

**FÜHRUNG**

Welche psychologischen Grundlagen wichtig sind s. 32

**CHANGE MANAGEMENT**

Wie eine Kultur entsteht, die Ideen fördert s. 48

**DATENSCHUTZ**

Welche Folgen das neue Gesetz haben wird s. 72

11/2010 | 11,20 EUR

# personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

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

## Anonyme Bewerbungen

Warum mehr dafür als dagegen spricht s. 14

**Spezial:**  
Die aktuellen  
Entwicklungen im  
HR-Outsourcing  
s. 51



MATERIAL-NR. 04062-51Z1



In der Personal-  
arbeit können Sie  
jetzt mehr

**GESTALTEN**

**Sie Ihr Unternehmen erfolgreich!  
Mit den Personal-Management-  
systemen von DATEV.**

Eine aktive Personalentwicklung ist entscheidend für die erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens. Mit den Personal-Managementsystemen von DATEV schaffen Sie eine direkte Verbindung zur Entgeltabrechnung, reduzieren Ihren Verwaltungsaufwand und bekommen Freiräume für eine vorausschauende Personalarbeit. Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.

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



Zukunft gestalten. Gemeinsam.





„Wenn der Staat Gerechtigkeit in die Firmen tragen will, gilt es genau hinzusehen. Aber auch selbstkritisch zu sein.“

## Regularien im Praxistest

**E**s ist schon fast ein Trend: Mit einer Reihe von Initiativen will der Staat in die Firmen tragen, was er für gut und gerecht hält. Beispiele gefällig? Bitte: Die Vergütungsanalyse zur Beseitigung der Lohnlücke zwischen Mann und Frau Logib-D, Vergütungsgrundsätze wie im Falle des VorstAG, das Rating-Instrument Human Potential Index HPI, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz AGG und jüngst die anonyme Bewerbung zur Herstellung von Chancengleichheit bei der Jobsuche. Skepsis ist angebracht – und wird auch lautstark von der Wirtschaft eingefordert. Wer definiert, was gut und gerecht ist? Für wen ist es gut und gerecht? Ist es gut und gerecht?

Genauso angebracht ist es aber, nicht alles über einen Kamm zu scheren und selbstkritisch zu sein. Denn nicht hinter allem steckt – wie beim AGG – der verbissene Regulator. Immer öfter setzt der Staat auf die Kooperation mit der Wirtschaft. Der Logib-D wird von Testfirmen erprobt, beim HPI war es nicht anders. Zudem: Manches mündet in Gesetze, weil sich die Wirtschaft weigert, sich mit Missständen auseinanderzusetzen und sie gegebenenfalls zu beseitigen. Man denke an die Vergütungsmisere im Finanzsektor. Deshalb gilt: Genau hinsehen und sich einbringen. Dies tut die Redaktion des Personalmagazins im Falle der Initiative der Antidiskriminierungsstelle des Bundes in Sachen „anonyme Bewerbung“. Unser Fazit: Es spricht derzeit mehr für als gegen dieses Verfahren. Warum, das lesen Sie in unserer Titelstrecke. Ob unser Urteil auch in der Praxis besteht, kann nur der Praxistest zeigen. In diesem Sinne ist die Initiative und die Experimentierfreude der fünf Pilotfirmen zu begrüßen.

*Randolf Jessl, Chefredakteur*



Bei uns  
ändert  
sich was!



## HAUFE.Personal

» Wissen

» News

» Top-Themen

» Online-Seminare

» Marktübersichten

» Newsletter

» Personalmagazin

» Aktuelle Ausgabe

» Heftarchiv

» Abonnement

» Redaktion

» Wirtschaft und Weiterbildung

» Haufe Akademie

» eCampus

» Haufe Community



## Dienstleister per Mausklick vergleichen

Mit einem neuen Online-Angebot erleichtern wir Ihre Suche nach HR-Software-Systemen und Dienstleistern für das Personalwesen. Auf unserem Portal haben Sie die Möglichkeit, Anbieter und Dienstleister in der alphabetischen Liste zu suchen. Oder Sie selektieren bequem über den Filter die für Ihr Anliegen passenden Unternehmen heraus. Zudem können Sie auch noch auf die Marktübersichten des Personalmagazins zugreifen, wenn Sie Angebote im Bereich Weiterbildung oder Personalberater im Tabellenformat vergleichen wollen.

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



Der neue Marketplace bietet einen schnellen Überblick.

## Schnelle Online-Rechner

Sie wollen schnell herausfinden, wie viel Netto von Ihrem neuen Bruttolohn übrig bleibt? Oder Sie möchten eine Abfindung für einen Mitarbeiter berechnen? Dann nutzen Sie die Rechner, die wir Ihnen auf unserem Online-Portal kostenfrei zur Verfügung stellen. Dafür müssen Sie lediglich Java installieren und dann den Rechner über unsere Homepage starten.

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

### 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 Dezember bieten wir Ihnen eine Online-Umfrage zum Thema „Hindernisse bei der betrieblichen Altersversorgung“ sowie weiterführende Texte, die Sie bitte dem nebenstehenden Kasten entnehmen.

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

### Neue Downloads im November



- Gutachten des Nationalen Normenkontrollrats zu den Auswirkungen des „Elena“-Verfahrens
- Online-Umfrage: Hindernisse bei der betrieblichen Altersversorgung
- Vergütungs-Check: Persönlichkeitstrainer oder Coaches
- **Alle Downloads**

aus  wird 

alles bleibt besser.

Wer erfolgreich sein will, muss seine Chancen nutzen. Deshalb wird s+p zu Sage. Wachstum, größere Marktpräsenz für unsere personalwirtschaftliche Software und mehr Sicherheit für alle s+p Kunden sind gute Gründe dafür.

Auch für Sie bleibt alles besser: Denn auf die bewährte s+p Kompetenz für moderne branchenunabhängige HR Lösungen können Sie sich auch weiterhin verlassen.



Jetzt mehr über Sage HR Solutions erfahren und das Komplettpaket für Ihr Personalbüro, bestehend aus einem exklusiven Kaffeeautomaten mit 6 personalisierten Tassen und 500 Pads, gewinnen!

Weitere Informationen und Anmeldung zum Gewinnspiel unter [www.alles-bleibt-besser.com/PM](http://www.alles-bleibt-besser.com/PM)

## SZENE

### 08 News und Events

#### 10 Personalernachwuchs ausgezeichnet

Drei Studenten haben den HR Young Talent Award erhalten

#### 12 Überraschungsgast im Wohnzimmer

Tobias Becker ist Deutschlands erster Talent-Relationship-Manager

## TITELTHEMA

#### 14 Warum es einen Test wert ist

Viele voreilige Bedenken gegenüber dem anonymen Bewerbungsverfahren lassen sich leicht widerlegen

#### 16 Was die Entscheidung verfälscht

Psychologische Studien zeigen, welche Merkmale die Personalauswahl unbewusst beeinflussen können

#### 19 Prinzipiell eine gute Idee

Personaler, Wissenschaftler und Dienstleister erklären, warum sie das anonyme Verfahren befürworten und warum nicht

#### 22 Bewerber ohne Namen und Gesicht

Die praktische Umsetzung ist schwierig. Andere Länder haben bereits Erfahrungen gesammelt.

#### 24 Wie Bewerbermanagement-Software den anonymen Prozess abbildet

#### 26 „Besser dokumentieren“

Rechtsanwalt Peter Rambach erklärt, welche Folgen die Anonymität aus Rechtssicht hat

## MANAGEMENT

### 28 News

### 30 Dienstleistungsmarkt

#### 32 Eine Frage der Führung

Wie gut Mitarbeiter arbeiten, hängt auch vom Chef ab. Die Psychologie bietet dafür Erklärungsansätze

#### 35 Fitnessprogramm für Zehnkämpfer

Was Verwaltungsprofis von Business-Partnern lernen können

## ORGANISATION

### 38 News

#### 40 Softwaremarkt

#### 42 Service und Effizienz zählen

Worauf der Wert der Arbeit der Personalabteilung gründet

#### 44 Digitale Personalakte

Personaler müssen auf Datenschutz und beweisrechtliche Folgen achten

#### 47 Wie die Digitalisierung auch unter besonderen Umständen klappt

#### 48 Straßenbahnen auf der Überholspur

Das Kulturentwicklungsprojekt „Führen stärken“ machte die Stuttgarter Straßenbahnen AG zum kundenorientierten Dienstleister

## SPEZIAL

#### 51 HR-Outsourcing 2011

#### 52 Was war 2010 – was kommt 2011?

Der HR-Outsourcing-Markt entwickelt sich sehr dynamisch. Gefragt ist vor allem Qualität

#### 54 Kompetenz in Energie bündeln

Die Rheinische Energie AG hat eine neue Entgeltlösung implementiert

#### 57 Die größten Herausforderungen

Fachleute erklären, wo die Hürden im HR-Outsourcing liegen

#### Anonyme Bewerbung

Selbst ein solch schemenhaftes Foto verrät noch das Geschlecht des Bewerbers. Deswegen soll es in anonymen Bewerbungen ganz weggelassen werden. Auch Name, Herkunft und Alter sollen nicht mehr Teil der Unterlagen sein, wenn es nach der Antidiskriminierungsstelle des Bundes geht. Diese testet das Verfahren derzeit mit fünf Unternehmen. Viele Kritiker bemängeln dabei eine umständliche Umsetzung. Doch dies lässt sich widerlegen. Warum vieles für anonyme Bewerbungen spricht, lesen Sie ab S. 14



#### „Mitbestimmung klar regeln“

BAG-Richter Franz Josef Düwell benennt die Probleme kleiner Firmen im Eingliederungsmanagement. S. 66



© ACEQUESTIONS; SHUTTERSTOCK



© STUTTGARTER STRASSENBAHNEN AG

## Straßenbahnen auf der Überholspur

Die Kultur in einem Unternehmen zu verändern, erfordert einiges Engagement. Die Stuttgarter Straßenbahnen AG haben es geschafft, sich mittels des Projekts „Führen stärken“ zu einem ideengeleiteten und kundenorientierten Dienstleister zu entwickeln. S. 48

## RECHT

### 60 News

### 62 Aktuelles aus der Rechtsprechung

**64 Relevanz der BEM-Pflichten steigt**  
Bei Kündigungen kann das betriebliche Eingliederungsmanagement zunehmend zum Problem werden

**66** Vor welchen Herausforderungen kleinere Betriebe stehen, erklärt BAG-Richter Franz Josef Düwell

**67 Lebensarbeitszeit richtig regeln**  
Zeitwertkonten sollten bis zum Rentenalter durchgeplant werden

**69** Welche Praxisprobleme die neue Pflicht zur Sicherung von Arbeitszeitkonten mit sich bringt

**72 Ein Gesetz wird aufgerüstet**  
Welche Folgen die neuen Datenschutzregelungen haben

**73** Der Arbeitsrechtsprofessor Gregor Thüsing mahnt mehr Klarheit an

## PERSÖNLICH

**74 Self Service**  
Vergütungcheck; Persönlichkeits-trainer

**76 Jobfitness**  
Weiterbildungstipps; HR-Netzwerke

### 78 Buchtipps

**82 Kollegentipp**  
Wie „Senior Advisors“ den Nachwuchs beraten können

## RUBRIKEN

**03** Editorial

**06** Online

**77** Termine

**80** Impressum

**80** Vorschau

**80** Rückblick



© STADTHALLE GÖTTINGEN

Die Lokhalle Göttingen bietet Platz für die erwarteten 650 Teilnehmer.

## TDS-Kongress: Parallele Foren für Anwender und Entscheider

Auf dem TDS-Personalkongress treffen sich HR-Experten, Personalverantwortliche und Anwender der Software TDS-Personal, um sich in Fachvorträgen, Präsentationen und Arbeitsgruppen über Fragen der Personalarbeit und die HR-Themen 2011 auszutauschen. Der Kongress findet am 24. und 25. November in der Lokhalle in Göttingen statt und bietet Inhalte für Führungskräfte und Anwender. Im Führungskräftekongress geht es um Trends in Personalentwicklung und -management, Personalstrategien und Social Media im HR-Bereich. Beim Anwenderforum stehen klassische Personalthemen für die tägliche Personalarbeit im Vordergrund, etwa Gesetzesänderungen, Neuigkeiten in den Software-Anwendungen und aktuelle Entwicklungen beim Thema Elena. Erwartet werden 40 Referenten und über 650 Teilnehmer.

[www.tds-personalkongress.de](http://www.tds-personalkongress.de)

## Recruitment für die Zukunft

Unter dem Motto „Bereit für die Zukunft?“ findet am 21. und 22. März 2011 zum fünften Mal der Recruiting Convent, Jahrestagung von Insidern für Insider von Personalmarketing und Personalbeschaffung, statt. In Schloss Bensberg geht es um die nächste Generation

der Online-Anzeigen und es werden die ersten Ergebnisse des Praxistests anonymer Bewerbungen vorgestellt. Die Referenten stellen praktische Anwendungen von Social Media vor und berichten über die Macht der Sprache in der Markenkommunikation.

[www.recruiting-convent.de](http://www.recruiting-convent.de)

## HÖCHSTLEISTUNG

### Drei Fragen an ...



**Thomas Lurz**

ist Weltmeister über fünf Kilometer Schwimmen und Europameister über zehn Kilometer. Nach der Olympia-Teilnahme 2012 plant er den Berufseinstieg im HR-Bereich oder der Personalberatung.

**Frage eins:** Wie motivieren Sie sich, mehrere Stunden lang eine konstante Spitzenleistung zu erbringen?

**Antwort:** Ich trainiere jedes Jahr 3.000 bis 3.400 Kilometer im Wasser, am Tag sind das rund 20 Kilometer. Natürlich hat ein Wettkampf über zehn Kilometer seine Höhen und Tiefen, aber das intensive Training ist eine gute Vorbereitung. Sport hat sehr viel mit Psychologie zu tun. Um zu den Besten der Welt zu gehören, ist nicht nur Talent nötig, sondern auch der Wille, das zu erreichen. Man muss sich selbst motivieren können und an sich glauben. Langstreckenschwimmer sind sehr ehrgeizig und diszipliniert. Sie haben ein großes tägliches Trainingspensum, das sie sehr stupide im Schwimmbad absolvieren.

**Frage zwei:** Wirkt sich das auch auf die berufliche Laufbahn aus? Sie haben immerhin neben dem Training ein Sozialpädagogik-Studium abgeschlossen.

**Antwort:** Das war recht schwierig. Wenn man acht bis zehn Stunden täglich trainiert, kann man kaum noch fünf bis sechs Stunden an der Hochschule verbringen. Deshalb habe ich auch anstatt der acht Semester Regelstudienzeit zwölf Semester benötigt. Doch die Fachhochschule hat mich gut unterstützt. So konnte ich Prüfungen, die während der Olympischen Spiele stattfanden, später nachholen. Ich habe zwar Sozialpädagogik studiert, aber eher reizt mich eine Tätigkeit im Personalbereich oder der Beratung.

**Frage drei:** Was gefällt Ihnen daran?

**Antwort:** Für beides, Leistungssport und Personalberatung, sind in etwa die gleichen Fähigkeiten nötig. Dazu gehört zum Beispiel auch, vor vielen Menschen zu sprechen, aber auch die Leistungsorientierung. Denn im Sport gibt es letztendlich ein sehr nachvollziehbares Ergebnis: Bin ich Erster oder nur Vierter? Und es gehört eine hohe Kritikfähigkeit dazu: Denn meine Leistungen als Sportler kritisiert nicht nur der Trainer, sondern auch jede Zeitung.

## Namen und Nachrichten

### Anne-Marie Cambourieu

Seit 1. September ist die Juristin und Expertin für Arbeitsrecht Personal-Chefin der Accor-Gruppe. Cambourieu, die zuvor bei Danone und Bull leitende HR-Funktionen innehatte, auch für die deutschen Accor-Hotels zuständig.

### Klaus Dierkes

Ab dem 1. Januar 2011 wird der bisherige Personalvorstand der tschechischen VW-Tochter Skoda als neuer Konzernbeauftragter für Personal in China tätig. Dort wird er direkt an den neuen China-Chef Karl-Thomas Neumann berichten. Dierkes ist seit 1984 in verschiedenen Funktionen für Volkswagen tätig.

### Barbara Frett

Zum 1. August wurde Barbara Frett zur neuen Personalleiterin von TravelTainment berufen. Zuvor war sie bei Dodge Veterinär als Personalleiterin sowie in der Aus- und Weiterbildung bei Maxdata und Vobis tätig.

### Nadine Knauer

Bereits seit Juli hat Nadine Knauer die neu geschaffene Position als Leiterin Personal und Kommunikation bei Laurent Reifen inne. Zuvor war die diplomierte Wirtschaftsjuristin Personalleiterin bei Vita 34 und bei Trainico.

### Rita Liezke

Seit Anfang September ist sie für die personellen Belange der Bereiche Product & Innovation, Technology, IT, Corporate Procurement und Planning & Development der Telekom verantwortlich. Sie begann ihre Karriere bei der Telekom 1995 war seit 2008 Personalchefin bei T-Systems International.

### Jens Lübberstedt

Bereits im Juli hat der Diplom-Wirtschaftspädagoge mit MBA-Titel die Personalleitung bei Alsecco übernommen. Zuvor war er als Berater bei Kienbaum und Intelligemnt tätig und absolvierte eine Offizierslaufbahn.

### Peter Speck

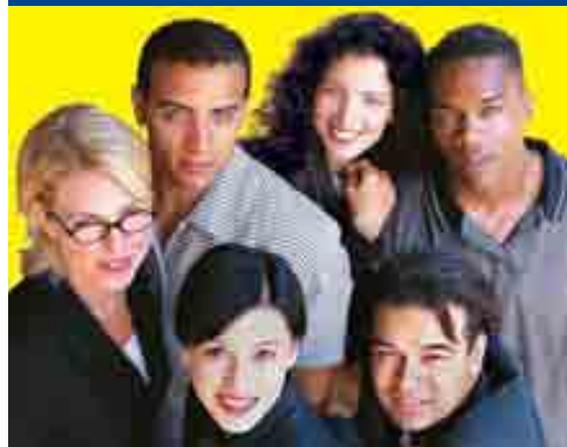
Der Leiter des Festo-Bildungsfonds und Geschäftsführer des Festo-Lernzentrums Saar bekam im Juni die Honorarprofessur an der Universität Stuttgart verliehen. Dr. Peter Speck hat bislang über 80 Veröffentlichungen zu verschiedenen personalwirtschaftlichen Themen vorzuweisen.

### Anna-Maria Zeschmann-Hecht

Die Diplom-Sozialwissenschaftlerin ist seit 1. Juli Talentmanagerin für den Bereich Ärzte und Pflege bei den Helios Kliniken Berlin. Zuvor war sie als Leiterin Aus- und Weiterbildung bei Total Deutschland tätig.

### Frank Zils

Zum 1. September hat Frank Zils die Personalleitung von Janssen-Cilag übernommen. Zuvor war der 43-Jährige Senior HR Manager sowie Head of Recruiting and Talent Acquisition Germany/Implementation Manager EMEA bei Johnson & Johnson.



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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



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

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

# Der Nachwuchs sieht die Mitarbeiter als Menschen

AWARD. Zum dritten Mal haben vier Studenten den HR Young Talent Award erhalten. Im Assessment mussten sie ihr Wissen anwenden und präsentieren.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

**E**inen neuen Teilnehmerrekord konnte der HR Young Talent Award, den das Beratungsunternehmen Dr. Geke & Associates zum dritten Mal verliehen hat, in diesem Jahr verzeichnen. 56 Seminar- und Abschlussarbeiten haben die Organisatoren im Vorfeld ausgewertet. Nur die Autoren der 20 besten Arbeiten wurden zum Assessment ins Frankfurter Hotel Savigny eingeladen. An diesen zwei Tagen mussten die Studenten sich beweisen: Innerhalb einer halben Stunde einen interessanten Vortrag auf die Beine stellen, eine knifflige Fallstudie lösen und dann der Jury Rede und Antwort stehen.

In diesem Jahr waren in der Jury Elke Strathmann von Nestlé, Thomas John

„Wenn wir nicht expandieren, sind wir eindeutig zu viele Personaler“, stellte eine Teilnehmerin trocken fest, als sie das Ergebnis ihrer Gruppe zur Fallstudie präsentiert. Ihr Team hat die Personalabteilung der fiktiven Star AG am Hauptstandort zentralisiert und die Struktur im Personalbereich dabei neu überdacht. So sollten die Probleme, die in der Fallstudie vorgegeben waren, gelöst werden. Das kam in der Jury erst mal gut an.

Auch die anderen Teams präsentierten ihre Konzepte professionell und antworteten auch auf bohrende Fragen kompetent. „Doch etwas mehr Mut, neue Lösungen zu suchen, hat uns gefehlt“, ist ein abschließendes Statement der Jury. Etwas mehr Kreativität bei der Lösung der Aufgabe und weniger die reine Planung der Umsetzung war gewünscht.

---

**Alle Teilnehmer lösten die Fallstudie professionell. Besonders positiv fiel dabei auf: Im Mittelpunkt der Konzepte stand der Mitarbeiter als Mensch.**

---

von Adidas und Dr. Michael Theim, Personalchef der Hotelgruppe Accor in Deutschland. Außerdem urteilten Reimund Overhage, Referatsleiter im Bundesarbeitsministerium, Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführer des Outsourcing-Dienstleisters Veda, und Dr. Michael Geke über die Studierenden.

Aber es gab vor allem viel Lob für alle Teilnehmer. Ihre Vorträge waren durchweg professionell. In die Teamdiskussionen haben sie sowohl Wissen aus dem Studium als auch erste praktische Erfahrungen eingebracht. Herausgekommen sind Konzepte, „die den Mitarbeiter als Menschen in den Vordergrund stellen“,



**Gewinner (links n. rechts): Klaus Pietzka, Beatrice Bruckner, Simone Oehmen, Hanne Nieberg**

wie die Jury lobt. Die Teams bedachten in ihren Konzepten immer, dass alle Mitarbeiter abgeholt und auf den Weg in die neuen Strukturen mitgenommen werden müssen. Die Change-Konzepte sahen Workshops, Teamveranstaltungen und Einzelgespräche vor, sodass die Mitarbeiter immer eingebunden und motiviert werden sollten.

## Schwere Jury-Entscheidung

Doch am Ende mussten vier Teilnehmer ausgewählt werden, die besonders viel Engagement, Wissen, Überzeugungskraft und Teamgeist zeigten. Einfach war die Entscheidung nicht, aber schließlich einigte sich die Jury auf vier Talente mit unterschiedlichen Erfahrungen und Studienrichtungen: Simone Oehmen, Studentin der Wirtschaftspädagogik an der Universität zu Köln, Klaus Pietzka, Diplom-Betriebswirt und Absolvent der Uni Köln, Beatrice Bruckner, Studentin im Fach Management und Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg und Hanne Nieberg, bereits Personalassistentin im Bistum Aachen. Die vier Gewinner wurden bei der 4. HR-Business Excellence Conference am 12. Oktober offiziell ausgezeichnet. ■

# TDS-PERSONALKONGRESS. NEUE IMPULSE FÜR ERFOLG- REICHE PERSONALARBEIT.

## TOP-Thema für Führungskräfte:

„Unternehmerisch denken -  
sozial handeln“

**Dr. Hans Beyrle,**  
ICP Gruppe

### ENTDECKEN SIE DIE MÖGLICHKEITEN MODERNER PERSONALARBEIT – AUF DEM TDS-PERSONALKONGRESS 2010.

Holen Sie sich neue Impulse für eine erfolgreiche Personalarbeit: Bei DEM Branchentreff des Jahres, veranstaltet vom Marktführer in HR Outsourcing und -software mit plattformübergreifendem HR-Software Know-how und mehr als 30 Jahren Erfahrung am Markt – der TDS. Der TDS-Personalkongress ist die ideale Verbindung aus Theorie und Praxis für Personalprofis und Führungskräfte: Hier erfahren Sie, welche Themen die Personalbranche bewegen und wie die künftigen Trends aussehen. Profitieren Sie z. B. von folgenden Vorträgen:

- Petra Reiner, Leitung Recruiting Schaeffler Technologies – „Internes und externes Talentmanagement“
- Prof. Dr. Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter tempus-Consulting – „Motivierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter sind kein Zufall“

Wir haben auch für Ihr Unternehmen das passende Erfolgsrezept. Kommen auch Sie zum TDS-Personalkongress 2010. Anmelden und Infos online unter [tds-personalkongress.de](http://tds-personalkongress.de) oder über die kostenlose Rufnummer 00800 23377777.

### ERFOLGSREZEPTE FÜR PERSONALER



**TDS**  
PERSONAL  
KONGRESS

24. - 25. November 2010, Göttingen



© AUDI AG

Tobias Becker, Deutschlands erster Talent-Relationship-Manager: Er ist für Audi Talenten auf der Spur, die an einen Jobwechsel noch gar nicht denken.

## Der Überraschungsgast im Wohnzimmer

PORTRÄT. Fachwissen und Leidenschaft: Beides hat Tobias Becker und beides sucht er bei potenziellen Audi-Mitarbeitern. Er ist Talent-Relationship-Manager.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

**E**in Großraumbüro der kleineren Art: Zwei Schreibtische links, zwei rechts, durch eine Stellwand getrennt. Gleich neben der Eingangstür noch ein runder Tisch für kurze Besprechungen. Viel mehr würde in diesen Raum nicht reinpassen. Aber für ein Bild von einem Auto-Rennteam war an der Wand in der rechten Ecke noch Platz. Hier arbeitet Tobias Becker – vorausgesetzt, er ist gerade im Büro und nicht auf einer Messe, Fachveranstaltung oder an einem anderen Ort, wo er Talente treffen könnte.

Tobias Becker ist Talent-Relationship-Manager – der Erste, der diese neu geschaffene Funktion bei der Audi AG übernommen hat. Er sucht nach Talenten, die selbst noch gar nicht auf der Suche nach einer neuen Stelle sind. Dort wo die Arbeit vieler Personaler erst anfängt, bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, ist Becker bereits mitdrin. Er verlässt sich nicht auf den Prozess aus Stellenanzeige, Bewerbung und Einstellung oder auf Initiativbewerbungen. Und er stöbert auch nicht nur in sozialen Netzwerken nach Profilen von möglichen Kandidaten. Als Talent-Relationship-Manager sucht Becker ak-

tiv nach den „verborgenen Perlen“, wie er die besten berufserfahrenen Talente nennt. „Die findet man nicht mal eben beim Durchsuchen von Xing oder Facebook“, so Becker. „Die echten Talente sind wesentlich schwieriger zu finden.“

Während andere auf Talente warten, muss sich ein Talent-Relationship-Manager mit viel Engagement auf die Suche begeben. Aber als ein anstrengendes „hinter den Talenten herlaufen“ würde Becker seine Tätigkeit nicht beschreiben. Vielmehr läuft er ihnen voraus: „Im besten Fall kommt das potenzielle Audi-Talent nach Hause und ich sitze schon in seinem Wohnzimmer“, erklärt

Becker seine Suchstrategie grinsend. Schon bevor die Kandidaten über einen Jobwechsel nachdenken, bevor sie sich überhaupt mit dem Arbeitgeber Audi beschäftigen, kontaktiert der Talent-Relationship-Manager sie.

„Ich bin eben kein Headhunter“, betont er. Das verdeutlicht er auch im Erstkontakt mit den Talenten, denn die sind häufig zuerst zurückhaltend, wenn sie plötzlich Post bekommen von Tobias Becker. Dann ist erst einmal ein Eisbrecher nötig. „Neulich habe ich zum Beispiel jemanden kontaktiert, von dem ich wusste, dass er auch Schlagzeug spielt“, erzählt Becker. „Da habe ich ihm geschrieben, dass ich auch schon längst mal wieder meine Sticks aus dem Keller holen wollte. Und schon habe ich einen persönlichen Kontakt hergestellt.“

### Offen, leidenschaftlich, engagiert

Diese Offenheit ist eines von Beckers Erfolgsgeheimnissen. Seine Kontaktfreude und den Spaß an der Suche hat er schon vorher in zwölf Jahren als Einkäufer ausgelebt. Für Audi suchte er Dienstleistungen im Entwicklungsbereich. „Da musste ich auch nach den passenden Menschen suchen, auf deren Engagement und gute Arbeit das Unternehmen und ich vertrauen konnten“, sagt er.

Der Mensch steht in seiner Arbeit im Vordergrund. Er bezeichnet sich selbst als „Anwalt der Talente“, denn er vertritt auch ihre Interessen. „Wenn wir zum Beispiel ein Vorstellungsgespräch mit einem der Audi-Personaler vereinbaren, weise ich schon einmal darauf hin, wann der Termin am besten stattfinden sollte“, erklärt er. „Ich weiß häufig, wann die Kandidaten Zeit haben.“

#### Tobias Becker

ist seit 2008 Talent-Relationship-Manager bei Audi. Diese Position hat das Unternehmen in einem Projekt in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Promerit neu geschaffen.

Becker sucht nach Menschen, die Leidenschaft mit in ihre Arbeit bringen. Und was ihn dafür qualifiziert, ist seine eigene Leidenschaft. Fragt man ihn danach, für welchen Fachbereich er Talente sucht, dann kann er diesen nicht nur benennen, die Arbeitsinhalte erklären und die Aufgaben umschreiben. Er gerät geradezu ins Schwärmen, wenn er zum Beispiel die Motorsteuerprogramme

basis nötig, die aus echtem, ehrlichem Interesse entsteht. „Ich bohre nicht nach, um an die Infos zu kommen. Ich pflege einen Kontakt auf Augenhöhe, der kann auf keinen Fall einseitig sein.“ Und dafür muss man ständig erreichbar sein. „Talenttelefonate“ nimmt er auch nach acht Uhr nach Feierabend an.

Aber dieses Engagement ist auch eine unbedingte Voraussetzung für seine Ar-

## Tobias Becker sucht im Auftrag von Audi nach Talenten, die selbst noch gar nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle sind.

erläutert. Selbst hat er Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Maschinenbau studiert. Er weiß, wovon er spricht und bringt dieses Know-how in die Fachgespräche mit den Talenten ein.

### Vertrauen ist die Basis seiner Arbeit

Solche Gespräche sind keine einmaligen Gelegenheiten. Denn es geht ihm nicht darum, sofort eine offene Stelle zu besetzen. Bisher konnte er als Talent-Relationship-Manager aber schon einige Kandidaten an Audi vermitteln. „Das zeigt, dass unser Konzept erfolgreich ist“, meint Becker. Aber es ist vielmehr der langfristige Kontakt mit vielen weiteren Treffen und Gesprächen, der für den Talentsucher entscheidend ist. Dieser dauerhafte Kontakt mündet dann künftig vielleicht einmal darin, dass ein neues Talent zu Audi kommt. „Alles andere wäre klassisches Headhunting“, so Becker.

Gut 300 Talente hat er schon in seiner Datenbank. Mit 90 hält er bisher stetigen Kontakt und ist immer für sie erreichbar. „Inzwischen rufen mich auch viele meiner Kontakte selbst an und erzählen mir von ihrem Urlaub oder ihrem Familienleben. Ich weiß dann, wer wann geheiratet hat und wie alt die Kinder sind. Ich erfahre sehr viele, sehr persönliche Dinge.“ Dafür ist eine solide Vertrauens-

beit. Denn die Talente, die Becker sucht, sind wirklich nicht einfach zu finden. Ein passendes Talent muss sich mit dem Arbeitgeber Audi identifizieren und das gewünschte Profil im entsprechenden Fachbereich des Unternehmens erfüllen können. Schon lange bevor Becker ins Personalteam bei Audi kam, wurden diese Profile definiert: Ausschließlich im Engpasszielbereich sind Talente gesucht. Nur Ingenieure mit Berufserfahrung in drei spezifischen Bereichen des Unternehmens.

Deswegen ist Tobias Becker viel unterwegs, um die Talente aufzustöbern. Er besucht Fachmessen und unterhält sich dort mit Interessierten. Er hält Vorträge, um sich und seine Arbeit bekannter zu machen, was den Erstkontakt zu den Talenten erleichtert. Und er trifft sich natürlich auch mit seinen Kontakten persönlich, um sich in privater Atmosphäre locker zu unterhalten.

Wenn er nicht unterwegs ist, liest er Fachveröffentlichungen von Autoren, die seine Kandidaten werden könnten. Oder er durchsucht im Internet die Patentdatenbanken nach den Urhebern der neuen Ideen – stets in der Hoffnung, dass diese Ideenfinder bald bei Audi tüfteln. Ein großes Büro braucht Tobias Becker also eigentlich auch gar nicht. Aber einen persönlichen Arbeitsplatz schon. ■

# Warum es einen Test wert ist

ÜBERBLICK. Das Pilotprojekt mit anonymen Bewerbungen hat viel Kritik hervorgerufen. Doch einige voreilige Bedenken lassen sich schnell widerlegen.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

Die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Christine Lüders, hat im August das Pilotprojekt zu anonymisierten Bewerbungsverfahren ins Leben gerufen. Fünf Unternehmen (Deutsche Post, Deutsche Telekom, L'Oréal, Procter & Gamble und Mydays) sowie das Bundesfamilienministerium werden sich daran beteiligen. Sie werden ein Jahr lang Bewerbungen ohne Foto, Name oder Angaben über Alter, Geschlecht, Herkunft und Familienstand verwenden.

Kaum war das Projekt publik, meldeten sich schon die ersten Kritiker. Der Bund Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) lehnt das anonyme Verfahren entschieden ab. Es drohe eine höhere

geschlossen. Professor Klaus F. Zimmermann, Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA), das das Pilotprojekt wissenschaftlich begleitet, entgegnet dazu aber, dass nur ein standardisiertes anonymisiertes Bewerbungsformular genutzt werden müsse, damit das Anonymisieren nicht zu zeitaufwendig werde. Bei Online-Bewerbungen reiche es, die Eingabemaske entsprechend einzurichten. Dass die gängigen Bewerbermanagementprogramme darauf schon eingestellt sind, bestätigt auch ein Sprecher des Software-Herstellers Rexx Systems, der solche Lösungen anbietet (siehe Interview auf Seite 24).

Der Bundesverband der Personalmanager wehrt sich vor allem gegen eine gesetzliche Regelung des anonymen Bewerbungsverfahrens. Dies ist allerdings

Ansätze, die Personalauswahl anonym anzugehen. In Orchestern beispielsweise spielen die Bewerber hinter einem Vorhang vor. Dass dieser Vorhang in Unternehmen beim Bewerbungsgespräch fällt, ist klar – doch kein Argument gegen anonyme Bewerbungen. Denn diese sollen nur eine mögliche Diskriminierung im ersten Auswahlschritt reduzieren. Im Interview spielt die Persönlichkeit wieder eine Rolle. Dann kann auch eine Frauenquote zum Zuge kommen.

## Fehler geschehen unbewusst

Dem Personal wird durch das anonyme Bewerbungsverfahren nicht seine Kompetenz zur Personaldiagnostik abgesprochen. Genauso wenig, wie ihm unterstellt wird, dass er per se diskriminiert. Viele psychologische Studien belegen aber, dass gerade Merkmale wie das Alter oder das Aussehen die urteilende Person schon bei der Bewertung der Unterlagen unbewusst beeinflussen. Dies zeigt auch unser Artikel ab Seite 16.

Wichtig ist wie auch immer, dass auch die Führungskräfte, die am Auswahlprozess beteiligt sind, das Verfahren akzeptieren. Dafür müssten aber die Unternehmen sie zusätzlich weiterbilden.

Der Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit, Frank-Jürgen Weise, begrüßt die Initiative: „Denn wir sehen, dass beispielsweise gerade ältere Bewerber immer noch schlechtere Chancen haben, eine Stelle zu finden.“ Die Bundesagentur will deswegen in ihrer Jobbörse die Möglichkeit schaffen, die Übermittlung von Alter und Geschlecht zu verhindern. ■

---

## Die meiste Kritik entzündet sich an der Umsetzung des Verfahrens. Hier lassen sich aus den Erfahrungen im Ausland schon Lösungen ableiten.

---

Einstellungshürde und deutlich höhere Kosten. Vor allem „müssten Bewerbungen unsinnigerweise – notfalls auch kostenpflichtig von einem Dienstleister – geschwärzt oder getrennt werden, um dann zum Vorstellungsgespräch doch wieder vollständig vorzuliegen“, erklärt der BDA in seinem Schreiben „Arbeitgeber aktuell“.

Dieser Kritik, in der der bürokratische Aufwand im Vordergrund steht, haben sich weitere Unternehmensverbände an-

auch nicht das Ziel des Projekts. „Bei unserer Initiative setzen wir auf Überzeugung und Freiwilligkeit“, erklärt Lüders. „Deshalb verstehe ich die Aufregung in Teilen der Wirtschaft nicht. Uns geht es darum, ein in anderen Ländern schon verbreitetes Verfahren zu testen und anschließend zu bewerten.“

Gerade die Erfahrungen aus dem Ausland zeigen, dass die Umsetzung nicht so aufwendig sein muss (siehe Seite 22). Und auch in Deutschland gibt es bereits



Im anonymisierten Verfahren soll die Persönlichkeit zunächst verborgen bleiben. Foto, Name und Herkunft gehören dann nicht mehr in die Unterlagen.

