



## Company goes Campus mit The KLU

>> Seite 9

## Recruiting 2.0 bei TECHEM

>> Seite 13

## Auf dem richtigen Kurs dank New Horizons

>> Seite 15

## Rendezvous der Eisberge

>> Seite 20

## Kündigung wegen verfassungsfeindlicher außerdienstlicher Aktivitäten?

>> Seite 22

## HRresponsibility

Beiträge des HR-Managements zur  
Corporate Responsibility

>> Seite 25

## GO – Die Generationen-Offen- sive 2025 der Salzgitter AG

>> Seite 26

## Gesundheitsförderung für Un- und Angelernte

>> Seite 33



## Familienfreundlichkeit heißt: Gewinn auf allen Ebenen!

Imke Seibert, zuständig für Grundsatzthemen/  
Personalcontrolling bei der Bremer Landesbank

>> Seite 34

## Veranstaltungs-Kalender

Vorträge des HR-RoundTable auf der  
Messe „Zukunft Personal“ vom 20. bis  
22. September in Köln

>> Seite 3

Vorträge des HR-RoundTable im dritten  
und vierten Quartal 2011

>> Seite 36

Mit freundlicher Unterstützung von



# Zukunft Personal HR-RoundTable Messekalender

## Dienstag, 20. September 2011

- |   |  |
|---|--|
| <p>09:30 - 09:50 Der HR-Guidefix macht Schluss mit der Intransparenz im Markt für HR-Dienstleistungen</p> <p>10:00 - 10:30 Social Media: Fluch oder Segen für das Personalmanagement?</p> <p>10:40 - 11:10 EAP - Die neue Generation des betrieblichen Gesundheitsmanagements</p> <p>11:20 - 12:50 Ausbildungs-Einsatzplanung leicht gemacht - mit einem Tool für mySAP HCM</p> <p>12:00 - 12:45 Personalmanagement und Nachhaltigkeit</p> <p>12:50 - 13:20 Instrumente für die Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen</p><br><p>13:30 - 14:00 Trennungskultur: Gestalten von betriebsbedingten Kündigungen – so sozialverträglich wie möglich</p> <p>14:10 - 14:55 Personalcontrolling und Berliner Balanced Scorecard: Unternehmenswertadjustiertes Entgeltmanagement in der Praxis</p> <p>15:00 - 15:30 Neuerungen im Arbeitsrecht</p> <p>15:40 - 16:10 Neue Trends in technischen Berufen: Von der Handarbeit zum 3D-Laserscanning</p> <p>16:20 - 16:50 Die Top Assistenz - 20 Prozent Leistungsreserve im Management</p> | <p>Thomas Buck – Geschäftsführer – HR Informationssysteme GmbH &amp; Co. KG</p> <p>Maria Linage – Directorin – Linage Munoz International Business Support</p> <p>Beate Görcke – Head of Marketing &amp; Finance – OTHEB GmbH</p> <p>Andreas Leisegang – Senior Consultant – akquinet AG</p> <p>Jens Hoeppe – Leiter Personalmanagement – Bremer Landesbank</p> <p>Dr. Michael Hensen – Head of Student Affairs – Kühne Logistics University – The KLU</p> <p>Horst van Gageldonk – Geschäftsführer – gmo · Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH</p> <p>Olaf Drewicke – Leiter Personalentwicklung – Muehlhan AG</p> <p>Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser – Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin</p> <p>Dr. Alexandra Henkel, MM – Partner – F P S RECHTSANWÄLTE &amp; NOTARE</p> <p>Guido Glantz – Geschäftsführer – DELTA Gruppe GmbH</p> <p>Christine Walker – Geschäftsführerin – PLU GmbH</p> |
|---|--|

## Mittwoch, 21. September 2011

- |  |  |
|--|--|
| <p>09:30 - 09:50 Der HR-Guidefix macht Schluss mit der Intransparenz im Markt für HR-Dienstleistungen</p> <p>10:00 - 10:30 EAP – Die neue Generation des betrieblichen Gesundheitsmanagements</p> <p>10:40 - 11:10 Kosten sparen und Mitarbeiter halten durch Mediation und Coaching</p> <p>11:20 - 12:05 Recruiting 2.0</p> <p>12:10 - 12:40 Rendezvous der Eisberge – Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln</p> <p>12:50 - 13:20 Arbeitgebermarketing – 7 Handlungsfelder zum Erfolg!</p> <p>13:30 - 14:00 Gen Y und Digital Natives an Hochschulen rekrutieren: international, mobil und flexibel?</p> <p>14:10 - 14:55 HRresponsibility – Beiträge des HR-Managements zur Corporate Responsibility</p> <p>15:00 - 15:30 Nehmen Sie Ihre Karriereplanung selbst in die Hand</p><br><p>15:40 - 16:10 Leadership in Logistics – Qualifikationserfordernisse für Führungskräfte</p><br><p>16:20 - 16:50 Mit dem Tod im Unternehmen umgehen</p> | <p>Thomas Buck – Geschäftsführer – HR Informationssysteme GmbH &amp; Co. KG</p> <p>Beate Görcke – Head of Marketing &amp; Finance – OTHEB GmbH</p> <p>Dr. Alexandra Henkel, MM – Partner – F P S RECHTSANWÄLTE &amp; NOTARE</p> <p>Martina Kloos – HR Recruiting Specialist – Techem Energy Services GmbH</p> <p>Helmut Berg – Geschäftsführer – RSB Deutschland GmbH</p><br><p>Tim-Oliver Goldmann – Principal – HRblue AG</p> <p>Martha Hannappel – Career and Alumni Services Manager – Kühne Logistics University – The KLU</p> <p>Daniel Smuda – Geschäftsführer – JobScout24 GmbH</p> <p>Jochen Mayer – Geschäftsführer – gmo · Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH</p> <p>Fabian Berger – Head of Program Management/Prokurist – Kühne Logistics University – The KLU</p> <p>Claudia Kniep – Geschäftsführerin und ev. Theologin – k3-dialog</p> |
|--|--|

