapitulieren. Denn die Möglichkeiten, eine Abmahnung scheitern zu lassen, sind an Detailreichtum kaum zu überbieten.

**Nehmen Sie dies jedoch nicht zum Anlass, jetzt aus jeder Abmahnung eine juristische Doktorarbeit zu machen.** Vielmehr sollten Sie beachten, dass ein Großteil der Abmahnungen im gerichtlichen Streitfall schlicht und einfach auf der Sachverhaltsebene entschieden wird.

**Mit anderen Worten:** An erster Stelle scheitern Abmahnungen im Tagesgeschäft der Arbeitsgerichte nicht an komplizierten Rechtsfragen, sondern an der Fähigkeit der beteiligten Arbeitgeber, das, was in einem Vorwurf formuliert wurde, später auch gerichtsfest beweisen zu können. Sie wissen: Wenn ein Sachverhalt einmal auf dem Richtertisch landet, geht es nicht mehr um die Frage, wer recht hat, sondern wer die Voraussetzungen seiner Rechte beweisen kann.

Und die sogenannte Beweislast liegt bekanntlich in arbeitsgerichtlichen Streitigkeiten fast immer beim Arbeitgeber. Checken Sie also jede Abmahnung mit der Frage: „Was kann ich dem Gericht als Beweis für ein Verhalten vorlegen, wenn der Sachverhalt streitig wird?“



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

Bei der  
Entgeltabrechnung  
setze ich auf ADP.



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

Checken Sie  
Ihre Abmahnung:  
Was können Sie  
dem Gericht  
als Beweis  
vorlegen?

**Gleichwohl möchte ich die Gelegenheit nutzen, Sie auf einen besonders pikanten Fauxpax hinzuweisen**, bei dem für Sie die gerade noch gelobte Beweisbarkeit eines Fehlverhaltens ausnahmsweise leider ohne Bedeutung sein kann. Dieser Abmahnungsfehler lautet: Zu häufig. Auch wer seine Abmahnungsschreiben mustergültig verfasst und jeden Vorwurf explizit beweisen kann, darf eines nicht machen: Er darf nicht zu oft abmahnen. So geschehen bei einem Straßenreiniger, der einen Rekord im Verschlafen des Arbeitsbeginns aufgestellt hatte. Grund für den Arbeitgeber, dieses Verhalten insgesamt fünfmal durch eine Abmahnung zu rügen, wobei in jeder Abmahnung mehrere „Schlafataten“ streng nach den Abmahnungsregeln über Zeit, Ort und Umstände des Zuspätkommens aufgelistet wurden.

**Leider umsonst**, denn dazu hat das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz – mit Unterstützung der Abmahnungsrechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts im Rücken – geurteilt: „Der Kläger konnte aufgrund der bisherigen Abmahnungspraxis der Beklagten durchaus den Eindruck gewinnen, seine Verspätungen würden zwar missbilligt, der Arbeitgeber würde aber erneut Milde walten lassen und keine Konsequenzen ziehen.“

**Alles Gute und bis zum nächsten Mal.**



**Thomas Muschiol**

leitet das Ressort Recht im Personalmagazin.

## Eigene Erfolge überzeugend schildern

**A**uch HR-Experten sitzen gelegentlich auf der Seite des Bewerbers. Planen Sie einen Karriereschritt in Richtung Führungskraft, gilt es selbst erfolgreiche Bewerbungsaktivitäten einzuleiten. Ein zentrales Element dabei ist die aussagekräftige Präsentation der persönlichen Stärken, Qualifikationen und Fähigkeiten, der persönlichen Erfahrungen und Ziele. Matthias T. Meifert, Herausgeber des Buchs „Bewerben als Führungskraft (Kienbaum/Haufe-Lexware)“, rät zu zwei Methoden, mit denen man seine Leistungen und Erfolge, seine Erfahrungen und Zielvorstellungen auf den Punkt bringen kann.

Erstens: Die Star-Technik hilft dabei, berufliche Erfolge zu kommunizieren. Bei dieser Technik identifizieren Sie die Situation (S), die Aufgabe/Task (T), die Handlung/Action (A) und das Ergebnis/Result (R). Dadurch konzentrieren Sie sich bei der Beschreibung Ihrer Leistungen auf das Wesentliche. Die Situation schildert die Herausforderung, mit der Sie im Job konfrontiert waren. „Task“ beschreibt die konkrete Aufgabe, derer Sie sich angenommen und die Sie aufgrund Ihrer Initiative gelöst haben. „Action“ benennt die Art und Weise, wie Sie das Problem angehen, also Ihre persönlichen Maßnahmen zur Lösung. Und mit „Result“ erläutern Sie das messbare Ergebnis Ihres Handelns. In einem weiteren Schritt können Sie Ihre Schlüsselqualifikationen aus den einzelnen „Stars“ extrahieren: Welches Wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften haben Sie eingesetzt, um das jeweilige Ergebnis zu erzielen?

Zweitens: Die Mim-Story („May I introduce myself“) hilft Ihnen, eine empfängerorientierte Selbstpräsentation zu erstellen. Eine gute Mim-Story dauert nicht länger als zwei Minuten, ist klar gegliedert und macht den Zuhörer neugierig auf Sie. Sie spannt einen Bogen von „Wo komme ich her?“ über „Was biete ich?“ bis „Wo will ich hin?“. Bei konkreten Vakanzen ist sie am Anforderungsprofil ausgerichtet. Sie ist geprägt von positiven Erfahrungen und passenden Kompetenzen. Die Mim-Story schafft die Grundlage für ein effektives Gespräch und lädt zum Nachhaken ein. Und letztendlich bietet sie einen nachvollziehbaren und schlüssigen roten Faden.