# Was die Entscheidung verfälscht

STUDIEN. Einige Merkmale des Bewerbers können die Personalauswahl beeinflussen – häufig auch unbewusst. Das haben Forscher mehrfach aufgezeigt.

Von **Maria Agthe** und **Matthias Spörrle**

**P**ersonalverantwortliche in Unternehmen und Betrieben kennen die Situation nur allzu gut: Aktuell ist eine Stelle ausgeschrieben und ein beachtlicher Stapel mit Bewerbungen liegt bereits auf dem Schreibtisch. Sowohl für das Unternehmen als auch für die Bewerber sind oftmals große Hoffnungen mit der Auswahlentscheidung verbunden. Doch wie findet man unter den vielen Bewerbern heraus, wer am besten für die Stelle geeignet ist?

Da Personalentscheider zumeist über eine Vielzahl von Personen möglichst zügig ein qualifiziertes Urteil abgeben müssen, können große Informationsmengen, Zeitdruck, Anstrengung und entsprechende Ermüdungserscheinungen dazu führen, dass kognitive Vereinfachungsstrategien wie zum Beispiel Stereotype eine Entscheidung beeinträchtigen. Die urteilende Person geht dabei – meist ohne sich dessen bewusst zu sein – allmählich dazu über, komplexere Informationen, die ein aufwendiges Abwägen erfordern, weniger zu berücksichtigen und sich im Gesamturteil stärker von äußeren Hinweisreizen lenken zu lassen. So treten beispielsweise berufliche Qualifikationen in den Hintergrund, während zum Beispiel das Geschlecht das Urteil stärker beeinflusst. Der Vorteil liegt auf der Hand: Solche Informationen können schneller und ein-



**Bewerbung ohne Foto: Gegen unbewusste Fehler vorbeugen.**

facher erfasst und verarbeitet werden.

Problematisch daran ist aber, dass hier häufig gerade solche Merkmale zum Tragen kommen, die für die konkrete Anforderung irrelevant sind. Dies ist doppelt kritisch: Nicht nur ist dies „unfair“ gegenüber der Person, die sich bewirbt, oder ihrer Konkurrenz, da entgegen der offiziellen Ausschreibung weniger eigentlich relevante Qualifikationen zählen, sondern eher für das Aufgabenprofil unwichtige Merkmale. Zudem ist es aber

auch der Organisation gegenüber „unfair“, für die es wichtig wäre, diejenige Person auszuwählen, die für die Stelle tatsächlich am besten geeignet ist.

Eine lange Forschungstradition in der Psychologie befasst sich damit,

- welche äußerlichen Merkmale einer Person ihre Beurteilung durch andere Menschen in dieser wenig zielführenden Weise beeinflussen können,
- wann solche Merkmale besonders stark wirken,
- was man gegen solche unerwünschte Beeinflussungen unternehmen kann.

Was sind nun solche äußeren Einflüsse, die zu Voreingenommenheit im Entscheidungsprozess führen können? In der Regel wird der erste Blick bei schriftlichen Bewerbungen fast unweigerlich auf das Foto und den Namen des Bewerbers fallen. Bereits hier könne Voreingenommenheit auftreten und im Sinne eines sogenannten Primacy- oder Halo-Effekts nachfolgende Bewertungen und Entscheidungen beeinflussen.

## **Einfluss des Geschlechts oft untersucht**

Von den Merkmalen, die im Rahmen beruflicher Auswahlentscheidungen störend den Beurteilungsprozess beeinflussen können, ist das Geschlecht der Person, die sich bewirbt, sicherlich einer der am häufigsten untersuchten Aspekte. Gerade bei Berufen die typischerweise

vom jeweils anderen Geschlecht ausgeübt werden, kann es zu Diskriminierungen der „unüblichen“ Bewerber kommen (zum Beispiel Autowerkstatt versus Kinderbetreuung). Insgesamt zeigt sich allerdings, dass insbesondere Frauen in beruflichen Auswahl-situationen trotz zunehmender Chancengleichheit der Geschlechter auch in der heutigen Zeit noch benachteiligt sind: Beispielsweise erhalten Männer bessere Empfehlungsschreiben, höhere Gehälter und Vorteile bezüglich möglicher Beförderungen.

Untersuchungen aus dem Jahr 2007 von Madeline Heilman, New York University, und Tyler Okimoto, Flinders University of South Australia, zeigten zudem, dass gerade auf Frauen in Führungspositionen oft negativ reagiert wurde: Da diese berufliche Rolle gedanklich mit „typisch männlichen“ Eigenschaften wie zum Beispiel Durchsetzungsvermögen verknüpft ist, erschien sie den Versuchsteilnehmern unvereinbar mit „typisch weiblichen“ Eigenschaften wie zum Beispiel Fürsorglichkeit, ohne die jedoch eine Frau als kalt und berechnend vorverurteilt wurde.

Allerdings können sich in bestimmten Konstellationen „typisch männliche“ Rollenerwartungen auch für Männer in Bewerbungssituationen als nachteilig erweisen: So zeigte sich beispielsweise in einer Studie von Faye L. Smith aus dem Jahre 2005, dass mehrere zeitliche Unterbrechungen in der Erwerbsbiografie für Männer nachteilig sind (möglicherweise da dies bei ihnen stärker als fehlendes „Commitment“ interpretiert wird), aber nicht für Frauen. Insgesamt dokumentiert die Forschungslage jedoch auch heute noch die Benachteiligung von Frauen in beruflichen Kontexten, auch wenn dies eher weniger offensichtlich geschieht und – möglicherweise bedingt durch Aufklärungsprogramme und staatliche Anstrengungen – weniger stark ausgeprägt ist als früher.

### Attraktivität beeinflusst die Auswahl

Ein weiteres ebenfalls sehr intensiv beforschtes Merkmal ist die physische

Attraktivität von Bewerbern. Hier zeigt sich, dass attraktive Personen generell (und keineswegs nur in Berufen wie beispielsweise Model, bei denen körperliche Attraktivität für die Tätigkeit als relevant anzusehen ist) gegenüber unattraktiven Personen den Vorzug erhalten. In zahlreichen Forschungsstudien

tisch variiert, während die Bewerbungsunterlagen unverändert blieben. Die Attraktivität der Beurteilenden wurde ohne deren Wissen von Versuchsleiterverbündeten eingeschätzt.

Ebenso konnte eine Voreingenommenheit aufgrund des Alters von Bewerbern festgestellt werden: Beispielsweise

---

## Wichtig ist weniger, ob man jemanden attraktiv findet oder nicht. Vielmehr spielt es eine große Rolle, welche Konsequenzen dieses Urteil hat.

---

über verschiedene Lebensbereiche, Altersstufen und Kulturen hinweg zeigte sich, dass attraktive Personen positiver bewertet und behandelt werden.

### Das Geschlecht des Beurteilenden spielt bei der Entscheidung eine Rolle

Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass es Ausnahmen von dieser Regel gibt: So zeigten aktuelle Untersuchungen (darunter auch unsere eigenen an der Ludwig-Maximilians-Universität München gemeinsam mit Jon K. Maner von der Florida State University), dass die positive Auswirkung von Attraktivität vor allem dann auftritt, wenn die beurteilende Person geschlechtlich ist, während die vorteilhaften Effekte eines guten Aussehens der Bewerber verschwinden oder sich sogar ins Gegenteil verkehren können, wenn Kandidaten und Entscheidungsträger das gleiche Geschlecht haben. Dies ist insbesondere bei sehr attraktiven Frauen im jungen Erwachsenenalter der Fall, vor allem dann, wenn die Personalchefin selbst weniger attraktiv ist. Dieser für die Entscheidungsträgerin unvorteilhafte soziale Vergleich kann dazu führen, dass die Bewerberin weniger gut bewertet wird und dementsprechend ihre Chancen, die Stelle zu bekommen, sinken. In diesen Studienreihen wurden das Geschlecht und die Attraktivität der Bewerber anhand des Fotos systema-

zeigten Untersuchungen von Lisa Finkelstein von der Tulane University und Kollegen, dass gerade jüngere Beurteiler dazu tendierten, ältere Personen weniger positiv zu bewerten, wenn sie gleichzeitig jüngere und ältere Personen bewerten mussten und wenig weitere Informationen hatten. Andere Studien fanden ergänzend hierzu, dass eine solche Diskriminierung aufgrund des Alters gerade für Frauen und Angehörige von Minderheiten zutrifft.

### Einfluss der Herkunft des Bewerbers

Weiterhin zeigten einige Untersuchungen, dass die Herkunft von Bewerbern über deren Chancen bei der Stellensuche mitentscheidet. Studien aus den USA wiesen dies bereits nach, indem sie die ethnische Zugehörigkeit von angeblichen Bewerbern systematisch variierten. In einer Studie vom Februar 2010 versendeten die Forscher Leo Kaas und Christian Manger von der Universität Konstanz über 1.000 Bewerbungen an 528 deutsche Unternehmen, wobei die Bewerbungen inhaltlich gleich waren, aber der Name systematisch so variiert wurde, dass die Bewerber einmal einen türkischen, wie zum Beispiel „Serkan Sezer“, und einmal einen deutschen Namen, wie zum Beispiel „Tobias Hartmann“, erhielten. Das Ergebnis: Bewerber mit türkischem Namen erhielten deutlich weniger Einladungen für ein Vorstellungsgespräch – im Vergleich zu deutschen Bewerbern 14 Prozent weniger

in größeren Unternehmen und 24 Prozent weniger in kleineren Unternehmen. Dieser nachteilige Effekt trat allerdings dann nicht auf, wenn Empfehlungsschreiben vorlagen, sodass die Angst vor dem Unbekannten ein Grund dafür sein kann, dass die Bereitschaft geringer war, türkische Bewerber einzuladen.

Vergleichbare Studien in Ländern wie den USA, Schweden oder Großbritannien fanden sogar noch stärkere diskriminierende Tendenzen gegenüber ethnischen Minderheiten. Im Hinblick auf Voreingenommenheitseffekte aufgrund der Herkunft ist insbesondere in Deutschland die Unterteilung in alte und neue Bundesländer zu bedenken – vergleichsweise frisch ist die Erinnerung an den Prozess am Arbeitsgericht Stuttgart im April 2010, bei dem über eine Ablehnung einer Bewerberin entschieden wurde, der ihre Unterlagen mit dem Vermerk „Ossi“ abschlägig zurückgeschickt worden waren.

### Aktuelle Namen werden bevorzugt

Neben der Herkunft kann aber auch die Aktualität eines Namens für Voreingenommenheit sorgen. So fanden beispielsweise Udo Rudolph und Kollegen von der Technischen Universität Chemnitz 2007 heraus, dass eine Person intelligenter und attraktiver eingeschätzt wird, wenn ihr Name jünger wirkt. Ein bemerkenswerter Voreingenommenheitseffekt scheint zudem damit verbunden zu sein, ob eine Frau ihren Familiennamen beibehält oder aufgibt: So konnte ein Forschungsteam von der Universität Tilburg um Marret Noordewier dieses Jahr nachweisen, dass Bewerberinnen, die ihren Familiennamen nach einer Eheschließung beibehalten hatten, als ehrgeiziger und intelligenter beurteilt wurden als Frauen, die den Namen ihres Partners angenommen hatten.

### Weitere Fehler in Interviews

Somit gibt es viele Merkmale, die bereits in der schriftlichen Bewerbung zu Voreingenommenheit im Entscheidungspro-

## MERKMALE

Diese Informationen in Bewerbungsunterlagen können Voreingenommenheitseffekte auslösen.

- Geschlecht der Bewerber
- Physische Attraktivität der Bewerber in Interaktion mit der Geschlechterkonstellation von Bewerbern und Entscheidungsträgern
- Alter der Bewerber (beeinflusst auch vom Alter des Entscheidungsträgers)
- Ethnizität und Herkunft
- Merkmale des Vor- und Familiennamens (auch als Rückschluss auf Ethnizität und Herkunft)

zess führen können. Ist dann eine Person zum Bewerbungsgespräch eingeladen, kommen noch weitere Einflussfaktoren hinzu. So zeigen beispielsweise Studien, dass sich die Körpergröße von Personen (insbesondere von Männern) positiv auf deren Einkommen, beruflichen Erfolg und Status auswirkt, während sich Übergewicht oder eine Behinderung für die Kandidaten zumeist nachteilig auswirken.

### Forschung zur Prävention vonnöten

Trotz der enormen Menge an Studien dazu, wie Voreingenommenheit und Stereotype das menschliche Urteilsvermögen beeinträchtigen, gibt es vergleichsweise wenig Forschung dazu, wie Voreingenommenheitseffekte in ihrer Intensität und/oder Auftretenshäufigkeit reduziert werden können. Dies zu untersuchen, ist nicht zuletzt auch wirtschaftlich bedeutsam: Gerade wenn Unternehmen globaler und Institutionen komplexer werden, sodass immer mehr Leute eine immer größere Zahl von (weitreichenden) Entscheidungen treffen müssen, erscheint es wichtig, Bewerberauswahlprozesse zu verbessern. So wäre es im Sinne einer

Optimierung von Fairness und Objektivität gerade bei Selektionsentscheidungen für die Kandidaten und die auswählende Institution von großer Bedeutung, Mittel und Wege zu erarbeiten, möglicher Voreingenommenheit vorzubeugen.

Was könnte eine solche Voreingenommenheit bei Personalentscheidungen verhindern? Übereinstimmend zeigen Studien, dass detaillierte Informationen über Bewerber dazu führen, dass Entscheidungen objektiver getroffen werden. Auch wenn Beurteiler persönlich verantwortlich für eine Entscheidung sind und diese anschließend rechtfertigen müssen, oder wenn sie ohne zeitlichen Druck noch einmal die anderen Alternativen bedenken und erst dann die endgültige Entscheidung treffen sollen, treten weniger Voreingenommenheitseffekte auf. Auch empfiehlt es sich, Entscheidungsgremien (zumindest hinsichtlich Alter und Geschlecht) heterogen zu besetzen und Entscheider über die bereits nachgewiesenen Voreingenommenheitseffekte zu informieren.

Das Pilotprojekt mit anonymisierten Bewerbungen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes stellt den Versuch dar, Voreingenommenheiten in Personalentscheidungen zu reduzieren. Auf diese Weise sollen tatsächlich die Qualifikationen der Kandidaten über ihre Chancen bestimmen. Unseres Erachtens ist damit ein erster Schritt getan in Richtung bessere Entscheidungen – für die Kandidaten und die Unternehmen. ■

#### Dr. Maria Agthe

lehrt und forscht an der Ludwig-Maximilians-Universität in München zu den Themenbereichen soziale Wahrnehmung und Voreingenommenheitseffekte.

#### Prof. Dr. Matthias Spörrle

lehrt und forscht an der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding in der Wirtschaftspsychologie.

# Prinzipiell eine gute Idee

STIMMEN. Der Testlauf mit anonymen Bewerbungen führt zu heißen Debatten. In einem sind sich aber alle einig: Chancengleichheit muss auf die HR-Agenda.

Von **Kristina Enderle** (Red.)

Der Vorstoß der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, mit einigen Unternehmen ein Pilotprojekt mit anonymen Bewerbungen zu starten, ist auf viel Kritik gestoßen. Wir haben bei Personalern, Dienstleistern und Wissenschaftlern nachgefragt, was sie von anonymisierten Bewerbungen halten und welche Probleme sie – vor allem in der Umsetzung – dabei sehen. Zusätzlich erklären zwei am Pilotprojekt beteiligte Unternehmen, warum sie die anonymen Bewerbungen testen wollen und welche Vorteile sie sich dadurch erhoffen.

## **Pia Heintz-Kästner, Schenck Process: Für den Mittelstand nicht praktikabel**

„Ich halte nichts von anonymen Bewerbungen“, erklärt Pia Heintz-Kästner, Director Human Resources bei der Schenck Process GmbH, Darmstadt. „Wir haben nicht das Ziel zu diskriminieren, sondern das Ziel, den bestgeeigneten Kandidaten

sich zu gewinnen. Genauso müsste es der Bewerber auch halten. „Das ist, wie wenn man Visitenkarten untereinander austauscht“, so die Personalleiterin.

men keinen älteren Mitarbeiter einstellen will, wird es dies auch dann nicht tun“, so ihr Urteil. „Wir selbst haben kein Problem mit der Diversity. Etwa 40

## „Die Diskussion bringt zumindest die Chancengleichheit auf die Agenda.“

**Christoph Beck, Professor für Allgemeine BWL an der FH Koblenz**



Gerade für ein mittelständisches Unternehmen, wie Schenck Process mit 2.100 Mitarbeitern weltweit und 500 in Deutschland, stellt sich neben der Frage, ob eine anonyme Bewerbung sinnvoll ist oder nicht, aber auch die Frage, ob diese Lösung überhaupt umsetzbar ist. „Wenn wir erst einen externen Notar oder Berater beauftragen müssten, um die Bewerbungen zu anonymisieren oder den Bewerbungsprozess insgesamt über eine dritte Person abwickeln zu lassen, kostet uns das eindeutig zu viel Geld und Zeit“, kritisiert Heintz-Kästner. Eine schnelle Besetzung sei dann nicht mehr möglich.

Prozent unserer Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt, und bei uns arbeiten auch ohne anonyme Bewerbungen Menschen unterschiedlicher Nationalitäten.“

## **Christoph Beck, FH Koblenz: Chancengleichheit ist Kopsache**

„Wirkliche Chancengleichheit fängt im Kopf und weniger bei den Daten an“, befindet Christoph Beck, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Koblenz. Deswegen findet er die Diskussion um anonyme Bewerbungen erst einmal positiv, denn „das bringt die Chancengleichheit auf die Agenda der Personaler“.

Allerdings sieht Beck auch einige Probleme: „Unternehmen suchen die besten Talente. Dazu gehört auch eine passende Persönlichkeit. Und diese kann man nur mit persönlichen Daten auswählen“, erklärt er seine Überzeugung. Zusätzlich sei die Umsetzung gerade im Mittelstand schwierig, da dort meist keine Bewerbermanagementsysteme genutzt, sondern Papierbewerbungen eingeschickt werden. „Zudem wird ein anonymer Prozess bei Auszubildenden schwierig“, so Beck. Ohne die persönlichen Daten bliebe hier



## „Wir brauchen keine anonymen Bewerbungen für unsere Diversity.“

**Pia Heintz-Kästner, Director of HR, Schenck Process**

für unser Unternehmen zu gewinnen. Dazu muss derjenige auch ein Stück seiner Persönlichkeit preisgeben.“ Für Heintz-Kästner ist eine Bewerbung ein Vertrauensprozess. Das Unternehmen gebe ehrlich und offen Firmendetails von sich preis, um einen Kandidaten für

„Die Frage ist aber auch, ob anonyme Bewerbungen wirklich einen Effekt zeigen“, erklärt Heintz-Kästner. Auch aus anonymisierten Angaben, die die berufliche Erfahrung auflisten, könne man sich erschließen, ob jemand eher jung oder alt ist. „Und wenn ein Unterneh-

lediglich „eine amorphe Willensbekundung“ übrig. Außerdem seien anonyme Bewerbungen völlig gegen den Trend gerichtet. „In einer Zeit, in der alle Informationen in sozialen Netzwerken stecken, macht man jetzt genau das Gegenteil“, erklärt er.

Als Kompromiss nur das Foto wegzulassen sieht der BWL-Professor ebenso schwierig. Schließlich sei die Ausstrahlung in einigen Branchen und für einige Positionen durchaus von Relevanz. Er setzt ganz auf die Kompetenz der Personaler, „die schließlich nicht zum Ziel haben, jemanden zu diskriminieren. Wenn Personaler aber im Kopf nicht darauf eingestellt sind, ihre Belegschaft vielfältig zu gestalten, nützen auch anonyme Bewerbungen nichts“.

### Ulf Rinne, Institut zur Zukunft der Arbeit: Diskriminierung vermeiden

„Diverse Studien belegen, dass es Diskriminierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt gibt – nicht zuletzt eine vom IZA veröffentlichte Studie“, erklärt Dr. Ulf Rinne, der für das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) das Pilotprojekt wissenschaftlich begleitet. Anonyme



„Wir wollen diesen Bewerbungsprozess testen, arbeiten aber ergebnisoffen.“

Walter Scheurle, Personalvorstand Deutsche Post DHL

Bewerbungen könnten zumindest in der ersten Stufe des Bewerbungsverfahrens dazu beitragen, Diskriminierung zu reduzieren oder sogar zu verhindern. Der Vorhang falle zwar im persönlichen Gespräch, aber zumindest könnten einige Bewerber durch anonyme Bewerbungen überhaupt erst in diese Runde gelangen, sodass sich der Kreis der Bewerber ganz anders gestalten könnte.

„Ich sehe bei anonymen Bewerbungen keine Nachteile, die sich nicht ausräumen lassen“, so Rinne. Man müsse sich dafür an den Beispielen aus dem Ausland orientieren. Deutschland sei zwar

mit den ausführlichen Arbeitszeugnissen, die sich durch den Fließtext kaum anonymisieren lassen, ein Sonderfall. „Deshalb schlagen wir vor, diese Angaben in ein standardisiertes Formular zu überführen“, erklärt Ulf Rinne. „In der zweiten Stufe sollen diese Referenzen dann überprüft werden.“

„Auch als Mittelständler können wir anonyme Bewerbungen gut umsetzen.“

Tamara Hilgers, Head of Human Resources, Mydays



Eine gesetzliche Regelung befürwortet der Wissenschaftler jedoch nicht. „Das erscheint uns sogar eher kontraproduktiv. Was wir uns wünschen, ist ein Umdenken in den Unternehmen. Das lässt sich durch Gesetze nicht hervorrufen.“

### Tamara Hilgers, Mydays: Die eigenen Prozesse überprüfen

Der Erlebnisgeschenkexperte Mydays beteiligt sich an dem Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Das Unternehmen will den anonymen Prozess testen und lässt den Ausgang

nehmen überprüfe mit dem Test die eigenen Prozesse darauf hin, ob nicht doch irgendwo unbewusste Faktoren eine Rolle in der Entscheidung spielen. „Außerdem wollen wir sehen, ob die Angaben, die normalerweise in den Bewerbungsunterlagen enthalten sind, alle tatsächlich nötig sind“, ergänzt Hilgers.

Den Aufwand schätzt sie nicht größer ein als bisher, obwohl Kritiker gerade für Mittelständler mehr Bürokratie erwarten. Auch jetzt sortiere bei Mydays ein Mitarbeiter die Bewerbungen vor. Dieser könne nun ausschließlich anonyme Bewerbungsunterlagen weiterreichen. Auch die Gefahr, dass anonyme Bewerbungen mehr Vorstellungsgespräche mit sich bringen, da die Einstellungskriterien in den Unterlagen nicht nachvollziehbar seien, sieht Hilgers nicht. Die Kandidaten sollen nun ihre Motivation ausführlicher beschreiben. „Das ist ein zusätzliches Kriterium, aus dem man sogar mehr ablesen kann. Die Bewerber müssen also umdenken. Sie können uns dann nicht mehr ihr vorgefertigtes PDF zuschicken“, erklärt die Personalchefin.

Umdenken müssten die Unternehmen auch in Bezug auf Arbeitszeugnisse, denn diese wären kein Bestandteil der Unterlagen mehr. „Das ist in anderen Ländern schon gang und gäbe. Vor ein paar Jahren haben wir uns noch darüber gewundert, wenn jemand keine Zeugnisse in den Bewerbungsunterlagen mitgeschickt hat.“ Inzwischen hat sich das Unternehmen, das viele Bewerbungen unter anderem aus Frankreich, Italien und Spanien erhält, daran gewöhnt.

### Walter Scheurle, Deutsche Post: Den Test ergebnisoffen laufen lassen

Auch die Deutsche Post DHL hat eine vielfältige Belegschaft. „Bei uns arbeiten

allein in Deutschland Mitarbeiter aus rund 150 verschiedenen Nationen“, erklärt Personalvorstand Walter Scheurle.

läuft der Auswahlprozess sowieso über ein Online-Verfahren. Sollten wir tatsächlich ein größeres Bewerberpotenzi-

bestimmte Positionen spezialisiert und die entsprechenden Qualifikationen muss der Kandidat dann auch mitbringen.“ Aber sie kennt auch die Wünsche ihrer Kunden, die häufig Mitarbeiter homogen zu ihrer Teamstruktur einstellen wollen. „Vor allem in kleinen Teams spielen die Merkmale Geschlecht und Alter eine Rolle, in größeren hat das weniger Bedeutung“, erklärt sie. Eine gesetzliche Verpflichtung zu anonymen Bewerbungen würde sie begrüßen, denn sie sieht dahinter ein neues Geschäftsmodell. „Die anonymen Bewerbungen könnten arbeitsrechtliche Unsicherheiten für Unternehmen mit sich bringen. Hier können wir unseren Kunden Unterstützung bieten, zum Beispiel



## „Es gibt Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt. Das belegen Studien.“

Ulf Rinne, Institut zur Zukunft der Arbeit

Trotzdem nimmt das Unternehmen an dem Pilotprojekt teil und testet das anonymisierte Verfahren im Bereich der Nachwuchsgewinnung. Einerseits will das Unternehmen einfach das neue System ausprobieren und auf diese Weise praktische Erfahrungen sammeln. Andererseits erhofft sich der Personalvorstand, auch ein breiteres Spektrum von Talenten für das Unternehmen gewinnen zu können. Ob anonyme Bewerbungen diesen Effekt bringen, sei aber jetzt noch nicht abzuschätzen. „Wir arbeiten völlig ergebnisoffen“, so Scheurle. Einen zu hohen Kostenaufwand befürchtet er jedenfalls nicht. „Das ist ja das Hauptargument der Kritiker“, so der Personalvorstand. „Aber bei uns

al erschließen, wird sich die Frage der zusätzlichen Kosten relativieren.“

### Katrin Habermann, Serviceline: Chance für neues Geschäftsmodell

Für das Zeitarbeitsunternehmen Serviceline sind anonyme Bewerbungen vorstell-

## „Für uns als Personalvermittler könnte ein neues Geschäftsmodell entstehen.“

Katrin Habermann, Gebietsleiterin Berlin bei Serviceline



bar. „Wir wählen im ersten Schritt lediglich nach der Qualifikation des Bewerbers aus“, erklärt Katrin Habermann, Gebietsleiterin Berlin bei Serviceline. „Wir sind auf

die Vermittlung der Bewerber komplett übernehmen und somit die Einhaltung dieser Prozedere ermöglichen und auch vorantreiben“, erklärt Habermann. ■



## Gute Azubis schneller online finden, testen und verwalten

### Weniger Aufwand

Individueller Bewerbungsworkflow, Online-Erfassung der Bewerberdaten, Schnittstelle zur Bundesagentur für Arbeit und zu anderen HR-Systemen, Vertragsausdruck

### Schnellere Ergebnisse

Individuelles Online-Bewerbungsformular, Dokumentenverwaltung, Einladung auf Knopfdruck, selektiver Zugriff, Filterfunktion

### Bessere Auszubildende

Integrierte Online-, Leistungs- und Persönlichkeitstests für verschiedene Berufsgruppen, Bewerberranking, Matchingfunktion

### Überschaubare Kosten

Abrechnung auf Basis der Nutzung des Systems, kein Installationsaufwand, kostenlose Updates, keine IT-Kosten



# Bewerber ohne Namen und Gesicht

PRAXIS. Ein Problem der anonymisierten Bewerbung liegt in der praktischen Umsetzung. Andere Länder haben bereits einige Erfahrungen gesammelt.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**B**ereits 2008 startete der Kaufmännische Verband Schweiz in Zürich ein Pilotprojekt für mehr Chancengleichheit in der Lehrlingsselektion. Die Ausgangslage: Gemäß einer Studie der Universität Freiburg haben Schweizer Jugendliche eine viermal bessere Chance, eine Lehrstelle zu finden als ihre ausländischen Kollegen mit gleicher Ausbildung. In der Folge startete der Verband eine einjährige Pilotphase, die direkt am Selektionsverfahren ansetzte.

Sie basiert auf Erfahrungen des Integrationsbüros im Kanton Genf, das zusammen mit drei großen Organisationen (Migros Genf, Gemeinde Vernier und Industrielle Werke SIG) anonyme Bewerbungen getestet hatte. Das Fazit der beteiligten Organisationen: Sie konnten die Bewerbungen objektiver und effizienter beurteilen. Von den insgesamt 22 ausgeschriebenen Stellen wurden vier mit Personen besetzt, die mit den bisher üblichen Verfahren keine Chance erhalten hätten. Der Nachteil war der administrative Aufwand der manuellen Anonymisierung. Deshalb wurde das Verfahren auch in keinem der drei Betriebe weitergeführt.

## Online-Plattform für Neutralität

Der Kaufmännische Verband entschied sich daher gegen diese manuelle Vorgehensweise, bei der eine neutrale Instanz Angaben zu Namen, Geschlecht et cetera in den Bewerbungsunterlagen unkenntlich macht. Stattdessen ließ der Verband von der Firma ISW Solution ei-

ne Online-Bewerbungsplattform ([www.we-are-ready.ch](http://www.we-are-ready.ch)) entwickeln. Diese ermöglicht den Bewerbern, Angaben zu ihren Personalien, ihrer Schullaufbahn, zu außerschulischen Weiterbildungen und Aktivitäten, zu Praktika und absolvierten Eignungstests zu hinterlegen. Außerdem sollten sie angeben, für welchen Beruf sie sich interessieren und was sie hierfür motiviert. Name und Adresse der Bewerber in den Dossiers waren für die Unternehmen nicht sichtbar.

Im Kanton Zürich bewarben sich etwa ein Fünftel der Jugendlichen, die im Sommer 2008 die Schule abschlossen,

darauf, ob sich ein Unternehmen für einen Kandidaten interessierte oder nicht. Auch die Mathematik- und Französischnote und die Anzahl absolvierter Praktika bestimmten den Erfolg der Dossiers mit. Das Kriterium Nationalität hatte dagegen im anonymisierten Online-Verfahren keinen Einfluss auf den Bewerbungserfolg.

## Schultyp und Noten zählen

Aus Sicht der Betriebe hat die Plattform in der Tat die Effizienz bei der Bearbeitung von Bewerbungen gesteigert und eine übersichtliche Vorselektion ermög-

---

**Bewerber und Arbeitgeber lernen sich früher oder später persönlich kennen. Die Vorselektion anhand von Fachwissen und Noten ist jedoch sehr effektiv.**

---

über diese Plattform und hinterlegten ihre Dossiers. Insgesamt 122 Betriebe veröffentlichten dort ihre Stellenangebote, und 60 nutzten die Plattform aktiv zur Rekrutierung. Darunter befanden sich nicht nur große Unternehmen, sondern auch einige kleinere Firmen mit weniger als zehn Mitarbeitern.

Ein Ergebnis nach der ersten Durchführung: Die Plattform wurde von Schweizer und ausländischen Jugendlichen etwa gleich häufig genutzt. Ein weiteres Ergebnis: 13 Prozent der registrierten Jugendlichen erhielten mindestens eine Einladung, einem Ausbildungsbetrieb ihr Dossier einzureichen. Dabei hatte der besuchte Schultyp großen Einfluss

licht. Allerdings trägt die Plattform ihrer Auffassung nach nicht unbedingt zur Chancengleichheit bei, wie auch Roman Schoch, Berufsbildner bei Scania Schweiz, im Abschlussbericht feststellt: „Die sich bewerbende Person und der zukünftige Lehrbetrieb lernen sich früher oder später im Rekrutierungsprozess persönlich kennen.“ Die Vorteile der Plattform sieht er in der automatischen Vorselektion, der Ersparnis an Insertionskosten (für den Betrieb) und Portokosten (für den Bewerber) und dem großen Zuspruch bei den Jugendlichen. Zwar habe sein Unternehmen während der Pilotphase keinen Kandidaten über die Plattform eingestellt, werde diese jedoch weiter nutzen. Positiv

auch das Resümee von Peter Debrunner, Verantwortlicher KV-Berufsbildung beim Elektroinstallationsunternehmen Baumann, Koelliker. Sein Unternehmen habe in der Pilotphase beide Ausbildungsplätze über die Plattform besetzt und wolle auch weiter mit der Plattform arbeiten.

### Flächendeckende Anonymisierung

Wie geht nun ein Unternehmen vor, das nicht nur Auszubildende, sondern Mitarbeiter aller Hierarchien und verschiedener Berufsgruppen anonym vorauswählen will? Eine Antwort gibt das Beispiel der Accor-Gruppe, die am französischen Pilotprojekt der anonymisierten Bewerbung teilnahm. Das heißt, seit Juli 2009 rekrutiert die Hotelgruppe das Personal für ganz Frankreich über ein Bewerbungsportal, das Angaben zu Name, Alter, Geschlecht, Adresse und E-Mail-Adresse sowie Nationalität nicht an die Recruiter weiterleitet. Der Grund laut Frederique Poggi, Diversity Vice President: „Die Rekrutierung der Accor-Gruppe ist stark dezentralisiert.

Daher haben wir schon vor zehn Jahren die Plattform AccorJobs geschaffen, die weltweit eingesetzt wird und in zwölf Sprachen übersetzt ist.“ Wichtig hierbei sei schon immer das Thema Anti-Diskriminierung und Diversity gewesen. Was darf man sagen und was nicht? Deshalb hat das Unternehmen zusammen mit allen Sozialpartnern eine Vereinbarung zur Anti-Diskriminierung und zum Training unterzeichnet.

„Wegen unserer Vereinbarung mit den Sozialpartnern begannen wir mit einem Test des anonymen Lebenslaufs“, erklärt

Frederique Poggi. Das geschah in Pilotprojekten in Paris und Lyon – in jeweils gut 30 Hotels mit hohem Rekrutierungsbedarf. Zusätzlich fanden Workshops mit General-Managern der Hotels und Department-Leitern statt, in dem die Hintergründe der Einführung und die Handhabung der AccorJobs-Tools erläutert wurden. Poggi: „Beide Pilotprojekte liefen gut und wir entschieden uns, die System-Tools und den Prozess noch etwas zu optimieren.“ Und das Unternehmen beschloss zudem,

Für die software-technische und organisatorische Umsetzung der anonymisierten Bewerbung war eine Projektgruppe zuständig, bestehend aus Mitgliedern der Systemverwaltung, der Leiterin von AccorJobs und dem IT-Team. Diese setzte auf der bestehenden Eigenentwicklung AccorJobs auf und entwickelte folgende Vorgehensweise: Wenn sich jemand bewirbt, kann er auf der Online-Plattform entweder ein Formular ausfüllen oder seinen Lebenslauf einsenden.



© ACEQUESTIONS; SHUTTERSTOCK

Beim anonymen Verfahren bleiben Bewerber bis zum ersten Gespräch unbekannt.

ab Juli 2009 den anonymen Lebenslauf in ganz Frankreich einzuführen.

Seitdem gilt: Wer sich – egal von welchem Land aus – für einen Job in Frankreich interessiert, füllt ein spezielles Bewerbungsformular aus. Auf diesem weist die Accor-Gruppe den Bewerber gleichzeitig darauf hin, dass die Informationen, die sie in besonders gekennzeichneten Feldern eingeben, nicht an die Recruiter weitergeleitet werden, und dass dies im Zuge der Anti-Diskriminierungsvereinbarung des Unternehmens geschieht.

### Bewerbungsformular oder CV

Beim Formular war es überhaupt kein Problem, diejenigen Daten, die Name, Alter, Geschlecht, Adresse und Nationalität betreffen, auszublenden, bevor eine Bewerbung an den Recruiter gesendet wird. Schwieriger war es mit den eingesandten Lebensläufen. „Wir sahen uns einige externe Firmen an und fanden schließlich ein Unternehmen, das in verschiedenen Sprachen arbeitet. Dieser Dienstleister nimmt die eingesandten CV und trägt die Informationen in unser anonymes Formular ein“, erklärt Frederique Poggi. Erst nachdem der Bewerber die Daten im Formular gegengecheckt hat, gehen diese dann an den Recruiter. Das ist ein

aufwendiger Prozess, der Kosten von rund 20.000 Euro verursacht.

### Keine Pläne für Deutschland

Eine Einführung der anonymisierten Bewerbung auch in Deutschland, plant das Unternehmen derzeit nicht, wie Frederique Poggi erklärt: „Obwohl wir eine weltweite Recruiting-Politik haben und ein internationales Diversity-Charter für die gesamte Gruppe, glauben wir, dass die Implementierung dieses Tools sehr stark mit dem jeweiligen Land verbunden ist.“ ■

# „Überschaubarer Aufwand“

INTERVIEW. Wie eine anonymisierte Bewerbung software-technisch umgesetzt werden kann, erläutert Bernd Michaelis-Hauswaldt von der Rexx Systems GmbH.