## Donnerstag, 22. September 2011

- |   |  |
|---|--|
| <p>09:30 - 09:50 Der HR-Guidefix macht Schluss mit der Intransparenz im Markt für HR-Dienstleistungen</p> <p>10:00 - 10:30 Was ist Coaching eigentlich wirklich?</p> <p>10:40 - 11:10 Die größten Fehler im Trennungsprozess und wie Sie es besser machen</p><br><p>11:20 - 12:05 Personalführung: (k)ein Platz neben Umsatzrendite und EBIT?</p><br><p>12:10 - 12:40 Rendezvous der Eisberge – Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln</p> <p>12:50 - 13:40 „Open HR“ – So verändert die Zukunft die Personalarbeit</p> <p>13:30 - 14:15 Immer die Form wahren – Das kleine Arbeitsrecht 1x1 gegen formale Fallen</p> <p>14:20 - 14:50 EAP – Die neue Generation des betrieblichen Gesundheitsmanagements</p> <p>15:00 - 15:45 Was Studenten wirklich wollen! – Praxisbericht</p> <p>15:50 - 16:20 Personalarbeit – Quo vadis?</p> | <p>Thomas Buck – Geschäftsführer – HR Informationssysteme GmbH &amp; Co. KG</p> <p>Sonja Bos – Inhaberin – Sonja Bos Training</p> <p>Wilfried Oberrath – Geschäftsführer – gmo · Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH</p> <p>Julia Rudolf – Vice President – Human Resources Head Office &amp; Labor Law – Schenker AG</p> <p>Guntram Maschmeyer – Sales Representative – RSB Deutschland GmbH</p><br><p>Franz Langecker – Chefredakteur – DATAKONTEXT</p> <p>Frank Priewe – Geschäftsführer, – KPS</p> <p>Beate Görcke – Head of Marketing &amp; Finance – OTHEB GmbH</p> <p>Kamilla Olejniczakowska – BWL-Studentin/Praktikantin – VAPIANO SE</p> <p>Dr. Thomas H. Fiebig – Geschäftsführerin – PLU GmbH</p> |
|---|--|



## Der HR-RoundTable ... auf der Zukunft Personal:

Die Vorträge finden statt in Halle 2.1 am Stand G.21.  
Unser Partnerstand ist in Halle 2.1 am Stand H.41.

Eine Freikarten senden wir Ihnen sehr gern zu,  
eine eMail genügt: [Info@hr-roundtable.de](mailto:Info@hr-roundtable.de)

## Der HR-RoundTable ... und seine Partner am Stand H.41:



## Der HR-RoundTable ... und die weiteren Partner auf der Messe:



## Der HR-RoundTable ... bedankt sich für die Messeunterstützung:



## Der HR-RoundTable ... und die regionalen Treffen:

Hamburg, Berlin, Bremen, Hannover, Köln,  
Düsseldorf, Frankfurt, Stuttgart, München  
Die Termine finden Sie auf Seite 36

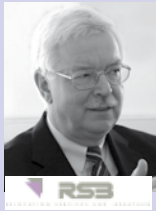
## Der HR-RoundTable ... ist zu erreichen:

E-Mail: [Info@hr-roundtable.de](mailto:Info@hr-roundtable.de)  
Telefon: 040 / 79 142 082  
[www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de)  
[www.hrm.de](http://www.hrm.de) / Gruppe HR-RoundTable  
[www.xing.de](http://www.xing.de) / Gruppe HR-RoundTable

# Der HR-RoundTable bedankt sich für die langjährige Unterstützung



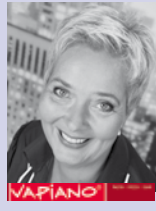
**IMKE ASCHEMANN**  
Leiterin/Head of Human Resources  
TUI Infotec GmbH



**HELMUT BERG**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
RSB Deutschland GmbH



**MONIKA BIRNBAUM, MM**  
Fachanwältin für Arbeitsrecht  
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE



**SONJA BOS**  
Leiterin Personalentwicklung  
Vapiano SE



**JENS DEBUS**  
Director HR Europe  
Bureau Veritas (CPS)



**OLAF DREWICKE**  
Leiter Personalentwicklung  
Muehlan AG



**THOMAS EICHINGER**  
Geschäftsführer – Vertrieb  
Ingentis Softwareentwicklung GmbH



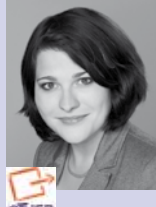
**MANFRED FABER**  
Geschäftsführer  
HR-Consultants



**DR. THOMAS H. FIEBIG**  
Geschäftsführer  
Institut für Personalmanagement und Mitbestimmung GmbH



**WOLFGANG GEBAUER**  
Geschäftsführer  
Hofmann Consultants Executive Search



**BEATE GÖRCKE**  
Head of Marketing & Finance  
OTHEB GmbH



**MARTHA HANNAPPEL**  
Career and Alumni Service Manager,  
Kühne Logistics University The KLU



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons



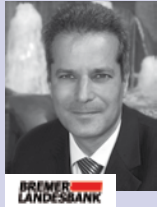
**DR. WINFRIED GUBA**  
Director  
NET EXPAT Germany