### HR Business Phrases



## „this agreement is concluded...“

Internationale Arbeitsverträge („employment contracts“) zu erstellen, ist nicht nur eine sprachliche Herausforderung. Beginnen Sie mit den Vertragsparteien („this agreement is concluded between XX and YY“), nennen Sie Berufsbezeichnung und Beginn des Arbeitsverhältnisses („job title and commencement“), legen Sie Probezeit („trial period“) und Arbeitszeiten („hours of work“) fest. Außerdem sollten Sie beschreiben, unter welchem Landesrecht die Arbeitsbedingungen stehen: „This document fixes the terms and conditions of employment under the valid law of Germany“.

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

[www.business-english.de/personalmodul](http://www.business-english.de/personalmodul)

### 9 GOLDENE REGELN

## Besser kommunizieren

Kommunikation ist eine wichtige Aufgabe für Personalexperten. Wie Sie zielgerichtet und professionell kommunizieren, erläutert Hans Eigenmann, Autor des Buchs „Klartext“ (Business Village).

**EINS** Kommunizieren Sie empfängergerecht. Versuchen Sie herauszufinden, ob Ihr Gegenüber mehr auf Argumente oder Fakten Wert legt oder ob emotionale Inhalte besser ankommen.

**ZWEI** Langweilen Sie nicht. Errichten Sie einen Spannungsbogen, vermeiden Sie hölzerne Ausdrucksweisen, Juristendeutsch und Behördenfloskeln. Verwenden Sie stattdessen sprachliche Bilder.

**DREI** Reden Sie kurz, klar und knackig. Verwässern Sie Ihre Botschaft nicht mit Unwichtigem.

**VIER** Kommunizieren Sie Nutzen. Sagen Sie, was es bringt, Ihnen zuzuhören. Damit wecken Sie Aufmerksamkeit.

**FÜNF** Kommunizieren Sie ehrlich. Auch bei negativen Botschaften dürfen Sie die Wahrheit nicht beschönigen.

**SECHS** Nehmen Sie Ihre Mitmenschen ernst, mit denen Sie kommunizieren. Zeigen Sie Nähe. Humor ist das beste Mittel hierfür.

**SIEBEN** Verschaffen Sie sich Klarheit. Nur wenn Sie sich selbst darüber im Klaren sind, was Sie vermitteln wollen, wird Ihre Kommunikation überzeugen.

**ACHT** Achten Sie auf Untertöne. Denken Sie daran, dass es neben der inhaltlichen Aussage immer auch eine Appellebene und eine Beziehungsebene gibt, die die Gesamtwirkung der Kommunikation beeinflussen.

**NEUN** Geben Sie Feedback. Auf Fragen nicht zu reagieren, ist schlechter Stil.

## Turbulente Zeiten meistern

Die Angst vor der Euro-Krise zieht sich durch alle Ebenen. Eine Aufgabe der Personaler ist es, diese Angst zu reduzieren und so eine bessere Basis für strategische, rationale Planungen zu bereiten. Motivationsexperte Dirk Schmidt nennt vier wichtige Schritte für diese Vorgehensweise. Als ersten Schritt empfiehlt er: Seien Sie Vorbild und denken Sie positiv. Optimismus versetzt Sie in die Lage, angstfrei über Probleme nachzudenken und Lösungen zu finden. Das spürt auch Ihr Team. Im zweiten Schritten sollten Sie sich realistische und konkrete Ziele setzen. Wer diszipliniert große Projektziele in handelbare Etappen zerlegt und diese konsequent abarbeitet, kommt seinem Ziel kontinuierlich näher. Im dritten Schritten, sollten Sie Ihren Mitarbeitern Sicherheit geben. Das Bedürfnis nach Sicherheit spielt oft eine große Rolle, deshalb sollten Sie klar kommunizieren, was an konkreten Maßnahmen und Veränderungen ansteht. Der vierte Schritt: Loben und fördern Sie.



**Denken und handeln Sie positiv.**

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

## Vergütungs-Check: Das verdienen Personalreferenten

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](http://www.personalmagazin.de/gehalt)

### Personalreferent

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q1	Median	Q3	ÜBERSICHT
< 21	34.414 €	40.741 €	48.254 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer Dez.: Syndikus
21-50	39.815 €	43.945 €	50.826 €	Jan.: Lohn und Gehalt Feb.: Personalmarketing März: Personalleiter
51-100	39.352 €	44.501 €	52.671 €	April: Personalreferent
100-1.000	45.890 €	51.064 €	59.631 €	Mai: Personalsachbearbeiter Juni: Personalberater
> 1.000	50.764 €	57.768 €	69.244 €	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 3,4 Prozent.

Quelle: Personalmarkt, 2012

myRZVpers.on

Effiziente  
Personalabrechnung  
für **Krankenhäuser,**  
**Kirchen** und  
**Kommunen** mit  
KIDICAP®

Mit unserer Portallösung gestalten Sie Ihr Personalmanagement so individuell und einzigartig wie Sie es sind: die zentrale Online-Plattform bietet Ihnen **alle Funktionalitäten eines modernen Personalmanagements** und ermöglicht die effiziente Nutzung der bewährten KIDICAP P5-Anwendungen.

Besuchen Sie uns auf der **PERSONAL2012 Nord** in Hamburg. Dort zeigen wir Ihnen gern das Personalmanagement der Zukunft. **Wir freuen uns auf Sie.**

PERSONAL 2012 Nord  
Halle H / Stand C.28



Ihre IT-Lösungen für  
Gesundheit und Soziales



## HR-Netzwerke

### Unicum Personalmarketing Netzwerktreffen

**Ansprechpartner:** Marc Dobberstein  
**E-Mail:** [dobberstein@unicum-verlag.de](mailto:dobberstein@unicum-verlag.de)

Bereits vor zwölf Jahren wurde das Unicum Personalmarketing Netzwerktreffen ins Leben gerufen, das heute 120 Mitglieder zählt. Ziel des Netzwerks ist der Austausch über aktuelle Fragen der Personalgewinnung aus dem Pool der jungen Bildungselite. Teilnehmen können Personen, die sich mit dem Schul- und Hochschulpersonalmarketing beschäftigen. Die Teilnahme ist kostenfrei, allerdings wird für die einmal jährlich stattfindenden Treffen ein Tagungsbeitrag erhoben. Diese beinhalten Fachvorträge, Best-Practice-Beispiele und Diskussionen zum Veranstaltungsthema. Rund 100 bis 130 Teilnehmer kommen an diesem Tag zusammen, um sich über Trends zu informieren und sich untereinander auszutauschen. Im Vordergrund steht der intensive informelle Kontakt. Thema des Netzwerktreffens 2012, das am 13. März 2012 bei der Deutschen Flugsicherung in Langen bei Frankfurt am Main stattfand, war: „Junge Zielgruppen im Blick: Insights und Trends.“



**Flugsicherung in Langen: Hier fand das letzte Netzwerktreffen statt.**

Unterhalten auch Sie einen nicht kommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie an [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de), Stichwort „HR-Netze“.