**personalmagazin:** Wie kann die anonymisierte Bewerbung software-technisch umgesetzt werden? Wie aufwendig ist das?

**Bernd Michaelis-Hauswaldt:** Nach unserer Einschätzung ist der Aufwand überschaubar. So unterstützt unsere Lösung bereits jetzt eine anonymisierte Weiterleitung an die Recruiter oder Entscheider, damit diese eine fachliche Eignung für eine Stelle unabhängig von den persönlichen Daten prüfen können. Ein Aufwand entsteht allerdings bei den klassischen Unterlagen wie Zeugnissen und Zertifikaten. Hier sind die persönlichen Angaben bereits enthalten. Diese Unterlagen müssen entweder durch den Bewerber oder im Unternehmen anonymisiert sein. Unsere Empfehlung ist, im Online-Bewerbungsformular auf der Homepage die fachlich relevanten Daten wie „Projekterfahrung in Jahren“, „verantwortetes Budget“ et cetera abzufragen und somit auf den Lebenslauf und Zeugnisse im ersten Schritt zu verzichten. Die Unterlagen können zwar durch den Bewerber beigefügt werden, sind aber für die Entscheider nicht sichtbar. Das sogenannte CV-Parsing, mit dem die Anlagen der Bewerber gescannt und die Inhalte den Bewerbungsfeldern zugeordnet werden, kann hierbei unterstützen, ist aber mit Mehrkosten für das Unternehmen verbunden.

**personalmagazin:** Wann und wie werden die Daten wieder zusammengeführt?

**Michaelis-Hauswaldt:** Aufgrund von eindeutigen Zuordnungen (Bewerbungs-ID) ist die Trennung und Zusammenführung technisch sehr einfach.



**Bernd Michaelis-Hauswaldt**

ist Vertriebsleiter beim Software-Anbieter Rexx Systems GmbH, der auch eine international einsetzbare E-Recruiting- und Bewerbermanagementlösung im Portfolio hat.

Wir empfehlen die Anonymisierung während der Vorauswahl der einzuladenden Kandidaten. Spätestens bei der Vorbereitung des ersten Interviews ist eine Anonymisierung praktisch nicht mehr möglich und nicht sinnvoll.

**personalmagazin:** Worauf ist bei der Einführung einer anonymisierten Bewerbung besonders zu achten?

**Michaelis-Hauswaldt:** An erster Stelle steht, die Sinnhaftigkeit und Vorteile der anonymisierten Bewerbung für das eigene Unternehmen zu bewerten und zu kommunizieren. Nur wenn die Fachbereiche und das Recruiting-Team diese unterstützen, kann sie auch in

der Praxis funktionieren. Des Weiteren sollte der Prozess durch eine unabhängige Stelle wie einen Datenschutzbeauftragten regelmäßig überprüft werden. Der Einsatz von E-Recruiting sollte die Prozesse optimieren.

**personalmagazin:** Heißt das, dass sich viele Unternehmen eine neue Recruitment-Software zulegen müssen, wenn sie ebenfalls ein anonymisiertes Verfahren einführen wollen?

**Michaelis-Hauswaldt:** Professionelle Systemanbieter sollten bereits jetzt über bestimmte Funktionen zur Anonymisierung verfügen, die mit wenig Aufwand in den Standard des Systems zu übernehmen sind. Ein Wechsel ist in diesem Fall nicht nötig. Bei einfachen Produkten dagegen kann eine Umsetzung der anonymisierten Bewerbung mit erheblichem Aufwand verbunden oder im schlimmsten Fall überhaupt nicht realisierbar sein.

**personalmagazin:** Wie funktioniert ein solcher Prozess in globalen Konzernen? Diese müssen je nach Land oftmals ganz unterschiedliche Recruiting-Anforderungen erfüllen.

**Michaelis-Hauswaldt:** International eingesetzte Lösungen sollten bereits über die nötige Flexibilität verfügen, um die Anforderungen verschiedener Länder zu berücksichtigen. Ideal ist ein Mandantensystem, das je nach Land oder Region unterschiedliche Prozesse in der jeweiligen Sprache abbilden kann. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.



## Sie suchen die richtigen Kontakte?

**Buchen Sie Ihre Anzeigen in der STUTTGARTER ZEITUNG Anzeigengemeinschaft.  
Dem führenden Stellenmarkt in Baden-Württemberg.**



Wenn es um Ihr Stellenangebot geht, beauftragen Sie am besten den erfolgreichsten Headhunter des Südwestens: die STUTTGARTER ZEITUNG Anzeigengemeinschaft. Mit insgesamt 27 Titeln erreichen Sie in Baden-Württemberg rund 1,2 Millionen Leser. Darunter besonders viele hochqualifizierte und gut ausgebildete Arbeitnehmer. Auch

in puncto Führungskräfte werden Sie hier fündig, denn nirgendwo im Südwesten erreichen Sie mehr Entscheider als mit uns: um genau zu sein 134.000.

**Urban Roth berät Sie gerne: Fon 0711 7205-1617, Fax 0711 7205-1666  
oder [www.stuttgarter-zeitung.de/  
anzeigenbuchen](http://www.stuttgarter-zeitung.de/anzeigenbuchen)**

**Sagen Sie's dem Südwesten.**

**STUTTGARTER  
ZEITUNG**

ANZEIGENGEMEINSCHAFT

# „Besser intern dokumentieren“

INTERVIEW. Welche rechtlichen Auswirkungen haben anonyme Bewerbungen und wie sind diese mit dem AGG vereinbar? Wir fragten einen Fachmann.

**personalmagazin:** Die Hardliner unter den Datenschützern fordern eine ausnahmslose Pflicht zur anonymen Bewerbungsmöglichkeit. Wie sieht man dies als Arbeitsrechtler?

**Peter Rambach:** Der Gesetzentwurf zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes enthält Regelungen zum Fragerecht des Arbeitgebers im Bewerbungsverfahren sowie Vorschriften über die Zulässigkeit der Datenerhebung, deren Verarbeitung und Nutzung. Eine Pflicht zur Schaffung einer anonymen Bewerbungsmöglichkeit sieht der Gesetzentwurf nicht vor. Es soll auch weiterhin gesetzlich erlaubt bleiben, dass der Arbeitgeber sich über einen Bewerber grundsätzlich aus allen allgemein zugänglichen Quellen informieren darf. Eine Einschränkung der Informations-

möglichkeiten soll es nur hinsichtlich sozialer Netzwerke im Internet geben.

**personalmagazin:** Es gibt Unternehmen, die sich selbst verpflichtet haben, anonyme Bewerbungsverfahren durchzuführen. Müssen die jetzt Bewerber, die sich auf diese Stellen herkömmlich bewerben, zurückweisen?

**Rambach:** Eine Rechtspflicht zur Zurückweisung besteht für ein privates Unternehmen wohl nicht. Wenn ein Unternehmen ein anonymes Bewerbungsverfahren durchführt und ein Bewerber sich an die Vorgaben nicht hält, besteht aber sicher die Gefahr, dass die Bewerbung bereits aus formalen Gründen nicht berücksichtigt wird. Die Zurückweisung wegen des Verstoßes gegen die Anonymitätsvorgabe ist aus Arbeitgebersicht auch gegenüber einem sich offen auf ein AGG-Merkmal berufenden Bewerber gänzlich unproblematisch. Die Nichtberücksichtigung erfolgt nämlich nicht „wegen“ des AGG-Merkmals, sondern wegen der Nichteinhaltung der vorgegebenen Form.

**personalmagazin:** Die anonyme Bewerbung wird als AGG-Forderung erhoben. Liegen aber hier nicht neue Vorlagen für AGG-Kläger?

**Rambach:** Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass zum Beispiel allein ein ausländisch klingender Vorname die Chance, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden, deutlich sinken lässt. Ein zunächst anonymes Bewerbungsverfahren soll und kann dazu dienen, bei der Voraus-

wahl unbewusste Entscheidungen der Personaler zu vermeiden. Nach einem Vorstellungsgespräch abgelehnte AGG-Kläger haben insoweit einen Vorteil, als sie vortragen können, dass es an den objektiven Qualifikationskriterien nicht gelegen haben kann. Dass die Ablehnung nach einem Vorstellungsgespräch bei vorangegangenem anonymen Bewerbungsverfahren bereits die Vermutung einer AGG-Benachteiligung im Sinne der Beweislastregel des § 22 AGG auslöst, wird man aber nicht annehmen können. Allerdings erhöht dies zwangsläufig die Anforderungen an die Personalabteilungen, die diskriminierungsfreien Auswahlentscheidungen intern entsprechend zu dokumentieren.

**personalmagazin:** Gehört der anonymen Bewerbung die Zukunft?

**Rambach:** In den USA sind anonymisierte Bewerbungen in vielen Unternehmen bereits üblich; in Frankreich wird das Verfahren derzeit erprobt. Ein Allheilmittel, bei den Entscheidern Vorurteile auszuschalten, ist die Anonymität keinesfalls. Spätestens im Vorstellungsgespräch offenbaren sich jedenfalls das Alter, das Geschlecht und eventuell auch die ethnische Herkunft oder andere AGG-Merkmale. Entscheidend ist, wie der oder die Eingeladene sich präsentiert. Personalauswahl ist und bleibt subjektiv; der Sympathiefaktor und die Teamkomponente lassen sich auch durch ein vorgeschaltetes anonymes Verfahren nicht objektivieren. ■

Das Interview führte **Thomas Muschiol**.



**Dr. Peter H. M. Rambach**

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Freiburg.



## Mit Haufe sparen Sie bis zu 40 Prozent Kosten bei der Personalgewinnung. Versprochen.

Mit dem Einsatz von „Haufe Bewerber Management“ reduzieren Sie den administrativen und finanziellen Aufwand bei der Personalgewinnung auf ein Minimum. Zusätzlich unterstützt die web-basierte Software zielsicher bei der Auswahl der richtigen Kandidaten. Lassen Sie sich während des gesamten Bewerbungsprozesses optimal unterstützen und sparen Sie je nach Organisationsform und Unternehmensgröße bis zu 40 Prozent der Personalgewinnungskosten.

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

**HAUFE.**

## Familienfreundliche Maßnahmen im Personalmarketing unterschätzt

Für 72 Prozent der Arbeitnehmer spielen familienfreundliche Angebote bei der Arbeitgeberwahl eine wichtige Rolle. Dies zeigt die Studie „Personalmarketing 2010“ des Marktforschungsinstituts Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), für die im Auftrag des Bundesfamilienministeriums insgesamt 300 Personalverantwortliche in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten sowie 3.010 Beschäftigte im Alter von 25 bis 49 Jahren befragt wurden. Viele Unternehmen nutzen familienfreundliche Maßnahmen deshalb

auch für ihr Personalmarketing. Allerdings konzentrieren sie sich dabei eher auf junge Familien. Arbeitnehmer zwischen 40 und 49 Jahren werden vernachlässigt. Nur die Hälfte der befragten Arbeitgeber halten familienfreundliche Angebote für ein wesentliches Kriterium bei der Arbeitgeberwahl dieser Beschäftigten. Die Unternehmen verschenken so ein großes Potenzial, denn fast jeder zehnte Beschäftigte zwischen 25 und 49 kümmert sich laut der Studie um betreuungsbedürftige Angehörige.

[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

### Einschätzungen

Arbeitgeber, die die Bedeutung von Familienfreundlichkeit hoch einschätzen



Anteil der Beschäftigten, für die Familienfreundlichkeit wichtig ist



■ für 25- bis 39-Jährige ■ für 40- bis 49-Jährige

Unternehmen haben noch nicht erkannt, wie wichtig Familienfreundlichkeit auch für ältere Beschäftigte bei der Arbeitgeberwahl ist.

Quelle: Personalmarketingstudie 2010, Hrsg. BMFSFJ, 2010

## Studie: Web 2.0 erhöht Motivation

In einer Web-2.0-Studie hat das englische Software-Unternehmen Clearswift Chancen und Risiken der Online-Tools untersucht. Dafür hat es jeweils 150 Manager und 250 Büroangestellte in Deutschland, England, den USA und Australien befragt. Die Ergebnisse: Da Mitarbeiter für viele Bereiche ihres Privat- und Berufslebens Online-Medien nutzen, bestätigte mehr als die Hälfte der befragten Manager, dass eine Zugangs-

beschränkung zu sozialen Websites die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter negativ beeinflussen würde. 88 Prozent (Deutschland 91 Prozent) der leitenden Angestellten denken, Web-2.0-Technologien können die Produktivität der Mitarbeiter steigern. Ein ähnlich großer Teil ist der Ansicht, sie könnten auf diesem Weg „Mitarbeiter intern motivieren beziehungsweise verpflichten“.

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

### NACHRICHTEN

#### Deutschland bisher nur Mittelmaß beim lebenslangen Lernen

Ein internationales Expertenteam stellte für den Bildungs-Index erstmals Daten über lebenslanges Lernen in Europa auf eine vergleichbare Grundlage. Ergebnis: Für Schulen und Hochschulen wird in Deutschland relativ wenig Geld investiert. Auch die Teilnahmequoten und das finanzielle Engagement von Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung liegen nur im Mittelfeld.

[www.duw-berlin.de](http://www.duw-berlin.de)

#### Frauen werden auch in der Weiterbildung benachteiligt

Eine Umfrage der Management Circle AG unter 1.600 Arbeitnehmern und rund 300 Personalern zeigt, dass Frauen nicht nur im Gehalt, sondern auch bei der Weiterbildung benachteiligt werden. Zwölf Prozent der Frauen bezahlen ihre Seminare komplett selbst. Bei den Männern sind dies nur etwa acht Prozent. Außerdem bekommen Männer auch doppelt so häufig Zuschüsse zu den Seminarkosten: Im Schnitt 14 Prozent – im Gegensatz zu sieben Prozent bei den Frauen.

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

#### Innovation und technische Entwicklung auf der HR-Agenda

Eine Langzeitstudie belegt, was Arbeitsmarktzahlen verheißen: Die Krise ist nicht mehr das dominierende Thema für Unternehmen. Im Blickfeld der Personalisten stehen nun wieder langfristige Themen. Vor allem der demografische Wandel und der technologische Fortschritt stehen nun auf der HR-Agenda, das zeigt das IBE in der vierten Phase seiner Langzeitstudie „Personalpolitik in der Krise“, an der sich über 400 deutsche Unternehmen beteiligten.

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

## Personalentwickler wollen eher „Change Agents“ sein

In den vergangenen Jahren wollten sich die Personalentwickler immer mehr als Business-Partner etablieren. Inzwischen wird dieser Wunsch aber leiser vorgetragen, hat das Swiss Centre for Innovations in Learning (Scil) in der Trendstudie zum Thema „Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen“ herausgefunden. An der schriftlichen Befragung beteiligten sich 150 Experten renommierter Unternehmen. Eine Hauptidee lautet: Der Wunsch des Bildungsmanagements, in die Umsetzung einer Strategie einbezogen zu werden, ist immer noch hoch (50 Prozent der Befragten geben dies konkret an). Aber insgesamt sind dies deutlich weniger als noch vor zwei Jahren (64 Prozent). Die Personalentwicklung nimmt laut Scil seine Bestrebungen, Business-Partner zu werden, zurück. Die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie habe abgenommen. Zugenommen habe die Ausrichtung an den Mitarbeiterbedürfnissen, sodass die Mitarbeiter wieder mehr im Mittelpunkt stünden. Die Personalentwickler sehen sich eher in der Rolle des „Change Agent“.

[www.scil.ch](http://www.scil.ch)

### Top-10-Themen

1. **Bildungsmaßnahmen transferförderlich** gestalten
2. **Qualifizierung der Mitarbeitenden** proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten
3. **Förderung überfachlicher Kompetenzen:** Vermehrt Sozialkompetenzen fördern
4. **Lernunterstützung** fördern durch Vorgesetzte
5. **Qualitätsentwicklung und -sicherung** verstärken
6. **Wissensaustausch** der Mitarbeitenden untereinander erhöhen
7. **Förderung überfachlicher Kompetenzen:** Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern
8. Mitarbeitenden einen **personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen** bereitstellen
9. Unternehmen zu **lernenden Organisationen** weiterentwickeln
10. **Beteiligung des Bildungsmanagements** am unternehmensweiten Strategieprozess

Aus Sicht der Befragten sind dies derzeit die Top-10-Themen im Bildungsmanagement.

Quelle: Scil

HR kompakt

Zahlen, Daten und Fakten zur Personalarbeit  
2010/11



**Gratis!**

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

# Der macht das

## Finden Sie die echten Profis!

**meinestadt.de**

In jeder Stadt zur Stelle.

- ✓ Jobbörse & Stadtportal in einem!
- ✓ Mit Premium-Lehrstellenmarkt.
- ✓ Lokale und regionale Suche!

da ist ganz Deutschland drin

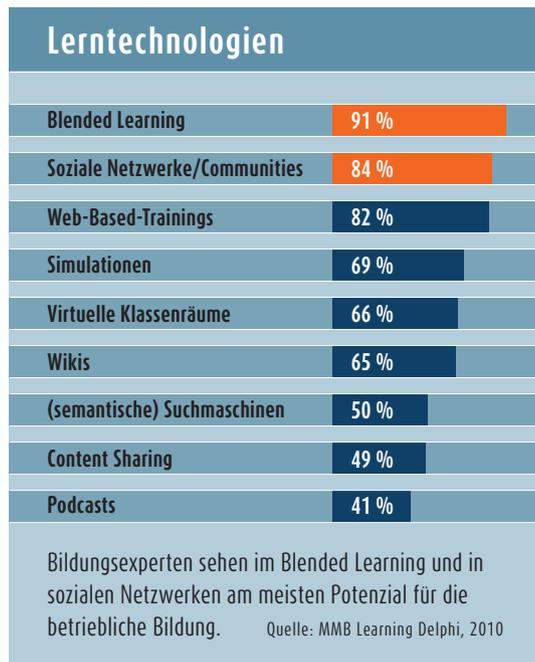
**Der Stellenmarkt von meinestadt.de:**

02241 92 53 - 940 | [jobs@meinestadt.de](mailto:jobs@meinestadt.de) | [www.jobs.meinestadt.de](http://www.jobs.meinestadt.de)

## E-Learning-Branche wächst weiter

Die deutschen E-Learning-Unternehmen erwirtschafteten 2009 einen Umsatz von rund 346 Millionen Euro und somit gut fünf Prozent mehr als im Vorjahr. So das Ergebnis des dritten E-Learning-Wirtschafts-Rankings des

MMB-Instituts. Eine weitere Studie des MMB-Instituts zeigt: Weiterbildungsexperten messen Blended-Learning-Angeboten die größte Bedeutung bei. Aber das gemeinschaftliche Lernen in Communities und sozialen Netzwerken nimmt weiter an Einfluss zu. Im Vorjahr stand diese Lerntechnologie noch auf Platz drei. Dieses Jahr auf Platz drei: Die Web-Based-Trainings. Diese Lerntechnologie hat jedoch im Vergleich zu 2009 neun Prozentpunkte eingebüßt. Eine zunehmende Relevanz erwarten die Befragten für den E-Learning-Einsatz von Simulationen und Podcasts, die beide einen deutlichen Anstieg von acht beziehungsweise vier Prozentpunkten verzeichneten. Der Hype um das Micro-Blogging-Portal Twitter wird sich nach Meinung der Experten dagegen nicht auf das betriebliche Lernen übertragen. Lediglich 15 Prozent sehen Potenzial für diese Lerntechnologie.



[www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de)

## Jobsuchmaschinen schneiden gut ab

Stellensuchende beurteilen Jobbörsen und Jobsuchmaschinen nicht nur nach deren Erscheinungsbild, sondern auch nach der Qualität der Ergebnisse. Jobbörsen haben ihre Suchmöglichkeiten kontinuierlich verfeinert. Jobsuchmaschinen hingegen setzen oft einfache Kriterien ein (Stellenbezeichnung, Arbeitsort). Dennoch ergab eine Umfrage von Crosspro-Research, dass Jobsuchmaschinen in der subjektiven Einschätzung der Jobsuchenden gut abschneiden.

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

## Headhunter setzen auf Netzwerke

Bereits heute halten sich 25 Prozent der Personaler und Personalberater täglich in sozialen Netzwerken auf, um Kandidaten zu identifizieren. 85 Prozent nutzen die internet-basierte Recherche und 35 Prozent davon soziale Netzwerke für die Informationsbeschaffung zu Kandidaten. 47 Prozent haben bereits Kandidaten aufgrund solcher Informationen aus dem Auswahlprozess ausgeschlossen. So das Ergebnis einer Umfrage von Gemini Executive Search.

[www.gemini-exs.com](http://www.gemini-exs.com)

## Neues von den Stellenmärkten

**E-RECRUITING** Nahezu ein Drittel der Finanz- und Personalmanager in Deutschland geht davon aus, bei der Suche nach Personal vor allem in Online-Netzwerken fündig zu werden. Außerdem meint ein Viertel, dass soziale Netzwerke auch verstärkt zum Überprüfen von Bewerbern genutzt werden – so eine Umfrage von Robert Half. [www.roberthalf.de](http://www.roberthalf.de)

**REGIONALE PLATTFORM** Ein Portal der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart macht Nachwuchskräfte auf kleine und mittlere Unternehmen aufmerksam. Diese Firmen können sich im Arbeitgeberverzeichnis präsentieren, auch mit Bildern und Videos.

[www.wrs.region-stuttgart.de](http://www.wrs.region-stuttgart.de)

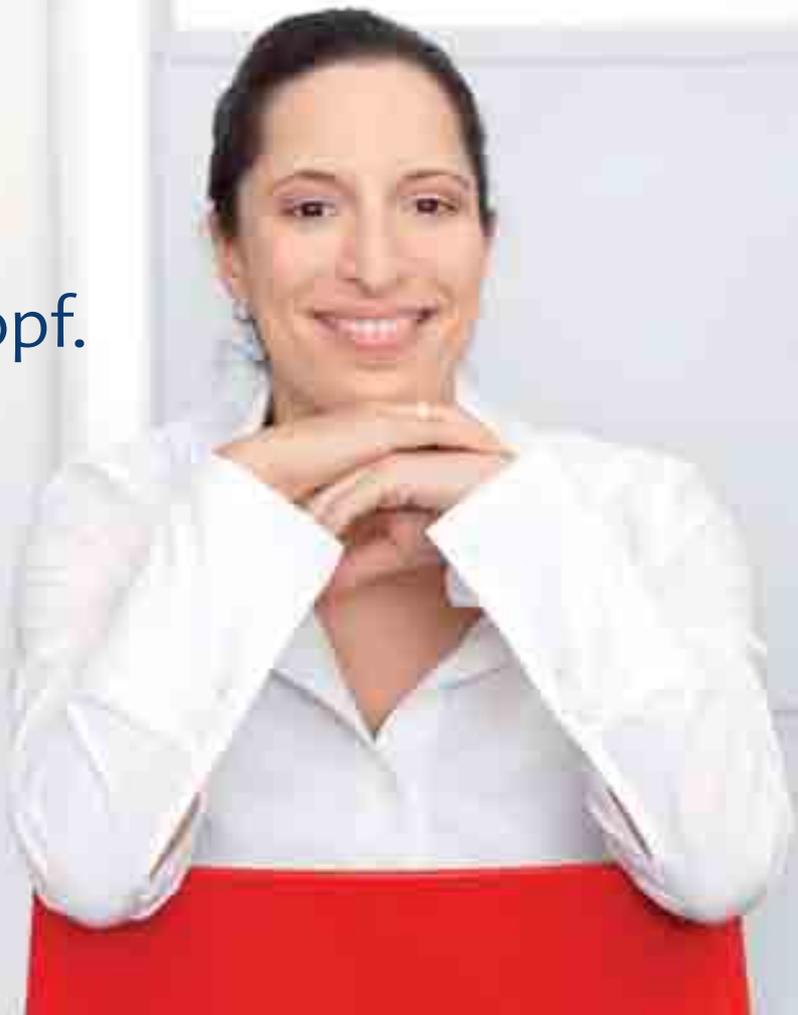
**MOBILE RECRUITING** Stepstone hat kürzlich eine Anwendung für das iPhone herausgegeben. Die kostenlose „Job App“ liefert Stellensuchenden Ergebnislisten auf das Mobiltelefon. Auch eine automatische Benachrichtigung ist möglich. [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)

**SERVICE** Wer bei Placement24 Stellenanzeigen aufgibt, erhält seit Kurzem einen Überblick, wer sich für die Stelle interessiert. Die anonymisierte Auswertung zeigt unter anderem Gehaltsstufe, Alter, Berufs- und Führungserfahrung.

[www.placement24.com](http://www.placement24.com)

**SOCIAL MEDIA** Vor einem Jahr entwickelte Softgarden „Jobs for Friends“, mit dem Firmen soziale Netzwerke für das Employer Branding nutzen können. Nun ist die Anwendung auch für das iPhone verfügbar. [www.softgarden.de](http://www.softgarden.de)

## Zukunft im Kopf.



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

-  Seminarprogramm
-  Programme mit Zertifikat
-  Inhouse-Training
-  Beratung und Prozessbegleitung

# Eine Frage der Führung

SERIE. Wie gut Mitarbeiter arbeiten, hängt auch vom Chef ab. Die Psychologie bietet verschiedene Ansätze, um einzelne Aspekte zu beleuchten und zu erklären.

Von **Axel Schweickhardt**

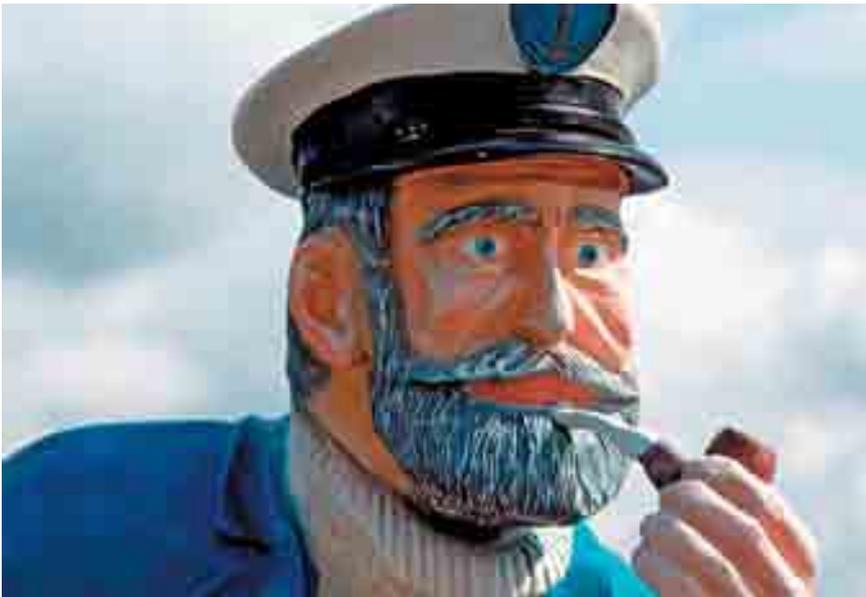
**W**elcher Führungsansatz bringt uns weiter und passt zur heutigen Zeit? Welche neuen Antworten bringt die Führungsforschung auf den immer höheren Grad an Spezialisierung und die immer größer werdenden Anforderungen an Kommunikation und Eigenverant-

lungen von Führungseigenschaften führten aber zu keinem befriedigenden Ergebnis in der Vorhersage von Führungserfolg. Auch unterschieden sich die Eigenschaften zwischen Geführten und Führungskräften kaum, noch waren die Ergebnisse der einzelnen Studien vergleichbar. Eine Zusammenfassung dieser frühen Studien von Ralph M. Stogdill gilt heute als Pionierleistung.

vania, initiierten weltweiten Projekt, werden Erwartungen an Führungskräfte erhoben. Denn trotz der ernüchternden Forschungslage hält der Glaube an, dass Führungskräfte aus einem bestimmten Holz geschnitzt sein müssen.

## Die Perspektive auf das Verhalten

Wenn schon nicht die Persönlichkeit und die Eigenschaften ausreichende Vorhersagekraft auf den Führungserfolg haben, dann – so die Hoffnung – sollte doch wenigstens ihr Verhalten im Sinne der Führungsstile eine starke Wirkung haben. Herausgekommen sind weithin bekannte Differenzierungen, zwischen partizipativ, autoritär und laissez-faire (Iowa-Studien um Kurt Lewin und Ronald Lippitt), zwischen mitarbeiterorientierter und aufgabenorientierter Führung (Ohio-Studien), sowie das Verhaltensgitter von Robert R. Blake und Jane Mouton, wonach eine hohe aufgaben- sowie mitarbeiterorientierte Führung das Ideal darstellt. Auch wenn viele Studien Effekte auf den Führungserfolg zeigten, so waren die Ergebnisse doch sehr inkonsistent und in der Ausprägung gering. Ein einzelner Führungsstil war offensichtlich nicht ausreichend.



© PANTHERMEDIA.NET - HANS AMMER

**Aus welchem Holz muss eine Führungskraft geschnitzt sein? Psychologische Theorien bieten Antworten.**

wortlichkeit? Die einzelnen Epochen der Führungsforschung zeigen unterschiedliche Perspektiven auf, die jeweils einen Aspekt von Führung herausgreifen.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde gefragt, wie eine Führungspersönlichkeit sein muss, damit sie erfolgreich ist. Umfangreiche Samm-

Dennoch wurden einzelne Variablen wie Intelligenz identifiziert, die auch heute noch in Assessment-Centern erhoben werden, da sie nachgewiesenermaßen einen hohen Einfluss auf den Berufserfolg (nicht nur Führungserfolg) haben. Und in der Globe-Studie, einem von Robert House, Universität Pennsyl-

## Situative Führungsmodelle

Der situative Ansatz stellt eine Differenzierung der Führungsstilforschung dar: In welcher Situation greift welcher Führungsstil am besten? So haben Victor Vroom und Philip Yetton einen Entscheidungsbaum für Entscheidungsfindungen zwischen autoritär und partizipativ aufgestellt. Paul Hersey und Ken Blanchard machen anhand des Reifegrads der Mitar-

beiter fest, wie stark aufgaben- und mitarbeiterbezogen der situativ angemessene Führungsstil ist. Diese Modelle bieten noch heute wichtige Hilfestellungen für Führungskräfte. Der Psychologe Oswald Neuberger von der Universität Augsburg kritisiert an diesen Ansätzen allerdings die fehlende theoretische und empirische Verankerung sowie den überzogenen Glauben an die Beherrschbarkeit der Situation durch die Führungskraft.

### Indirekte Führungsansätze

Die bisherigen Perspektiven betrachten Führung als unidirektionales Geschehen. Die Führungskraft beeinflusst den Geführten. Wechselwirkungen mit den Geführten, aber auch anderen Stakeholdern

werden nicht beachtet. Etwas vorsichtiger sind daher die Modelle, die Führung als komplexes Geschehen und damit als grundsätzlich nicht steuerbar erachten.

Im wissenschaftlich geprägten Erwartungs-Valenz-Ansatz wird das Handeln des Mitarbeiters durch den persönlichen Glauben an den Erfolg und die subjektiv erlebte Wichtigkeit des Handelns bestimmt. Beides kann die Führungskraft nur indirekt und teilweise beeinflussen. Wie groß der Einfluss der Führungskraft ist, hängt sowohl von den Eigenschaften des Mitarbeiters, von dessen Motivation und vom Handlungsspielraum der Führungskraft ab. Je nach Mitarbeiter kann man entweder die Kompetenz, die Motivation, Entscheidungsspielräume oder

**HINWEIS**

Praktische Führungshilfen erhalten Sie im Seminar „Psychologie für Personaler“ der Haufe Akademie.  
[www.haufe-akademie.de/92.38](http://www.haufe-akademie.de/92.38)

Gestaltungsmöglichkeiten beeinflussen.

In den systemischen Ansätzen geht die Skepsis gegenüber direkter Beeinflussung noch weiter. Die Auswirkungen von Eingriffen in komplexe Systeme sind nicht vorhersehbar. Vielmehr gelingt eine Anpassung durch Selbststeuerung der Mitarbeiter. Eigenverantwortung

**Employerbranding!**  
Ihren Unternehmens-  
eintrag jetzt buchen!  
1590,- €/Jahr

**JETZT NEU!**  
Ihr Gold-Profil  
auf  
**HORIZONT  
Jobs.de!**

**Ihr Unternehmensprofil im größten  
und einzigen Karriereportal für  
Marketing- und Werbeexperten!**

**Permanente Präsenz auf dem  
Arbeitsmarkt für Fachkräfte der  
Marketingcommunity!**

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

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

- ✓ Logo Ihres Unternehmens
- ✓ Bis zu 5 Bilder hochladen
- ✓ Mehr Platz für Ihre Texte
- ✓ Beschreibung der Einstiegsmöglichkeiten
- ✓ Gegenseitige Verlinkung Ihrer Stellenanzeigen und Ihres Goldprofils

Logo

Fotos

Ausführlicher Text

## Führungsansätze

Theoretische Grundlage	Kernfrage	Exemplarische Ansätze
<b>Eigenschaftstheorien</b>	Welche Eigenschaften zeichnen eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eigenschaftsforschung bis in die 50er-Jahre (Überblick: Stogdill)</li> <li>● Charismatischer Ansatz</li> <li>● Assessment-Center</li> <li>● Globe-Studie (House)</li> </ul>
<b>Führungsverhalten</b>	Welcher Führungsstil führt zum Erfolg?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eindimensionale Ansätze (Lewin &amp; Lippitt)</li> <li>● Mehrdimensionale Ansätze (Ohio-Studien)</li> <li>● Verhaltensgitter (Blake &amp; Mouton)</li> </ul>
<b>Situatives Führen</b>	Welcher Führungsstil führt in einer spezifischen Situation zum Erfolg?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reifegradmodell (Hersey &amp; Blanchard)</li> <li>● Situative Entscheidung (Vroom &amp; Yetton)</li> </ul>
<b>Indirekte Führungsansätze</b>	Wie müssen die Rahmenbedingungen gestaltet werden, damit Mitarbeiter erfolgreich arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Erwartungs-Valenz-Ansatz</li> <li>● Systemischer Ansatz</li> </ul>
<b>Leadership</b>	Wie gelingt es Leadern, zu überzeugen und zu begeistern?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transformationale Führung (Bass)</li> </ul>

Die Übersicht zeigt die wichtigsten Führungsansätze in der psychologischen Forschung.

wird damit zur Maxime. Besonders wertvoll an diesem Ansatz ist auch die zirkuläre Betrachtungsweise, die sich etwa in der Frage wiederfindet: „Was trage ich zu einem bestehenden Problemverhalten beim Mitarbeiter bei?“

Während die Betrachtung der ersten drei Perspektiven deutlich zu eingegrenzt ist, ist die indirekte, insbesondere

die systemische Führung zu pessimistisch bezüglich der Möglichkeit von gesteuerter Beeinflussung. Denn auch wenn es letztlich immer nur Aussagen über Wahrscheinlichkeiten sind, so gibt es doch viele Verhaltensweisen von Führungskräften, die in bestimmten Situationen Erfolg versprechend sind.

### Transformationale Führung

Der Unternehmensberater Peter Drucker hat den Begriff des Wissensarbeiters eingeführt. Dieser ist hoch spezialisiert, will eigenverantwortlich handeln und ist mit seinem Know-how auch in anderen Unternehmen gefragt. Solche Mitarbeiter stellen neue Herausforderungen an Führung. Antworten finden sich im Leadership-Ansatz. Ein solches Modell ist das transformationale Führungsmodell, das sowohl der Führungspersönlichkeit als auch der Komplexität des Führungshandelns gerecht wird. Es werden keine bestimmten Handlungsempfehlungen oder

Persönlichkeitseigenschaften sondern Dimensionen beschrieben, die erfolgreiche Führungskräfte ausfüllen müssen. Für das „Wie“ des Ausfüllens bleibt jeder Führungskraft aber Handlungsspielraum. Die vier Dimensionen des transformationalen Führungsmodells sind: Vorbild sein, einer Vision verpflichtete Ziele stecken, die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters beachten und eine Arbeitsumgebung schaffen, die Lernen ermöglicht. Das Ausfüllen dieser Dimensionen ist erlern- und entwickelbar. Hierzu gehört etwa die Steigerung der Überzeugungskraft oder das Etablieren einer Innovationskultur.

Der transformationale Führer verändert die Einstellungen der Geführten, spricht diese auch emotional als ganze Menschen an, weckt Begeisterung und verwandelt den Geführten in einen Mitunternehmer. Dadurch beeinflusst er bewusst den Mitarbeiter, ohne als Mikromanager zu tief in das operative Geschäft einzugreifen. Die Kompetenz des Wissensarbeiters wird dadurch maximal genutzt.

### Persönlichkeit wird immer wichtiger

Die klassischen Ansätze werden als Handwerkszeug auch heute noch benötigt. Daneben ist aber zunehmend Überzeugungskraft, Persönlichkeit und Sensitivität für die Mitarbeiter gefragt. Die dafür nötige Flexibilität muss sich in den Arbeitsbedingungen wiederfinden: Zu starre Regeln nehmen Führungskräften Steuerungsmöglichkeiten und zu ambitionierte Ziele gefährden die Innovation. Dafür müssen Führungskräfte durch großes Verantwortungsbewusstsein das Vertrauen rechtfertigen, das Grundlage jeder flexiblen Regelung ist. Künftig werden daher Fragen der Unternehmenskultur und der Persönlichkeit der Führungskräfte weiter an Bedeutung gewinnen. ■

#### Dr. Axel Schweickhardt

ist Diplom-Psychologe, Mediator und Referent der Haufe Akademie.