**ROBERT HEILIGERS**  
Leiter International Employee Benefits,  
HDI-Gerling Pensionsmanagement AG



**DR. ALEXANDRA HENKEL MM**  
Fachanwältin für Arbeitsrecht  
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE



**JENS HOEPPE**  
Leiter Personalmanagement  
Bremer Landesbank



**VALERIE HOLSBOER**  
Hauptgeschäftsführerin  
Bundesverband der System- astronomie e.V.



**STEFANIE HÖRUNG**  
Chefredakteur  
HRM.de HRM Research Institute GmbH



**JOCHEN JULIUS**  
District Manager  
Randstad Deutschland



**BODO KAHL**  
Geschäftsführer  
akquinet enterprise solutions GmbH



**CARSTEN KEIENBURG**  
Rechtsanwalt  
PricewaterhouseCoopers



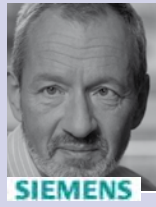
**DIRK KEPPLER**  
Direktor  
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft



**MARTINA KLOOS**  
HR Recruiting Specialist  
Techem Energy Services GmbH



**HELGE KOCHSKÄMPER**  
HR Manager  
tesa SE



**DR. HANS-CHRISTOPH KÜHN**  
Leitung – Recruiting  
Siemens AG



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur  
Datakontext



**UWE LOOF**  
Bereichsleiter Personal  
Norddeutsche Landesbank



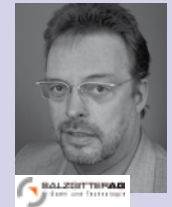
**OLE MARQUARDT**  
Leiter Service Center  
EWE TEL GmbH



**MARC MURRAY**  
HR Director EMEA  
Smiths Detection



**MANFRED NEFF**  
Leiter Organisation Konzernleitung  
Deutsche Bahn AG



**THOMAS MARTIN PETERS**  
Leiter Führungskräfte  
Salzgitter AG



**ALEXANDER R. PETSCH**  
Geschäftsführer  
Spring Messe Management GmbH & Co. KG



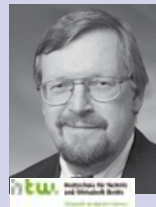
**A. MICHAEL PICARD**  
Personaldirektor  
Otto (GmbH & Co KG)



**FRANK PRIEWE**  
Geschäftsführer  
KPS Interactive Media GmbH & Co. KG



**MARTIN SACHER**  
Experte Change Management  
T-Systems International GmbH



**PROF. DR. WILHELM SCHMEISSER**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin



**HANS-JOSEF SCHNEPPER**  
Geschäftsführer  
SWP-Outplacement



**MARC SIEMSEN**  
Leitung Personalmanagement  
Velux Deutschland GmbH



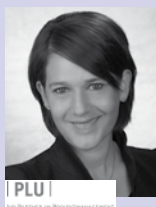
**DANIEL SMUDA**  
Geschäftsführer  
JobScout24 GmbH



**PROF. DR. CARSTEN STEINERT**  
Betriebswirtschaftslehre insb. Personalmanagement  
Hochschule Osnabrück



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur



**CHRISTINE WALKER**  
Geschäftsführerin  
PLU GmbH



**FRANK WEGERLE**  
Personalreferent  
Unilever Deutschland Produktions GmbH & Co. OHG



**LUTZ WEIGELT**  
Geschäftsführer  
New Horizons Hamburg GmbH



**WOLFGANG ZECHMEISTER**  
Geschäftsführer  
Zechmeister-Personal-Management



**ALEXANDER ZIEBER-HANSEN**  
Pensions & Benefits Manager  
Imperial Tobacco Holdings International B.V.



**JOERG ZUEHLKE**  
Leitung Human Resources  
Commerzbank AG

2	Partner	■	<b>IT FÜR PERSONALER</b>	22	Kündigung wegen verfassungsfeindlicher außerdienstlicher Aktivitäten?
3	Messekalender	14	1, 2, fix – mit dem HR-guidefix	■	<b>PERSONALENTWICKLUNG</b>
5	Editorial	15	Auf dem richtigen Kurs	25	HResponsibility – Beiträge des HR-Managements zur Corporate Responsibility
23	Impressum	■	<b>FINANZEN</b>	26	GO – Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG
36	Kalender	16	Denkschulen – deren Logik und betriebswirtschaftliche Methodik	28	Zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen
■	<b>HR-ROUNDTABLE INTERN</b>	■	<b>ENTSENDUNG</b>	30	Coaching – oder: Wie mache ich aus einer Maus einen Elefanten?
7	Viele gute Gründe	17	Unfallversicherungsschutz bei Entsendungen	31	Gewinner auf zwei Seiten
■	<b>PERSONALSUCHE</b>	18	Entsendung in die USA	■	<b>FAMILIE UND GESUNDHEIT</b>
8	Erfolgsfaktor Persönlichkeit	19	Steuerausgleichsmodelle bei Entsendungen	32	Schritt für Schritt zu mehr Fitness und Gemeinschaftsgefühl
9	Company goes Campus	20	Rendevous der Eisberge	33	Gesundheitsförderung für Un- und Angelernte
10	Unternehmenskultur als Differenzierungsmerkmal	■	<b>RECHT</b>	34	Familienfreundlichkeit heißt: Gewinn auf allen Ebenen
12	Randstad bietet Flexibilität und passgenaue Vermittlung	21	Empfehlung/Compliance-Gesichtspunkt		
13	Recruiting 2.0				

## Ein Blick zurück, ein Blick nach vorn

Liebe Leser,

ich möchte hier und heute die Worte wiederholen, die in der April-Ausgabe der HR-RoundTable News am Anfang des Editorials standen: „Es geht voran! Das gilt, ganz allgemein, für die Wirtschaft in Deutschland, das gilt für uns Personaler und das gilt, ganz speziell, für den HR-RoundTable“.