## Mehr Kompetenz für Entwickler

**P**raxisnähe steht im Vordergrund einer neuen berufsbegleitenden Weiterbildung zum Personalentwicklungsexperten. Sie will Personen in HR-Funktionen dabei unterstützen, sich als Partner des Managements zu positionieren. Der Zertifikatskurs soll Beratungskompetenz sowie insbesondere moderne Methoden und Instrumente der Personalentwicklung sowie Lernpsychologie vermitteln. Auch betriebswirtschaftliches und strategisches Denken sollen erlernt werden. Die Weiterbildung beinhaltet sechs Module, die in acht Monaten absolviert werden. Zielgruppen sind Personalsachbearbeiter und Referenten, Personalentwickler und Assistenten der Geschäftsleitung. [www.zww.uni-augsburg.de](http://www.zww.uni-augsburg.de)



Am ZWW können Personaler eine Weiterbildung zum PE-Experten absolvieren.

## Weiterbildung für Personalprofis

**ARBEITSRECHT.** Am 10. April startet in Berlin und am 16. April in München der Zertifikatslehrgang Fachreferent/in Arbeitsrecht. Die Weiterbildung geht über drei Monate und besteht aus drei Modulen. Die Themen der Module: Anbahnung des Arbeitsverhältnisses, Durchführung des Arbeitsverhältnisses, Beendigung des Arbeitsverhältnisses. [www.forum-fachseminare.de](http://www.forum-fachseminare.de)

**STORYTELLING.** Wie Storytelling für das Personalmanagement funktioniert, können die Teilnehmer eines Zweitages-Seminars erfahren. Sie lernen, wie Geschichten funktionieren, wie und wo sich Geschichten in Unternehmen finden lassen und

wie eine gute Story kommuniziert wird. Auch die Einsatzmöglichkeiten werden thematisiert. Das Seminar findet vom 14. bis 15. Juni sowie vom 8. bis 9. November in Heidelberg statt. [www.narrata.de](http://www.narrata.de)

**ARBEITSZEIT.** Das Seminar „Flexible Arbeitszeit attraktiv gestalten und effizient nutzen“ zeigt, welches Arbeitszeitmodell für welches Unternehmen am besten funktioniert. In Fallbeispielen und Gruppenarbeit können die Teilnehmer die Umsetzung des Wissens gleich anwenden. Das Seminar findet am 9. Mai in Frankfurt am Main, am 11. Juni in Hamburg und am 25. Juli in Köln statt. [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

## Termine im Mai und Juni

### Messen und Kongresse

20. DGFP-KONGRESS	7. und 8. Mai, Frankfurt am Main	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Tel. 02 11 / 5 97 81 45 www.dgfp-kongress.de
PERSONAL 2012 NORD	9. und 10. Mai, Hamburg	Spring Messe Management Tel. 06 21 / 7 00 19 75 www.personal-messe.de/nord
KONGRESS WIRTSCHAFT UND GESUNDHEIT	16. bis 19. Mai, Bad Kissingen	Akademie Heiligenfeld Tel. 09 71 / 84 46 00 www.kongress-heiligenfeld.de
ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGS- FORMEN IM WANDEL	14. und 15. Juni, Düsseldorf	Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ Tel. 02 11 / 8 11 23 85 www.fokusgruppe2012.de

### Persönliche Kompetenzen

ERFOLGREICH VERHANDELN	8. und 9. Mai, Starnberg	Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Tel. 0 75 51 / 9 36 80 www.die-akademie.de
STRESSMANAGEMENT: LÄCHELN STATT HECHELN – DEM BURNOUT VORBEUGEN	11. Mai, Stuttgart	Study & Train – Gesellschaft für Weiterbildung Tel. 07 11 / 7 16 82 86 www.study-train.de
WALT DISNEY, DE BOND UND AN- DERE: KREATIVITÄTSSTECHNIKEN	23. Mai, Mannheim	Isgatec Akademie Tel. 06 21 / 71 76 88 80 www.isgatec.com

### Personal-Fachthemen

PROFESSIONELLES TALENTMANAGEMENT	31. Mai und 1. Juni, Dortmund	Poko-Institut Münster Tel. 02 51 / 13 50 60 60 www.poko.de/personal
DER NEUE BESCHÄFTIGTENDATEN- SCHUTZ 2012	13. Juni, Mannheim	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 8 98 44 22 www.haufe-akademie.de

## Online

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

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

## Top-Termine

### Personalmanage- mentkongress 2012

Zum dritten Mal veranstaltet der Bundesverband der Personalmanager am 20. und 21. Juni den Personalmanagementkongress im Berliner Estrel Convention Center. Der Fokus liegt in diesem Jahr auf dem Thema „Leadership“. Daneben werden acht weitere HR-Handlungsfelder aufgegriffen – darunter Gesundheits- und Talentmanagement sowie Recruiting. Als feierlicher Höhepunkt findet wieder der Gala-Abend „Nacht der Personal“ im Friedrichstadt-Palast statt.