### SERIE

- **Ausgabe 8/2010:** Psychologie statt Menschenkenner
- **Ausgabe 9/2010:** Personenbeurteilung
- **Ausgabe 10/2010:** Motivation
- **Ausgabe 11/2010:** Führung
- **Ausgabe 12/2010:** Gruppenarbeit

# Fitnessprogramm für Zehnkämpfer

MEMORANDUM. Auch erfahrene Verwaltungsprofis können von Business-Partnern lernen. So werden sie in ihren vielfältigen Aufgabenfeldern besser.

Von **Martin Claßen**

**E**s gibt die These, dass sich die Welt der Personaler peu à peu in zwei Hemisphären teilen wird. Bei dieser Trennung gibt es zum einen die administrativen, transaktionalen Aufgaben, wie etwa die Entgeltabrechnung, sowie manch weitere verwaltende Tätigkeit und rechtliche Angelegenheit. Zudem umfasst modernes Human-Resources-Management wertschöpfende, transformationale Herausforderungen. Bei diesen wird der viel beschworene Business-Partner mit seinen gestaltenden Themen aktiv, so etwa „Talent-Management“, „Leadership Development“, „Organisational Effectiveness“ und wie diese Blockbuster des Zeitgeists alle heißen.

## Totaler Unsinn?

Keine dieser beiden Hemisphären ist an sich besser. Jede von ihnen bringt tatsächlichen Mehrwert für das Unternehmen. Allerdings gilt: Die Manövriermasse ist bei den administrativen Themen geringer, umfasst doch die Personalverwaltung bestenfalls ein bis allerhöchstens drei Prozent der gesamten Kosten einer Organisation. Hingegen lassen sich bei wertschöpfender Optimierung der gesamten „People“-Dimension – die gerade in den zunehmend service- und deshalb humanintensiven Firmen den größten Aktionsraum darstellt – im Grundsatz deutlich höhere Hebelwirkungen erzielen. Mit People-Dimension sind dabei sämtliche Aufgabenstellungen rund um die Belegschaft eines Unternehmens, also Füh-

rungskräfte und Mitarbeiter, gemeint. Sie wird somit zur dritten Dimension in der Unternehmensführung, neben den Kunden („Customer Value“) und den Anlegern / Eigentümern („Investor Relations“).

Nun könnte man diese Zweiteilung der Personalerwelt als totalen Nonsens abtun. In einem Blog-Kommentar auf diese These meinte der erfolgreiche Personalleiter einer erfolgreichen Unternehmensgruppe: „Ich rufe Ihnen zu: Das ist Unsinn. Gehen Sie dahin, wo die

meisten Arbeitsplätze sind – in den Mittelstand! Da finden Sie Personalleiter, die sowohl versiert und motiviert die Sachbearbeitung erledigen, aber auch die Spezialthemen beherrschen und Strategien entwickeln. Und das sind dann auch noch die Personalleiter, welche nicht für jede Entscheidung einen Vorstand fragen müssen, sondern täglich selbst entscheiden und dafür geradestehen. Das musste einmal gesagt werden.“ Wir haben es vernommen.



**HR-Allrounder sind wie Zehnkämpfer: In vielen Disziplinen gefordert, überall zum Erfolg verdammt.**

Ein wenig erinnert dieser Disput an das Gespräch zwischen einem hervorragenden Zehnkämpfer und einem ausgezeichneten Stabhochspringer, wer denn nun der bessere Sportler sei. Vielleicht könnte es für den mehrdimensionalen Zehnkämpfer klug sein, sich beim nur scheinbar eindimensionalen Stabhochspringer zu erkundigen, was er denn noch besser machen könnte, um in dieser nicht einfachen Disziplin auf eine große Höhe zu kommen. Mit diesem Verständnis möchte mein Artikel die Frage beantworten, was denn ein vortrefflicher Verwaltungsprofi – falls überhaupt – von einem Business-Partner lernen kann.

Dazu ist es sinnvoll, zunächst einmal die vielfältigen Kompetenzen des Business-Partners näher zu betrachten (siehe Kasten „Kompetenzmodell“). Dieses Kompetenzprofil hat etwas Erschreckendes. Kein menschliches Wesen kann so etwas alles mitbringen oder sich aneignen. Selbst ein sehr guter Business-Partner – und solche habe ich in so manchem Unternehmen bereits angetroffen – wird sich diesem Ideal lediglich annähern, es aber keineswegs erreichen. Sind wir für die Kürze des Artikels aber einfach verwegen und machen dieses Ideal zum Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Stellen wir uns daher einen solchen bewundernswerten Business-Partner vor und sehen ihn im Vergleich zu einem etablierten Haudegen in der Personalverwaltung. Wie sich Letzterer weiterentwickeln sollte, möchte ich in drei Thesen fassen.

## These 1: Wissen abrunden

Meine erste These lautet: Sein Wissen im HR-Management muss der Verwaltungsprofi nur noch abrunden. Der Verwaltungsprofi hat über die Jahre die vielfältigen Themenstellungen des HR-Managements für sein Unternehmen erfolgreich angepackt. Hier kann ihm kaum einer etwas vormachen. Allenfalls bei einigen transformationalen Themen (wie etwa die zukunftsgerichtete Personalplanung mit ihren vielfältigen Konsequenzen, die Gestaltung wirksamer

Veränderungsprozesse oder die Entwicklung einer belastungsfähigen Führungskultur) muss er sein Wissen ergänzen, hinter dem Trendigen der meist sehr allgemeinen strategischen Konzeptideen das Wesentliche für sein Unternehmen erkennen, aufdecken und anwenden. Übrigens: Dies ist selbst für einen Business-Partner alles andere als einfach.

## These 2: Mehr Business-Orientierung

Meine zweite These lautet: Bei der Business-Orientierung kann mancher Verwaltungsprofi noch besser werden. Dies bezieht sich im Wesentlichen auf die drei Aspekte General-Managementkompetenz, Kenntnisse von Produkten / Services / Produktion sowie Wissen um die aktuelle Unternehmenssituation. Vom Verwaltungsprofi kann diese These als Provokation empfunden werden. Denn hier behaupte ich, er nichts weiß vom gegenwärtigen Zustand seines Unternehmens und um dessen künftige Herausforderungen. Bei realistischer Betrachtung ist dies aber vielerorts so. Der Verwaltungsprofi ist oft weit von den

Business-Themen entfernt und noch weiter davon, diese mit ihren Konsequenzen für die People-Dimension zu durchdenken und Lösungsvorschläge abzuleiten. Diese Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den Themen und Herausforderungen des Business-Managers wird vom Business-Partner schon vom Rollenbild her erwartet; vom Verwaltungsprofi zunehmend allerdings auch! Da es sich hier um Wissen und weniger um Einstellungen handelt, ist diese Kompetenzdimension grundsätzlich erlernbar.

Mit der Wertschöpfungsorientierung ist allerdings oft die Abkehr von einer einseitigen Betonung des Stakeholder-Mitarbeiters (aus einer humanistisch-idealistischen Perspektive) verbunden, was manchem entsprechend sozialisierten Verwaltungsprofi nicht leicht fällt. Wobei vor lauter Wertschöpfung die Wertschätzung für die Belegschaft natürlich keinesfalls verloren gehen darf: Gerade in einer Zeit, wo sich die Kräfteverhältnisse in vielen Arbeitsmärkten umkehren. Der Verwaltungsprofi kann daher beim Business-Partner sehen, wie eine stete

## HR-Business-Partner: Kompetenzmodell

Der HR-Business-Partner ...



- Generalmanagementkompetenz
- Kenntnisse der Produkte, Services und der Produktion
- Wissen um die Unternehmenssituation
- Gremienfähigkeit
- Weitsichtigkeit
- Gespür für Aufsässigkeit/Folgsamkeit
- Soziale Kompetenz/Einfühlungsvermögen
- Teamfähigkeit
- Frustrationsresistenz/Ambiguitätstoleranz
- Berater- und Coaching-Kompetenz
- Change-Management-Kompetenz
- Pragmatismus
- Managementenerfahrung
- Selbstbegrenzung

Der Wirkungsbereich des HR-Business-Partners umfasst vier Dimensionen. Gerade sein Kompetenzprofil ist sehr vielfältig.

Quelle: Martin Claßen, 2010

Balance von Wertschöpfung (für Kunden und Anleger / Eigentümer) und Wertschätzung (für Mitarbeiter und Führungskräfte) angestrebt wird.

### These 3: Persönlichkeit zeigen

Meine dritte These lautet: Bei der Beziehungsorientierung geht es für Verwaltungsprofis um Persönlichkeit. Ein guter Business-Partner ist kein „Assi“. Der Verwaltungsprofi sollte es auch nicht sein. Gefragt ist weder die eifertige Dienstleistung

Ambiguitätstoleranz ist die Stärke, an den nicht immer erfreulichen und stets mehrdeutigen Aufgaben nicht zu zerbrechen. Selbstbegrenzung ist schließlich die Eigenschaft, sich selbst nicht allzu wichtig zu nehmen.

### Permanenter Lernprozess

Ein Verwaltungsprofi, der zu dieser zweidimensionalen Kompetenzausdehnung – Business- und Beziehungsorientierung – bereit ist, kann manches vom Business-Partner ler-

## Der Verwaltungsprofi, der seine Business- wie Beziehungskompetenz erweitert, wird mehr Erfolg haben als der reine Administrator.

noch die beflissene Kundenausrichtung. Es geht um eine Positionierung von Anliegen, Erfordernissen und Herausforderungen aus der People-Dimension gegenüber dem Business-Manager – und das auf Augenhöhe. Dazu bedarf es der Kompetenzprofile Aspekte Gremienfähigkeit, Weitsichtigkeit, Gespür für Aufsässigkeit / Folgsamkeit, soziale Kompetenz / Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Frustrationsresistenz/ Ambiguitätstoleranz, Beratung und Coaching, Change-Management, Pragmatismus und Selbstbegrenzung.

Dies sind die geläufigen Kernkompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft. Die meisten sollten dem Verwaltungsprofi vom Grundsatz eingängig sein; daher an dieser Stelle lediglich die Erläuterung von weniger griffigen Kompetenzen. Gremienfähigkeit ist die Autorität, in den Entscheidungssitzungen des Unternehmens mit seiner Position ernsthaft Gehör zu finden. Gespür für Aufsässigkeit / Folgsamkeit ist die Begabung, notwendigen Widerstand gegen den Mainstream und die Vorgesetzten in geschickter Weise zu dosieren. Frustrationsresistenz /

nen. Er kann diesen Schritt allein gehen. Dies wird in einigen Fällen möglich sein. Doch darf vom HR-Gesamtverantwortlichen nicht vergessen werden, dass als Faustregel aus der Praxis lediglich jeder dritte Mitarbeiter aus dem Personalbereich die Kompetenzen eines Business-Partners bereits mitbringt oder zumindest mit der Zeit erlernt. Hilfreich ist es, wenn dieser Entwicklungsprozess durch Selektion, Evaluation, Training und Coaching begleitet wird; meist besser auf der individuellen Ebene als durch standardisierte Pauschalangebote.

Dann wird der Verwaltungsprofi zum Zehnkämpfer, der in allen Disziplinen die erforderlichen Voraussetzungen mitbringt, die Techniken beherrscht und den Willen zu guten Ergebnissen besitzt. Und als solcher wird er ungleich erfolgreicher sein als der reine Administrator. ■



**Martin Claßen**

berät unter dem Leitbild „manage people values“

Firmen und Organisationen.



Verantwortungsbewusst  
+ zukunftsorientiert  
+ langfristige  
+ integrierend  
+ ressourcenschonend  
+ erfolgreich  
+ ...  
= Nachhaltige Unternehmensführung!!

### FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEQUALIFIZIERUNG:

HR-MANAGEMENT  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
MARKETING & VERTRIEB  
INTERIM-MANAGEMENT

MIT KONSEQUENTER AUSRICHTUNG  
AN DIE PRINZIPIEN EINER NACHHALTIGEN  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

AKADEMIE FÜR MANAGEMENT UND NACHHALTIGKEIT  
Gartenstraße 1 • 44139 Dortmund, NRW

0231 2067-1 / 0231 2067-2 • Fax: 0231 2067-460 33 27  
www.management-nachhaltigkeit.de  
HR-Management und Nachhaltigkeit

## NACHRICHTEN

### Nicht fit bis zur Rente

Mehr als die Hälfte der gewerblichen Arbeitnehmer werden aufgrund gesundheitlicher Beschwerden ihre jetzige Arbeit nicht bis zur Rente bis 67 ausführen können. Auch über 33 Prozent der Mitarbeiter, die überwiegend im Büro tätig sind, werden das nicht bis 67 in ungeminderter Leistung machen können, so die Aussagen der für den Corporate Health Award befragten Personal- und Gesundheitsmanager.

[www.corporate-health-award.de](http://www.corporate-health-award.de)

### Noch wenig Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsmanagement deutscher Unternehmen ist noch lückenhaft. Nach einer Studie von Kienbaum sagen zwar knapp drei Viertel der befragten Unternehmen, dass sie eine Organisationseinheit „Nachhaltigkeitsmanagement“ haben. Immer noch liegt der Schwerpunkt aber auf der Kommunikation dieser Thematik nach innen und außen. Erst bei gut einem Drittel der Unternehmen geht es darüber hinaus um Koordinierung und Steuerung.

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

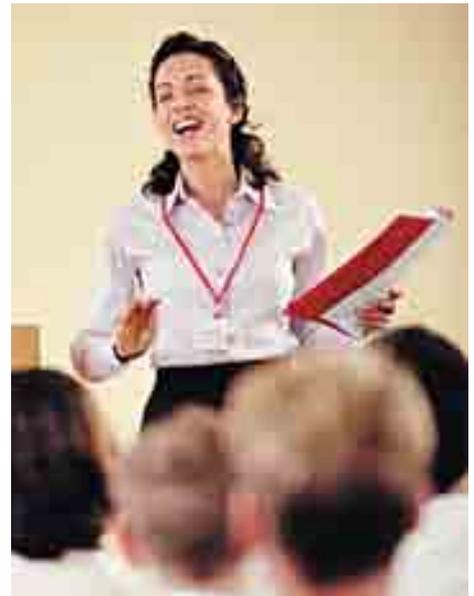
### Präsentismus kommt teuer

Zirka zehn bis 15 Prozent der Gesamtproduktivität verlieren Unternehmen durch den sogenannten Präsentismus. Ursachen dafür sind nach Ansicht von Wissenschaftlern die Angst vor Jobverlust, Rücksicht auf Kollegen und das Gefühl der Unverzichtbarkeit. Insbesondere Hochqualifizierte neigen zu diesem Verhalten, so das Ergebnis der Fachtagung „Präsentismus. Ursachen – Messung – Intervention“. Sechs Thesen von Professor Bernhard Badura zum Produktivitätsräuber „Präsentismus“ und Gegenstrategien finden Sie als Download auf unserem Portal.

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

## Loyalität der Mitarbeiter geht verloren

Die Loyalität und das Engagement von Mitarbeitern für ihr Unternehmen sinken. Nach der aktuellen Studie „Zukunft des Mitarbeiterengagements“ von Hewitt Associates konnten nur 16 Prozent der befragten 150 Unternehmen in den vergangenen beiden Jahren das Engagement ihrer Mitarbeiter steigern. Grund für den Schwund sind nach Auffassung der Studienautoren unter anderem falsch durchgeführte Mitarbeiterbefragungen: Obwohl 85 Prozent der in der Studie untersuchten Unternehmen ihre Mitarbeiter befragt haben, sind nur die wenigsten aufgrund der Ergebnisse aktiv geworden. „In vielen Organisationen ist die Mitarbeiterbefragung immer noch ein administrativer Schritt, eine Datensammlung, die man pro forma macht“, erläutert Nicole Schadewald, Consultant bei Hewitt Associates. „Bei Unternehmen mit hohem Mitarbeiterengagement ist das anders. Hier werden ‚Antworten‘ auf die Mitarbeiter-Feedbacks gegeben. HR steuert als Businesspartner, die Verantwortung übernehmen die Führungskräfte.“ Aktuell erholt sich die Wirtschaft wieder – und Fachkräfte werden knapp. Gerade jetzt gilt es also, Motivation und Engagement der Mitarbeiter zu fördern.



Begeisterung für das Unternehmen wird seltener.

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

## Personaler stolz auf ihre Leistungen

Personaler sind stolz auf sich: Die Herausforderungen der letzten Jahre wurden nach ihrer eigenen Einschätzung zufriedenstellend gelöst. Das hat eine Umfrage des HR-Management-Dienstleisters ADP unter 404 Personalern ergeben. Als wichtigste Leistung sehen 57 Prozent der Befragten das Meistern der Beschäftigungskrise. Ebenfalls mehr als die Hälfte (53 Prozent) schreibt sich das erfolgreiche Managen der Komplexität aller HR-bezogenen IT-Systeme auf die Fahnen. Die erfolg-

reiche Internationalisierung erfüllt 37 Prozent der Befragten mit Zufriedenheit. Neben den zentralen Themen wie IT, Internationalisierung und Beschäftigungskrise mussten sich viele Unternehmen individueller Herausforderungen stellen wie Change-Projekte, Fusionen, Zentralisierung oder Personalabbau. Auch die „Elena“-Einführung, das Managen von „Human Branding“, Mitarbeiterbindung, die Konjunkturkrise oder Outsourcing werden als besondere Leistung gesehen. [www.de-adp.com](http://www.de-adp.com)

## Virtueller Familienservice

**H**ilfe zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet das Online-Portal „Mein Familienservice“ der PME Familienservice GmbH. Insbesondere bei unvorhergesehenem oder kurzfristigem Bedarf an Unterstützung für die Betreuung von Kindern, älteren Angehörigen oder auch im Fall anderer privater Engpässe bietet das Portal Soforthilfen durch die Adressen und Kontakte beispielsweise für Kinderbetreuungen und Pflegedienste in der Institutionendatenbank.

Praktische Lösungen finden sowohl Personalverantwortliche als auch Mitarbeiter selbst durch darüber hinausgehende aktuelle Informationen zu Kinderbetreuung oder Eldercare. Antragsformulare und ein Überblick über die notwendigen Gesetzesgrundlagen gehören ebenso zum Angebot wie ein Lebenslagen-Coaching und Bedarfsanalysen für Unternehmen sowie ein Austauschforum. [www.familienservice.de](http://www.familienservice.de)

## Familienpflegezeit geplant

**A**rbeitnehmer wünschen sich mehr Zeit für ihre Familie. So das Ergebnis des „Monitor Familienleben 2010“, einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag des Familienministeriums. Für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf plant Bundesfamilienministerin Kristina Schröder die Einführung einer Familienpflegezeit. Das Modell sieht vor, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit maximal zwei Jahre auf bis zu 50 Prozent reduzieren können, in diesen und späteren Jahren aber 75 Prozent ihres Gehalts beziehen. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



Trotz Arbeit Zeit für die Familie – ein Wunsch vieler Arbeitnehmer.

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

# ZEITARBEIT

4. Branchentreffpunkt für Personaldienstleister

22. bis 24. November 2010  
Best Western Premier Hotel Regent, Köln

- » **Wie bereiten sich Zeitarbeitsunternehmen auf den globalen Wettbewerb vor?**
- » **Chancen und Risiken bei der Freizügigkeit in der Arbeitnehmerüberlassung aus Osteuropa**
- » **Wie werden im In- und Ausland Mitarbeiter auf die grenzüberschreitende Zeitarbeit vorbereitet?**
- » **Praxisbeispiele aus Deutschland, Schweden, Österreich, Holland und Polen**
- » **Aus- und Weiterbildung in der Zeitarbeit**



Eröffnungsrede:

**Dr. Wilhelm Schäffer,**  
Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales des  
Landes Nordrhein-Westfalen

VERANSTALTER

**DEUTSCHE  
KONGRESS**

[www.deutsche-kongress.de](http://www.deutsche-kongress.de)

Kooperationspartner



Medienpartner



## Mitarbeiterdaten auf dem „iPhone“: Die digitale Personalakte „to go“

Die Idee der mobilen Personalabteilung stand Pate bei der Entwicklung der „iAkte“, der ersten portablen digitalen Personalakte für das „iPad“, das „iPhone“ oder den „iPod“. Die „iAkte“ der Aconso AG soll ermöglichen, immer und überall auf Personaldaten und -dokumente zuzugreifen. Auf dem Display des „iPads“, des „iPhones“ oder des „iPods“ kann der Personalierer direkt zur Benutzeroberfläche der Personalakte gelangen und auf alle zugriffsberechtigten Informationen zugreifen.

Auf dem Display des portablen Arbeitsplatzes, der „iAkte“, erscheinen die Stammdaten, das Mitarbeiterfoto sowie alle in der HR-Akte enthaltenen

Dokumente des Mitarbeiters. Dokumente können mit der Apple-typischen Streichbewegung durchblättern, durch Auf- und Zuziehen größer und kleiner gezoomt und in der Miniaturübersicht angezeigt werden.

Übereinen in die „iAkte“ integrierten Button kann der Personalierer die Daten und Dokumente bei Bedarf am Arbeitsplatz synchronisieren. Mit der Offline-Applikation der digitalen Akte hat er dann die Möglichkeit, unabhängig von Zeit und Raum auf alle Informationen zuverlässig zuzugreifen. Geplant ist noch mehr: Die nächste Version der „iAkte“ soll Bearbeitungstools wie Notizen oder das Setzen von Lesezeichen enthalten. [www.aconso.com](http://www.aconso.com)



Mobil und immer verfügbar: Personalakten können jetzt auf „iPod“ oder „iPhone“ gelesen werden.

### STUDIE

## Arbeitszeit sparen durch Intranet

Mehr als die Hälfte der Berufstätigen ist der Meinung, durch das Intranet Arbeitszeit einzusparen. So das Ergebnis der Marktforschungsstudie „Intranet – Trends in Deutschland“ im Auftrag von Bitrix. Danach nutzen die Mitarbeiter von Intranetfunktionen am häufigsten Terminverwaltung (49 Prozent), Mitarbeiterverzeichnis (42 Prozent) und Chat/Instant Messaging (32 Prozent), gefolgt von digitalen Fotogalerien (25 Prozent), Videokonferenzen (19 Prozent) und Mitarbeiterblogs (16 Prozent). Jeweils 20 Prozent wünschen sich keine weiteren Anwendungen oder wissen keine, sodass mehr als ein Drittel mit dem aktuellen Angebot zufrieden ist.

„Unternehmen können die Produktivität ihrer Mitarbeiter deutlich erhöhen, wenn diese jederzeit auf wichtige Informationen zugreifen können. Die Studie zeigt, dass dabei vor allem der Kontakt zu Kollegen wichtig ist“, sagt Dimitry Valyanov, Präsident von Bitrix. „Über die Terminverwaltung lässt sich feststellen, wann der Kollege ansprechbar ist, über das Mitarbeiterverzeichnis wie er erreichbar ist, und per Chat/Instant Messaging geht die Kommunikation am schnellsten.“ Bei den zusätzlich gewünschten Anwendungen für das Intranet liegt Chat/Instant Messaging (17 Prozent) vorne, knapp gefolgt von Videokonferenzen, Mitarbeiterblogs und zentraler Terminverwaltung. [www.bitrixsoft.com](http://www.bitrixsoft.com)

## Preis-Leistungsverhältnis entscheidet

Wichtigstes Entscheidungskriterium für die Auswahl eines IT-Service-Anbieters ist nach wie vor der Preis und das Preis-Leistungsverhältnis. Dieser Auffassung sind 62 Prozent der in der neuen Lünendonk-Studie „IT-Beratungs-, IT-Service- und Standard-Software-Unternehmen“ befragten Kunden. Daran schließen „Erfahrung, Referenzen“ und „Fachkompetenz“ mit jeweils 48 Prozent an. Die Option „Branchenkompetenz“ wählten 45 Prozent der Teilnehmer. Im zweistelligen Prozentbereich liegen außerdem „Qualität“ und „Flexibilität, Verfügbarkeit“ (je 31 Prozent) sowie „Vertrauen“ mit 21 Prozent.

Die Studie mit einem umfassenden Überblick über den IT-Beratungs-, IT-Service- und Standard-Software-Markt in Deutschland ist ab sofort zum Preis von 1.800 Euro bei der Lünendonk GmbH abrufbar.

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

## INTERVIEW

## „Kompetenz bündeln“

**personalmagazin:** Zehn Jahre gehört s+p zur Sage Gruppe, seit 1. Oktober ist dies auch nach außen transparent. Was war der Grund dafür?

**Matthias Schneider:** Mit der Umbenennung in Sage HR Solutions AG wollen wir die Präsenz in der Zielgruppe der Personalentscheider ausbauen. Zwar kannten viele die s+p AG, mehr Personen ist aber die Marke Sage bekannt. Wir bündeln daher die Kompetenz, um unsere Marktposition zu stärken und auszubauen.



**Matthias Schneider**

ist Mitbegründer der s+p AG und neuer Vorstand der umfirmierten Sage HR Solutions AG.

**personalmagazin:** Welchen Wettbewerbsvorteil kann die Sage HR Solutions AG vorweisen?

**Schneider:** Von der Entgeltabrechnung über die Kostenplanung bis hin zu Online-Lösungen für E-Recruiting und Mitarbeiterportale deckt unser Angebot im Grunde alle Anforderungen moderner Personalarbeit ab. Wesentliches Alleinstellungsmerkmal ist dabei die zentrale Datenhaltung aller Module in einer aktuellen Datenbank. Doppelte Datenpflege und Redundanzen werden vermieden. Der zentrale Geschäftsbereich macht es nun einfacher, das Portfolio auszubauen und auf wichtige Markttrends wie das Talentmanagement oder die Mitarbeitersuche im Web 2.0 zu reagieren.

**personalmagazin:** Was hat der Kunde von der Umbenennung?

**Schneider:** Unser Motto ist: „Alles bleibt besser.“ Der Kunde behält seine bekannten Ansprechpartner und seine eingesetzten Lösungen. Als großer Anbieter von betriebswirtschaftlichen Lösungen und Services bieten wir ihm alle Produkte aus einer Hand und er profitiert von hoher Investitions- und Zukunftssicherheit. Zudem erweitert sich unser Partnerkanal, sodass Kunden von einer verbesserten Betreuung profitieren.

**personalmagazin:** Die „Sage Personalwirtschaft“ ist eine integrierte Lösung von Payroll und HRM-Modulen. Welche Teile treiben das Wachstum?

**Schneider:** Unser aktueller „Trendindex Personalarbeit“ zeigt, dass Personalmanagementthemen, insbesondere Mitarbeiterbeschaffung und Weiterbildung, in den HR-Abteilungen seit einigen Monaten wieder Priorität haben. Allerdings ist nach wie vor auch das Controlling der Personalkosten ein wichtiges Anliegen.

**personalmagazin:** Bestätigen konkrete Zahlen diesen Trend zu HRM-Modulen?

**Schneider:** Vor zehn Jahren kamen rund 5 Prozent der Umsätze aus diesem Segment, heute sind es über 35 Prozent. Nichtsdestotrotz ist der Idealfall eine integrierte Gesamtlösung, angereichert mit Controllingwerkzeugen für Planungs- und Statistikaufgaben. Das bieten wir heute schon und wollen es konsequent weiterentwickeln.

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.



# Mit der eAkte auf Draht statt mit dem Esel per Du.

Die IT2 eAkte ist die Lösung für die prozessorientierte Digitalisierung der Personalarbeit und hilft bei der Effizienz- und Leistungssteigerung Ihrer Personalarbeit.

## Wesentliche Funktionen im Überblick:

- » Personaldokumentenbedarf wird durch definierte Aktenmodule individuell unterstützt: Bewerberakte, Mitarbeiterakte, Sachakte, Abrechnungsakte
- » Unterstützung aller relevanten Aktenprozesse im HCM-Umfeld
- » Aktencontrolling/-reporting
- » Unterstützung diverser Zugriffskanäle: Sachbearbeiter (GUI/Web), Mitarbeiter und Führungskräfte (Web), Mitarbeitervertretungen (GUI/Web)
- » optional auf SAP® Recordsmanagement erweiterbar
- » Integration aller relevanten Eingangskanäle

**HR-Management in allen Disziplinen: Consulting. Technologie. Outsourcing. IT2 Solutions AG. Technik von morgen plus zeitlose Werte.**

[www.it2.ag/eAkte](http://www.it2.ag/eAkte)

# IT2

S O L U T I O N S

Consulting · Technologie · Outsourcing

# Service und Effizienz zählen

SERIE. Welchen Wert hat die Arbeit des Personalbereichs und worauf gründet er? Der zweite Teil unserer Serie geht anhand von Studienergebnissen der Frage nach.

Von **Hartmut Lürßen**

**F**ür die internen Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen wie Personal, IT oder allgemeine Verwaltung ist es schwer, sich als Business-Partner zu positionieren. Denn im Vergleich mit anderen Unternehmensbereichen, wie Produktentwicklung, Produktion, Marketing oder Vertrieb, leisten sie keinen direkt erkennbaren hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Als unterstützende Bereiche haben sie indes großen Einfluss auf die Kostenstrukturen und die Performance des Unternehmens insgesamt.

Doch welche Kriterien entscheiden über die interne Wahrnehmung? Diese und weitere Fragen standen im Mittelpunkt der Trendstudie „Management-Perspektive: Wertbeitrag durch strategische Dienstleister für IT- und Personalaufgaben“, die von der Lünendonk GmbH in Zusammenarbeit mit der TDS AG Anfang 2010 durchgeführt wurde. An der Online-Befragung nahmen mehr als 140 Unternehmen teil. Für die Fremdbildanalyse wurden die Antworten von 113 Teilnehmern ausgewertet, die mehrheitlich der Geschäftsführung oder dem Vorstand angehörten.

## Kriterien für den Mehrwertbeitrag

Um als Business-Partner im Unternehmen agieren zu können, müssen die Kriterien für das Bewerten des Mehrwertbeitrags zum Unternehmenserfolg klar sein, die aus Sicht der Geschäftsführung und der anderen Geschäftsbereiche eine Rolle spielen.

## SERIE

● **Ausgabe 10/2010:**  
Wahrnehmung des Wertbeitrags

● **Ausgabe 11/2010:**  
Faktoren des Wertbeitrags

● **Ausgabe 1/2011:**  
Strategien zur Erhöhung des Wertbeitrags

Weiteren Einblick ins Thema bekommen Sie beim TDS-Personalkongress im November in Göttingen.

[www.tds-personalkongress.de](http://www.tds-personalkongress.de)

In der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, eine Liste von Themen in Bezug auf die Bedeutung für den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu bewerten. Die fünf wichtigsten Themen aus Sicht der Befragten waren:

- Schnelle Reaktionszeiten (1,54)
- Hohe Servicequalität (1,54)
- Effizienz der Prozesse (1,65)
- Flexibilität der Prozesse (1,70)
- Hohe Kosteneffizienz (1,83)

Es verwundert wenig, dass die Servicethemen aus Sicht der Teilnehmer am bedeutendsten sind, handelt es sich bei den Verwaltungs- und Querschnittsbereichen doch um unterstützende Funktionen für das Kerngeschäft des Unternehmens. Interessanterweise fallen aber Themen wie „Ausrichtung der Strategie der Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen an den Unternehmenszielen“ (Bewer-

tung 2,11) oder „Interner Beratungsansatz für die Fachbereiche“ (2,36) in der Bewertung ein wenig ab, befinden sich jedoch noch im „wichtigen“ Bereich.

Damit kommt unsere Managementbefragung zu etwas anderen Ergebnissen als Befragungen, die unter CIO oder Personalmanagern durchgeführt wurden. Hier zeigte sich meist eine höhere Bedeutung der Themen, die eine Ausrichtung der Bereichsstrategie auf die Unternehmensziele zum Inhalt haben. Servicequalität, Flexibilität der Prozesse und Effizienz der Prozesse wurden dagegen eher als „Standardanforderungen“ bewertet.

## Widerspruch zu anderen Studien

Ist das ein Widerspruch? Aus Sicht von Lünendonk beschreiben diese unterschiedlichen Bewertungen die aktuelle Situation zutreffend: Die Bereiche IT und Personal werden von der Geschäftsleitung und anderen Geschäftsbereichen insgesamt noch nicht vollständig als Business-Partner angesehen, arbeiten aber kontinuierlich daran, diesem Ziel näher zu kommen.

In einem zweiten Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, die Bereiche IT und Personal, die bei der Befragung im Fokus standen, in Bezug auf ihre Leistungen anhand der gleichen Mehrwertkriterien zu bewerten. Um die Befragung insgesamt nicht zu umfangreich werden zu lassen, wurden die anderen Bereiche bei dieser Frage nicht mit eingeschlossen.

Das Ergebnis: Genau wie die IT erhält der Personalbereich aus der Managementperspektive in Bezug auf die Mehrwertfaktoren positive Bewer-

## Ranking der Wertfaktoren

### Wie das Management die Leistung von HR sieht

Mehrwertfaktoren	Mittelwert	Median
Ausrichtung der Bereichsstrategie an den Unternehmenszielen	2,05	2,00
Hohe Servicequalität	2,13	2,00
Schnelle Reaktionszeiten	2,24	2,00
Interner Beratungsansatz für die Fachbereiche	2,35	2,00
Vielfältige Informationswege für Mitarbeiter, aktive Informationsbereitstellung	2,44	2,00
Effektivität in der Steuerung externer Dienstleistungen	2,44	2,00
Hohe Kosteneffizienz	2,52	2,00
Effizienz der digitalen Prozesse	2,54	2,00
Optimaler Mix von internen und externen Leistungen	2,56	2,50
Flexibilität der digitalen Prozesse	2,62	3,00
Interaktionsmöglichkeiten für Mitarbeiter (zum Beispiel Employee-Self-Services)	2,83	3,00

1 = sehr gut, 5 = schlecht

Das Management vergibt die besten Noten für Strategieorientierung, Servicequalität und Schnelligkeit. Allerdings ist ihm Strategieorientierung nicht am wichtigsten (siehe unten).

### Was dem Management besonders wichtig ist

Mehrwertfaktoren	Mittelwert	Median
Hohe Servicequalität	1,54	1,00
Schnelle Reaktionszeiten	1,54	1,00
Effizienz der Prozesse	1,65	2,00
Flexibilität der Prozesse	1,70	2,00
Hohe Kosteneffizienz	1,83	2,00
Vielfältige Informationswege für Mitarbeiter, aktive Informationsbereitstellung	2,03	2,00
Ausrichtung der Bereichsstrategie an den Unternehmenszielen	2,11	2,00
Interner Beratungsansatz für die Fachbereiche	2,36	2,00
Effektivität in der Steuerung externer Dienstleistungen	2,45	2,00
Interaktionsmöglichkeiten für Mitarbeiter (zum Beispiel Employee-Self-Services)	2,71	3,00
Optimaler Mix von internen und externen Leistungen	2,81	3,00

1 = sehr wichtig, 5 = gar nicht wichtig

Der Vergleich der Mittelwerte in der Tabelle oben und unten zeigt: Die Erwartungen des Managements liegen höher als die subjektive Leistung von HR.

Quelle: Lünendonk, 2010

tungen. Die „Ausrichtung der Strategie des Personalbereichs an den Unternehmenszielen“ wird von den Managern am besten bewertet (2,05). An zweiter Stelle folgt „Hohe Servicequalität“ (2,13) vor „Schnellen Reaktionszeiten“ (2,24) sowie dem „Internen Beratungsansatz für die Fachbereiche (2,35). In Bezug auf die „Flexibilität der digitalen Prozesse“ (3,0) besteht dagegen noch Handlungsbedarf.

### Management beurteilt nur Ergebnis

Wie sind die Themen „Effektivität in der Steuerung externer Dienstleistungen“ (2,44) und „Optimaler Mix von internen und externen Leistungen“ (2,56) einzuschätzen? Legt man die Bewertungen zur Frage „Wie wichtig sind folgende Themen für den Wertbeitrag der Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen in Ihrem Unternehmen?“ zugrunde, so zeigt sich, dass die externen Dienstleistungen aus der Managementperspektive nicht im Mittelpunkt stehen. Es zählen mehr die Ergebnisse, die bei den Anwendern im Fachbereich ankommen, sowie die Kosten, die für eine hohe Servicequalität investiert werden. Gleichzeitig bekommen die Bereiche mit den höchsten Anteilen externer Dienstleistungen die positivsten Bewertungen zur Business-Partnereigenschaft.