Wie Sie dieser Ausgabe entnehmen können, steigen die Zahlen unserer Mitglieder und Aktivitäten. Personaler sind gefragte Fachleute – wozu sicher beiträgt, dass sie durch die Bank bestrebt sind ihren Horizont zu erweitern, ihr Know-How zu vergrößern und es stets zu aktualisieren; wozu wir gern unseren Beitrag leisten.

1. Das 3. Quartal ist fertig – und wartet auf Anmeldungen

Auch im nächsten Quartal konnten wir Personaler als Experten zu spannenden Themen gewinnen – unsere Themen finden Sie auf der Seite 36. Mal eine Frage – haben Sie ein spannendes Thema für unsere 9 Städte – bitte melden Sie sich bei mir.

2. Ein Herzenswunsch ist in Erfüllung gegangen – ein großer Stand mit Partnern auf der Zukunft Personal 2011 in Köln. An 3 Tagen stellen wir mit ca. 10 Vorträgen – ein spannendes Programm durch alle HR-Themen. Personaler und Dienstleister wechseln sich ab. Das gesamte Programm finden Sie auf der Seite 3.
3. Auch wir zeigen noch mehr Profil im Web Sie finden uns jetzt auch bei Fa-

cebook – Twitter – XING – HRM.de. Ab 4. Quartal werden wir unsere Landing-Page – kurz gesagt unsere Website relaunchen – für einen schnelleren Überblick in punkto: Veranstaltungen, Messen, HR-News, HR-Aktuell, eben allem Aktuellen was wir bieten.

4. Die Basis – Danke an alle Partner die uns durch Ihr Unterstützung bei der Durchführung der Messe und der Veranstaltungen helfen – ansonsten wäre eine kostenlose Veranstaltung wie der HR-Roundtable einfach unmöglich. Vielen Dank.

Der HR-RoundTable – als Treffpunkt, Diskussionsforum und Informationsbörse für alle HR-Verantwortlichen – wird seinen Teil dazu beitragen: es geht voran.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!



THOMAS BUCK  
Geschäftsführender Gesellschafter  
HR Informationssysteme  
GmbH & Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Tel.: 040/79 142 - 082

# Elektronische Lohnsteuerkarte ELSTER-Lohn II



Roland Burau

## Elektronische Lohnsteuerkarte ELSTER-Lohn II

PPT - Podcast zum Forum 4 Lohnsteuerrecht  
auf dem **alga**-Jahresforum 2011

1. Auflage 2011 – 32:54 min.

ISBN 978-3-89577-679-3

89,95 €



Als PPT-Video werden der Originalvortrag und die Vortragsfolien aus dem Forum 4 Lohnsteuerrecht aktuell/Praxis anlässlich des 29. **alga**-Jahresforums am 21.06.2011 in Köln des Referenten Roland Burau, Projektleiter Elsterlohn zum Thema „Elektronische Lohnsteuerkarte ELSTER-Lohn II“ gezeigt.

### Themen des Vortrags sind u. a.:

- Einführung der Elektronischen Lohnsteuerkarte – Was ändert sich?
- Die ELStAM-Datenbank beim BZST
- Übergangsregelungen/FAQ
- Ersatzbescheinigung, Ausländische Arbeitnehmer, Kirchensteuerabzug
- Mehrere Arbeitsverhältnisse, Arbeitnehmer ohne IdNr.
- Jahreswechsel, Steuerklasse 6
- Marketing
- Aktueller Stand, Ausblick, Nächste Meilensteine

Sie erhalten nach Ihrer Bestellung einen Content-Code, mit dem Sie Zugriff auf das vollständige PPT-Video erhalten.

Eine kurze Vorschau auf den Podcast finden Sie unter [www.datakontext.com/elster](http://www.datakontext.com/elster)

## Viele gute Gründe

### HR-RoundTable: aktuelle Messe-Infos

2011 ist für den HR-RoundTable das Jahr der Messeauftritte. Anfang April waren wir auf der „Personal 2011 Nord – Fachmesse für Personalmanagement“ im CCH Hamburg vertreten und eine Woche darauf haben wir den HR-RoundTable bei der „Personal 2011 Süd“ in München präsentiert. Beide Male mit beachtlicher Resonanz. Ebenso positiv soll es jetzt weitergehen: Vom 20. bis 22. September finden Sie uns auf der „Zukunft Personal“, Europas größter Fachmesse für Personalmanagement, auf dem Gelände der Kölnmesse in Halle 2.1 am Stand G.21 (gern senden wir Ihnen eine Freikarte zu – E-Mail an: [info@hr-roundtable.de](mailto:info@hr-roundtable.de)).

Auch diesmal haben wir für Sie an den drei Messetagen eine Reihe von Fachvorträgen zu aktuellen Themen unserer Branche organisiert (das komplette Vortragsprogramm finden Sie in unserem Messekalender auf Seite 3) und erstmals wird es einen Gemeinschaftsstand (H.41) der Messepartner des HR-RoundTable geben. Hier finden Sie an allen Veranstaltungstagen, außer den jeweiligen Referenten, kompetente Ansprechpartner – unter anderem zu folgenden Themen:

- Arbeitsrecht (F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE)
- Entsendung (RSB Deutschland GmbH)
- Outplacement (gmo Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement GmbH)
- Universitätskooperation (Kühne Logistics University – The KLU)

Freuen Sie sich mit uns auf anregende Gespräche. Und: Nach der Messe ist vor der Messe. In 2012 wollen wir auf den Messen in Stuttgart, Hamburg und Köln wieder vertreten sein.