Tel. 0 30 / 84 85 90,  
[www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)

### 11. Kienbaum Jahrestagung

Unter dem Motto „Schneller, höher, weiter – HRM in volatilen Märkten“ veranstaltet die Kienbaum Management Consultants GmbH am 24. Mai in Ehreshoven bei Köln die 11. Kienbaum Jahrestagung. Personalentscheider aus Konzernen und mittelständischen Unternehmen diskutieren an diesem Tag darüber, welche personalwirtschaftlichen Stellhebel es gibt, um Stabilität und Kontinuität angesichts der weltwirtschaftlichen Unwägbarkeiten sicherzustellen. Die Keynote hält dieses Jahr der Interntextperte Sascha Lobo über das Thema „Wie das Netz die Gesellschaft verändert – und was das mit Human Resources zu tun haben kann“. Die Podiumsdiskussion wird von Randolph Jessl, Chefredakteur des Personalmagazins, geleitet. Sie dreht sich um die Frage, wie die Personalarbeit in China betrieben werden kann und sollte. Am Nachmittag finden vier parallele Workshops statt, die sich unter anderem mit den Themen „Generation Y“ sowie „Corporate Health Management“ beschäftigen.

Tel. 02 11 / 96 59 21 31, [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

## Führungspraxis und Grenzerfahrungen



**FÜHRUNG.** Als der Bergführer Walter Laserer den Unterschied zwischen dem Führen am Berg und im Unternehmen erklären sollte, sagte er:

„Am Berg kannst du dich nicht verstecken.“ „In gut geführten Unternehmen auch nicht“, meinte darauf Berater Gerth Vogel. Das war der Auslöser für die beiden, ihre Führungserfahrungen zu vergleichen und dies in einem Buch darzustellen. Das Buch will weder ein wissenschaftlich fundiertes Werk zum Thema Führung sein, noch will es einfach abenteuerliche Bergsteigergeschichten liefern. Im Mittelpunkt stehen Erfahrungen. Ergänzend gibt es Berichte von bekannten Führungspersönlichkeiten.

**BEWERTUNG:** Die Beiträge der diversen Koautoren, gemischt mit Expeditionsberichten, lassen das Buch unruhig erscheinen. Etwas mehr roter Faden wäre gut gewesen. (dfu)

Walter Laserer, Gerth Vogel: *Am Berg kannst Du Dich nicht verstecken*. 183 Seiten, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main, 2011. 24,90 Euro.

## Die neue Arbeitswelt verstehen und nutzen



**ARBEITSWELT.** „Wir durchleben einen so bedeutsamen Umbruch, wie er am Ende des 18. und am Anfang des 19. Jahrhunderts stattgefunden hat“, sagt Lynda Gratton. Fünf Faktoren werden laut der Professorin für Management Practice an der London Business School die Arbeitswelt prägen: Technologie, Globalisierung,

sofort an Zaphod Beeblebrox erinnern, den begrenzt liebenswerten Hochstapler und manischen Selbstbeweihräucherer. Dann die Zahl 42 als sinnfreie Antwort auf die Sinnfrage, die Depressionen des Roboters Marvin und vor allem das permanente, paradoxe Aufeinandertreffen des großen Ganzen mit dem ganz unbedeutenden Detail, das letztlich das große Ganze in den Schatten stellt und determiniert. Mein persönliches Fazit: Auch wenn wir alle uns und anderen permanent vorgaukeln, wie logisch und rational die Welt ist, kann man sie nur verstehen, wenn man akzeptiert, dass sie das nicht ist.



Christian Scholz lehrt Organisation, Personal- und Medienmanagement an der Uni Saarbrücken.

## MEIN KLASSIKER

## Ein Untertitel zum täglichen Leben

**ARBEITSWELT.** Auf die Frage nach einem Buch, das für mich besonders wichtig ist oder war, komme ich nicht um Douglas Adams' Werk „Per Anhalter durch die Galaxis“ herum. Natürlich gibt es tiefsinnigere Bücher (zum Beispiel Edgar Scheins' „Organisationskultur“) oder anspruchsvollere Texte (zum Beispiel die Arbeiten von Jay Forrester). Es gibt aber kein Buch, das bei mir quasi als permanenter Untertitel zum täglichen Leben abläuft und mir mehr hilft, aktuelle Geschehnisse zu verstehen und mit ihnen umzugehen. Allein die Einstiegsszene: Hier wird rücksichtslos ein Haus gesprengt, legitimiert nur durch die wenig legitimierte Macht einer Obrigkeit. Nun, kurz darauf wird diese Obrigkeit ihrerseits, inklusive der gesamten Erde, in die Luft gejagt. Hier fallen mir rasch einige Analogien – auch zur Arbeitswelt – ein. Gleich am Anfang treffen die Leser auf Prostetnik Vogon Jeltz mit seinem unansehnlichen Äußeren und seiner Kunst, Gedichte vorzutragen, die keiner für gut hält, aber jeder bejubelt. Ich kenne viele derartige Vogonen und auch Menschen, die mich



Douglas Adams: *Per Anhalter durch die Galaxis*. Heyne Verlag, München, 2001.

Demografie und Langlebigkeit, Gesellschaft und Energieressourcen. Mögliche Folgen sind zersplitterte Arbeitstage und das Ende spontaner Kontakte. Im Buch erläutert Gratton, wie sich Arbeitnehmer neu orientieren können.

**BEWERTUNG:** Flüssig zu lesen, nachvollziehbar und mit konkreten Tipps. Die genannten Faktoren sind keine Unbekannten, die Schlussfolgerungen allerdings originär hergeleitet. (dfu)

Lynda Gratton: *Job Future, Future Jobs*. 368 Seiten, Carl Hanser Verlag, München, 2012. 24,90 Euro.

## Führungskrisen lösen mit Beispielfällen



**FÜHRUNG.** Der Titel des Buchs „Als unser Kunde tot umfiel...“ macht neugierig. Gleichzeitig beschreibt er – überspitzt – ein häufiges Problem von Führungskräften:

Sie müssen Probleme lösen. Im Buch haben die Autoren die 25 kniffligsten Geschichten zusammengetragen, die ihnen in den vergangenen Jahren begegnet sind. Zudem erläutern sie die entsprechenden Lösungen – beispielsweise, wie man Mitarbeiter wirkungsvoll kritisiert, ohne sie zu demotivieren, oder was man tun sollte, wenn das Team etwas verbockt hat. Bei allen Fällen stellen sie klassische Fehler vor und beschreiben Methoden zur Lösungsfindung. Außerdem stellen sie im Internet zusätzlich Checklisten, Formblätter und ergänzende Informationen zu kniffligen Führungsproblemen zur Verfügung.