Insofern können diese Themen für die Fremdwahrnehmung als indirekte Mehrwertfaktoren eingestuft werden: Sie stehen zwar aus der Managementperspektive nicht im Mittelpunkt, wirken sich aber in hohem Maße auf die Qualität der gelieferten Leistungen aus – je höher der Anteil der externen Dienstleistungen, desto wichtiger werden diese Steuerungsthemen aus der Innenperspektive. Diese Erkenntnis hat auch eine Bedeutung für das Reporting und die interne Kommunikation der Ergebnisse. Hier sollte der Personalbereich die Servicequalität sowie die erzielten Kosteneinsparungen in den Mittelpunkt stellen. ■

**Hartmut Lürßen** ist Partner der Lünendonk GmbH.

# Rechtliche Folgen der Digitalisierung

ÜBERSICHT. Die Personalakte elektronisch zu führen, ist zwar rechtlich möglich. Zu beachten sind jedoch der Datenschutz und die beweisrechtlichen Folgen.

Von **Berthold Hilderink**

**D**er Begriff der Personalakte ist rechtlich gesehen für die Privatwirtschaft nicht gesetzlich definiert. Private Arbeitgeber sind im Unterschied zu Arbeitgebern des öffentlichen Diensts nicht verpflichtet, Personalakten zu führen. Auch besteht

kein Zwang zum Anlegen einer geschlossenen Personalakte. Soweit Dokumente im Rahmen der Entgeltabrechnung einer vorgeschriebenen Aufbewahrungspflicht durch Steuer- oder Sozialversicherungsbehörden unterliegen, können diese auch dezentral an unterschiedlichen Orten aufbewahrt werden oder sich bei einem mit der Entgeltabrechnung beauf-

tragten Dritten (zum Beispiel Steuerberater) befinden. Zwar nennt § 83 BetrVG den Begriff der „Personalakten“, dies ist aber ebenso wenig ein rechtliches Argument für eine Pflicht zur Führung einer Personalakte wie die Auffassung, dem Arbeitgeber obliege eine arbeitsvertragliche Nebenpflicht zur Führung einer Personalakte. Infolgedessen sind private Arbeitgeber nicht nur in ihrer Entscheidung frei, ob und wie sie Personalakten führen, sondern auch, ob sie Dokumente in Papierform ablegen oder ob sie diese elektronisch speichern.

## Sachliches und berechtigtes Interesse

Wenngleich das Arbeitsrecht eine Pflicht zur Führung einer Personalakte nicht kennt, hat die Rechtsprechung sich damit befasst, welche Pflichten sich für den Arbeitgeber ergeben, wenn er eine Personalakte führt. Das BAG hat insoweit zunächst eine Begriffsdefinition formuliert. Danach ist unter einer Personalakte jede Sammlung von Urkunden, Schriftstücken und sonstigen Vorgängen zu verstehen, welche die persönlichen und dienstlichen Verhältnisse eines Arbeitnehmers betreffen und in einem inneren Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen. Auch was inhaltlich in einer Personalakte aufgenommen werden darf, wurde durch die Rechtsprechung eingeschränkt. Danach darf der Arbeitgeber nur solche Urkunden, Vorgänge und Daten aufnehmen, an denen er ein sachliches und berechtigtes Interesse hat. Dazu gehören Bewerbungsunterlagen, Personalfragebögen, Arbeitsverträge, sonstige Vereinbarungen mit dem



**Akten in Papierform: Wer zur Digitalisierung greift, kann vor Gericht in Beweisnot geraten.**

Arbeitnehmer, Krankmeldungen und Krankheitszeiten, Unterlagen über Weiterbildungsmaßnahmen, Abmahnungen sowie Arbeitszeugnisse.

### **Gesamt: Beweiswert wie Fotokopie**

Wenn einerseits auch keine rechtlichen Bedenken gegen das Anlegen von elektronischen Personalakten bestehen, ist gleichwohl zu beachten, dass der Beweiswert gescannter Dokumente vor Gericht nicht demjenigen von Originalen entspricht. Die Folge ist: Der Ausdruck eines gescannten Dokuments wird im (Arbeitsgerichts-)Prozess wie eine Fotokopie behandelt. Infolgedessen ist ein sogenannter Urkundsbeweis im Sinne des § 415 ff. ZPO mit dem Ausdruck

nicht möglich. Der Prozessgegner kann in diesen Fällen bestreiten, dass der Ausdruck dem Original entspricht oder dass überhaupt jemals ein Original existierte, was für denjenigen, dem die Beweislast obliegt, zu einem verlorenen Prozess aus Beweisgründen führen kann. Im Hinblick auf Erklärungen oder Verträge, die der vertraglichen oder gesetzlichen Schriftform bedürfen, gehen Arbeitgeber, die ausschließlich eine elektronische Personalakte führen möchten, daher erhebliche Prozessrisiken ein. Zwar kann ein Ausdruck aus der digitalen Personalakte nach § 371 Abs. 1 Satz 2 ZPO als Gegenstand des Augenscheins in den Prozess eingeführt werden und ist infolgedessen jedenfalls im Rahmen der freien Beweis-

würdigung nach § 286 ZPO vom Gericht zu beachten. Gleichwohl ist dringend zu empfehlen, dass der Arbeitgeber wichtige Dokumente, wie Kündigungsschreiben beziehungsweise Empfangsbestätigungen, Aufhebungsverträge oder nachvertragliche Wettbewerbsverbote, gesondert als Original aufbewahrt.

### **Vertragliche und datenschutzrechtliche Zustimmungserfordernisse**

Da der Arbeitgeber in seiner Entscheidung darüber frei ist, ob und wie er Personalakten führt, bedarf es, jedenfalls aus dem Blickwinkel des Arbeitsrechts, auch keiner Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer über die Fragen der Führung einer Personalakte. Ob allerdings

**aconso iAkte<sup>©</sup> - Ab sofort in Ihrem App Store!**



**Die erste portable Digitale Personalakte - ein Patent der aconso AG!**

**[kontakt@aconso.com](mailto:kontakt@aconso.com)  
[www.aconso.com](http://www.aconso.com)**

eine datenschutzrechtliche Einwilligung der Arbeitnehmer erforderlich oder im Einzelfall anzuraten ist, muss im Rahmen des allgemeinen Datenschutzrechts gesondert beurteilt werden.

Grundvorschrift ist hier derzeit noch § 32 Abs. 1 Satz 1 BDSG, nach dem personenbezogene Daten eines Beschäftigten unter anderem für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses erhoben, verarbeitet oder genutzt werden dürfen, wenn dies nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist.

Zur Durchführung des Arbeitsverhältnisses bestimmt sind die Daten, die der Arbeitgeber vernünftigerweise benötigt, um seine Rechte und Pflichten gegenüber dem Arbeitnehmer wahrnehmen zu können. Im Zusammenhang mit einem Arbeitsvertrag darf der Arbeitgeber neben den Daten über die Person des Arbeitnehmers (Name, Alter, Beruf et cetera) auch Angaben über dessen Qualifikation und Einsatzfähigkeit speichern und nutzen. Der ganz überwiegende Teil der üblicherweise in Personalakten erfassten Daten kann damit auf Grundlage des § 32 BDSG für elektronische Personalakten erhoben, verarbeitet und genutzt werden. Für bestimmte weitere Fallkonstellationen, die zwar nicht unmittelbar der Durchführung des Arbeitsverhältnisses dienen, aber gleichwohl im Zusammenhang mit diesem stehen, wie beispielsweise der Kauf von Werkswagen durch Arbeitnehmer oder bestimmte Datenübermittlungen im Rahmen von Due-Diligence-Prüfungen, kann gegebenenfalls auf spezielle Erlaubnisnormen des BDSG zurückgegriffen werden.

Sollte eine bestimmte Datenverarbeitung nicht von den gesetzlichen Tatbeständen gedeckt sein, kommt grundsätzlich auch eine Einwilligung der Arbeitnehmer in Betracht. Bei Einholung dieser Einwilligung ist jedoch sehr sorgfältig darauf zu achten, dass die Arbeitnehmer über alle Umstände der geplanten Datenverarbeitung vollumfänglich unterrichtet sind und dass sie

## HINWEIS

### Achtung Entgeltunterlagen!

Unabhängig von den beweisrechtlichen Anforderungen, die in Streitfällen vor Gericht zu erbringen sind, hat der Arbeitgeber auch bestimmte sozialversicherungsrechtliche Nachweise gemäß § 28 f Abs. 1 Satz 1 SGB IV ohnehin im Original aufzubewahren. Hierzu gehören insbesondere Lohn- und Beitragsabrechnungsunterlagen sowie Meldungen an die Krankenkassen. Die Aufbewahrungsdauer ist nicht wie in anderen Bereichen an bestimmte Jahresfristen gebunden, sondern richtet sich im Einzelfall danach, wann eine Betriebsprüfung der Sozialversicherungsträger stattgefunden hat.

auch tatsächlich die Möglichkeit haben, ihre Entscheidung freiwillig zu treffen. Gemäß § 4 Abs. 1 BDSG ist die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten auch dann zulässig, soweit eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt. Nach herrschender Ansicht sind auch Betriebsvereinbarungen als „andere Rechtsvorschriften“ im Sinne des § 4 Abs. 1 BDSG anzusehen.

### Beteiligung des Betriebsrats

Möglicher Anknüpfungspunkt für ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung einer elektronischen Personalakte ist § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Nach dieser Vorschrift hat der Betriebsrat bei der „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“ mitzubestimmen. In der arbeitsrechtlichen Literatur ist allerdings umstritten, ob dem Betriebsrat bei der Einführung elektronischer Personalak-

ten ein solches Mitbestimmungsrecht zusteht. Zutreffend dürfte sein, dass ihm jedenfalls dann ein Mitbestimmungsrecht zusteht, wenn der Arbeitgeber aufgrund der in der elektronischen Personalakte gespeicherten Daten oder durch eine Verknüpfung dieser Daten mit Daten aus anderen Datenverarbeitungssystemen das Verhalten oder die Leistung der bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer überwachen kann. Demnach hängt das Bestehen eines Mitbestimmungsrechts von den jeweiligen technischen Möglichkeiten der vom Arbeitgeber eingesetzten elektronischen Personalakte ab.

Gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG wacht der Betriebsrat darüber, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze durchgeführt beziehungsweise eingehalten werden. Diesbezüglich steht dem Betriebsrat ein Überwachungsrecht hinsichtlich der richtigen Handhabung der Datenschutzvorschriften zu. Infolgedessen ist er jedenfalls nach § 80 Abs. 2 BetrVG zunächst zu informieren, wenn der Arbeitgeber eine elektronische Personalakte einführen möchte.

Ein Beteiligungsrecht des Betriebsrats kann sich zudem aus § 92 Abs. 1 BetrVG ergeben. Nach dieser Vorschrift hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Soweit der Arbeitgeber also die in den elektronischen Personalakten enthaltenen Daten zur Personalplanung nutzt, ist der Betriebsrat nach § 92 Abs. 1 BetrVG zu beteiligen.

Die Neufassung des BDSG zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes (vergleiche Seite 72 in dieser Ausgabe), wird voraussichtlich im Hinblick auf die Zulässigkeit elektronischer Personalakten keine grundlegenden Änderungen mit sich bringen. ■



**Dr. Berthold Hilderink**

Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Simmons &  
Simmons, Düsseldorf

# Viel mehr als Standard

PRAXIS. Jeder Betrieb hat seine eigenen Abläufe. Drei Beispiele zeigen, wie die Digitalisierung der Personalakten auch unter besonderen Umständen klappt.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**W**as tun, wenn während der Digitalisierung Personalakten benötigt werden? Wenn nur Teile erfasst werden sollen oder verschiedene Systeme zusammenkommen? Bei aller Standardisierung und Planung müssen gute Anbieter hier schnell reagieren können, um ein elektronisches Personalbüro zu schaffen.

So auch im Fall der JT International Germany, Teil des internationalen Japan-Tobacco-Konzerns. Das Unternehmen wollte alle Unterlagen von der Bewerbung bis hin zum Zeugnis elektronisch archivieren lassen und den Bearbeitern im HR-Computersystem zur Verfügung stellen – rund 3.000 Papierakten sollten in die elektronische Form überführt werden. Unterstützt wurde das Unternehmen bei dieser Umstellung von ADP Employer Services. Wichtig war JTI von Anfang an die zeitnahe Akteneinsicht und -bearbeitung auch während der Digitalisierung: Sobald ein Sachbearbeiter eine Personalakte benötigte, wurde der externe Dienstleister kontaktiert, die entsprechende Akte mit Priorität gescannt und per verschlüsselter Datenverbindung übermittelt. „Unsere HR-Prozesse wurden während der Umstellung nur minimal beeinflusst, die digitale Personalakte hat sich von Anfang an gelohnt“, erklärt Jürgen Henrich, HR-Manager Systems and Processes bei JTI.

Unmittelbar nach der Umstellung gab es bei JTI eine Restrukturierung, in deren Rahmen die Hauptverwaltung von Köln nach Trier umzog. Auch während des

Umzugs hatte das Unternehmen jederzeit Zugriff auf die Akten und ersparte sich mit Papierakten gefüllte Umzugskisten. So konnte am neuen Standort direkt zum Tagesgeschäft übergegangen werden.

## „Die Struktur ist das A und O“

Einen anderen Weg wählte das Technologieunternehmen EMC International. Hier sollte die digitale Personalakte allein von den Sachbearbeitern für den Abrech-



**Akten gehören der Vergangenheit an, Betriebe setzen auf das elektronische Büro.**

nungsprozess genutzt werden. So wurden lediglich die seit der Einführung neu aufgesetzten Projekte eingescannt und dokumentiert; die alten Dokumente blieben in Papierform. Der organisatorische Schwerpunkt lag hier im vorherigen Festlegen der Systemstruktur. ADP erarbeitete zu Projektbeginn gemeinsam mit den Fachabteilungen einen Katalog, der präzise festlegte, welche Informationen in welche Rubriken eingeordnet werden sollten. „Die Sachbearbeiter müssen ihre Informationen immer schnell abrufen können“, erklärt Nicolas Richter, Process Lead Payroll EMEA bei EMC. „Deshalb ist die Struktur das A und O, wenn man die Vorteile der digitalen Personalakte voll ausnutzen möchte. Das Grundgerüst muss von Anfang an stimmen.“

## 100 Prozent gesetzeskonform

Ein Unternehmen, das schon seit längerem digitale Personalakten nutzt, ist die CACEIS Bank Deutschland. Der Wertpapier-Back-Office-Provider hatte vor der Zusammenarbeit mit ADP vier Jahre lang eine konzerneigene Lösung im Einsatz. Nach der Übernahme durch einen neuen Eigentümer konnte diese aber ab Anfang 2010 nicht weiter genutzt werden. So gab CACEIS die fachliche wie die technische Verantwortung für die digitale Personalakte an ADP ab, um administrative Routineaufgaben zu minimieren.

Herausforderung war, die Daten des vorigen Providers fehlerfrei in das neue System zu überführen. Das Projektteam musste sämtliche Formate, Zuordnungen und Bezeichnungen in eine einheitliche Struktur bringen, bevor die neue Lösung implementiert werden konnte. „Am Anfang zögerten wir ein wenig, die Originaldokumente komplett zu eliminieren“, so Fritz Eckardt, Head of Human Resources bei CACEIS. „Aber die elektronische Archivierung unserer Dokumente wird hundertprozentig gesetzeskonform erledigt.“ Auch vonseiten der Behörden besteht kein Grund zur Sorge: Ob Steuerprüfung oder Gericht, die digitale Personalakte wird überall vorbehaltlos akzeptiert. ■

# Straßenbahnen auf der Überholspur

PRAXIS. Das Projekt „Führen stärken“ machte die bodenständige Stuttgarter Straßenbahnen AG zum ideengeleiteten und kundenorientierten Dienstleister.

Von **Roberto Ramirez Schmidt**

**K**ulturentwicklung braucht Zeit. Einem Unternehmen lässt sich nicht in Monaten oder gar Wochen eine neue Kultur verpassen. Auf drei bis fünf Jahre sollte man einen gezielten und offenen Kulturentwicklungsprozess anlegen. Doch warum braucht es eine Kulturentwicklung überhaupt? Die Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) hatte 2007 im Rahmen einer internen Befragung festgestellt: Das Unternehmen ist stark geprägt von einer familienorientierten Kultur. Um den härter werdenden Anforderungen an ein modernes Transport- und Dienstleistungsunternehmen gerecht zu werden, braucht es aber mehr: Es braucht Ideen und ein Klima, in dem neue Projekte reifen und erfolgreich umgesetzt werden können.

An der Befragung zur Unternehmenskultur hatten 150 Führungskräfte, vom Vorstand bis zum Meister, teilgenommen. Dem Ergebnis wurden die Soll-Vorstellungen der drei Vorstände und zehn Unternehmensbereichsleitern zu den künftigen Anforderungen gegenübergestellt. Zur Unterstützung einer neuen Kulturentwicklung entschied sich der Vorstand der SSB 2007 zum Programm „Führen stärken“. ComTeam ist externer Partner und Begleiter für den Prozess.

## Führung ernst gemeint

Von Anfang an wurde das Projekt sehr breit angelegt, bereichsübergreifend und mit einem hohen Commitment der Vorstände versehen. Frühere Ansätze für Führungsprogramme hatten bei den SSB



© STUTTGARTER STRASSENBAHNEN AG

Sichere Fahrt unter guter Führung: Die Stuttgarter Straßenbahnen AG arbeitet an ihrer Kultur.

ihre Schwächen darin gehabt, dass es das Topmanagement damit „wohl nicht so ernst“ gemeint hatte, wie eine langjährige Führungskraft der SSB berichtet. Diesmal war es anders: Personalvorstand Reinhold Bauer kündigte 2007 bei der Vorstellung vor 150 Führungskräften an: „Wir investieren ständig in Maschinen und Wartung. Es wird Zeit, dass wir auch in die Wartung und Entwicklung unserer Führung investieren.“

Bauer spricht in diesem Zusammenhang gerne in der Sprache der Techniker, benutzt Worte wie „Hauptuntersuchung der Führung“ oder „Führungs-TÜV“. Statt einer klassischen Schulung sollte ein Gesamtprozess angestoßen werden, der auch Flexibilität zulässt. „Wir haben nicht die Orientierung an Defiziten im Blick, sondern wollen in einem dauerhaften Programm unsere Führungsfähigkeit entwickeln und unseren Führungskräften Rüstzeug an die Hand geben“, so Bauer gut drei Jahre nach dem Start von „Führen stärken“. Die ersten Leitsätze zur Führung sind bei den SSB schon 1983 formuliert worden. Mit „Führen stärken“ entstand erstmals ein Programm. „Führungsverhalten soll reflektiert, nicht vermittelt werden. Es soll mehr Mut zu Entscheidungen entstehen, diese selbst schneller ermöglicht werden“, beschreibt Franz-Josef Metzger, Leiter des Unternehmensbereichs Personal, die Richtung. Das ist wichtig in einem Unternehmen, das seit 1998 gründlich und umfassend restrukturiert wurde.

### Wagenburgen überwinden

„Wozu brauchen wir das?“ war die Frage der Skeptiker am Anfang des Prozesses. Martin Augspach, Unternehmensbereichsleiter Datenverarbeitung und Organisation, schildert die Gründe: „Als ich vor 22 Jahren in die Firma kam, hatten wir hier Wagenburgen. Wollte man etwas mit einem Kollegen aus einem anderen Ressort klären, ging das im eigenen Bereich zunächst bis zum Prokuristen hoch, dann rüber und beim anderen wieder runter. Heute benutzen wir kurze Wege.“

Die Kultur für diese kurzen Wege sollte geschaffen werden, ohne dabei die Wertschätzung und das Bewusstsein für die Arbeitsteilung zu verlieren. „Führen stärken“ wurde in zwei Schritten aufgebaut: Ein Basisprogramm und ein Vertiefungsprogramm sowie weitere begleitende Schritte. So konnte der Kulturwandel über die 150 Führungskräfte sämtliche etwa 2.700 Mitarbeiter der SSB AG erreichen. Ein Steuerungskreis mit 13 Füh-

Vertiefung. Ausgelöst durch „Führen stärken“ haben zusätzlich zahlreiche Bereichs-Workshops und Teamtrainings stattgefunden. Zwei Gruppen arbeiten – selbst organisiert – zu den Werten der Firma, vier Führungskräfte haben das ComTeam-Seminar „Persönliche Entwicklung von Führungskräften“ besucht. Es kam zu zwei internen Seminaren unter dem Titel „Führen in Konflikten“, ein Bereich entwickelt unter dem Stichwort

---

„Als ich vor 22 Jahren in die Firma kam, hatten wir Wagenburgen. Heute benutzen wir kurze Wege.“

Martin Augspach, Unternehmensbereichsleiter Datenverarbeitung und Organisation, SSB

---

rungskräften aus allen Bereichen unter Einbeziehung des Betriebsrats legte die Anforderungen für das Programm fest. „Wichtig ist das Zusammenspiel der verschiedenen Bausteine“, so Personalchef Metzger, der vor den SSB AG schon Erfahrungen bei Industrieunternehmen wie Daimler und Continental gesammelt hat. „Dass die Lerngruppen im Basisprogramm bereichsübergreifend mit maximal 15 Teilnehmern besetzt waren, hat das gegenseitige Verständnis der Unternehmensbereiche gefördert. Und beim Umsetzungs-Check durch die Lerngruppen haben wir Elemente der Supervision und der Intervention eingesetzt“, berichtet Metzger. Das Engagement der Vorstände bei den sogenannten Kaminabenden sei bei allen Führungskräften sehr gut angekommen. Dass Kritik auch anonym über Karten geäußert werden konnte, habe manche Schwelle überwinden geholfen. „Da hat sich einiges bewegt“, so Unternehmensvorstand Bauer im Rückblick.

Insgesamt fanden von 2008 bis Anfang 2010 im Rahmen des Basisprogramms 14 Seminare für die Führungsmannschaft mit jeweils zehn bis 15 Teilnehmern statt. Zusätzlich trafen sich der Vorstand und die Unternehmensbereichsleiter zu zwei jeweils eineinhalbtägigen Klausuren und Anfang 2010 zu einer halbtägigen

„Kulturwandel“ neue Regeln für die Zusammenarbeit. Über den aktuellen Stand des Programms wurden Führungskräfte jeweils in der Gesamtführungskonferenz informiert: Im November 2007, im Dezember 2008 und im März 2010. Und was hat sich in den drei Jahren verändert?

### „Jetzt kann ich mich trauen“

Eine zweite Kulturbefragung, die man mit den Daten von 2007 vergleichen könnte, liegt noch nicht vor. Doch der Erfolg des Projekts zeichnet sich bei Teilnehmern und Verantwortlichen der SSB schon jetzt ab. Cornelia Müller, Teamleiterin für das Call-Center, war mit Fachaufgaben im Unternehmen großgeworden und ein Jahr vor „Führen stärken“ in die Position einer Führungskraft gekommen: „Für mich kam die Sache goldrichtig. Es war für mich wichtig zu wissen: Alle machen da mit. Es ist ein schleicher Prozess, aber die Leute gehen immer offener miteinander um. Wir merken, dass wir zusammenarbeiten müssen, auch und vor allem über Bereichsgrenzen hinweg.“ Als Schlüsselerlebnis in den vergangenen drei Jahren nennt sie die Erfahrung, dass auch die Kollegen in anderen Bereichen vor Problemen standen. „Jetzt kann ich mich trauen, Problemfälle offen anzusprechen. Früher gab es da Tabus, was

mehr mit dem Menschen als mit der Technik zu tun hatte.“

Konkrete Bewegung sieht auch DV-Unternehmensbereichsleiter Augspach: „Organisationen wie die SSB sind durch die Verkettung von Stetigkeit mit hoher Konstanz geprägt. Die Kunden wollen, dass der Bus immer an derselben Stelle steht. Die Umstellungszyklen unserer Software werden aber immer kürzer, ein Projekt jagt das andere.“ Auf die Frage, ob sein Bereich nach „Führen stärken“ Änderungen schneller umsetzen kann, antwortet Augspach: „Müssen wir, der Druck ist enorm. Und wir müssen den Prozess am Leben halten. Als Family hätten wir uns da schwergetan.“ Seine Schlüsselerkenntnis bei „Führen stärken“? Den Kollegen entdecken im Sinne: „He, du bist ja auch nur Mensch.“ – sich mit ihm besser verdrahten. Und der Aha-Effekt? Dass kein Einziger gesagt habe: „Das war für die Katz!“

Personalleiter Metzger beschreibt den Lerneffekt: „Lerngruppen hatten wir zunächst relativ homogen gebildet. Rückmeldungen ermutigen uns nun, eine größere Spreizung, beispielsweise über Hierarchieebenen hinweg, vorzunehmen.“ Metzger betont, dass eine verbindliche Struktur nötig sei, um den Prozess nicht von Beginn an zu zerreden oder zu bremsen. Eine intensive Vorbereitung und Begleitung im PE-Team gehört dazu, ebenso ein Koordinator mit inhaltlichen wie organisatorischen Freiräumen.

### Mit anderem Selbstvertrauen

Konkrete Veränderungen bei sich und dem gesamten Unternehmen bemerkt auch Winfried Reichle, Fachbereichsleiter Projektmanagement Infrastruktur und verantwortlich für das Projekt Stuttgart 21. „Verantwortung wird jetzt auch linienübergreifend wahrgenommen, und es ist klar: Veränderung muss nicht nur von außen kommen, sondern auch von innen im Unternehmen.“ „Führen stärken“ zeigte bei ihm auch ganz unmittelbare Effekte. „Von einer der Veranstaltungen bin ich einmal direkt in eine Projektbe-

sprechung gegangen. Da merkten die Beteiligten, dass ich mit einem ganz anderen Selbstverständnis aufgetreten bin.“ Aber mit diesen Dingen sei es wie mit dem Kaffee, dessen Wirkung eine gewisse Zeit anhalte. „Das muss man alle drei bis sechs Monate auffrischen“, meint Reichle und verordnet sich in Abständen Selbstreflexion als Führungskraft. Das Netzwerk von Mitarbeitern, die sich nicht täglich sehen, sei durch „Führen stärken“ gefestigt worden.

### Veränderung fällt leichter

Eine wichtige Leistung des Programms „Führen stärken“ war und ist offensichtlich auch, dass es unter den Führungskräften jetzt bei den SSB einen „Begriffsbestand“ gibt, was Führung ausmache. So bezeichnet es Oliver Heisel, der als Dienststellenleiter für den Kundenservice zuständig ist. Heisel selbst ist Sozialwissenschaftler, viele andere Führungskräfte im Unter-

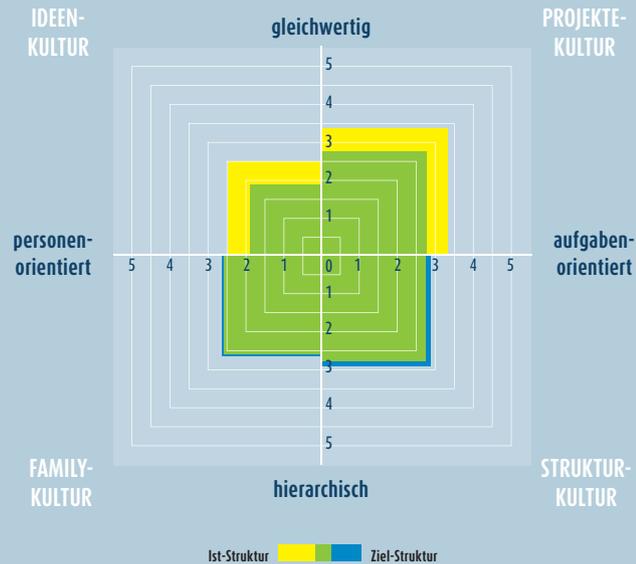
nehmen sind Ingenieure. „Führen“ heiße auch und vor allem „Gespräche führen, mit den Mitarbeitern, dem Betriebsrat, der Unternehmensführung“, ist er überzeugt. Bestärkend fand er die Erkenntnis, dass Personalführung Zeit brauche. Tröstlich sei die Transparenz gewesen, die „Führen stärken“ geschaffen habe. Bei manchem seiner Probleme sei klar geworden: „Da schlagen sich die anderen Kollegen auch mit rum.“ Ohne „Führen stärken“ hätte man das im normalen Alltag nicht erkannt. Es sei nach wie vor schwer, so Heisel, eingefahrene Verhaltensweisen aufzugeben, aber mit der Erkenntnis aus dem Prozess fiele es jetzt leichter. ■



**Roberto Ramirez Schmidt**

ist Berater und Partner bei der ComTeam AG, Gmund/Tegernsee.

## Soll-Ist-Profil



Ziel der Stuttgarter Straßenbahnen AG ist die evolutionäre Weiterentwicklung der Unternehmenskultur: Mehr Ideen- und Projektkultur, ohne die Stärken der Family- und Strukturkultur zu vernachlässigen.

Quelle: ComTeam



## HR-Outsourcing 2011

Marktausblick: Was war – was kommt – was wird gewünscht? [S. 52](#)

Praxisbeispiel Payroll-Outsourcing: Kompetenz in Energie bündeln [S.54](#)

Strategie: Die vier größten Herausforderungen für HR-Verantwortliche [S. 57](#)

# Was war 2010 – was kommt 2011?

MARKTÜBERBLICK. Der HR-Outsourcing-Markt hat sich 2010 dynamisch entwickelt. Gefragt ist Qualität. Wir zeigen Hintergründe und wie es weitergeht.

Von Patrick Weber

Nach einem Jahr der sinkenden Profite und der eingefrorenen Investitionen ist 2010 die Krise zwar noch nicht komplett überwunden, der Aufschwung aber glücklicherweise unübersehbar. Vor diesem Hintergrund hat sich der Markt für das HR-Outsourcing und die damit verbundenen Software-Lösungen auch beim Thema Lohn und Gehalt entwickelt. Das Auslagern von HR-Prozessen ist der gängige Einstieg in das Outsourcing von Geschäftsprozessen geblieben. Und auf die Payroll-Dienste entfallen dabei unverändert die Hauptumsätze. Im Mittelpunkt steht hier 2010 der Aspekt Qualität.

---

Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass langfristige Kostenvorteile nur durch Analyse und Optimierung, nicht durch billige Anbieter erreicht werden.

---

Ein Motiv, Aufgaben der Personalabteilung an einen Outsourcing-Anbieter auszulagern, ist im Jahr 2010 immer noch die Reduktion der Kosten. Auch die Personaler sollen einen nachweisbaren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Payroll-Outsourcing zielt entsprechend nicht nur auf den reibungslosen Ablauf der Entgeltabrechnung, es soll auch die Ergebnisse verbessern. Im Zuge des Aufschwungs haben aber andere Themen die Diskussion dominiert. Beispielsweise der Wunsch, sich wieder verstärkt auf das eigentliche Kerngeschäft, etwa die Ge-

winnung von qualifiziertem Personal, zu konzentrieren. Tatsächlich spielt dieses Thema 2010 auch im HR-Outsourcing-Bereich eine besondere Rolle. Zunächst einmal betrifft der Mangel an Fachkräften die Personalabteilungen selbst. Die Kooperation mit einem Outsourcing-Anbieter entlastet ein Unternehmen an dieser Stelle direkt. Welche Tätigkeiten und Prozesse einem Outsourcing-Partner daneben anvertraut werden, hängt stark vom betreffenden Unternehmen und dessen Größe ab. Aufgrund der hohen Standardisierung und den damit verbundenen Routineaufgaben ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung dafür sehr geeignet. Zudem ist dies der Bereich, in dem externen Dienstleistern in nahezu jeder Be-

fragung die größte Kompetenz attestiert wird. Entsprechend wurde das Outsourcing der Entgeltabrechnung 2010 auf breiter Front nachgefragt.

## Kommunikation und Qualität gewünscht

Auf Anbieterseite blieb der Markt für das HR-Outsourcing umkämpft. Die viel beschworene Konsolidierung fand tatsächlich statt. Die Auswahl eines geeigneten Partners erforderte beim Interessenten daher Sorgfalt. Etablierte Anbieter mit vorzeigbaren Referenzen waren auch 2010 in der Regel eine gute Wahl. Mit-

telständige Unternehmen achteten zudem darauf, dass ein Anbieter auch über für sie geeignete spezielle Dienste und lokale, länderspezifische technische Lösungen verfügt, etwa die Abwicklung des elektronischen Zahlungsverkehrs mit Finanzämtern, Krankenkassen und Mitarbeitern. Payroll-Lösungen und Outsourcing-Dienstleistungen mussten sehr oft auch für das Management von Lohndaten in unterschiedlichen europäischen Ländern geeignet sein und somit grenzüberschreitende Organisationen unterstützen. Lange Projektlaufzeiten und hohe Migrationskosten sind hier nicht akzeptabel.

An bewährten Standards hat sich im zurückliegenden Jahr wenig geändert. So legen eigentlich alle Unternehmen in der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister Wert auf persönliche Beziehung und wünschen sich zentrale Ansprechpartner, die sie in der jeweils eigenen Sprache betreuen. Durchgesetzt hat sich auch die Erkenntnis, dass langfristige Kostenvorteile nur durch Analyse und Optimierung der Prozesse, durch qualitativ hochwertige Beratung und nicht mit dem billigsten Anbieter zu erreichen sind.

## Beratung im Fokus

2010 ist das Jahr der Beratung. Externe Spezialisten von Outsourcing-Anbietern waren zunehmend gefordert, ihre Kunden bei der Optimierung von HR- und Payroll-Prozessen beratend zu unterstützen. Die Mittel der Wahl: Automatisierung, Standardisierung und Integration. Hier kommen dann auch die dazu passenden Software-Anwendungen in den Blick. Konkret: Ein Outsourcing-Partner

prüft am Anfang der Zusammenarbeit die bestehenden Geschäftsprozesse eines Kunden und führt auf der Basis von sogenannten Prozess-Templates neue, integrierte Arbeitsabläufe ein. Oder schlägt dies zumindest vor. Lösungen zur Entgeltabrechnung mussten 2010 daher beispielsweise zwingend technologische Entwicklungen berücksichtigen, die der Reduzierung oder zumindest der Auto-

der Stammdaten oder der Bearbeitung von Mitarbeiteranfragen entlastet werden, erfordert dies die Verzahnung von Payroll und HR-Management über angepasste Prozesse und eine dafür geeignete Software-Applikation. Die Entwicklung in Richtung Beratung macht gleichzeitig ein Problem deutlich: Fachliche Beratung, auch im Bereich Steuern und Recht, und ergänzende Dienstleistungen werden oft nur über Partner

der eigentlichen Software- und Outsourcing-Anbieter geleistet, sodass es unterschiedliche Ansprechpartner gibt und Brüche entstehen.

Auf technischer Seite verbergen sich hinter der Verbesserung der Arbeitsprozesse Technologien, die unter den Stichworten Portal und Self Services von sich reden machen. Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalsachbearbeiter erhalten darüber kontrollierten Zugriff auf den Personaldatenbestand. Schritt für Schritt werden Mitarbeiter so zu Verwaltern ihrer eigenen Daten.

### Einige Worte zur Technik

Wir sprechen 2010 oft von webbasierten Anwendungen: Web 2.0, Software as a Service (SaaS), Application Service Providing (ASP), Mobile Computing oder die Cloud. Gemeint

sind damit im Kern Techniken, die eine neue Art der Nutzung und des Bezugs von Software-Anwendungen ermöglichen. Diese werden nicht mehr gekauft, installiert und anschließend eingesetzt, sie werden gemietet und über das Web genutzt. Inhaltlich bedeutsam sind dabei die veränderten Einsatzszenarien. Denn mit einer so betriebenen Lösung lässt

sich von beliebigen Orten und mit verschiedenen Anwendergruppen arbeiten. Auf der Produktseite profitieren davon besonders Portale, etwa unter dem ESS- und MSS-Ansatz (Employee und Manager Self Service). Die damit verbundene Einbindung der Mitarbeiter in die Abläufe der Personalabteilung dient der gewünschten Entlastung von Routineaufgaben und auch deren Automatisierung.

### Das bringt das Jahr 2011

Wagen wir an dieser Stelle eine kurze Prognose. Die Kombination von drei Elementen wird zentral: Dienste, Beratung und Software. Angebot und Nachfrage bewegen sich dabei im Schwerpunkt weiter in Richtung der Beratung. Externe Spezialisten unterstützen Unternehmen bei der Analyse und Modernisierung ihrer HR- und Payroll-Prozesse, machen Vorschläge zur Prozessoptimierung und empfehlen begleitende Software-Technologien. In einigen Ländern, etwa in Großbritannien und den USA, gehen schon heute immer mehr Anwender dazu über, HR-Bereiche wie Recruiting oder Weiterbildung auszulagern. Payroll-Outsourcing ist hier fast schon Standard. Ein Weg, den Unternehmen in Deutschland mit einer gewissen Zeitverzögerung nun ebenfalls beschreiten. Unternehmen in Deutschland sind beim Thema Outsourcing traditionell sehr zurückhaltend gewesen. Auch beim Thema Payroll. Sicherheitsaspekte spielten dabei eine Rolle, die Angst, derartig sensible Daten in fremde Hände zu geben und die Befürchtung des Kompetenzverlusts. Diese Bedenken verlieren allerdings langsam an Bedeutung, denn die Verfügbarkeit und Sicherheit der Daten ist gewährleistet. Der Trend zum Outsourcing findet daher auch zunehmend im Mittelstand statt. ■



**Grenzüberschreitende Organisation ist unerlässlich, wenn Lohn-  
daten aus mehreren Ländern vorliegen.**

matisierung von Schnittstellen im Rahmen der Prozessoptimierung dienen. Ziel derartiger Aktionen ist es, über die in anderen Kundenprojekten entstandenen Best-Practice-Lösungen die Gesamtkosten des Kunden (Total Cost of Ownership) zu reduzieren. Dazu ein Beispiel: Soll die Personalabteilung von Routineaufgaben wie der Aktualisierung



**Patrick Weber**

ist Geschäftsführer der  
SD Worx GmbH.