### HR-RoundTable: Vier gewinnt!

Die Vier scheint in diesem Jahr die magische Zahl des HR-RoundTable zu sein. Bekannt ist, dass unsere regionalen Treffen immer quartalweise statt-

finden und wir mit Hannover – neben Hamburg, Bremen und Berlin – nun einen vierten Standort im (erweiterten) Norden haben. Weniger bekannt dürfte aber sein, dass wir in 2011 bisher 2 x 4 neue Partnerunternehmen in unseren Reihen begrüßen durften. Und zwar vier Dienstleister-Partner und vier Personaler-Partner, als da wären:

- Kühne Logistics University – The KLU (Die wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung ist eine eigenständige, staatlich anerkannte, private Hochschule in Hamburg)
- PLU GmbH (Anbieter von Beratungs- und Dienstleistungen in den Bereichen Assistenz, Office- und Projektmanagement, München)
- PWC (eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland)
- SWP Outplacement (Outplacement-Beratung, Frankfurt am Main)
- JobScout24 GmbH (Services für Jobsuche und Bewerbungsprozess sowie Informationen über den Arbeitsmarkt, München)
- Salzgitter AG (einer der führenden Stahl- und Technologiekonzernen Europas, Salzgitter)
- Techem (Energiedienstleister für die Immobilienwirtschaft, Eschborn)
- TUI Info Tec (End-to-end-IT-Services, Hannover)

Wie Sie sehen, geht es mit dem HR-RoundTable auch weiterhin kontinuierlich voran, so wie wir es schon im Frühjahr gesagt haben: „Wir vom HR-RoundTable reden nicht nur von Wachstum, nein, wir erleben es auch“ (siehe HR-RoundTable News vom April 2011).

### HR-RoundTable: Highlights

Seit dem Frühjahr hat sich bei uns viel getan. Vier (!) der Highlights davon sollen hier kurz erwähnt werden. High im Sinne von „hoch“ und „toll“ war einer unserer HR-RoundTable, der Dank der Unterstützung unseres neuen Partners JobScout24 „high“ über den Dächern von München stattfand

– in der SkyLounge, im 14. Stock des Telekom Center München.

Mit der in Bremen ansässigen CTS Eventim AG haben wir das, nach eigener Aussage, führende Ticketing- und Live-Entertainment-Unternehmen Europas als Partner für den HR-RoundTable gewonnen, wodurch unsere Mitglieder ganz exklusiv Tickets für ausgewählte Konzert-„Highlights“ zu besonders günstigen Preisen bekommen können.

Der HR-RoundTable ist inzwischen auch auf XING mit einer eigenen Gruppe vertreten und die ist mit rund 400 Mitgliedern schon ziemlich „high“ oder besser groß. Außer regem Erfahrungsaustausch können dort auch die Folien zu unseren Vorträgen eingesehen werden.

Highlight Nummer 4 haben Sie gerade vor Augen, denn dies ist die vierte Ausgabe der HR-RoundTable News. Die nächste Ausgabe planen wir für April 2012 – mal sehen, was uns dann rund um die „fünf“ einfällt.

THOMAS BUCK  
Veranstalter des HR-RoundTable  
E-Mail: [TBuck@HR-RoundTable.de](mailto:TBuck@HR-RoundTable.de)  
Tel.: 040/79 142 - 082



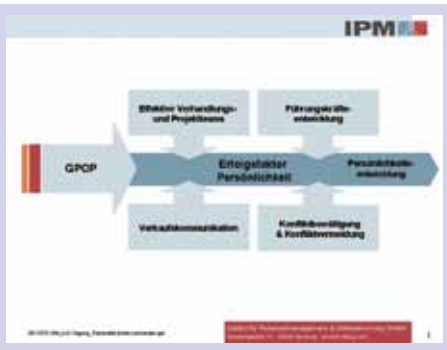
**HR** RoundTable



# Erfolgsfaktor Persönlichkeit

## Golden Profiler of Personality (GPOP)

Das magische Element einer jeden Organisation ist die Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Deren Zuordnung zu bestimmten Typen ist der Schlüssel für gelungene Kommunikation, Konfliktvermeidung, Verständnis für andere und synergetisch handelnde Teams.



Das Thema „Führung(s)Persönlichkeit“ steht im Fokus:

- Macher sind heute gefragt. Keyplayer, die den permanenten Wandel im Unternehmen gestalten und umsetzen.
- Kommunikatoren sind gefragt, die eine demotivierte Mitarbeiterschaft bei krisenhafter Entwicklung wieder auf Erfolgskurs bringen.
- Autoritäre „Teamleader“ sind gefragt, um Mitarbeiter in Stresssituationen und Dauerkrisen mitzureißen.
- Moderatoren sind gefragt, um das Schweigen der Mitarbeiter zu überwinden und neue Ideen zu generieren.
- Sozial- und Gesprächspartner sind gefragt, um die Verpflichtung, die Beteiligung des Betriebsrates zu beachten, zu erfüllen.

Eine regelmäßige Standortbestimmung – für Führungskräfte, Mitarbeiter und für sich selbst – ist in diesem Zusammenhang äußerst hilfreich. „Sich und andere verstehen – nachvollziehbar machen“ ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg als Führungspersönlichkeit, egal ob Sie als hierarchische Führungskraft, Projektleiter, Themenmanager und/oder Keyplayer im Unternehmen tätig sind.