**BEWERTUNG:** Ein praxisorientiertes Buch mit teilweise sehr speziellen Beispielen. Dass Kunden während einer Präsentation versterben, wird hoffentlich nicht in vielen Unternehmen vorkommen. (dfu)

Timo Hinrichsen, Boris Palluch: „Als unser Kunde tot umfiel...“, 261 Seiten, Linde Verlag, Wien, 2012. 19,90 Euro.



Neu

Manfred Arnold,  
Edith Gräfl (Hrsg.)  
Teilzeit- und  
Befristungsgesetz  
3. Auflage 2012  
ca. 600 Seiten  
Buch mit CD-ROM  
Bestell-Nr. E04211  
ISBN 978-3-648-01983-2  
nur € 79,00



Prof. Dr. Gregor Thüsing,  
Dr. Helga Laux,  
Dr. Mark Lembke (Hrsg.)  
Kündigungsschutzgesetz  
2. Auflage 2011  
ca. 1.244 Seiten  
Buch mit CD-ROM  
Bestell-Nr. E04274  
ISBN 978-3-648-00476-0  
nur € 98,00

## Aktuelle Praxiskommentare von renommierten Autoren

### Mit Beispielen und Gestaltungshinweisen

#### Alles zum Teilzeit- und Befristungsgesetz

Der umfassende Kommentar führt durch das gesamte TzBfG und angrenzende Vorschriften.

- Aktuell in der 3. Auflage: Mit der neuen Rechtsprechung des BAG zur sachgrundlosen Befristung
- Auf CD-ROM: kompletter Buchinhalt, zitierte Gesetze und Entscheidungen im Volltext

#### Alles zum Kündigungsschutzgesetz

Die Herausgeber des Kommentars zum KSchG sind namhafte Experten im deutschen Arbeitsrecht.

- Neu in der 2. Auflage: EuGH-Urteil zu Kündigungsfristen, neue Rechtsprechung, u.a. zu AGG, Betriebsübergang, Bagatelldelikten u.v.m.
- Auf CD-ROM: kompletter Kommentartext, zitierte Gesetze und über 1300 Entscheidungen im Volltext

Jetzt bestellen!

[www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung)  
oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz;  
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

**HAUFE.**

## Ältere Arbeitnehmer

Personalmagazin 3/2012, Seite 48 f.

Im Beitrag „Den Denkansatz ändern“ zeigten wir, dass in einer alternden Gesellschaft auch der Umgang miteinander verändert werden muss. Ein Preisträger des Wettbewerbs „Job nach Maß“ vertieft diesen Ansatz.

„Alle können mittun, Teilhabe und Teilnahme zu organisieren. Viele Studien und Projekte haben Ergebnisse gebracht – wer nutzt sie? Viele Arbeitnehmer wollen bei der Gestaltung ihrer Zukunft mitgenommen werden. Da bedarf es nur des Mutes, das vorhandene Wissen zu bündeln und allen zur Verfügung zu stellen. Dabei müssen Schwellenängste überwunden werden, die „Jungen“ müssen den „Alten“ die Ängste nehmen. Die „Alten“ lassen diese Hilfe zu und beteiligen die „Jungen“ an ihrem reichhaltigen Erfahrungsschatz. Der Schlüssel zur Lösung dieser Gemeinschaftsaufgabe ist die Kommunikation. Wofür? Für unsere gemeinsame Zukunft.“

Thomas Pietzsch

Auch das Bundesarbeitsministerium (BMAS) hat das Thema aufgegriffen und den ersten Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ veröffentlicht. Dazu erreichte uns eine Pressemitteilung des BMAS:

„Dass sich in zehn Jahren der Anteil der Erwerbstätigen in den Jahrgängen kurz vor dem Renteneintritt mehr als verdoppelt hat, ist ein beachtlicher Er-

folg. Wenn der Trend anhält, werden wir in Kürze in dieser Altersgruppe mehr Erwerbstätige als Rentner haben. Wir leben länger, die Beschäftigungschancen steigen – unser Ziel ist, dass Arbeit auch für Menschen über Sechzig der Normalfall wird.“

Bundesarbeitsministerium

## Familienpflegezeit

Personalmagazin 1/2012, Seite 53 ff.

Auf gravierende Praxisprobleme, die das seit Januar 2012 geltende Familienpflegezeitgesetz mit sich bringt, weist ein Leser hin.

„Grundlegender Kritikpunkt ist, dass die Regelungen zur Familienpflegezeit nicht ins Pflegezeitgesetz integriert wurden. Für viele Betriebsräte und Beschäftigte ist es ohnehin schwierig, sich im Arbeitsrecht zu orientieren. Eine solche Aufsplittung führt zu weiterer Verunsicherung und erschwert die Nutzung. Da ein Rechtsanspruch fehlt, entscheidet letztlich der Arbeitgeber über die Bewilligung, nicht die Situation der Arbeitnehmer oder Pflegebedürftigen. Wünschenswert wäre eine Regelung, nach der Familienpflegezeit nur aus (dringenden) betrieblichen Gründen abgelehnt werden kann. Die Dauer des Anspruchs ist für viele Pflegesituationen zu kurz bemessen, der Kündigungsschutz setzt erst mit Beginn der Pflegezeit ein. So fürchte ich, dass der gute und wichtige Inhalt des Gesetzes nur wenig genutzt wird.“

Claus Jahncke, Giovanni Sciarba Consult

## 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

### ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel. 01 80/50 50 169\* \* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
Fax 01 80/50 50 441\* max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.  
E-Mail: [Zeitschriften@haufe.de](mailto:Zeitschriften@haufe.de)