# Kompetenz in Energie bündeln

PRAXIS. Für jährlich über 50.000 Abrechnungen ihrer Kunden benötigt die Rheinische Energie AG eine Entgeltlösung, die die Vielzahl prozessspezifischer Kundenanforderungen, Tarife und Betriebsvereinbarungen bewältigt.



Traditionsreiches Gebäude, 140-jährige Erfahrung, modernes Rechenzentrum: Die Rhenag in Köln.

Von **Andrea Goffart**

Die Rhenag - Rheinische Energie AG - ist ein regionaler Energieversorger und hat sich gleichzeitig spezialisiert auf Kooperationen mit Kommunen und Stadtwerken. Das Spektrum der Leistungen deckt den kompletten Tätigkeitsbereich von kommunalen Energieversorgungs-

unternehmen, insbesondere Stadtwerken, ab und bietet Lösungen in allen aktuellen technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen. Zum Fundament der eigenen mittelständischen Praxis kommt das Kooperations-Know-how aus einer fast 140-jährigen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kommunen, mit Beteiligungsgesellschaften und Energieversorgungsunternehmen. Diese Doppel-

kompetenz ist in Deutschland einzigartig. Auch im Bereich Personalwirtschaft unterstützt die Rhenag ihre Dienstleistungskunden, die Kommunen oder Energieversorger, im Tagesgeschäft oder in Sonderprojekten. Neben der Beratung und Unterstützung in Fragen des Personalmanagements sowie der Personalentwicklung umfasst das Angebot der Rhenag auch die vollständige oder teilweise Übernahme von Prozessen, wie zum Beispiel in der Entgeltabrechnung.

## Moderne Dienstleistungsangebote im Rechenzentrum

Im Rechenzentrum der Rhenag werden jährlich zirka drei Millionen Zähler (Gas, Strom oder Wasser) der Endkunden im Energiebereich mit einem fakturierten Gesamtvolumen von fast sechs Milliarden Euro abgerechnet. Das moderne Rechenzentrum ist auch Kern der Dienstleistungsangebote der Rhenag. Die Kunden können hier im Application-Service-Providing (ASP) auf verschiedene Software-Lösungen zugreifen. Sie sparen Lizenz- und Wartungskosten und haben die Sicherheit einer immer aktuellen Lösung, die allen gesetzlichen und rechtlichen Vorschriften genügt.

Auch auf der Hardware-Seite sei die ASP-Lösung oft attraktiver als der Unterhalt eigener Rechner, erklärt Sabine Kornisch, die das Dienstleistungsgeschäft der Rhenag betreut. „Wir haben Rechnerlaufzeiten von dreieinhalb bis maximal vier Jahren. Dann wird ausgetauscht, um in der Hardware-Performance absolut up to date zu bleiben. Gerade bei

den leistungsfähigen, aber auch teuren IBM-Power-Systemen, die wir in unserem Rechenzentrum nutzen, könnten die Unternehmen selbst sich diese hohen Aktualisierungszyklen schon allein aus Kostengründen keinesfalls leisten.“ Es lohne sich daher, betont Sabine Kornisch, den Kosten-/Nutzenvergleich im ASP zu machen, zumal das Lösungsangebot der Rhenag das gesamte Geschäftsspektrum ihrer Dienstleistungskunden abdecke.

### Praxisnahe Lösungen entlang der Prozesskette

Mit dem Produkt Lima stellt Rhenag im ASP eine hausinterne, praxisnahe Lösung zur Abwicklung aller Geschäftsprozesse der modernen Energieversorgung zur Verfügung. Lima bietet den Dienstleistungskunden

partner keine Bausteine sind, sondern die gesamte Prozesskette der Personalarbeit abdecken“, erklärt Wolfgang Nassen, Leiter Personalmanagement, Rhenag. „Mit dem Produkt Lima der Rhenag und den Veda-Lösungen haben wir eine umfassende Gesamtlösung für unser Marktsegment geschaffen.“

Seit vergangenem Jahr setzt Rhenag nun auch Veda HR Entgelt sowohl für die hausinterne Entgeltabrechnung der Mitarbeiter als auch für die Entgeltabrechnung der Dienstleistungskunden ein. Der Wechsel der bis dato eingesetzten Payroll-Lösung Paisy wurde Ende 2008 strategisch erforderlich, um langfristig die Investition in die bestehende Systemarchitektur zu schützen und die eingesetzte IBM i-Series in allen Aufgabenbereichen zukunftsfähig zu halten. Rhenag

---

„Diese Aktualisierungszyklen können Betriebe sich schon aus Kostengründen nicht leisten.“

Sabine Kornisch, Leiterin Dienstleistungsgeschäft, Rhenag

---

ein effizientes Abrechnungssystem mit integrierter Bearbeitung der Kundenwechselprozesse, die im liberalisierten Energiemarkt zum Tagesgeschäft gehören. In den Bereichen Personalmanagement, Personalentwicklung sowie auch Finance & Accounting können die Dienstleistungskunden der Rhenag auf das integrierte Lösungsangebot der Veda GmbH aus Alsdorf zugreifen. Flexibel und prozessorientiert können sie einzelne Elemente, wie zum Beispiel die Zeitwirtschaft oder die Personalkostenplanung, in ihre Prozesse integrieren oder die gesamte Lösungspalette im ASP nutzen.

„Rhenag bietet nicht nur Software, sondern auch Inhalte und Prozesse. Daher ist es uns wichtig, dass auch die Lösungen unserer Kooperations-

entschied sich für Veda HR Entgelt. In das komplexe Auswahlverfahren waren sowohl eine externe Unternehmensberatung als auch Anwenderkreise der Kunden eingebunden – letztlich war entscheidend, dass Veda-Lösungen die gesamte personalwirtschaftliche Prozesskette abbilden und Systemarchitektur sowie Datenkonzept der Rhenag passgenau abdecken konnten.

Die Vorteile der neuen Payroll-Lösung gegenüber Paisy liegen in den Möglichkeiten des modularen Prozessdesigns in einem integrierten Datenbanksystem. Funktional ist die problemlose Anbindung an die MS-Office-Produkte im Tagesgeschäft sehr hilfreich. Überzeugend war zudem die Bereitschaft, kundenspezifische Anforderungen in das System



## Freiheit beginnt mit System

Um Ihnen die Freiräume für modernes Personalmanagement zu schaffen, verbinden wir Erfahrung mit systematischer Vorgehensweise. Denn erfolgreiche HR-Projekte brauchen eine klare Leistungsdefinition und eine solide Aufnahme der Ist- und Soll-Situation.

Als erfahrener HR- und IT-Dienstleister beraten wir Sie bei der Auswahl und Einführung Ihrer HR-Software, betreiben Ihre Applikationen in unseren Rechenzentren und übernehmen auf Wunsch vielfältige administrative Personalaufgaben wie Entgeltabrechnung oder Bewerbermanagement. Sie wählen genau die Leistung, die Sie brauchen. Wir machen uns an die Arbeit.

Mehr Informationen unter 0621 4001-2396 oder [www.bebit.de](http://www.bebit.de)

**bebit**  
Consulting | Solutions | Services

zu integrieren und als Voraussetzung dafür die Mandantenfähigkeit sowie Offenheit von Veda HR Entgelt.

„Rhenag steht für Tradition und langfristige Partnerschaften. Wir arbeiten seit mehr als 30 Jahren mit Lösungen von Veda in den Bereichen Zeitwirtschaft sowie Finance & Accounting und setzen auch HR-Management-Lösungen dieses langjährigen Partners ein. So war es nur ein folgerichtiger Entschluss, in gemeinsamer Diskussion mit unseren Kunden den Wechsel zu Veda HR Entgelt zu vollziehen“, erklärt der Personalmanagement-Leiter Wolfgang Nassen.

### Entgeltabrechnung in individueller Servicetiefe

Den Payroll-Prozess übernimmt die Rheinische Energie AG schon seit Jahren für ihre Kunden, entweder als Application-Service-Provider oder als Outsourcing-Dienstleister im Part- oder Fullservice. Im Rahmen der Dienstleistungsangebote, die zur Personalmanagementbera-

der verschiedenen Rhenag-Kundenlösungen perfekt einsetzen. Für jährlich über 50.000 Abrechnungen hat Veda im Projekt bei der Rhenag die kundenspezifischen Anforderungen zu Servicetiefe sowie Tarif- und Betriebsvereinbarungen zu einer sehr passgenauen Payroll-Anwendung integriert. Die Einbindung von Veda HR Entgelt in das Rechenzentrum der Rhenag und die Prozesslandschaften der Anwender (Rhenag und Kunden) erforderte eine Reihe von Anpassungen an die unterschiedlichsten Tarifsysteme der Anwender. So musste zum Beispiel für die Rhenag ein spezielles Altersvorsorgemodell, das auf dem TV-V (Tarifvertrag Versorgungsbetriebe) basiert, komplett adaptiert werden.

Auch Betriebsvereinbarungen, die aus den Unternehmenshistorien heraus sehr verschieden sind, wurden unternehmensindividuell integriert. Die Mühe hat sich gelohnt: „Als Lösungsanbieter und Dienstleister für die Rhenag und deren Kunden konnten wir unsere breite

Kunden jetzt eine integrierte und moderne Arbeitsumgebung für alle Ansprüche bietet. Die einheitliche Benutzeroberfläche erlaubt medienbruchfreies Arbeiten über die gesamte Prozesskette von der Energiekundenabrechnung über die Finanzbuchhaltung bis zum Payroll-System. Jump ermöglicht den Transfer von Anwendungen für IBM Power Systems in Java Rich Internet-Applikationen ohne Neuentwicklung.

Die Rhenag möchte mit dieser Maßnahme bereits getätigte Investitionen in die neue Generation sichern – und die Rechnung geht auf: Die Mitarbeiter sind motiviert, weil sie effizient arbeiten können. „Die grafische Oberfläche wurde quasi einfach obendrauf gesetzt. Der Aufwand für Rhenag war dabei überschaubar, da Veda die Umsetzung in Projektarbeit übernommen hat“, erklärt Sabine Kornisch.

### Standardisierte Outsourcing-Lösungen funktionieren nicht

Die für Rhenag geschaffene Entgeltlösung ist sehr individuell, da sie sowohl die Kundenprozesse berücksichtigt als auch die gewachsenen Abrechnungshistorien aus Tarifen oder Betriebsvereinbarungen einbezieht. In dieser Individualität und Flexibilisierung sehen die Verantwortlichen bei Rhenag und Veda die Zukunft des Outsourcings.

Sie gehen dabei von dem sicheren Wissen aus, dass Unternehmen, die Prozesse auslagern, diese damit auch optimieren und damit die Qualität sichern, respektive steigern. Da Outsourcing sich immer an den Gesamtprozessen der Unternehmen orientiert, lassen sich strukturelle Besonderheiten auch im Servicepaket der Rhenag weiterhin integrieren. So werden auch neue Dienstleistungskunden ihre individuelle Payroll-Lösung erhalten und von der Dienstleistungserfahrung der beiden Outsourcing-Anbieter profitieren. ■

**Andrea Goffart** ist freie Journalistin in Stolberg bei Aachen.

---

„Bei integrierten HR-Management-Lösungen im Energiemarkt können wir uns nun ganz vorne platzieren.“

**Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführer Veda GmbH**

---

tung gehören, können die Kunden die Dienstleistungstiefe im Outsourcing selbst bestimmen und entlang ihrer Prozessstrukturen entscheiden, ob der gesamte Entgeltprozess oder nur ein Teilprozess – zum Beispiel die Qualitätskontrolle – ausgelagert wird. Die Ergänzung des Entgeltprozesses um weitere personalwirtschaftliche Beratungs- und Serviceleistungen der Rhenag bietet den Dienstleistungskunden die Möglichkeit, im eigenen Haus die personalwirtschaftliche Betreuung auszuweiten oder zu intensivieren.

Veda, selbst Outsourcing-Dienstleister für HR-Management-Lösungen in individueller Servicetiefe, konnte die eigene Expertise hier für das Customizing

Kompetenz im Energiemarkt noch erweitern. So können wir uns ganz vorne platzieren, wenn es darum geht, integrierte HR-Management-Lösungen für die Key Player im Energiemarkt anzubieten“, bestätigt Dr. Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter der Veda GmbH.

### Einheitliche Benutzeroberfläche für alle Lösungen

Gleichzeitig mit der Implementierung der neuen Payroll-Lösung haben Veda und Rhenag der gesamten Software-Landschaft ein einheitliches „Look and Feel“ aufgesetzt. Mit dem Veda-eigenen Migrations-Framework Jump wurden alle Lösungen mit einer grafischen Oberfläche ausgestattet, die Mitarbeitern und

# Herausforderungen für Personaler

UMFRAGE. Wo werden in Zukunft die größten Hürden für Personaler sein, um das Outsourcing zum Erfolgsmodell zu machen? Fünf Fachleute geben Auskunft.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**O**b ein Outsourcing-Projekt den erhofften Erfolg bringt, liegt nicht allein am Anbieter. Das Unternehmen selbst muss auf das Vorhaben richtig vorbereitet sein und es durchgehend begleiten. Eine Schlüsselfunktion kommt dabei der HR-Abteilung zu. Komplexe Regelungen, die Internationalisierung der Unternehmen und der offen ausgetragene Wettbewerb unter den Anbietern machen diese Arbeit zunehmend schwieriger. Wir fragten fünf Anbieter, wo sie künftig die größten Herausforderungen für Personalverantwortliche sehen.

## Grotherr: „Sorgfalt bei der Planung“

Sorgfältige Vorbereitung und Planung nennt Michael Grotherr, Regional Managing Director der Northgate Arinso, als einen wesentlichen Punkt, den Personaler auch in Zukunft beachten müssen.



„Strategische Entscheidungen finden, die künftigen Entwicklungen standhalten.“

**Michael Grotherr, Regional Managing Director Northgate Arinso**

„Wichtig ist, strategische Entscheidungen zu treffen, die auch künftige Entwicklungen, sei es in Bezug auf das Personal, Kapazitäten und die HR- und Unternehmensstrategie berücksichtigen. Der HR-Verantwortliche sollte sich stets fragen: „In welchen Bereichen und bei welchen Prozessen werde ich in Zukunft die kritische Masse für einen Business Case ha-

ben?“ Sorgfalt ist auch notwendig bei der Identifikation des passenden Anbieters für einen Wechsel. Die spezifischen Parameter dabei reichen von der Internationalität des Anbieters, seiner Kompetenz in Business Process Outsourcing (BPO) und Consulting, der ‚Cultural fit‘ bis hin zum Qualitäts-Leistungs-Verhältnis und

darf zudem nicht taktisch geprägt sein, beispielsweise weil Anwender einfach am liebsten keine Veränderung wollen.“

## Hild: „Mitarbeiterauswahl entscheidet“

Die richtige Mitarbeiterauswahl ist für Jörg Hild, Geschäftsführer Compass Deutschland GmbH, Wiesbaden, das

„Durch Outsourcing dürfen keine wichtigen Kompetenzen verloren gehen.“

**Jörg Hild, Geschäftsführer Compass Deutschland GmbH**



den Service-Level-Agreements. Weitere Herausforderung bleibt, trotz der Komplexität der heutigen Systemlandschaften und Prozessvielfalt, eine saubere, interne Vor-Evaluation für eine korrekte Lösungsauswahl durchzuführen. Die Vielzahl an Systemen und Schnittstellen und die verschiedenen Modelle (Best-of-breed oder integriertes Modell) erschweren diese

entscheidende Kriterium für Erfolg oder Misserfolg des Projekts. Hild: „Die größte Herausforderung für die Personalabteilung beim Outsourcing ist die Auswahl der richtigen Mitarbeiter: Wer wechselt zum Dienstleister – wer bleibt im eigenen Unternehmen, bildet die sogenannte ‚Retained Organization‘, die dann die ausgelagerten Prozesse steuert? Diese Mitarbeiter müssen vor allem zum Managen statt zum Selbermachen in der Lage sein. Zugleich müssen die Personaler darauf achten, ob eventuell wichtige Kompetenzen verloren gehen, die in anderen Bereichen benötigt werden.“

Bis etwa 2015 wird die Personalübernahme durch Dienstleister schwierig sein. Bis dahin haben diese noch genug Personal und reduzieren oft selbst ihre Belegschaft. Das kann bedeuten, dass Mitarbeiter nicht wechseln wollen, da sie eine Kündigung befürchten. Nach 2015 dürfte sich die Herausforderung umkehren: Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels wollen gegebenen-

Aufgabe. Schließlich wird der HR-Verantwortliche klar den Grad der Flexibilität technischer Systemlandschaft versus Prozesswünschen bestimmen müssen. Häufig liegen beispielsweise ältere Anwendungen vor, die aber gleichzeitig hohe Prozessanforderungen für neuere Themen wie Talent Management erfüllen sollen. Die Beantwortung dieser Fragen

falls mehr Mitarbeiter als vorgesehen zum Dienstleister wechseln, da sie dort bessere Arbeitsbedingungen erwarten. Immer wichtiger wird die richtige Kommunikation mit den Mitarbeitern. Nur frühe Transparenz über geplante Outsourcing-Projekte verhindert, dass die Belegschaft von Gerüchten verunsichert wird. Die Personalabteilung sollte bestimmen, wann, wie und in welcher Informationstiefe das Vorhaben im Haus bekannt gegeben und wann die Arbeitnehmervertretung einbezogen wird. Ein Umdenken ist vor allem in Unternehmen erforderlich, in denen die Personalabteilung zu spät eingebunden wird (was leider noch zu oft geschieht). Dadurch entstehende Defizite lassen sich nachträglich nur schwer wieder korrigieren. Schon beim ‚Nachdenken‘ über Outsourcing-Projekte sollte die HR-Abteilung beteiligt werden.“

### Felser: „Sicherstellen der Akzeptanz“

Die Aufgaben für HR-Verantwortliche, die die Zukunftsinitiative Personal (ZIP) definiert, lauten: „Klärung der geschäftsrelevanten Effekte, Schaffen der internen Voraussetzungen, Identifikation geeigneter Partner, Sicherstellen der Akzeptanz.“ Dr. Winfried Felser, Sprecher des Zusammenschlusses mehrerer führender HR-Dienstleister, erklärt: „Fasst man die Feedbacks aus dem Kreis unserer ZIP-Mitglieder zusammen, so kann man die folgenden vier Herausfor-



„Klarheit schaffen, wann und wo HR-Outsourcing wirklich die bessere Lösung ist.“

Dr. Winfried Felser, Sprecher der Zukunftsinitiative Personal (ZIP)

derungen feststellen: Personaler müssen zunächst einmal die Effekte von HR-Verbesserungsinitiativen, wie dem HR-Outsourcing, geschäftsrelevant messbar machen (können). Nur so können sie Klarheit schaffen, wann und wo HR-Outsourcing für das eigene Unternehmen wirklich die bessere Lösung ist (und

nicht nur scheinbar ‚billiger‘). Dabei sollten sie stets die Gesamtzusammenhänge im Blick haben. Bei ausreichender Klarheit über das Potenzial von HR-Outsourcing sind dann die Voraussetzungen zu schaffen, damit das HR-Outsourcing auch wirklich gelingt. Zu Beginn eines solchen Vorhabens ist zunächst einmal im Detail festzustellen, was ein externer Dienstleister wirklich besser oder bei gleicher Qualität kostengünstiger kann. Hier sind eine klare Definition der Prozesse, die ausgelagert werden sollen, eine saubere Prozesskostenrechnung (die auch den Integrationsaufwand und mögliche Friktionen berücksichtigt) und kla-

Akzeptanz Motivationsförderung im HR-Bereich und im Management. Hat ein Mitarbeiter den Eindruck, dass individuelle Themen nur über den Outsourcer ‚verwaltet‘ werden, läuft das Unternehmen Gefahr, die Mitarbeiterbindung zu strapazieren. Hat der Personaler den Eindruck, dass er mehr statt weniger Routinen zu bearbeiten hat, gefährdet auch das die nachhaltige Akzeptanz und den Erfolg der Outsourcing-Lösung.“

### Paatz: „Outsourcing sauber integrieren“

Beim Begriff Outsourcing denken Beschäftigte sofort an Arbeitsplatzverlust, sagt Michael Paatz, Geschäftsführer der

„Fahrlässig ist, nur Kostenreduktion mit Outsourcing in Verbindung zu bringen.“

Michael Paatz, Geschäftsführer Profibu GmbH



re Service-Levels entscheidend. Das sind dann auch geeignete Grundlagen für ein Benchmarking externer Anbieter.

Als Drittes muss die Antwort auf die Frage ‚Masse oder Individualität?‘ klar sein. Die Wahl des richtigen Dienstleisters erfolgt nach oder mit der Prozessdefinition. Geht es um standardisierte Prozesse wie den der Entgeltabrechnung oder muss ein Dienstleister mit hohem Serviceverständnis her? Wesentlich ist vor allem eine klare Service-Level-Vereinbarung mit dem externen Partner.

Profibu GmbH. „Dabei muss Outsourcing nicht mit Entlassungen einhergehen, wenn es integriert wird. Wir gehen mit der Profibu diesen Weg und denken uns in das Unternehmen hinein: In seine Eigenheiten, seine Geschichte und seine Menschen. Wir sorgen dafür, dass die vorhandenen Strukturen der Entgeltabrechnung weitgehend erhalten bleiben, dass wir das Vertrauen der Beschäftigten in ihre Personalabteilung nicht gefährden, sondern festigen. Wir nutzen das Wissen der Belegschaft und setzen es zielorientiert ein. Nur so erreichen wir die gesetzten Ziele gemeinsam.“

Oft stellen wir fest, dass manche Prozesse nicht sauber definiert sind und empfehlen daher ihre Optimierung. Die Ablösung der bisherigen Verfahrensweisen erfordert immer eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter und trifft daher zunächst auf einen gewissen Unmut. Nach dieser Eingewöhnungsphase versichert man uns aber allorts eine deutliche Qualitätsverbesserung. Nicht nur bezogen auf das Ergebnis der Entgeltabrechnung, sondern auch auf die allgemeinen Arbeits- und Prozessbedin-

gungen. Sind Abläufe klar definiert, in sich abgestimmt und praxisorientiert, überzeugen sie auch die Mitarbeiter und finden deren Anerkennung. Diese ist die Voraussetzung für eine Integration und den angestrebten wirtschaftlichen Erfolg.

Outsourcing nur mit Kostenreduktion in Verbindung zu bringen, verhindert die Nutzung und Weiterentwicklung unternehmerischer Möglichkeiten. Durch integriertes Outsourcing kommt Wissen und Kompetenz ins Unternehmen, was sich mehrfach positiv auswirkt. Ich denke zum einen an die Verbesserung von Performance, Reaktions- und Lösungszeit und Kommunikation, also Faktoren in unmittelbarem Zusammenhang mit der Entgeltabrechnung. Zum anderen kann durch Outsourcing auch ein Mehrwert für andere Prozesse generiert werden, etwa beim Controlling oder Reporting oder beim Personal- und Kostenstellenmanagement mittels eines komplexen, interaktiven Organigramms.

Natürlich gibt es kein Standardrezept für Qualitätsverbesserung, denn jedes Unternehmen ist anders, hat andere Strukturen, eine andere Kultur. Daher ist

auch das Optimierungspotenzial immer individuell. Diese persönliche Vorgehensweise der Profibu wird von unseren Kunden stets honoriert. Ich bin überzeugt, dass die Verbindung von Fachkompetenz und persönlicher Ansprache in zehn Jahren den Beweis geführt haben wird, dass erfolgreiches, integriertes Outsourcing nur so funktioniert.“

### Eggert: „Konsequenz entscheidet“

Angesprochen auf die großen Herausforderungen für Personalverantwortliche,

Outsourcing gegenübergestellt werden können. Ein weiterer Knackpunkt in der Praxis sind häufig unzureichende Beschreibungen der Prozesse, die dem Dienstleister übertragen werden, sowie unzulängliche Definitionen der Schnittstellen zwischen Kunde und Outsourcing-Anbieter. Ein zusätzlicher Aspekt ist die Steuerung des Dienstleisters: Sie bildet die Grundlage für eine effiziente Zusammenarbeit.

Und zu guter Letzt gilt es für Personalleiter, die sich für das Outsourcing

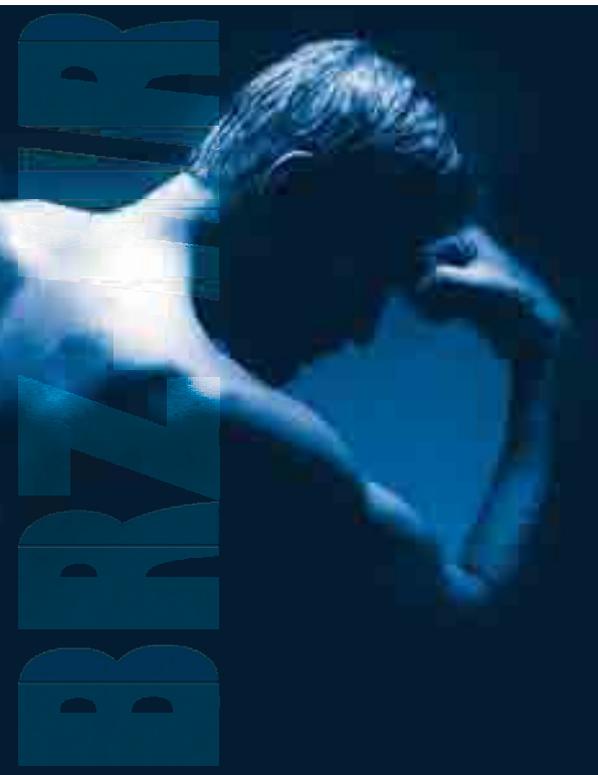


„Wer nur kleine Teile der Routineaufgaben auslagert, verschenkt Potenzial.“

Thomas Eggert, Geschäftsführer TDS HR Services & Solutions GmbH

erklärt Thomas Eggert, Geschäftsführer TDS HR Services & Solutions GmbH: „Die Praxis zeigt vier typische Hürden beim Schritt zu einem erfolgreichen Outsourcing. Dazu zählt beispielsweise das Fehlen belastbarer Vergleichsrechnungen, mit denen die tatsächlich anfallenden internen Kosten denen für das

entschieden haben, konsequent zu sein. Wer nur kleine Teile der administrativen Routineaufgaben auslagert, verschenkt das Potenzial, das die Entlastung der eigenen Personalabteilung von diesen Zeitfressern bietet – nämlich die dringend benötigten Freiräume für die strategische Personalarbeit zu schaffen.“ ■



b | r | z

www.brz.ag

0421 / 20152 0

### Eine runde Sache: BRZ-Teil- und Full-Service!

Für Ihre Personalabrechnung wollen Sie hochwertige Qualität zu einem attraktiven Preis- / Leistungsverhältnis bei voller Kostenkontrolle?

Sie suchen einen Personalabrechnungsservice, der für Ihre Branche passt, immer up to date ist und auch spezifische Anforderungen rasch und zuverlässig löst?

Dann ist unser BRZ-Service für Sie genau die richtige Lösung. Überzeugen Sie sich selbst – Rufen Sie uns einfach an.

## Mehr Ziffern für Tätigkeitsschlüssel

Jeder Entgeltabrechner kennt ihn: Den sogenannten Tätigkeitsschlüssel, der Angaben zur Tätigkeit des Arbeitnehmers an die Krankenkasse übermittelt. Dieser besteht bisher aus fünf Ziffern und soll auf neun Ziffern erweitert werden. Die ersten fünf Stellen sind dabei für die Verschlüsselung des Berufs vorgesehen, die in Kategorien zusammengefasst sind. In die weiteren Felder sind Kennzeichen auf für den Schul- und Ausbildungsabschluss vorgesehen. Neu ist auch eine Abfrage, ob es sich um Arbeitnehmerüberlassung handelt, und es muss zukünftig auch die Vertragsform eingetragen, also genaue Angaben über den Umfang (Vollzeit- oder Teilzeit) und die Art (befristeter oder unbefristeter Arbeitsvertrag) gemacht werden. Welche Umstellungsarbeiten damit in 2011 auf die Personalabteilungen zukommen, darüber werden wir in unserem „Entgelt-Spezial“ in Heft 01/2011 informieren.

## Der frisierte Gesundheitsfonds kommt

Die Koalition hat die Reform der Reform in der Krankenversicherung festgeklopft. Zentrale Punkte sind die Erhöhung des Beitragssatzes unter Einfrieren des Arbeitgeberbeitrags und die Freigabe der bisherigen Deckelung für den Zusatzbeitrag. Letzterer soll durch einen sogenannten „Sozialausgleich“ abgefedert werden. Für Arbeitgeber bedeutet dies erhebliche Mehrarbeit. Sie müssen den sozialen Ausgleichsbetrag errechnen und bei der Beitragsberechnung gegebenenfalls vom Arbeitnehmeranteil in Abzug bringen. Die Kritik einer übermäßigen Belastung der Entgeltabrechner weist das Ministerium zurück. Begründung: Die Entgeltabrechnungsprogramme würden das Problem beherrschen. Wir informieren ausführlich darüber im „Entgelt-Spezial“.

## INTERVIEW

### „Keine Abteilung zweiter Klasse“

**personalmagazin:** Die Abteilung Arbeitsrecht des Deutschen Juristentags hat sich dieses Jahr sehr arbeitnehmerfreundlich gezeigt. Wie erklären Sie sich das?

**Prof. Martin Henssler:** Die Beschlüsse der Arbeitsrechtsabteilung werden seit Langem kritisch beäugt, weil hier die beiden Blöcke der Sozialpartner aufeinanderprallen. Sie fielen aber nicht einseitig arbeitgeberfeindlich aus. Das zeigt etwa der Beschluss, die sachgrundlose Befristung beizubehalten, anstatt den Kündigungsschutz in den ersten zwei Jahren zu lockern. Die Befristung hebt de facto den Sonderkündigungsschutz, etwa für Schwangere, auf, endet das Arbeitsverhältnis doch jedenfalls durch Zeitablauf.

Angesichts der zulässigen Kettenbefristung besteht derzeit in den ersten zwei Jahren faktisch kein Kündigungsschutz. Die Praxis hat sich damit angefreundet, dogmatisch ist es jedoch widersinnig, den Kündigungsschutz so auszuhebeln.



**Prof. Dr. Martin Henssler**

Präsident des Deutschen Juristentags und Professor an der Universität zu Köln

**personalmagazin:** Einige Beschlüsse fielen sehr eindeutig aus. Ungewöhnlich, hat der Bereich Arbeitsrecht vor vier Jahren schließlich gar nicht abgestimmt.

**Henssler:** Es ist eine alte Diskussion, ob die arbeitsrechtliche Abteilung überhaupt Beschlüsse fassen kann. Häufig geht es ja weniger um die Position des juristischen Fachverständs, als um eine politische Entscheidung. Allerdings: Ohne Beschlüsse wird das Arbeitsrecht zu einer Abteilung zweiter Klasse. Daher haben wir bereits im Vorfeld das Gespräch mit den Verbänden gesucht. Wir brauchen nicht vorgefertigte Stellungnahmen, sondern eine offene Diskussion, unabhängig davon, welcher Sozialpartner bei der Abstimmung mehr Anhänger im Raum hat. Dieses Jahr bemühten sich beide Seiten um einhellige Signale an die Politik. So steht etwa die Ausweitung der 400-Euro-Jobs explizit in der Koalitionsvereinbarung. Das klare Votum dagegen muss die Politik ernst nehmen.

**personalmagazin:** Der Juristentag als Bühne für gemeinsame Positionen?

**Henssler:** Ich sehe es als positives Signal, dass beim Juristentag gewisse Grundeinsichten deutlich wurden und sich beide Seiten in einigen Punkten auf einheitliche Positionen verständigen konnten. Persönlich fordere ich sehr stark, den Dialog zwischen den sozialen Partnern wieder zu aktivieren. Es wird sich in Deutschland im Arbeitsrecht nichts bewegen, wenn nicht endlich Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften stärker aufeinander zugehen und sich zumindest auf einige Eckdaten verständigen, die die Politik dann aufgreifen kann.

Das Interview führte **Michael Miller**.

## Elena: Spareffekt hält sich in Grenzen

Das Datenabfrage- und Speichersystem „Elena“ überlebt (vorerst) noch. Ein Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen, Elena sofort auszusetzen, ist gescheitert. Allerdings stehen die Elena-Befürworter weiterhin vor einem schwierigen Rechtfertigungsproblem: Aufgrund einer Untersuchung des Nationalen Normenkontrollrats hat sich herausgestellt, dass durch Elena zwar eine jährliche Entlastung von 90,6 Millionen Euro zu verzeichnen ist. Düster sieht dagegen aber die Schätzung der Bürokratiekosten in Arbeitsagenturen sowie Wohn- und Elterngeldstellen aus. Hier sei unterm Strich mit einer jährlichen Belastung von 82,3 Millionen Euro zu rechnen. Einen Stopp von Elena empfiehlt der Normenkontrollrat nicht. Das Gutachten enthält jedoch zahlreiche Vorschläge, wie das Elena-Verfahren kostengünstiger und effektiver gestaltet werden kann. Dabei hat die Prüfbehörde auch die systemtechnische Durchführung von Elena kritisch untersucht und festgestellt, dass schon durch eine besser handhabbare EDV das Meldeverfahren verschlankt werden könne. Man darf gespannt sein, in welcher Form Elena den Jahreswechsel überlebt.



Elena spült weniger als erhofft ins Sparschwein.

[www.normenkontrollrat.bund.de](http://www.normenkontrollrat.bund.de)

## Europarecht schränkt Kirchenrecht ein

Darf eine katholische Kirchengemeinde einen Chorleiter entlassen, weil dieser sich von seiner Ehefrau getrennt hat und mit einer neuen Partnerin zusammenlebt? Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Stellung der Kirchen die „normale“ arbeitsrechtliche Beurteilung jedenfalls bei kirchlichen Funktionsträgern nicht maßgeblich.

Der Spielraum für Kirchen wird für ein derartiges Sonderrecht jetzt aber enger, denn der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) in Straßburg hat entschieden,

dass auch kirchliche Arbeitgeber eine Interessenabwägung durchführen müssen. Im vorliegenden Fall hätte die Kirche stärker berücksichtigen müssen, dass der Chorleiter nur sehr schwer eine andere Arbeit finden kann (EGMR, Urteil vom 23.9.2010, Nr. 425/03).

Unter den Arbeitsrechtsexperten ist jetzt ein Streit entbrannt, welche Auswirkungen die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte auf das deutsche Arbeitsrecht hat, insbesondere ob hier ein bereits abgeschlossenes arbeitsgerichtliches Verfahren noch einmal aufgerollt werden muss.

# SP Data

## Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig – SP\_Data bietet zukunftsweisende Softwarelösungen für mittlere und größere Unternehmen.

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

### Personalmanagement

Bewerberverwaltung  
Elektronische Personalakte  
Umfangreiches Berichtswesen

### Personalabrechnung

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

### Personalzeitwirtschaft

Zeiterfassung und -abrechnung  
Zutrittskontrolle  
Hardware führender Hersteller

### Personaleinsatzplanung

Bedarfsorientierte Schicht-, Dienst-, und Einsatzplanung

### Mitarbeiterportal

Mitarbeiterinformationssystem  
Antrags- und Genehmigungsverfahren  
An- und Abwesenheitsübersicht

## Personal perfekt organisieren

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

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

## Die ordnungsgemäße Anhörung ...

... des Betriebsrats wird bestritten. Dieser Satz mag in vielen Fällen nur ein Textbaustein eines cleveren Anwalts sein, der in vielen Kündigungsschutzprozessen ohne entscheidungserhebliche

Relevanz ist. Es gibt aber auch immer wieder Fälle, in denen tatsächlich im Gerichtstermin ein Formfehler im Anhörungsverfahren präsentiert wird, der die Kündigung zum Scheitern bringt. Ein

Beispiel dazu finden Sie auf der nächsten Seite. Besonders ärgerlich sind derartige Fehler dann, wenn es im stattgebenden Urteil dann heißt: „Zwar lag ein Kündigungsgrund an sich vor, aber ...“.

### Verjährung von Urlaubsansprüchen

**ZUSAMMENFASSUNG** Entgegen der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) verjährt nach Ansicht des Landesarbeitsgerichts (LAG) Düsseldorf Urlaub grundsätzlich nach drei Jahren. Diese Verjährungsfrist beginnt stets zum Schluss des Urlaubsjahres.