Menschliches Verhalten ist nicht zufällig. Es existieren Muster, wie beispielsweise Menschen Informationen bevorzugt aufnehmen und Entscheidungen treffen. Es gibt Neigungen und Präferenzen, die unser Verhalten und unsere Haltungen in verschiedenen Situationen determinieren. Ande-

re Menschen mit anderen Neigungen und Präferenzen handeln anders.

Dieses „Andersein“ ist der Grund oder Schlüssel für misslungene oder gelungene Kommunikation, für Konflikte, deren Lösung oder Vermeidung, für Abneigung oder Verständnis, für ineffektive oder synergetisch handelnde Teams.

Typenbildung bietet die Möglichkeit, die Unterschiedlichkeit der Menschen zu erkennen und aufgrund dessen den Umgang mit ihnen als Personen oder Team erfolgreich zu gestalten.

### Der Golden Profiler of Personality (GPOP) ist ein weltweit bewährtes Instrument zur Unterstützung der

- Standortbestimmung zur Persönlichkeitsentwicklung
- Bildung effektiver Verhandlungs- und Projektteams
- Führungskräfteentwicklung und Coachings
- erfolgreichen Verkaufskommunikation
- Konfliktbewältigung und Konfliktvermeidung

In einer Onlinebefragung wird die Persönlichkeitsstruktur erfasst und in vier Dimensionen typisiert: Extraversion/Introversion; Sinneswahrnehmung/Intuition; analytisches/wertorientiertes Entscheiden sowie Struktur-/Wahrnehmungsorientierung. Darauf folgt die Zuordnung zu einem von 16 denkbaren Persönlichkeitsmustern, das um weitere Facetten/Skalen, die Aufschluss über die Persönlichkeit geben, ergänzt wird.

Zusätzlich bietet die Selbsteinschätzung auf Basis des GPOP die Möglichkeit einer Stressskala. Die Bewertung von Anspannung und Gelassenheit beschreibt dabei den aktuellen Stressgrad der Person und dessen Auswirkung auf ihr Verhalten. Alle vier Dimensionen bestimmen den Umgang einer Person mit anderen sowie die Art, wie sie Informationen verarbeitet und Entscheidungen trifft.

Die Onlinebefragung erfolgt, unter strikter Wahrung des Datenschutzes, durch das IPM Institut für Personalmanagement & Mitbestimmung GmbH, Hamburg, und unter Rückgriff auf das Hogrefe-TestSystem (HTS), Göttingen. Das HTS ist, mit rund 300 psychodiagnostischen Verfahren, das umfangreichste computergestützte Testsystem im deutschen Sprachraum. Es wurde unter der Leitung von Professor Hänsgen am Zentrum für Testent-

wicklung und Diagnostik der Universität Fribourg (Schweiz) konzipiert.

Das IPM bietet Unternehmen und Einzelpersonen die Nutzung dieses Instruments im Rahmen von Beratung, Coaching und Training an: zur Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung, zur Bildung von erfolgreichen Teams sowie zur Konfliktbewältigung und -vermeidung.

Jeder Teilnehmer erhält eine 22-seitige persönliche Auswertung als Ergebnisreport.

Das IPM ist eine inhabergeführte, unabhängige Beratungsgesellschaft und setzt auf einen ganzheitlichen, praxisorientierten Ansatz (Expertenberatung-Coaching-Mediation). Es ist schwerpunktmäßig in der Professionalisierung der Personalarbeit und -organisation, der Konfliktvermeidung im Umgang mit dem Betriebsrat (Mitbestimmungs- und Sozialpartnermanagement), der Veränderungsbegleitung und dem Risikomanagement im Rahmen von Due Diligence und des „war-of-talents“ engagiert.

CORINNA BÄTHGE  
Senior Beraterin  
Institut für Personalmanagement  
und Mitbestimmung GmbH  
E-Mail: Info@dr-fiebig.com, Tel.: 040/219 808 81



DR. THOMAS H. FIEBIG  
Geschäftsführer  
Institut für Personalmanagement und  
Mitbestimmung GmbH  
E-Mail: Fiebig@dr-fiebig.com, Tel.: 040/219 808 81





# Company goes Campus

Die Universität sei eine Einrichtung, die es Vätern ermöglicht, ihre Söhne noch ein paar Jahre vom Betrieb fernzuhalten, stellte Robert Lemke (1913-89), Journalist und Chefredakteur des Bayrischen Rundfunks, halb im Scherz und halb im Ernst fest. Aktuelle Zahlen zeigen jedoch, dass sich mittlerweile der Großteil eines Jahrgangs durch ein Studium an Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten auf den beruflichen Alltag vorbereitet. Die Studienangebote sind mehr oder weniger praxisnah, alles in allem besteht aber, sowohl auf Seiten der Wirtschaft als auch auf der akademischen Seite, Einigkeit über die Notwendigkeit praktische Bezüge herzustellen. Schließlich müssen die Söhne und Töchter ja außer der Theorie auch etwas Handfestes können, wenn sie ihre Tätigkeit im Betrieb aufnehmen. Hierzu lassen sich fünf Formen der Integration von Unternehmen in die Gestaltung und Förderung von Lehre und Forschung an Hochschulen skizzieren.