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub

### REDAKTION

Randolf Jessl (raj) (verantwort. Chefredakteur)

E-Mail: [Randolf.Jessl@personalmagazin.de](mailto:Randolf.Jessl@personalmagazin.de)

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

E-Mail: [Daniela.Furkel@personalmagazin.de](mailto:Daniela.Furkel@personalmagazin.de)

Thomas Muschiol (tm) (Leiter Fachressort Recht)

E-Mail: [Thomas.Muschiol@personalmagazin.de](mailto:Thomas.Muschiol@personalmagazin.de)

Katharina Schmitt (ks)

E-Mail: [Katharina.Schmitt@personalmagazin.de](mailto:Katharina.Schmitt@personalmagazin.de)

Melanie Röbler (mer)

E-Mail: [Melanie.Roessler@personalmagazin.de](mailto:Melanie.Roessler@personalmagazin.de)

Kristina Enderle da Silva (end)

E-Mail: [Kristina.Enderle@personalmagazin.de](mailto:Kristina.Enderle@personalmagazin.de)

Michael Miller (mim)

E-Mail: [Michael.Miller@personalmagazin.de](mailto:Michael.Miller@personalmagazin.de)

Nicole Schrehardt (nis)

E-Mail: [Nicole.Schrehardt@haufe-lexware.com](mailto:Nicole.Schrehardt@haufe-lexware.com)

### 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](mailto:redaktion@personalmagazin.de)

### AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Christian Ahrling, Silke Eilers, Prof. Dr. Daniela Eisele, Francoise Fuchs, Sibylle Groh, Jochen Hartmann, Martin Hofferberth, Dr. Walter Jochmann, Rudolf Kast, Prof. Dr. Simone Kauffeld, Dieter Kern, Tobias Neufeld, Marlene Klapper-Nolda, Wolfgang Meyer, Thomas Münster, Ulli Pesch, Prof. Dr. Ulrich Preis, Prof. Dr. Jutta Rump, Dr. Christian Schmeichel, Thomas Ubbet, Felicia Ullrich, Gaby Wilms

### GRAFIK / LAYOUT Melanie Probst

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012

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, Fax -477

E-Mail: [Klaus.Sturm@haufe-lexware.com](mailto:Klaus.Sturm@haufe-lexware.com)

### KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562, Fax -477

E-Mail: [Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com](mailto:Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com)

Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477

E-Mail: [Dominik.Castillo@haufe-lexware.com](mailto:Dominik.Castillo@haufe-lexware.com)

### ANZEIGENDISPOSITION

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

E-Mail: [Michaela.Dotzler@haufe-lexware.com](mailto:Michaela.Dotzler@haufe-lexware.com)

### 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, 14. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 41.992 Exemplare im 4. 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.

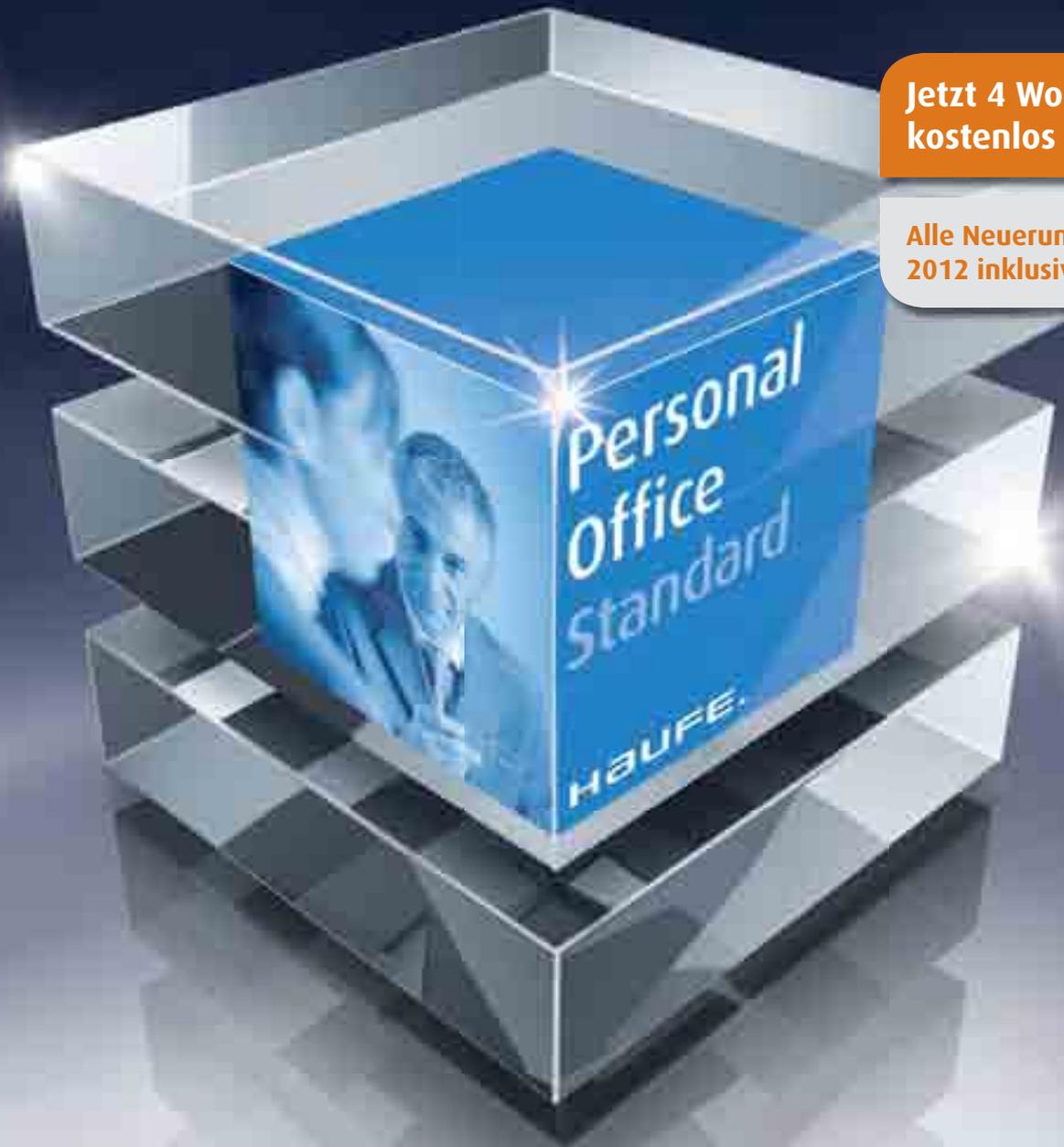
LESERBRIEF: Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen.