**RELEVANZ** Das Urteil ist Folge der Schultz-Hoff-Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 20. Januar 2009. Es wird derzeit in einer Vielzahl von Fällen noch über Urlaubsansprüche aus zurückliegenden Jahren gestritten, da nach der Entscheidung des EuGH Urlaub bei lang anhaltender Krankheit nicht mehr verfällt. In laufenden Verfahren über lang zurückliegende Urlaubsansprüche sollte mit Verweis auf die LAG-Entscheidung und eine bevorstehende Klärung durch das BAG die Aussetzung des Verfahrens beantragt werden. Gelingt dies nicht, sollte Revision eingelegt und beim BAG ebenfalls mit Blick auf das anhängende Verfahren eine Aussetzung verlangt werden.

**Quelle** LAG Düsseldorf, Urteil vom 18.8.2010, 12 Sa 650/10  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 6/2009, Seite 74

### Anforderungen an konkrete Urlaubsbestimmung

**ZUSAMMENFASSUNG** Eine wirksame Urlaubsanordnung durch den Arbeitgeber muss konkret erfolgen und setzt voraus, dass für den Arbeitnehmer im Vorhinein erkennbar ist, an welchen Tagen und für welchen Zeitraum er von seiner Arbeitspflicht befreit ist.

**RELEVANZ** Das Landesarbeitsgericht stellt zwar klar, dass der Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen befugt ist, Resturlaubsansprüche dem Arbeitnehmer auch gegen dessen Willen „aufzudrängen“. Dazu muss aber für den Arbeitnehmer eindeutig und unmissverständlich eingrenzbar sein, an welchen Kalendertagen er tatsächlich Urlaub hat. Im vorliegenden Fall hatte sich der Arbeitgeber daher vergeblich auf eine Betriebsvereinbarung berufen, in der es hieß: „Für die Zeit vom 1.6.2008 bis 30.11.2008 stellen unsere Mitarbeiter, bei nicht ausreichendem Auftragsbestand, ihren alten Urlaub zur Verfügung.“

**Quelle** LAG Köln, Urteil vom 21.6.2010, 5 Sa 1472/09  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 7/2010, Seite 64

### Umsetzung eines Betriebsrats in ein Großraumbüro

**ZUSAMMENFASSUNG** Wird einem Arbeitnehmer aus Anlass der Wahl in den Betriebsrat ein Großraumbüro zugewiesen, liegt eine Benachteiligung im Sinne des § 78 Satz 2 BetrVG vor.

**RELEVANZ** Es ist zu beachten, dass die Entscheidung des LAG im Rahmen einer einstweiligen Verfügung erging. Aus der Begründung wird jedoch klar, dass der Arbeitgeber hier deswegen gescheitert ist, weil er keinen nachvollziehbaren arbeitsorganisatorischen Grund für seine Maßnahme benannt hat.

**Quelle** LAG Köln, Urteil vom 26.7.2010, 5 Sa/Ga 10/10  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 2/2008, Seite 90

### Briefkastenzugang des Kündigungsschreibens

**ZUSAMMENFASSUNG** Eine Kündigung, die um 10.15 Uhr in den Briefkasten geworfen wird, geht noch am selben Tag zu, auch wenn die Post üblicherweise früher zugestellt wird.

**RELEVANZ** Das Urteil zeigt auf, dass auch heute noch die uralte arbeitsrechtliche Frage, wann ein Kündigungsschreiben rechtlich als zugegangen gilt, eine entscheidungserhebliche Rolle spielen kann. Im vorliegenden Fall hatte sich der Arbeitnehmer darauf berufen, dass die Post bei ihm in der Regel sehr früh, nämlich „zwischen 8 Uhr und 8.30 Uhr“ eingeworfen wird und er daher um 10.15 Uhr nicht mehr mit Zustellungen rechnen konnte. Das Landesarbeitsgericht hat dem entgegengesetzt:



Ob mit einer Kenntnisnahme zu rechnen ist, beurteile sich nicht nach den nachgewiesenen konkreten örtlichen oder persönlichen Gegebenheiten des Adressaten, sondern nach „allgemeinen Gepflogenheiten“. Der Vormittag gehöre insoweit noch zur Zeit der „allgemeinen Postzustellung“.

**Einwurf ist nicht immer Zugang.**

**Quelle** LAG Berlin, Urteil vom 11.6.2010, 6 Sa 747/10  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 3/2004, Seite 32

## Arbeitsunfähigkeit in bestreiktem Betrieb

**ZUSAMMENFASSUNG** Beteiligt sich ein arbeitsunfähig erkrankter Arbeitnehmer nicht am Streik, so besteht kein Anspruch auf Entgeltfortzahlung, wenn der Arbeitgeber den Betrieb als Reaktion auf den Streik ganz oder teilweise ruhen lässt.

**RELEVANZ** Das Landesarbeitsgericht (LAG) räumt dem Arbeitgeber eine neue Möglichkeit ein, auch arbeitsunfähig erkrankten Arbeitnehmern im Streikfall das Entgelt zu verweigern. Ob sich diese Meinung auch bundesweit durchsetzt, bleibt bis zu einer Entscheidung des BAG abzuwarten.

**Quelle** LAG Nürnberg, Urteil vom 20.7.2010, 5 Sa 666/09  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 10/2008, Seite 80

## Klagefrist bei falschen Kündigungsfristen

**ZUSAMMENFASSUNG** Die kürzere Kündigungsfrist nach § 622 Abs.2 Satz 2 BGB ist zwar unwirksam. Entsprechende Klagen müssen jedoch innerhalb von drei Wochen eingelegt werden.

**RELEVANZ** Das Urteil hindert jüngere Mitarbeiter daran, Klagen aus längst abgeschlossenen Arbeitsverhältnissen bezüglich einer nicht eingehaltenen Kündigungsfrist einzureichen.

**Quelle** BAG, Urteil vom 1.9.2010, 6 AZR 700/09  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 4/2010, Seite 66

## ANHÖRUNGSPFLICHT

### Auch klare Kündigungsfälle können an formellen Voraussetzungen scheitern

**ZUSAMMENFASSUNG** Zur ordnungsgemäßen Anhörung bei einer Kündigung, der ein Diebstahlvorwurf gegen einen Betriebsrat zugrunde lag, reicht der pauschale Vorwurf „Diebstahl eines Brötchens mit Hirtenfladenbelag am 18.9.2008“ nicht aus.

**RELEVANZ** Das Urteil reiht sich vom Sachverhalt zunächst in die Reihe der Entscheidungen zu Bagatelldelikten ein. Auch hier wird zunächst festgestellt, dass der Vorfall als solcher eigentlich einen Kündigungsgrund darstellt. Zur dann erforderlichen Interessenabwägung kam das Gericht jedoch nicht. Gescheitert ist hier die Kündigung an rein formellen Voraussetzungen. Es zeigt sich wieder einmal, dass bei Mitteilungen an den Betriebsrat die zugrunde liegenden Tatsachen ausführlich beschrieben werden müssen. Dazu kommt im konkreten Fall: Der Betriebsrat hatte auch erfolgreich reklamiert, dass es an einer wirksamen Ladung zur Betriebsratssitzung gefehlt hat, da aus der Tagesordnung nicht ersichtlich war, welche konkreten personellen Maßnahmen gegenüber Betriebsratsmitgliedern getroffen werden sollten. Die Entscheidung ist ein Lehrstück für Personalverantwortliche über formelle Fehler bei inhaltlich berechtigten Kündigungen von Betriebsratsmitgliedern.

**Quelle:** ArbG Dortmund, Urteil vom 10.3.2009, 2 Ca 4882/08  
**Zum Thema ...** Personalmagazin 6/2006, Seite 38



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

Setzen Sie mit der **LEARNTEC 2011** auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARNTEC** treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARNTEC** – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!

1. – 3. Februar 2011  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC**  
 www.learntec.de

# Relevanz der BEM-Pflichten steigt

RECHTSPRECHUNG. Ein Urteil zeigt, dass die Pflicht zum betrieblichen Eingliederungsmanagement bei Kündigungen zunehmend zum Problem werden kann.

Von **Kathrin Vossen**

**D**as betriebliche Eingliederungsmanagement ist kein Neuland mehr. Immerhin existiert die entsprechende Verpflichtung seit 2004. Seit einer Grundsatzentscheidung des BAG aus dem Jahre 2007 hat diese Pflicht zur Re-Integration arbeitsunfähiger Arbeitnehmer erhebliche praktische Bedeutung. Dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit der krankheitsbedingten Kündigung eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber.

Nunmehr könnte eine neue Entscheidung des LAG Berlin-Brandenburg die

Relevanz des betrieblichen Eingliederungsmanagements weiter steigern und das BEM-Verfahren auch im Vorfeld einer betriebsbedingten Kündigung erforderlich machen. Dies würde die Hürden für den Arbeitgeber, der aus wirtschaftlichen Gründen Arbeitsverhältnisse beenden muss, weiter erhöhen.

## Die bisherigen Auswirkungen nach der Rechtsprechung des BAG

Die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements im Vorfeld einer Kündigung wurde bislang stets im Zusammenhang mit der krankheitsbedingten Kündigung diskutiert, die

der Arbeitgeber aufgrund häufiger oder gar dauerhafter Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers aussprechen kann. Unterlässt der Arbeitgeber vor Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung ein vorgeschriebenes betriebliches Eingliederungsmanagement, führt dies nach der Rechtsprechung des BAG zwar nicht unmittelbar zur Unwirksamkeit der Kündigung. Jedoch schmälern sich die Chancen des Arbeitgebers im Kündigungsschutzprozess deutlich: Der Arbeitgeber hat dem Gericht dann im Detail zu erklären und zu beweisen, warum der Arbeitnehmer auf seinem bisherigen Arbeitsplatz selbst nach Anpassungen nicht mehr eingesetzt werden kann und warum ein alternativer Einsatz auf einem anderen Arbeitsplatz nicht in Betracht kommt. In der Praxis ist dies oftmals nicht erfolgreich möglich.

## HINWEIS

### BEM-Regeln richtig implementieren

Es dürfte verfehlt sein, das inzwischen rechtskräftige Urteil des LAG Berlin-Brandenburg als bedeutungsarme Einzelfallentscheidung zu bewerten. Es fügt sich vielmehr ein in einen seit Jahren zu beobachtenden Trend der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung, die betriebsbedingte Kündigung durch Ausdehnung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten zu erschweren. Gerade im Zusammenhang mit größeren betrieblichen Restrukturierungen, die zum Wegfall vieler Arbeitsplätze führen, kann dieses zusätzliche Verfahren zu einer erheblichen Steigerung des arbeitgeberseitigen Prüfungsaufwands und damit zu zeitlichen Verzögerungen vor Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen führen. Denn der Arbeitgeber wird für jeden Arbeitnehmer die Arbeitsunfähigkeitszeiten innerhalb eines Zwölf-Monats-Zeitraums zu überprüfen haben, um gegebenenfalls das betriebliche Eingliederungsmanagement durchzuführen. Erfolgt dies nicht, kann die betriebsbedingte Kündigung daran scheitern. Die Arbeitgeber sind daher wohlberaten, soweit noch nicht geschehen, Verfahrensregelungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement im Unternehmen zu implementieren, um auch im Falle betriebsbedingter Kündigungen ohne Verzögerung auf ein etabliertes Verfahren zurückgreifen zu können.

### LAG Berlin fordert BEM vor betriebsbedingter Kündigung

Das LAG Berlin-Brandenburg (Urteil vom 4.1.2010; AZ: 10 Sa 2071/09) hatte über die Wirksamkeit einer betriebsbedingten Kündigung eines Arbeitnehmers zu entscheiden, dessen Arbeitsplatz als Verkäufer im Zusammenhang mit einem Betriebsübergang weggefallen war. Der Arbeitnehmer hatte zuvor länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres wegen Arbeitsunfähigkeit gefehlt. Ein betriebliches Eingliederungsmanagement fand vor Ausspruch der betriebsbedingten Kündigung nicht statt. Im Kündigungsschutzprozess stritten die Parteien unter anderem um die Möglichkeit, den Arbeitnehmer auf anderen Arbeitsplätzen weiterzube-



© PIOTR MARCINKSI, SHUTTERSTOCK

### Richtiges betriebliches Eingliederungsmanagement kann betriebliche Krankheitsursachen aufdecken.

schäftigen. Der Arbeitgeber behauptete, dass keine Arbeitsplätze zur Verfügung stünden, die der Arbeitnehmer hätte ausfüllen können. Ein betriebliches Eingliederungsmanagement sei von vornherein aussichtslos gewesen. Der klagende Arbeitnehmer machte dagegen geltend, dass aufgrund des unterbliebenen betrieblichen Eingliederungsmanagements das Vorhandensein alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten zu vermuten sei. Dieser Auffassung schloss sich das LAG Berlin-Brandenburg an und erklärte die betriebsbedingte Kündigung für unwirksam. Die Pflicht zur Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements bestehe nicht nur bei krankheitsbedingten Kündigungen. Auch im Vorfeld von betriebsbedingten Kündigungen sei dieses Verfahren durchzuführen, wenn sich die Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers auf mehr als sechs Wochen innerhalb eines Jahres belaufe. Ob ein betriebliches Eingliederungsmanagement aussichtslos sei und keine alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten hervorgebracht hätte, könne der Arbeitgeber ohne Einschaltung von Fachkräften im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements nicht beurteilen. Der Arbeitgeber habe vielmehr unberücksichtigt gelas-

sen, dass er auch mögliche betriebliche Umorganisationen – einschließlich des Freimachens von Arbeitsplätzen durch Umsetzungen – in Betracht hätte ziehen müssen, um dem Arbeitnehmer eine Weiterbeschäftigung entsprechend seiner gesundheitlichen Einschränkungen zu ermöglichen. Der Arbeitgeber habe dem Gericht nicht nachvollziehbar erläutert, warum an anderer Stelle im Unternehmen eine Fortbeschäftigung nicht möglich sei, wenn dort leidensgerechte Anpassungen bis hin zur Umorganisation vorgenommen würden.

### Kommt die zusätzliche Pflicht zur Umorganisation des Arbeitsplatzes?

Dass eine betriebsbedingte Kündigung nur wirksam sein kann, wenn keine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit im Unternehmen für den betroffenen Arbeitnehmer besteht, ist bekannt. Durch die Rechtsprechung des BAG wurde die Pflicht des Arbeitgebers, Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten zu berücksichtigen, immer weiter ausgedehnt. Zum Zeitpunkt der Kündigung bereits freie Arbeitsplätze, aber auch solche, die im Lauf der Kündigungsfrist frei werden, können die Wirksamkeit einer betriebsbedingten Kündigung beeinträchtigen.

Auch vergleichbar muss der Arbeitsplatz nicht mehr sein. Der Arbeitgeber muss vor einer Kündigung dem Arbeitnehmer einen freien oder frei werdenden Arbeitsplatz auch zu schlechteren Arbeitsbedingungen anbieten, selbst wenn die verfügbare Position mehrere Hierarchie- und Gehaltsstufen unterhalb der aktuellen Position liegt (sogenannter Vorrang der Änderungskündigung).

Allerdings war der Arbeitgeber nach bisheriger Rechtsprechung des BAG nicht verpflichtet, durch Umorganisation einen freien Arbeitsplatz zu schaffen oder Arbeitsplätze anzupassen.

Dies sieht das LAG Berlin-Brandenburg nun anders und hat die Verpflichtungen des Arbeitgebers, eine Fortbeschäftigung zu ermöglichen, mit seiner Entscheidung vom 4. Januar 2010 weiter ausgedehnt. Ist ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsplatz etwa aus Gründen einer Restrukturierung wegfällt, in dem von § 84 Abs. 2 SGB IX genannten Umfang arbeitsunfähig erkrankt, so hat der Arbeitgeber auch vor Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung ein betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen. Gesundheitliche Einschränkungen des Arbeitnehmers müssen also keineswegs Grund für die Kündigung gewesen sein. Gleichzeitig können sie aber in der Regel das Fehlen von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten nicht mehr begründen. Den Arbeitgeber soll nach Auffassung des LAG Berlin-Brandenburg zumindest für diesen Personenkreis die weitergehende Pflicht treffen, sowohl eine Umorganisation und Anpassung von Arbeitsplätzen als auch ein „Freimachen“ von Arbeitsplätzen durch Umsetzung anderer Arbeitnehmer im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements ernsthaft zu prüfen. ■



**Kathrin Vossen**

ist Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Oppenhoff & Partner, Köln.

# „Mitbestimmung klar regeln“

INTERVIEW. Gerade kleinere Betriebe tun sich schwer mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement. Richter Franz Josef Düwell nennt aktuelle Probleme.

**personalmagazin:** Vor sechs Jahren wurde das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) gesetzlich eingeführt. Was sind häufige Fehler der Betriebe?

**Franz Josef Düwell:** Die Gerichte verhandeln oft über Krankheitskündigungen, bei denen das BEM vollständig unterblieben ist. In einigen Fällen ist das BEM auch nicht ordnungsgemäß unter Beteiligung des Betriebsrats durchgeführt worden. Das entspricht rechtlich einem nicht durchgeführten Verfahren.

**personalmagazin:** Heißt dies, dass Betriebe das BEM zu selten nutzen?

**Düwell:** Da muss man differenzieren. Die Großbetriebe praktizieren ein gut funktionierendes BEM. Die mittleren Betriebe bemühen sich. Es kommt jedoch häufig zu Meinungsverschiedenheiten zwischen Management und Betriebsrat, insbesondere über die Fragen, wer die Langzeitkranken ansprechen oder als Fallmanager wie ein Lotse das Verfahren steuern soll. Diese Probleme sind meist über die Einigungsstelle lösbar. In Kleinbetrieben ist die Implementierung des BEM schwieriger. Eine Lösung kann darin bestehen, dass Krankenkassen und Berufsgenossenschaften die Rolle des Fallmanagers übernehmen.

**personalmagazin:** Welchen Nutzen hat das BEM für Unternehmen überhaupt?

**Düwell:** Der Arbeitgeber vermeidet sozial ungerechtfertigte Krankheitskündigungen und damit Zeit- und Geldverlust durch Kündigungsrechtsstreitigkeiten. Er gewinnt Klarheit über die noch vorhandenen persönlichen und betrieb-

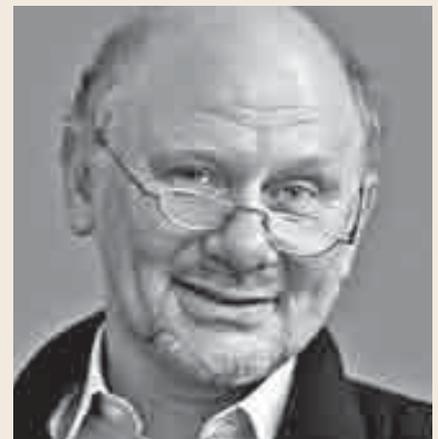
lichen Beschäftigungsmöglichkeiten. Und: Er verhindert ein vorschnelles Ausscheiden von erfahrenen Fachkräften. Das ist von großer Wichtigkeit im Hinblick auf die demografische Entwicklung und den Facharbeitermangel.

**personalmagazin:** Welche Anforderungen müssen Betriebe für das BEM erfüllen?

**Düwell:** Bei der Durchführung des BEM wird häufig zu wenig geprüft. Es reicht nicht, nur die Anpassung vergleichbarer Arbeitsplätze zu untersuchen. Der Arbeitgeber muss Betriebsrat und beteiligtem Arbeitnehmer mitteilen, welche – auch besetzten – Arbeitsplätze für eine Versetzung in Betracht kommen. Sodann ist gemeinsam – eventuell zusammen mit dem Betriebsarzt – zu klären, ob trotz einer Versetzung mit erheblichen Arbeitsunfähigkeitszeiten zu rechnen ist oder ob eine positive Zukunftsprognose abgegeben werden kann. Zudem muss eine solche Maßnahme dem Arbeitgeber möglich und zumutbar sein.

**personalmagazin:** Gibt es notwendig Änderungen der Regelungen zum BEM?

**Düwell:** Erstens: Es fehlt eine klare Regelung zur Frage der Beteiligungsrechte des Betriebsrats. Wie so häufig hat sich die Gesetzgebung hier „gedrückt“. Konsequenz sollte im Gesetz stehen: Die Regeln für Ablauf und Verfahren der Durchführung des BEM treffen Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam. Kommt es zu keiner Vereinbarung, ist auf Antrag einer Betriebsparteie die Einigungsstelle zu bilden. Diese stellt dann



**Prof. Franz Josef Düwell**

ist Vorsitzender Richter des Neunten Senats am Bundesarbeitsgericht, unter anderem zuständig für Arbeits- und Gesundheitsschutz.

das abstrakt generelle Regelwerk auf. Zweitens: Ich erhoffe mir Klarheit von einer Entscheidung, die beim Ersten Senat des BAG ansteht (Az. 1 ABR 46/10). Es geht um das Recht des Betriebsrats, die Pflicht zum BEM zu überwachen. Die Frage dabei: Darf der Arbeitgeber Namen und Fehlzeiten der Mitarbeiter an den Betriebsrat weitergeben? Manche Datenschützer zweifeln an der Zulässigkeit der Weitergabe. Das Arbeitsgericht Bonn als Vorinstanz hat zu Recht erkannt, dass § 84 Abs. 2 Satz 1 SGB IX eine ausreichende Ermächtigung enthält. Die Datenschützer mögen überzogene Bedenken zurückstellen. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

# Lebensarbeitszeit richtig regeln

ÜBERBLICK. Wer langfristige Personalplanung betreibt, sollte auch die Möglichkeit prüfen, Arbeitszeitkonten bis zum Rentenalter durchzuplanen.

Von **Matthias Stelzer** und  
**Markus Diepold**

**L**ebensarbeitszeitkonten (LAZ) sind in der Regel auf eine „Frühverrentung“ gerichtet, bei der, ähnlich wie bei der Altersteilzeit, Guthaben angespart wird, um es für eine bezahlte Freistellung vor der gesetzlichen Altersrente zu verwenden. LAZ sind von Kurzzeitkonten, die dem Ausgleich kurzfristig schwankenden Arbeitsanfalls dienen, und von Langzeitkonten, die längere Freistellungen im Arbeitsverhältnis, zum Beispiel Sabbaticals bezwecken, zu unterscheiden. Der Unterschied zur Altersteilzeit besteht vor allem darin, dass die Ansparphase nicht erst dann beginnt, wenn das Rentenalter in greifbare Nähe gerückt ist, sondern dass das Arbeitszeitkonto schon während der gesamten Beschäftigungszeit aufgefüllt werden kann. Diese Zwecksetzung muss bei der Einführung von LAZ schriftlich geregelt werden. Schon bei der Einführung des LAZ sollte die Verpflichtung des Arbeitnehmers geregelt werden, das Wertguthaben auch tatsächlich ab einem bestimmten Zeitpunkt für den vorgezo-



Lebensarbeitszeitkonten bringen Sicherheit für den vorgezogenen Ruhestand.

genen Ruhestand zu verwenden, spätestens dann, wenn das Wertguthaben der verbleibenden Zeit bis zum Beginn der Regelaltersrente entspricht.

## Gesetzliche Wertguthabenvorgaben

Lebensarbeitszeitkonten sind nach den gesetzlichen Regelungen des SGB IV

grundsätzlich „in Geld“ zu führen. Guthaben auf LAZ sind dabei als gestundeter Lohn zu betrachten, bei dem die Auszahlung sowie die Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen auf die Freistellungsphase verschoben werden. Daher sind die Wertguthaben gegen Insolvenz des Arbeitgebers abzusichern. Welche Insolvenzsicherungsmöglichkeiten dabei bestehen, ist gesetzlich geregelt. Die Art der Insolvenzsicherung ist dem Arbeitnehmer schriftlich mitzuteilen. Geschieht dies nicht, können der Arbeitnehmer oder die Deutsche Rentenversicherung Bund die Stundung des Guthabens beenden, sodass der Lohn samt Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge sofort fällig werden.

## Die richtige Rechtsgrundlage wählen

Rechtsgrundlage von LAZ können Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder Arbeitsverträge sein. Existiert ein Betriebsrat und sollen LAZ generell oder für größere Arbeitnehmergruppen eingeführt werden, bietet sich eindeutig eine Betriebsvereinbarung als kollektivvertragliche Grundlage an. Diese

## CHECKLISTE

### Das sollten Sie bei Lebensarbeitszeitkonten stets beachten

Die richtige Gestaltung von Lebensarbeitszeitkonten (LAZ) ist für viele Personalverantwortliche Neuland. Als Orientierung über die wichtigsten rechtlichen Aspekte sollen die folgenden Anhaltspunkte dienen.

- Die vorgesehene Zweckbestimmung des Wertguthabens (Freistellungsphase vor dem Rentenbezug) klar und eindeutig in der Vereinbarung beschreiben
- Bei Betriebsvereinbarungen den anspruchsberechtigten Personenkreis eindeutig definieren
- Mehrkontenmodell bedenken (Kurz- und Langzeitkonto, mit Möglichkeit der Übertragung in das LAZ, unter Umständen nach Kaskadenprinzip)
- Einbringungsquellen definieren (Überstunden, Resturlaub, Sonderzahlungen)
- Führung und Art der Anlage des Wertguthabens (inklusive Kostentragung) regeln
- Art der Insolvenzsicherung festlegen und dem Arbeitnehmer mitteilen
- Die zwingende Inanspruchnahme des Wertguthabens ab bestimmtem Lebensalter und bestimmter Höhe des Wertguthabens vertraglich festlegen
- Höhe der während der Freistellung zu zahlenden Vergütung regeln (100 Prozent oder geringere Höhe, um Freistellung zu verlängern. Achtung: Höhe muss angemessen sein, um das sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnis nicht zu gefährden!)
- Regelungen über Sonderzahlungen, Urlaub, Privatnutzung eines Dienstwagens et cetera in der Freistellungsphase definieren
- Regelung des Umgangs mit Störfällen festlegen (insbesondere Tod des Arbeitnehmers oder vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses)
- Umwandlung von Wertguthaben in betriebliche Altersversorgung prüfen (Vorsicht: Hier ist nicht immer Beitragsfreiheit gegeben)
- Möglichkeit der Kombination von LAZ mit Altersteilzeit überprüfen

gewährleistet ein einheitliches System und vermeidet, mit jedem Arbeitnehmer einzeln verhandeln zu müssen. Sie bietet zudem mehr Flexibilität, da sich Änderungen oder Fortentwicklungen des Systems durch eine einzige Vereinbarung mit dem Betriebsrat einheitlich für alle Arbeitnehmer umsetzen lassen. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung trägt zugleich der Mitbestimmung des Betriebsrats Rechnung, da die Einführung von Arbeitszeitkonten unter anderem Fragen

der Lage und Verteilung der Arbeitszeit, ihrer (zumeist elektronischen) Erfassung sowie der betrieblichen Ordnung berühren können (§ 87 Abs. 1 BetrVG).

### Vorsicht bei einer Tarifbindung

Einschränkungen bei der Gestaltung von LAZ können sich bei tarifgebundenen Arbeitnehmern ergeben. Viele Tarifverträge regeln unterschiedliche Arten von Arbeitszeitkonten. In diesen Fällen stellt sich zunächst die Frage, ob die tarifvertragliche Regelung erkenn-

bar abschließend ist. Wenn dies der Fall ist, hat dies zur Folge, dass eine ergänzende oder selbstständige Regelung in einer Betriebsvereinbarung wegen der Regelungssperre für die Betriebsparteien nach § 77 Abs. 3 BetrVG nicht mehr möglich ist.

Ist in einem Tarifvertrag dagegen nur die Möglichkeit vorgesehen, dass die Betriebsparteien LAZ errichten können, haben die Tarifvertragsparteien eine sogenannte Öffnungsklausel zur Verfügung gestellt, die dann betriebspezifischen Gestaltungsspielraum eröffnet.

Eine Einschränkung kann sich ergeben, wenn die Betriebsparteien die Einbringung von Entgeltbestandteilen in das LAZ vorsehen, im Tarifvertrag jedoch die Auszahlung dieser Entgeltbestandteile vorgesehen ist (zum Beispiel 13. Monatsgehalt im November). In diesem Fall muss die Zustimmung der Tarifvertragsparteien eingeholt werden.

### Klare Einzelvereinbarung abschließen

Es empfiehlt sich aus Gründen der Rechtssicherheit, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer unmittelbar vor der Freistellung deren Beginn und Ende sowie weitere Details (zum Beispiel Höhe des fortzuzahlenden Gehalts, Dienstwagenutzung et cetera) noch einmal schriftlich konkretisieren. Diese Vereinbarung sollte auch die rechtliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach Ablauf der Freistellung regeln und zusätzlich zu der eigentlichen Rechtsgrundlage für das LAZ (zum Beispiel Betriebsvereinbarung) abgeschlossen werden. ■



**Matthias Stelzer**

Rechtsanwalt und  
FA für Arbeitsrecht  
Salans LLP, Berlin



**Dr. Markus Diepold**

Rechtsanwalt und  
FA für Arbeitsrecht  
Salans LLP, Berlin

# Behörde verweigert Annahme

AUSLEGUNG. Die neue Pflicht zur Sicherung von Arbeitszeitkonten bringt Probleme in der Praxis.

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

Seit dem 1. Januar 2009 können Wertguthaben aus Arbeitszeitkonten bei Ausscheiden des Arbeitnehmers auf den neuen Arbeitgeber übertragen werden. Ist dieser dazu nicht bereit, so hat der Gesetzgeber eine Sonderlösung vorgesehen: Der Arbeitnehmer hat einen Anspruch auf Übertragung des Wertguthabens auf die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV). Genau dies verlangte ein Arbeitnehmer, der immerhin ein Wertguthaben von 140.000 Euro angesammelt hatte. Wo aber liegt das Problem? Es ist umstritten, ob ein Aufstockungsbei-

trag für den Arbeitgeber auch dann fällig ist, wenn das Wertguthaben oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze liegt. Die Antwort der DRV ist eindeutig: Der Arbeitgeber muss zunächst das Wertguthaben um einen Beitrag von 20 Prozent aufstocken, dann erst wird die Summe von der DRV angenommen. Der Arbeitnehmer ist hier in der Bredouille, denn stellt sich der Arbeitgeber quer, so könnte sich ein Rechtsstreit über diese Grundsatzfrage über Jahre hinziehen. Fraglich, ob sich der Gesetzgeber die Situation so vorgestellt hat. Der DRV sieht seine Ansicht bestätigt. Eine andere rechtliche Würdigung sei vom Gesetzgeber nicht gewollt gewesen. ■

## EXPERTENRAT

### Die fiktiven Arbeitgeberanteile

Unterliegt weder das Wertguthaben selbst noch das Freistellungsgehalt wegen Überschreitens der Beitragsbemessungsgrenze der Beitragspflicht, so muss der Arbeitgeber nach Auffassung der Sozialversicherungsträger dennoch bereits bei der Einbringung fiktive Arbeitgeberanteile in das Wertguthaben einzahlen, die später eigentlich nicht benötigt werden. Ähnliches gilt auch bei einer Störfallabrechnung. Wenn das Wertguthaben bei Eintritt eines Störfalls nicht für eine Freistellung verwendet werden kann, gilt nach § 23b SGB IV, dass nur die Teile des Wertguthabens beitragspflichtig sind, die bereits zum Zeitpunkt der Arbeitsleistung beitragspflichtig gewesen wären. Gleichwohl soll der Arbeitgeber verpflichtet sein, fiktive Arbeitgeberanteile auf Arbeitsentgelt oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze in das Wertguthaben einzuzahlen.

Von **Bernd Klemm**



**Bernd Klemm**

Leiter Praxisgruppe betriebliche Altersversorgung bei Hogan Lovells, München

## Karriereservice und Stellenmarkt

### Fach- und Führungskräfte Chemie

Wir unterstützen Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen der Chemie. Ob Sie Berufseinsteiger oder erfahrene Experten suchen, wir bieten Ihnen verschiedene Wege, um Kontakte zu Chemikern, Chemieingenieuren und Absolventen verwandter Disziplinen zu knüpfen:

- Stellenangebote im Internet und in den „Nachrichten aus der Chemie“, der wichtigsten Fachzeitschrift des deutschsprachigen Raumes
- Bewerberdatenbank mit qualifizierten Fach- und Führungskräften
- Jobbörsen und Vortragsveranstaltungen

GDCh-Karriereservice und Stellenmarkt

Postfach 90 04 40  
60444 Frankfurt am Main

Tel. 0 69/79 17-665  
Fax 0 69/79 17-322  
E-Mail [karriere@gdch.de](mailto:karriere@gdch.de)

[www.gdch.de/karriere](http://www.gdch.de/karriere)



# Speed up your Business!

## Mit der Haufe Business Line beschleunigen Sie Ihr Wissensmanagement. Versprochen.

Entdecken Sie mit der Haufe Business Line neue Möglichkeiten für Ihr Wissensmanagement im Unternehmen! Zur Auswahl stehen drei völlig neue Angebote – von der standardisierten Know-how Datenbank bis zur individuellen Wissensmanagement-Lösung. Die wegweisenden Lösungen der neuen Haufe Business Line steigern maßgeblich die Effizienz im Betrieb und reduzieren so deutlich Ihre Kosten – und das in Rekordzeit. Mit anderen Worten: Sie beschleunigen Ihr Unternehmen. Versprochen.



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

**HAUFE.**

# Ein Gesetz wird aufgerüstet

AUSBLICK. Nach mehreren Anläufen ist es schließlich soweit: Eine ausführliche Regelung für den Datenschutz von Mitarbeitern soll Gesetz werden.



© ANIMAKER, SHUTTERSTOCK

**Aufgezeichnete Daten jeglicher Art unterliegen künftig einem besonderen Schutz.**

Von **Thomas Muschiol** (Red.)

**D**ass Personalverantwortliche oftmals ohne klare gesetzliche Grundlagen arbeiten müssen, ist nichts Neues. So auch im Bereich des Datenschutzes. Hier hat der Gesetzgeber bisher versucht, die komplexe Materie mit einem einzigen Paragraphen zu regeln. Ein untauglicher Versuch, so war sich die Fachwelt einig. Nun soll Schluss mit dem Provisorium sein, denn das Bundesdatenschutzgesetz wird aufgerüstet. Inhaltlich geht das Gesetz dabei über das hinaus, was gemeinhin als „Datenschutz“ verstanden wird. So befasst sich das neue Gesetz nicht nur ausführlich mit Überwachungseinrichtungen, sondern soll als Gesamtlösung auch erstmals die

Probleme von Ortungssystemen (GPS), biometrischen Verfahren und den Bereich der Telekommunikationsdienste abhandeln.

## Daten im Bewerbungsverfahren

Im neu gefassten § 32 BDSG wird auf die Schutzvorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) sowie des Schwerbehindertenrechts (SGB IX) Rücksicht genommen. Im Wesentlichen gibt die Vorschrift insoweit das wieder, was auch schon durch die Rechtsprechung als „verbotene Fragen“ definiert ist. Bezüglich der seit Langem umstrittenen Frage nach einer Schwerbehinderteneigenschaft, spricht der Entwurf Klartext und formuliert in der Neufassung: „Der Arbeitgeber darf von den Beschäftigten keine Auskunft darüber verlangen, ob eine Schwerbehinderung oder Gleichstellung mit einer Schwerbehinderung nach § 68 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch vorliegt.“ Dieselbe Vorschrift beschäftigt sich aber auch mit der Frage, inwieweit der Arbeitgeber in „sozialen Netzwerken“ recherchieren und Daten über einen Bewerber erheben kann. Hier gibt der Entwurf eine gespaltene Lösung vor: Der Grundsatz lautet: „Bei Daten aus sozialen Netzwerken, die der elektronischen Kommunikation dienen, überwiegt das schutzwürdige Interesse des Beschäftigten.“ Eingeschränkt wird dies für Netzwerke, die ihrem „Zweck nach von vornherein zur Darstellung der beruflichen Qualifikation ihrer Mitglieder bestimmt sind“. Hier ist eine Datenerhebung ausdrücklich erlaubt.

Bei ärztlichen Einstellungsuntersuchungen legt der Gesetzgeber jetzt fest, was auch schon durch die Rechtsprechung zu ärztlichen Untersuchungen definiert wurde. Der wichtigste Aspekt dabei: Sowohl bei ärztlichen Untersuchungen als auch bei Eignungstests darf dem Arbeitgeber nur mitgeteilt werden, ob der Beschäftigte für die vorgesehene Tätigkeit geeignet ist.

Im Übrigen gilt jetzt ein ausdrückliches Lösungsgebot für alle Daten, die in Einstellungsverfahren erhoben werden, sofern kein Beschäftigungsverhältnis zustande kommt.