## I. Interaktion mit Studierenden vor Ort in der Hochschule

Lehrveranstaltungen sind längst nicht mehr Frontalunterricht, in dem alle zuhören und einer spricht – die betriebliche Praxis wird durch Fachvorträge und unternehmensbezogene Fallstudien in die Veranstaltungen einbezogen. Fallstudien bieten Unternehmen die Möglichkeit, von Studierenden vielleicht unorthodoxe, aber stets hochprofessionelle Lösungsvorschläge für eine Management- oder operative Problemstellung zu bekommen – damit erweitern sie ihren eigenen Handlungsspielraum. Zudem sind Unternehmensvertreter gern gesehene Gäste bei Karrieregesprächen oder Kaminabenden, in denen außer fachlichen Fragen auch solche zur eignen Karriereplanung, Sorgen vor dem Schritt in die Praxis sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert werden können. Last but not least bieten alle Maßnahmen Unternehmen informelle Kontaktmöglichkeiten mit zukünftigen Arbeitnehmern.

## II. Recruiting von Praktikanten und Berufseinsteigern

Sollte das Interesse an einem Studierenden konkreter werden, oder es besteht Bedarf Praktikanten und Berufseinsteiger einzustellen, so sind die Karriereservices der Hochschulen geeignete Anlaufstellen. Diese verfügen meist über eine Intranet-Plattform, auf der Stellenangebote – auch für Alumni einer Hochschule – publik gemacht werden können. Oftmals bieten die Career Services, gegen eine Schutzgebühr, ein CV-Book der Absolventen an, sodass Personaler geeignete Kandidaten direkt auswählen und ansprechen können. Darüber hinaus unterstützen die Netzwerker der Hochschule

in der Planung, Werbung und Durchführung einer Unternehmenspräsentation auf dem Campus. Wenn dabei zugleich erste Bewerbungsgespräche vor Ort angeboten werden, können sich die Unternehmen des Interesses der Absolventen an der Veranstaltung sicher sein.

## III. Angewandte Forschung

Der Besuch vor Ort, etwa im Rahmen einer Unternehmenspräsentation an der Hochschule, ist eine gute Gelegenheit, um mit Professoren der Einrichtung in Kontakt zu treten. Diese stehen gern als Ansprechpartner für den fachlichen Austausch zu Themen, die das Unternehmen bewegen, zur Verfügung. Vielfach können gemeinsame Forschungsprojekte auf Augenhöhe – gleich ob qualitativer oder quantitativer Natur – eine Win-Win-Situation für beide Seiten ergeben. Dem Unternehmen ist, bei der Suche nach nachhaltigen Lösungen, mit anwendungsorientierter Forschung zu komplexen Problemstellungen geholfen und der Professor gewinnt fundierte Einblicke in die Unternehmenswelt. Diese Ergebnisse finden dann wiederum Anwendung in seiner weiteren Forschung und Lehre. Es muss aber nicht bei Einzelprojekten bleiben: Die Einrichtung eines Stiftungslehrstuhls erlaubt langfristig die fachliche Durchdringung eines Themas von Unternehmens- und Hochschuleseite. Sinnvolle Anlaufstellen hierzu sind die Professoren und Institute vor Ort.

## IV. Theoriebasierte Weiterbildung

Das Feld der Anbieter für die berufliche Weiterbildung ist weit und die Auswahl meist eine Herausforderung für Personalentwickler und interessierte Mitarbeiter. Wer jedoch kehrt nicht gern an seine Alma Mater oder auch an eine andere Hochschule zurück, um neue fachliche aber auch führungsrelevante Impulse für das eigene berufliche Handeln zu erhalten? Hochschulen bieten, neben Fachkongressen und Foren, vielfach auch strukturierte Weiterbildungsprogramme an, die von ein- bis mehrtägigen Seminaren oder zweiwöchigen Summer Schools über einjährige Zertifikatslehrgänge bis hin zu berufsbegleitenden MBA-Programmen reichen können. Diese Programme können sowohl offener als auch unternehmensspezifischer Natur sein. Einige Unternehmen entscheiden sich sogar, einen Großteil der Personalentwicklung in Form einer Corporate Academy an Hochschulen outzusourcen. Als entsendendes Unternehmen kann man sicher sein, dass dabei aktuelle Forschungsergebnisse unter Bezug ihrer praktischen Anwendbarkeit vermittelt werden. Zudem sind Hochschulen Experten in der zielgruppenorientierten didaktischen Aufbereitung von Lehrinhalten und stehen Unternehmen gern als Sparringspartner zur Verfügung.

## V. Interaktion auf der Ebene des Hochschulmanagements

Aus- und Weiterbildung von Studierenden und Mitarbeitern kann darüber hinaus auch Teil der aktiv wahrgenommenen gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sein. Verschiedene Ebenen erlauben es Unternehmensvertretern, konstruktiv an der Gestaltung von Lehr- und Forschungsinhalten sowie der Entwicklung von Lernorten des 21. Jahrhunderts mitzuwirken. Hierbei sind Mitgliedschaften in Hochschulräten, Beratungs- und Aufsichtsgremien – auf Ebene der Institution – sowie die beratende Teilnahme an Hochschul- und Programmentwicklungsprojekten denkbar. Das Büro des Präsidiums gibt bei Interesse hierzu sicherlich gern Auskunft.

Gleichgültig auf welcher Ebene ein Unternehmen den Kontakt mit universitären Partnern sucht, sicher sind ihm spannende Kontakte, mehrwertgenerierende Projekte und schlussendlich das gute Gefühl, den Blick über den Tellerrand gewagt zu haben. Auch wenn in manchen Institutionen die Uhren anders ticken, die Türen stehen Unternehmen immer offen.