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie unter: [www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter).

## VORSCHAU



- Titel: Personalrisiken
- Auslandsentsendung
- Datenschutz bei Videoüberwachung
- Weiterbildungsfonds



**Jetzt 4 Wochen  
kostenlos testen!**

**Alle Neuerungen  
2012 inklusive**

**Mit Haufe setzen Sie in der Personalarbeit neue Maßstäbe  
in puncto Effizienz und Rechtssicherheit. Versprochen.**

Das Standardwerk im Personalbereich bietet Ihnen die Basis für rechtssicheres und effizientes Arbeiten. Hier finden Sie zu allen Fragen aus Arbeitsrecht, Personalmanagement, Lohnsteuer und Sozialversicherung die passende Antwort! Mehr als 50.000 Nutzer verlassen sich schon auf Haufe Personal Office Standard.

Gehen Sie auf Nummer sicher und testen Sie Haufe Personal Office 4 Wochen lang!

[www.haufe.de/personal-office](http://www.haufe.de/personal-office)

**HAUFE.**

## Pate für Jobsuchende: Warum gerade ich?

**KOLLEAGENTIPP.** Andere bei der Jobsuche zu unterstützen, bringt nicht nur den Personaler voran – es ist auch volkswirtschaftlich von Nutzen.

**Eigentlich habe ich keine Zeit ...!** Ja, natürlich können Sie sagen, dass Sie schon so viel um die Ohren haben und für Freizeitaktivitäten, bei denen es auf Ihre beruflichen Kenntnisse ankommt, interessieren Sie sich nicht – schließlich hat jeder einmal Feierabend. Und dann noch um Menschen kümmern, die aus welchen Gründen auch immer Unterstützung brauchen, um den beruflichen Anschluss wiederzufinden. Noch hat mein Unternehmen genug Bewerbungen, warum soll ich mich deshalb um Bewerber kümmern?

**Aber: Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wie wichtig Sie mit Ihrem Know-how für die Gesellschaft sind?** Jeder von uns kennt sein Geschäft: Menschen für eine bestimmte Position auswählen und einstellen sowie personaltechnisch im gesamten Berufsleben begleiten. Hier

arbeiten wir als Profis, erledigen unseren Job für die Firma. Nun gibt es aber auch eine Überlegung, auf der anderen Seite anzusetzen.

**Wie schön wäre es, wenn wir den Menschen, die Arbeit suchen, schon im Ansatz behilflich sind, den richtigen Job zu finden.** Ja, natürlich ist da die Agentur für Arbeit zuständig, die machen das schon – aber kennen die unser Geschäft? Welche Kriterien legen wir an, was ist uns wichtig? Für unsere Gesellschaft können wir hier ehrenamtlich einen sehr großen Mehrwert leisten. Und die Klienten, die wir als Pate betreuen, bekommen durch uns den Mut, ihre Potentiale auch zu zeigen, etwa neue Wege auszuprobieren oder den Atem für ein längeres Bewerbungsverfahren zu behalten.

**In Zeiten des „Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes“ ist jeder Personaler auf der Hut.** Bei Absagen an Bewerber müssen wir vorsichtig sein. Schließlich kann es leicht passieren, dass Klagen drohen. Weniger ist deshalb oft mehr. Das hat natürlich zur Folge, dass Bewerber, die auf den zweiten oder schlechteren Plätzen landen, kein echtes Feedback zu ihren Bewerbungen erhalten, das ihnen weiterhelfen würde. Hier können wir im Ehrenamt als Pate helfen. Gerade in der erfolgreichen Prozessbegleitung sind Sie als ehrlicher Feedback-Geber gefordert. Sie können da ansetzen, wo eine Optimierung der Unterlagen oder des Auftretens des Bewerbers die Erfolgchancen im Bewerbungsverfahren Stück für Stück verbessern. Ohne Risiken und Nebenwirkungen.



© A1PK7/NH

**Da helfen, wo Hilfe direkt ankommt – das wünscht sich doch jeder!** Habe ich Zeit und Lust, mich direkt und persönlich für andere Menschen zu engagieren, ihnen Hilfestellung bei der Job-Suche zu geben, dadurch für unsere Gemeinschaft etwas zu tun, aber auch für meine Person? Ich jedenfalls werde meine Netzwerke anzapfen, neue knüpfen, Menschen begleiten und, wenn die Jobsuche erfolgreich war, mich mit ihnen freuen.

**Meine ganz persönliche Erfahrung:** Vor einiger Zeit bin ich auf das „Patenmodell der Diakonie“ ([www.patenmodell.de](http://www.patenmodell.de)) aufmerksam geworden, habe mich als Patin angemeldet und schon einige „Klienten“ erfolgreich betreut. Das Patenmodell gibt mir Gelegenheit, mich mit anderen Paten auszutauschen und zu lernen. Ja, es macht Arbeit, aber ich spüre, dass ich etwas bewirken kann, und die Freude war bei allen groß, die ich in den neuen Job begleitet habe – und so kommt etwas für mich zurück. Deutlich mehr als das, was ich investiert habe!