## Begriff der Erforderlichkeit bleibt

Was die Datenerhebung im Beschäftigungsverhältnis betrifft, so geht auch der Gesetzentwurf von dem bisherigen Grundsatz aus, dass Datenerhebungen dem Grundsatz der Erforderlichkeit Rechnung tragen müssen. Auch hier gibt es einen entsprechenden „Link“ auf die

## VORSCHAU

### Es bleibt spannend beim Thema Datenschutz

Das Gesetz befindet sich derzeit noch im Entwurfsstadium. Es wird jedoch voraussichtlich zu Beginn des neuen Jahres in Kraft treten. Eine ausführliche Berichterstattung über den gesamten Komplex folgt in einer der nächsten Ausgaben.

## KOMMENTAR

## Mehr Klarheit wäre wünschenswert

Das Gesetzesvorhaben enthält ein wenig Licht, aber auch viel Schatten. Praxisgerecht sind die klaren Regelungen zur Überwachung von E-Mail und Internet. Kritischer ist etwa die strenge Regelung, dass heimliche Videoüberwachungen niemals zulässig sein sollen – auch bei schwerwiegendem Diebstahlverdacht. Gleiches gilt für den gänzlichen Ausschluss der Einwilligung des Arbeitnehmers in die Datenerhebung als eigenständiger Rechtfertigungstatbestand, auch dort, wo sie freiwillig und informiert geschieht. Nicht nachvollziehbar ist zudem die redundante und zuweilen widersprüchliche Regelungstechnik. Unklar ist etwa die Möglichkeit, durch Betriebsvereinbarung vom Maßstab des BDSG abweichen zu können. Ob dies weiterhin zulässig ist, wird an unterschiedlichen Stellen des Entwurfs unterschiedlich beantwortet.

Hier sollte eine klare Aussage zugunsten der bestehenden Rechtslage getroffen werden. Besser wäre es, der Gesetzgeber würde hier noch mal Hand anlegen und den ein oder anderen handwerklichen Fehler beseitigen. Dann sollte er sich auch die Mühe machen, eine praxisgerechte Regelung für den Datenfluss im Konzern zu schaffen, ein wichtiges Feld, das er bislang ganz außen vor gelassen hat.

Von **Gregor Thüsing**



**Prof. Dr. Gregor Thüsing**

Direktor am Institut für  
Arbeitsrecht, Bonn

oben erwähnten Diskriminierungs- und Schwerbehindertenvorschriften. Sofern der Beschäftigte „fachlich geeignet ist, eine andere oder veränderte Tätigkeit aufzunehmen oder an einen anderen Arbeitsplatz zu wechseln“, bestehen insoweit auch im laufenden Beschäftigungsverhältnis die gleichen Frage- und Dokumentationsverbote wie bei der Einstellung.

### Regelung für Überwachungsanlagen

Explizit und über insgesamt sieben Absätze verteilt wird im neuen Paragraph 32e des Entwurfs geregelt, wann eine Überwachung auch ohne Kenntnis des Beschäftigten von der Installation einer Überwachungsanlage möglich ist. In die Kritik geraten ist hier ein absolutes

Verbot von Überwachungen im „Kernbereich privater Lebensgestaltung“. Aufnahmen in Sozialräumen, wie Umkleide- oder Pausenräumen, sollen insoweit nach dem derzeitigen Entwurf auch bei dringenden Verdachtsmomenten nicht möglich sein. Mit einer Änderung im Gesetzgebungsverfahren ist hier möglicherweise zu rechnen.

### Regeln über den Spion am Himmel

Die Bestimmung eines geografischen Standorts über Navigationssysteme ist in immer größerem Ausmaß möglich. Dem will der Gesetzgeber durch den neuen Paragraphen 32g BDSG Rechnung tragen. Kern ist dabei eine umfassende Informationspflicht des Arbeitgebers. Dieser hat „den Einsatz des Ortungssy-

stems durch geeignete Maßnahmen für den Beschäftigten erkennbar zu machen und ihn über den Umfang der Aufzeichnungen und deren regelmäßige oder im Einzelfall vorgesehene Auswertungen zu informieren“.

Ortungssysteme dürfen auch zum Schutz beweglicher Sachen eingesetzt werden. Dies aber dann nicht, wenn der Beschäftigte die bewegliche Sache „erlaubterweise nutzt oder diese sich erlaubterweise in seiner Obhut befindet“. Diese Ausnahmenvorschrift verhindert insbesondere die Handy- oder Fahrzeugortung von Arbeitnehmern.

### Datenschutz und Telekommunikation

Auch hier stehen die Pflichten zur Information über eine Überwachung im Vordergrund. So ist die Auswertung von Telefondiensten zwar stichprobenartig möglich, aber nur dann, wenn „der Beschäftigte in geeigneter Weise vorab darüber informiert worden ist, dass er in einem eingegrenzten Zeitraum mit einer Kontrolle zu rechnen hat und die Kommunikationspartner des Beschäftigten über die Möglichkeit der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung informiert wurden und darin eingewilligt haben“.

### Rolle der Betriebsvereinbarung

Eine für die Durchführung des Datenschutzes wichtige Regelung wird in § 4 Abs. 1 BDSG eingefügt. Diese Vorschrift befasst sich mit der generellen Aussage, dass die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten einer Rechtsgrundlage bedürfen. Hier wird klargestellt, dass auch Betriebsvereinbarungen eine mögliche Rechtsgrundlage sein können. Ob damit die Durchführung des Datenschutzes in Betrieben mit Betriebsrat in allen Bereichen praktisch erleichtert wird, bezweifelt Professor Gregor Thüsing von der Universität Bonn (siehe Kommentar auf dieser Seite). Der ausgewiesene Kenner der Materie hofft, dass die Begriffsdefinitionen in der Endfassung des Gesetzes noch praxisgerechter gestaltet werden. ■

## Frauen sind eher Verwalterinnen

**P**ersonalleiterinnen kommen an Positionen mit hohem Status und starker strategischer Ausrichtung schlechter heran als ihre männlichen Kollegen. Das ergab eine Auswertung der internationalen Cranet-Studie. Wie Astrid Reichel und Professor Wolfgang Mayrhofer von der Wirtschaftsuniversität Wien in der Septemberausgabe der Zeitschrift Personal berichten, übernehmen Personalleiterinnen stärker administrativ-operative Aufgaben. Das wirkt sich auch auf die Abteilung aus. „Bei gleichem Bildungsniveau und gleich langer einschlägiger Er-



**Frauen stehen abseits, wenn es um das Business geht.**

fahrung hat die Personalabteilung in einer Organisation, in welcher eine Frau die oberste Personalerin ist, eine geringere Bedeutung“, schreiben die Autoren. [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

## Vergütungs-Check: Das verdient ein Persönlichkeitstrainer

**D**ie 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)

### Vergütung von Persönlichkeitstrainern

Firmengröße (in Mitarbeiter)	Q3	Median	Q1	ÜBERSICHT
< 21	29.138 €	37.417 €	46.142 €	Sept.: Personalentwickler Okt.: Fachlicher Trainer Nov.: Persönlichkeitstrainer
21-50	28.868 €	34.191 €	47.711 €	Dez.: Syndikus Jan.: Lohn und Gehalt
51-100	29.625 €	41.962 €	48.496 €	Feb.: Personalmarketing März: Personalleiter
100-1000	30.263 €	44.672 €	56.091 €	April: Personalreferent Mai: Personalsachbearbeiter
> 1000	41.952 €	57.041 €	75.816 €	Juni: Personalberater Juli: Personaldisponent Aug.: Branchenvergleich

**Q3:** oberes Quartil (25 % aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)  
**Q1:** unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 2,49 %.  
Quelle: PersonalMarkt, 2010

## 6 GOLDENE REGELN

### Balance statt Burn-Out

Zweifellos ist die berufliche Tätigkeit wichtig, um sich selbst zu verwirklichen und um die eigenen Kenntnisse und Ergabungen in die Welt zu bringen. Erfolg macht Spaß und fordert mehr. Doch auch das Privatleben, Partnerschaft und Familie benötigen Zeit. Entscheiden Sie zeitnah, wie viel Sie dafür übrig haben wollen. Ratschläge von Christoph Sczygiel, Organisationsberater, Coach und Trainer der Haufe Akademie. Der Seminar-Titel: „Die drei Säulen der Gelassenheit – Balance statt Burn-Out.“

**EINS** Setzen Sie Prioritäten. Stellen Sie fest, wie viel Zeit Sie bisher wofür benötigten. Zeichnen Sie ein Tortendiagramm, in dem jedem Bereich Ihres Lebens (Arbeit, Familie, Freunde, Sport...) anteilmäßig ein Tortenstück zugeordnet wird.

**ZWEI** Entscheiden Sie, welches der Tortenstücke wachsen und welches schrumpfen soll. Orientieren Sie Ihre Ziele am Smart-Prinzip (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert), formulieren Sie stets positiv.

**DREI** Fangen Sie mit der Umsetzung an. Wenn es Ihnen hilft, kündigen Sie einzelne Ziele an.

**VIER** Setzen Sie nicht alles auf einmal um, sondern fangen Sie klein an. Menschen funktionieren besonders gut, wenn ihr Handeln oder Nichthandeln belohnt wird. Beginnen Sie deshalb mit kleinen oder einzelnen erreichbaren Zielen.

**FÜNF** Belohnen Sie sich. Belohnen Sie sich zum Beispiel mit einem Konzert oder einem Saunabesuch.

**SECHS** Erweitern Sie Ihre Vorhaben und schaffen Sie neue Ziele.

## HR Business Phrases



## „appraisal interview“

Das „appraisal interview“, das Mitarbeitergespräch, behandelt im Englischen wie im Deutschen Bewertungen der geleisteten Tätigkeit („appraisal“) sowie die Formulierung beziehungsweise Feinabstimmung („fine-tune“) von Zielen („goals“). Sie sollten das Mitarbeitergespräch außerdem nutzen, um sich für das Engagement Ihrer Mitarbeiter zu bedanken („I want to thank you for your commitment“).

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Englisch für die Personalarbeit“ entnommen.

## Für eine souveräne Karriere

Der Beruf stellt uns laufend vor neue Entscheidungen. Wer ständig zögert, kommt ebenso wenig voran wie jemand, der Entscheidungen aus dem Bauch heraus trifft. Theo Bergauer, Trainer, Coach und Autor des Buchs „Karrierefaktor Souveränität“, erläutert fünf Schritte für eine souveräne Karriere:

1. Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung. Wenn Sie nicht daran glauben, dass Sie etwas bewegen und souveräne Entscheidungen treffen können, werden Sie auch kaum in der Lage dazu sein. Deshalb: Setzen Sie Ihre positive Vorstellungskraft und Willensstärke ein.

2. Bereiten Sie sich vor, indem Sie Ihre Stärken stärken und Prioritäten auf Ihre Kernkompetenzen setzen. Arbeiten Sie an Ihrer Kommunikation und vereinbaren Sie einen Vertrag mit sich selbst.

3. Erstellen Sie einen Lebensplan für mehr Souveränität. Ein Plan steht für die Vorstellung einer künftigen Handlungsabfolge. Souveränität bedeutet, dabei auch nötige Kurskorrekturen vornehmen zu können.

4. Das Tun entscheidet über Ergebnisse. Erst wenn es Ihnen gelingt, Ihre Detailpläne in To-Do-Listen zu übertragen und sie so konkret wie möglich zu machen, kommen Sie vom Planen ins Handeln. Je eher und konsequenter Sie das angehen, desto besser das Ergebnis.

5. Entscheiden Sie sich für nutzbringende Resultate. Verantwortung zu übernehmen gehört ebenso dazu wie Versprechen zu halten.

[www.b-wirkt.de](http://www.b-wirkt.de)

Neu



## Der Praxiskommentar von Arnold, Tillmanns auf neuestem Rechtsstand.

### Alles zum Bundesurlaubsgesetz

Die renommierten Herausgeber führen sicher durch das gesamte Urlaubsrecht und angrenzende Vorschriften.

- Ausführliche Kommentierung der Vorschriften des BUrlG. Dazu Beispiele und Gestaltungshinweise für die Praxis
- Inklusive urlaubsrechtlich relevanter Vorschriften aus dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, Pflegezeitgesetz, Mutterschutzgesetz, Arbeitsplatzschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz und Sozialgesetzbuch IX
- Neu in der 2. Auflage: aktuelle Rechtsprechung zur Urlaubsübertragung bei Krankheit und Elternzeit, Kommentierung zum Pflegezeitgesetz, Lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtliche Hinweise
- Auf CD-ROM: kompletter Kommentartext, zitierte Gesetze und Entscheidungen im Volltext

Manfred Arnold, Christoph Tillmanns (Hrsg.)  
 Bundesurlaubsgesetz  
 2. Auflage 2010 | 750 Seiten | Buch mit CD-ROM  
 Bestell-Nr. E04256 | ISBN 978-3-448-10013-6  
**nur € 69,00**

**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.**



© FACHHOCHSCHULE LUDWIGSHAFEN

Der Kongress findet in der Aula der FH Ludwigshafen statt.

## Aufgaben nach der Krise

Zum vierten Mal veranstaltet das Institut für Beschäftigung und Employability die Ludwigshafener Personalgespräche. Das Thema der kostenfreien Veranstaltung am 24. November lautet „Personalpolitik nach der Krise – was nun?“. Keynote-Speaker sind Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, und Elke Strathmann, Vorstand und Arbeitsdirektorin von Nestlé Deutschland. Die Podiumsdiskussion wird Randolph Jessl, Chefredakteur des Personalmagazins, moderieren. [www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)

## Weiterbildung für Personalprofis

**WORKFORCE MANAGEMENT** Um die Qualität von Personaldienstleistungsunternehmen zu steigern, sind hoch qualifizierte Manager gefragt. Ein Master-Studium für Führungskräfte in der Arbeitskräfteüberlassung oder Quereinsteiger in diese Branche bietet die Donau-Universität Krems. Das Master-Studium „Professional Workforce Management“ dauert vier Semester. Auch eine dreisemestrige Kurzvariante mit dem Abschluss „Akademischer Experte/-in“ ist möglich. [www.donau-uni.ac.at/wbbm](http://www.donau-uni.ac.at/wbbm)

**PSYCHOLOGIE** Ein schriftlicher Managementlehrgang macht Personalexperten in sechs Lektionen mit psychologischen Aspekten vertraut. Die wöchentlichen Lernimpulse unterstützen die Personaler in den

verschiedenen Rollen, die sie täglich einnehmen müssen, und vermitteln das nötige psychologische Fundament. Übungen und Extras sollen den Transfer in die Praxis sicherstellen. [www.euroforum.de](http://www.euroforum.de)

**GESUNDHEITSMANAGEMENT** Die Hochschule Fresenius hat zusammen mit der Mentor GmbH eine berufsbegleitende Fortbildung zum Manager in Gesundheitsbetrieben entwickelt. Diese besteht aus einer Kombination von Präsenz- und Online-Lernphasen und richtet sich sowohl an Mediziner, Mitarbeiter und Führungskräfte aus Gesundheitseinrichtungen. Der Zertifikatslehrgang dauert sieben Wochen und vermittelt kaufmännisches Hintergrundwissen und Führungs-Know-how. [www.mentor.hs-fresenius.de](http://www.mentor.hs-fresenius.de)

## Netzwerke

### BDVT Regional-Club Niedersachsen

**Ansprechpartner:** Thea Simon-van de Ven, Gudrun Jay-Böhl

**E-Mail:** [thea@trainingplus-online.de](mailto:thea@trainingplus-online.de)

Das Thema Personalentwicklung bildet den Schwerpunkt des im Mai 2010 gegründeten BDVT Regional-Clubs Niedersachsen, der aktuell 34 Mitglieder aus der gesamten Region zählt. Das Motto lautet: „Provokant, relevant und wirtschaftsaffin.“ Teilnahmevoraussetzung ist eine Tätigkeit beziehungsweise Erfahrung im Personalmanagement oder der Personalentwicklung – etwa als Trainer, Berater, Coach oder Führungskraft. Alle zwei Monate treffen sich die Mitglieder im Spa- und Sportzentrum Aspria in Hannover, behandeln ein Fachthema zu PE, Führung oder Kommunikation und beteiligen sich an einem strukturierten Networking. Im Mittelpunkt der Treffen stehen Netzwerke, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung. Die Mitgliedschaft kostet je nach Berufserfahrung 210 bis 420 Euro jährlich. Mehr unter [www.bdvt.de/rc-niedersachsen.html](http://www.bdvt.de/rc-niedersachsen.html).

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“.



© ASPRIA HANNOVER

Die Mitglieder treffen sich im Spa- und Sportzentrum Aspria in Hannover.

## Termine im Dezember und Januar

### Messen und Kongresse

ONLINE EDUCA BERLIN	1. bis 3. Dezember, Berlin	ICWE GmbH Tel. 0 30 / 3 24 98 33 www.icwe.net
STUTTGARTER KOMPETENZ-TAG 2010	12. Dezember, Stuttgart	Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung Tel. 07 11 / 1 83 96 22 www.stw.de

### Persönliche Kompetenzen

PERSONLICHE ARBEITSTECHNIKEN UND ZEITMANAGEMENT	24. und 25. Januar, Münster	Management Institut Dr. A. Kitzmann Tel. 02 51 / 20 20 50 www.kitzmann.biz
ELOQUENZ UND SCHLAGFERTIGKEIT	6. und 7. Dezember, Frankfurt am Main	Management Forum Starnberg Tel. 0 81 51 / 2 71 90 www.management-forum.de
PRÄSENTATIONS- UND VORTRAGSTECHNIK	3. Dezember, Plochingen	Garp Bildungszentrum Tel. 0 71 53 / 83 05 52 www.garp.de
PROZESSVISUALISIERUNG	2. und 3. Dezember, Würzburg	Neulands Skills and Methods Tel. 06 61 / 9 34 14 20 www.neulands-skills.de

### Personal-Fachthemen

PERSONALENTWICKLUNG MIT WENIGEN RESSOURCEN ERFOLGREICH MEISTERN	7. und 8. Dezember, Ostfildern	Technische Akademie Esslingen (TAE) Tel. 07 11 / 3 40 08 10 www.tae.de
PERSONALKENNZAHLEN	13. Dezember, Wuppertal	AFPU Akademie für Personalmanagement und Unternehmensentwicklung Tel. 02 02 / 7 49 52 71 www.taw.de/afpu
ARBEITSRECHT KOMPAKT	26. Januar, München	Haufe Akademie Tel. 07 61 / 4 70 88 11 www.haufe-akademie.de

## Online

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

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

o n l i n e

in **7** Monaten  
zur IHK-Prüfung

Geprüfter  
Handelsfachwirt

Geprüfte  
Handelsfachwirtin



IHK-Bildungszentrum Koblenz e.V.  
Ramona Knopp  
Telefon 02 61 - 3 04 71 16  
knopp@koblenz.ihk.de

[www.handelsfachwirt-koblenz.de](http://www.handelsfachwirt-koblenz.de)

DER ERFOLGSFAKTOR  
\*  
MENSCH.

\*MHM MACHT JETZT MIT IHRER PERSONALBEWERTUNG  
KURZEN IT-PROZESS. WIR BERATEN SIE GERNE.  
[WWW.MHM-SYSTEMHAUS.DE/PERSONALBEWERTUNG](http://WWW.MHM-SYSTEMHAUS.DE/PERSONALBEWERTUNG)



MHM-SYSTEMHAUS

## Mitarbeiter in alle Welt entsenden



**RELOCATION** Mit der Globalisierung werden immer mehr Mitarbeiter rund um die Welt entsandt. Das stellt Unternehmen und insbesondere Personalabteilungen vor organisatorische Herausforderungen. Eine Studie von Ernst & Young und dem F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen hat Personalmanager zu Wort kommen lassen. Der Band enthält Erfahrungsberichte zur Entscheidungspraxis von Großunternehmen. Es geht um Themenbereiche wie das Outsourcing der Entsendung, um Vergütungsstrategien und die Organisation einer Global-Mobility-Abteilung. Zum Abschluss gibt es ein Glossar typischer Relocation-Begriffe.

**BEWERTUNG:** Der Band nähert sich dem Thema in Interviewform und vermittelt einen guten Überblick über die aktuellen Probleme und Erfahrungen der Entsendespraxis. (dfu)  
Ulrike Höreth, Sylvia Röhrig: *Global Mobility. Auslandsentsendung gut geplant.* 80 Seiten, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main, 2010. 48,00 Euro.

## Mit Pausen zu mehr Leistung



**SELBSTMANAGEMENT** Pausen sollten gezielte Unterbrechungen sein, um für den Alltag wieder Kraft zu schöpfen und um neue Gedanken zu ermöglichen. Das ist im Prinzip nichts Neues. Doch Pause ist nicht gleich Pause. Die meisten Menschen nutzen Pausen nicht richtig und sie

## MEIN KLASSIKER



Christoph Beck ist Professor für Personal- und Bildungswesen an der Fachhochschule Koblenz.

## Der „Wöhe“, ein wirklicher Klassiker

**BETRIEBSWIRTSCHAFT** Die Achtzigerjahre: Wir waren jung, unbekümmert und wollten irgendwann einmal Geld verdienen. Bereits in den ersten Vorlesungen wurde uns von den Professoren empfohlen: „Lesen Sie den Wöhe.“ Wir kauften uns dieses allein schon vom Umfang her beeindruckende Werk und mussten zugeben, dass es sich im Bücherregal recht gut machte und der Studentenbude etwas Intellektualität verlieh. Zur Klausurzeit bemerkten wir dann, dass die Mitschriften unvollständig waren. Da es damals weder Folienskripte noch Internet gab, war der „Wöhe“ einer der letzten Rettungsanker und wir begannen ihn tatsächlich zu lesen. Erstmals konnten wir erahnen, was die Betriebswirtschaftslehre eigentlich ausmacht. Nicht nur Grundlagen, sondern auch Zusammenhänge wurden deutlich. Auf diese Weise begleitete mich das Buch durch das ganze Studium, und auch in den ersten Berufsjahren war es immer wieder – bis heute – ein sehr geschätztes Nachschlagewerk. Nicht „cool“ oder „hipp“ und mit dem Titel „Einführung in die Allgemeine Betriebswirt-

schaftslehre“ alles andere als „sexy“, aber fundiert. Von der Organisation, der Betriebswirtschaft, der Produktion und dem Absatz bis hin zur Investition/Finanzierung und dem Rechnungswesen, alles inklusive. Auch Praktiker erkennen plötzlich beim Lesen, dass die Theorie nicht so weit von der Praxis entfernt ist und dass angeblich neue Trends und Phänomene oder auch Erkenntnisse gar nicht so neu sind. Der „Wöhe“ ist ein „Klassiker“ der Moderne mit wirklicher Nachhaltigkeit. Er ist das Gegengewicht von nicht wenigen Büchern der Neuzeit, die mit einem schicken Titel daherkommen, deren Kernaussagen man aber suchen muss.



Günther Wöhe, Ulrich Döring: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* 1083 Seiten, Vahlen, München, 1960.

verlieren mit zunehmendem Alter ihre persönliche Pausentaktung von Aktivität und Passivität. Wie sie zurückfinden können zu sinnvollen Pausen, wie sie es lernen, gezielt innezuhalten und wie sie dadurch auch mehr Zufriedenheit erreichen können, beschreibt Hans Kreis in seinem Buch. Hierfür liefert er insgesamt zehn Barista-Weisheiten zur „kleinen Pause“.

**BEWERTUNG:** Der Barista, der Chef einer Kaffeebar, als weiser Ratgeber, erscheint etwas bemüht. Doch wer unter akutem Stress leidet, findet hier vielleicht Anregungen, um ab und zu einmal innezuhalten. (dfu)

Hans Kreis: *Die Espresso-Strategie*. 180 Seiten, J. Kamphausen, Bielefeld, 2010. 14,95 Euro.

## Aktuelles Basiswissen für Ausbilder



**DUALE AUSBILDUNG** Seit dem 1. August 2009 liegt eine neue Ausbilder-Eignungsverordnung für die gewerbliche Wirtschaft vor. Welche Auswirkungen diese auf die praktische Arbeit eines Ausbilders hat, beschreibt die 6. überarbeitete Auflage dieses Standardwerks. Das Buch ist anhand der grundlegenden Schritte des Ausbildungsprozesses gegliedert: Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen, Ausbildung

vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken, Ausbildung durchführen, Ausbildung abschließen. Außerdem liefert es Beispiele für die schriftliche Ausbilder-Eignungsprüfung und beschreibt, wie die praktische Prüfung aussehen kann.

**BEWERTUNG:** Das Buch enthält pädagogisches, rechtliches und umsetzungsorientiertes Grundlagenwissen. Ein Muss für alle Personaler, die ihr Wissen aktualisieren wollen, selbst die Ausbilder-Eignungsprüfung anstreben oder Mitarbeiter auf diese Rolle vorbereiten wollen. (dfu)

Wolfram Küber Amaya Mendizábel, Helmut Stein (Hrsg.): *Die Ausbilder-Eignung*. 437 Seiten, Feldhaus Verlag, Hamburg, 2010. 29,80 Euro.

ANZEIGE

## HAUFE. Entscheider-Panel

Wir suchen

# die führenden Köpfe!

Ihr Wissen ist gefragt! Machen Sie jetzt kostenlos mit beim Haufe Entscheider-Panel.

[www.haufe.de/entscheider-panel](http://www.haufe.de/entscheider-panel)



## Employer Branding

Personalmagazin 10/2010, Seite 39ff..

In der Oktoberausgabe widmeten wir ein Themenspezial dem strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke und der Bedeutung der sozialen Medien für das Employer Branding.

Ihr Spezial zum Thema Employer Branding hat mich besonders gefreut. Dieses Thema wird zwar oft theoretisch als wichtig formuliert, in der Praxis jedoch setzen sich viele Unternehmen nicht weiter damit auseinander. Die Tatsache, dass das Personalmagazin diesem Thema ein Spezial widmet, wird hoffentlich die Sensibilität der Personaler dafür erhöhen. Wir als Unternehmen beschäftigen uns aktiv mit dem Thema Employer Branding 2.0 und führen auch Umfragen dazu durch. Was Ihre Beiträge gut ergänzt hätte wären Zahlen zur Nutzersicht, das heißt, Antworten auf die Fragen, wo Bewerber nach Arbeitgebern suchen, wo sie sich informieren und ob sich der Aufwand überhaupt lohnt? Unserer Umfrage nach, die in Kooperation mit dem JBT der Universität Hohenheim durchgeführt wurde, informieren sich potenzielle Bewerber über den möglichen Arbeitgeber neben der Unternehmens-Webseite zu 45 Prozent auch auf sozialen Netzwerken oder Blogs. Weitere Ergebnisse zeigen, dass Printmedien für Stellenausschreibungen immer noch eine Rolle spielen, wenn auch eine geringere als die Online-Jobbörsen.

Veronika Birkheim, Evaluba AG

## Fusion mit Zündstoff

Personalmagazin 5/2010, Seite 53ff.

Regelmäßig berichtet das Personalmagazin über die Entwicklungen auf dem Zeitarbeitsmarkt, zuletzt in unserem Spezial der Maiausgabe. Insbesondere haben wir auch den Streit um die rechtliche Stellung der Tarifgemeinschaft der Christlichen Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personalserviceagenturen (CGZP) mit Spannung verfolgt (siehe Personalmagazin 5/2010, S. 58). Jetzt sorgt die geplante Fusion der zwei führenden Zeitarbeitsverbände für neuen Diskussionsstoff in der Branche.

Die Vorstände der beiden bisher miteinander konkurrierenden Zeitarbeitsverbände Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) und Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen (BZA) haben einstimmig beschlossen, zeitnah eine Fusion anzustreben. Brisant ist die Nachricht deshalb, weil beide Arbeitgeberverbände für grundverschiedene Philosophien stehen. Während bislang der BZA und die DGB-Gewerkschaften gemeinsame Tarifverträge abgeschlossen haben, verhandelte der AMP mit den nicht nur rechtlich umstrittenen Christlichen Gewerkschaften. Auch unterschiedliche Auffassungen der beiden Verbände zum Thema Mindestlohn verhinderten, dass schon früher Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt wurden. Interessant bleibt also, wie sich der fusionierte Verband künftig entwickelt.

## 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, 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\*

Fax 01 80/50 50 441\*

E-Mail: [Zeitschriften@haufe.de](mailto:Zeitschriften@haufe.de)

\* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,

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

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER Reiner Straub

REDAKTION

Randolf Jessl (raj) (verantw. 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 Rößler (mer)

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

Kristina Enderle (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)

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Telefon 07 61/89 83-921, Telefax: -112

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

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Dr. Maria Agthe, Martin Claßen, Dr. Markus Diepold, Andrea Goffart, Thomas

Hermann, Dr. Berthold Hilderink, Hartmut Luerßen, Roberto Ramirez

Schmidt, Dr. Axel Schweickhardt, Prof. Dr. Matthias Spörrle, Matthias Stelzer,

Prof. Dr. Gregor Thüsing, Kathrin Vossen, Patrick Weber

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg

Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg,

ANZEIGENLEITUNG (verantwortlich für Anzeigen)

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

E-Mail: [Klaus.Sturm@personalmagazin.de](mailto:Klaus.Sturm@personalmagazin.de)

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

E-Mail: [Michael.Kretschmer@personalmagazin.de](mailto:Michael.Kretschmer@personalmagazin.de)

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

E-Mail: [Dominik.Castillo@personalmagazin.de](mailto:Dominik.Castillo@personalmagazin.de)

ANZEIGENDISPOSITION

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

E-Mail: [Michaela.Dotzler@personalmagazin.de](mailto:Michaela.Dotzler@personalmagazin.de)

ABONNEMENT-PREISE Jahresabonnement (12 Ausgaben) 122 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, 11. Jahrgang

VERBREITETE AUFLAGE 40.771 Exemplare im 2. Quartal 2010

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).

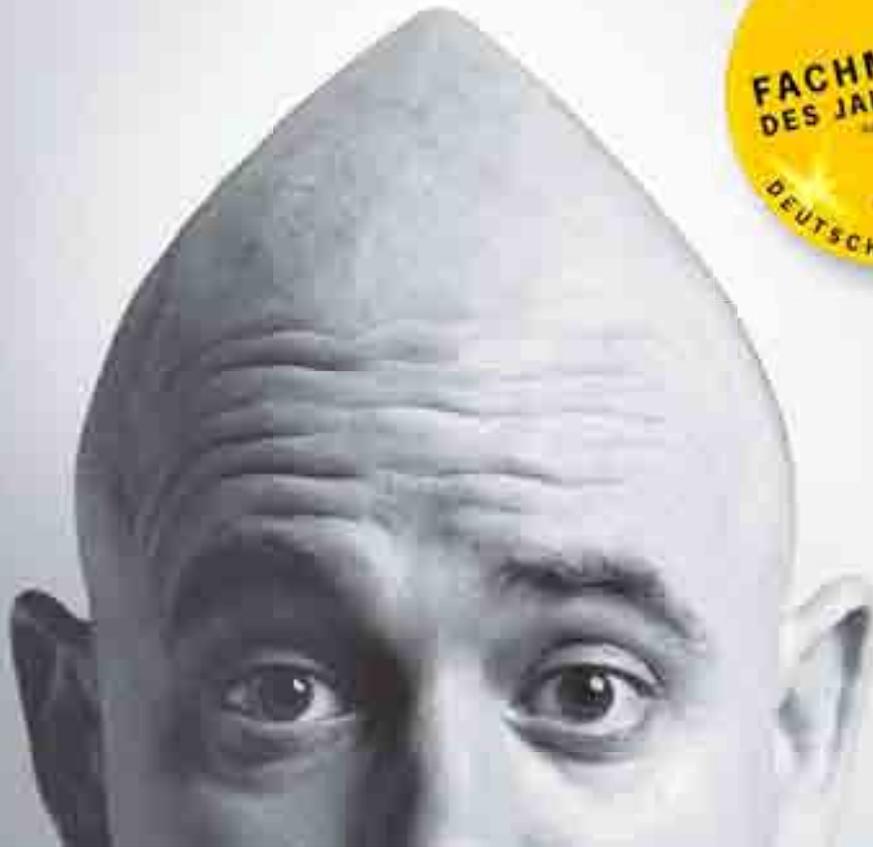
## VORSCHAU



- Titel: Social Media
- Management: 360-Grad-Feedbacks
- Organisation: Führungskräftevergütung
- Recht: Neue AGG-Urteile

# Achtung!

## Spitze Zielgruppe!



## Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte.  
Buchen Sie online, print oder crossmedial. [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

Mediainformationen unter: Tel. 0931 2791-770 oder  
[www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)

**HAUFE.**

## Unsere „Senior Advisors“ heben den Erfahrungsschatz

**KOLLENTIPP.** Wir binden altersbedingt ausgeschiedene Mitarbeiter als Berater oder Trainer für unseren Nachwuchs. Davon profitieren alle.

**Die zunehmende Bedeutung von Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gilt inzwischen** – nicht nur vor dem Hintergrund eines hohen Altersdurchschnitts – für viele Unternehmen als Selbstverständlichkeit. Auch im Bahnkonzern wird der Wissenssicherung erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet.

**Vor allem in den technischen Berufsbildern wird in den kommenden fünf Jahren eine große Anzahl Mitarbeiter in den Ruhestand gehen.**

Das heißt, es besteht bereits jetzt die Gefahr, dass den Unternehmen wertvolles Expertenwissen verloren geht. Gerade dieser langjährige Erfahrungsschatz ist jedoch von großer Bedeutung.

**Neben der Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen und einem umfangreichen Know-how-**

**Transfer-Programm wird bei der DB Projekt-Bau ein weiterer wichtiger Baustein erprobt:** Der Einsatz von Mitarbeitern, die altersbedingt ausscheiden, als „Senior-Advisors“. Diese ausgewiesenen Experten verfügen über einen Wissens- und Erfahrungsschatz, der für fachliche Beratung, Projekt-Coaching und Krisenmanagement von großem Wert ist. Unsere ehemaligen Mitarbeiter binden wir auf diesem Weg als Berater oder Trainer für unsere Nachwuchskräfte.

**Zur Aufnahme in das Programm bewertet die Führungskraft des ausscheidenden Mitarbeiters, ob das vorhandene Wissen und die Erfahrungen für die DB Projekt-Bau erfolgskritisch sind.** Außerdem wird geklärt, ob der Mitarbeiter nach Renteneintritt für eine solche Aufgabe zur Verfügung stehen möchte.

**Bei beidseitigem Einverständnis wird der ausgeschiedene Mitarbeiter in eine Datenbank mit seinem spezifischen Wissensprofil aufgenommen.** Wenn in einem Bereich unseres Unternehmens entsprechender Bedarf besteht, kann über dieses Kurzprofil ein passender Senior-Advisor angefragt werden. Das koordiniert die Einkaufs- und Personalabteilung. Die ehemaligen Kollegen werden dann auf Basis von Dienst- oder Werkverträgen tätig.

**Zur Einführung des Programms haben wir als Pilotprojekt ein Symposium ausgerichtet.** In der Veranstaltung hat ein ehemaliger Projektleiter über seine Erfahrungen aus Inbetriebnahmeprozessen berichtet. Das Feedback der Teilnehmer



© ATPX/NTH

war sehr positiv. Insbesondere der fundierte Meinungsaustausch, der enorm hohe Praxisbezug und der offene Umgang mit Fehlern aus der Vergangenheit wurden gelobt.

**Aufbauend auf diesen positiven Erfahrungen, werden wir bei der DB Projekt-Bau den Einsatz von Senior-Advisors weiter ausbauen.** Dieses Instrument wird für uns einen wichtigen Beitrag zum Know-how-Transfer und damit zur Zukunftssicherung unseres Unternehmens leisten.

### Kollegentipp

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

Initiative  
→ Wege zur  
**Selbst GmbH e.v.**



**Thomas Hermann**

Geschäftsführer Personal  
DB ProjektBau GmbH

# General Management

## Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

**Auf den internationalen Märkten finden massive Veränderungen statt, die Unternehmen und Mitarbeiter vor immer neue Herausforderungen stellen.**

Mit nachhaltigen Strategien, vorbildlichen Prozessen und zukunftsweisenden Produkten sowie einem visionären, integren und konsequenten Management, sind die Weichen Ihres Unternehmens in Richtung Erfolg gestellt.

Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit aktuellen strategischen Themen und ganzheitlichen Leadership-Kompetenzen in dieser neuen Business Realität:

- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- Seminare für Manager und Führungskräfte

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

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

Per Telefon: 0761 4708-944  
Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de



# Suchen Sie sich einen aus. Im Stellenportal des öffentlichen Dienstes.



**INTERAMT**.DE

DAS STELLENPORTAL DES  
ÖFFENTLICHEN DIENSTES

**VIELE STÜHLE, NOCH MEHR MÖGLICHKEITEN.** Interamt bringt zusammen, was  
zusammengehört: Behörden und Bewerber. Finden Sie passende Kandidaten  
für Ihre freien Stellen. Oder suchen Sie gezielt nach der perfekten Stelle.

**KLICKEN SIE SICH JETZT ZUM ERFOLG AUF [WWW.INTERAMT.DE](http://WWW.INTERAMT.DE)**



27./28. Oktober  
Messe Moderner Staat  
Halle 4, Stand 210

**Besuchen  
Sie uns!**