### 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 Personalerinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.  
[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

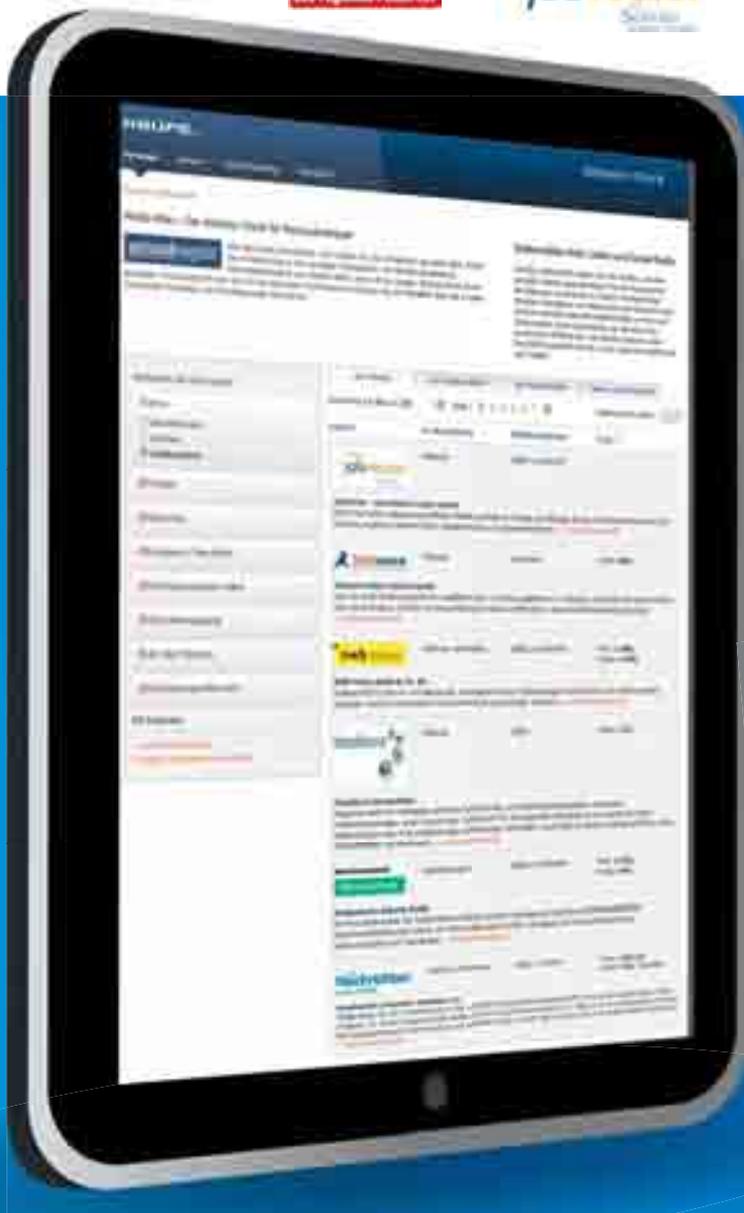
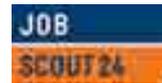
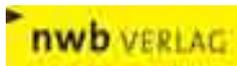
Initiative  
→ Wege zur  
**Selbst GmbH e.v.**

### Isabell C. Krone

i-Restart  
Consulting, Training, Coaching  
Interimsmanagement HR



Partner:



# Passende Stellenmärkte im Überblick!



Der Media-Atlas – jetzt online!  
Ihr Recherche-Tool für Stellenmärkte.



Mobilecode

Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche  
die richtigen Stellenmärkte.

Ganz einfach selektierbar nach Position,  
Branche, Berufsfeld und vielem mehr.



[www.media-atlas.de](http://www.media-atlas.de) – hier finden Sie den passenden Stellenmarkt!

**HAUFE.**



**Besuchen Sie uns auf  
der PERSONAL**

Süd: Stuttgart, Halle 9, Stand C.12  
Nord: Hamburg, Halle H, Stand B.12

# Mitarbeiter bilden Unternehmen.

Mit Haufe Talent Management gewinnen Sie gute Mitarbeiter, setzen sie produktiv ein, entwickeln sie zielgerecht und binden sie langfristig ans Unternehmen.

Sie möchten mehr erfahren?

[www.haufe.de/talentmanagement](http://www.haufe.de/talentmanagement)

**HAUFE**.umantis  
Talent Management Software

# 7 frei kombinierbare Module für Ihre HR-Prozesse:



## **Bewerber**

Papierloser Bewerbungsprozess, von Antrag über Genehmigung und Ausschreibung bis hin zur Besetzung.



## **Entwicklung**

Systematische Ermittlung des Entwicklungsbedarfs der Mitarbeiter.



## **Ziele**

Transparente Zielvereinbarung und Beurteilung für Personalverantwortliche, Vorgesetzte und Mitarbeiter.



## **Veranstaltungen**

Übersichtliche Planung, Ausschreibung und Verwaltung von Weiterbildungsangeboten.



## **Vergütung**

Leistungsgerechte Vergütung gestalten – mit voller Budget- und Prozesskontrolle sowie hoher Flexibilität.



## **Nachfolge**

Identifikation der wichtigen Fachpositionen und zentrale Planung der Laufbahn qualifizierter Nachfolger.



## **Netzwerk**

Diskussionen, Anregungen, Hilfestellungen und Wissensvernetzung via öffentlichem Austausch im Unternehmen.

# MBA-Werkstudent\*

\* im Jahr 2044

Talente mit Potenzial kann man nicht früh genug weiter qualifizieren! Sage HR stellt Ihnen einfach anzuwendende Werkzeuge bereit, um **Personalentwicklung** und **Talentmanagement** gezielt zu gestalten – und Ihnen Zeit zu geben für die wichtigsten Dinge der Personalarbeit: rechtzeitig dem Fachkräftemangel vorbeugen.

[www.sage.de/hr-entwickeln](http://www.sage.de/hr-entwickeln)



Besuchen Sie Sage HR auf der PERSONAL 2012:

PERSONAL Süd  
Halle 9, Stand E.01

PERSONAL Nord  
Halle H, Stand C.20

**Sage HR**  
Your people. Your business.



Entwickeln

Binden

Betreuen

Sage HR

Motivieren

Planen

Finden