Die Kühne Logistics University – Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung (KLU) ist eine eigenständige, staatlich anerkannte, private Hochschule mit Sitz in der Hamburger HafenCity.  
Weitere Informationen: [www.the-klu.org](http://www.the-klu.org)

MARTHA HANNAPPEL  
Career and Alumni Service Manager  
Kühne Logistics University – The KLU  
E-Mail: [Martha.Hannappel@the-klu.org](mailto:Martha.Hannappel@the-klu.org)  
Tel.: 040 / 328 707 - 130



FABIAN BERGER  
Head of Program Management/Prokurist  
Kühne Logistics University – The KLU  
E-Mail: [Fabian.Berger@the-klu.org](mailto:Fabian.Berger@the-klu.org)  
Tel.: 040 / 328 707 - 141



# Unternehmenskultur als Differenzierungsmerkmal

## Erlebte Unternehmenskultur bei Kentucky Fried Chicken



Erlebte Unternehmenskultur – auch für den Gast

Können Sie sich noch an Ihr letztes Bewerbungsgespräch erinnern, bei dem Sie auf der Kandidaten-seite saßen? Sicher hat Ihnen der Personalkollege damals etwas zur Kultur des Unternehmens und deren Wichtigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erzählt.

Dass dies in der Sache absolut richtig ist, haben schon die Harvard-Professoren John Kotter und Jim Heskett in ihrer 1992 veröffentlichten Studie „Corporate Culture and Performance“ dargestellt. Über einen Beobachtungszeitraum von elf Jahren und anhand von Beispielen aus mehr als 200 Unternehmen, zeigen Kotter und Heskett deutlich, dass Unternehmen mit ausgeprägter Unternehmenskultur deutlichere Gewinnsteigerungen erzielen als Betriebe mit weniger stark ausgeprägter Unternehmenskultur.

Doch wie kann ein Unternehmen seinen Bewerbern schon im Rahmen des Interview- und Einarbeitungsprozesses einen glaubhaften Eindruck von der und vor allem einen erlebbaren Einblick in die Unternehmenskultur vermitteln? Wie kann man überhaupt Unternehmenskultur und deren bekundete Werte nach innen und außen erlebbar machen? Gewiss kein einfaches Unterfangen. Gern möchte ich Ihnen deshalb erzählen, wie Kentucky

Fried Chicken (KFC) sich dieser Herausforderung stellt und dabei zugleich einen Rückblick auf meinen eigenen Bewerbungsprozess bei KFC werfen.

### Transparenz gleich beim ersten Kennenlernen

Mein Bewerbungsprozess beinhaltete Gespräche mit insgesamt fünf verschiedenen Gesprächspartnern sowie den Besuch eines KFC-Restaurants, inklusive eines ungetrübten Blicks hinter die Kulissen der Systemgastronomie. Jetzt mögen vielleicht einige denken: „Um Himmels willen, was für ein zeitintensiver Marathon war das denn?“ Mein Eindruck jedoch war der eines Laufes (um beim Bild zu bleiben), bei dem ich mit jedem Streckenabschnitt mehr Informationen und realistische Einblicke bekam. So divers meine Gesprächspartner hinsichtlich Werdegang und Erfahrung waren, so gelang es ihnen doch allesamt, mir einen konsistenten und positiven Eindruck von den gelebten Werten sowie der Unternehmenskultur von KFC zu vermitteln. Und mir wurde klar: Hier will ich arbeiten – hier will ich ins Ziel!

Selbstverständlich führt nicht jeder neue Mitarbeiter fünf Interviews bei KFC. Fester Bestandteil des Interviewprozesses ist jedoch die ausführliche Beschreibung unserer eigenen Person. Damit er-

hält der Bewerber die Gelegenheit sich ein Bild davon zu machen, ob wir als Unternehmen, aber vor allem auch als Kollegen, zu ihm passen. Und vice versa. Hierbei berichten wir nicht nur von unserem beruflichen Werdegang, sondern schildern auch ehrlich eventuelle Herausforderungen oder Misserfolge, aus denen wir gelernt haben. Der Bewerber bekommt somit einen ersten Einblick in unser Team. Zunächst einmal, was den beruflichen Background betrifft – vom Quereinsteiger über langjährige praktische Lebens-/Erfahrung sowie die klassische akademische Ausbildung. Aber noch viel wichtiger ist, dass er die Unterschiedlichkeit unserer Persönlichkeiten kennenlernt – und damit gleich einen unserer „How we win together“ Leitsätze<sup>1</sup>, live und in Farbe: **An alle Menschen glauben!**

Aber die beste Theorie bringt nichts, wenn sie keine Anwendung in der Praxis findet. Deswegen ist in der Regel ein weiterer Bestandteil des Bewerbungsprozesses der schon angedeutete Blick hinter die Kulissen unserer Restaurants. Dies kann als vollständiger Schnuppertag für unser zukünftiges Restaurant-Team erfolgen oder als geführter Rundgang (wie in meinem Fall) für unsere zukünftigen Mitarbeiter im Restaurant Support Center (RSC)<sup>2</sup>. Außer spannenden Einblicken in die Abläufe eines

KFC-Restaurants vermitteln wir dem Bewerber somit einen weiteren HWWT-Leitsatz: **Wir sind Customer Maniacs!** Denn bei uns – ganz gleich ob im Restaurant oder im RSC – ist der Gast König.

**Mittendrin statt nur dabei**

Der erste Eindruck zählt, auch das ist uns sehr wichtig! Im Einarbeitungsprozess, so kann ich aus eigener Erfahrung berichten, verfestigte sich dieser erste positive Eindruck noch. Dies geschah vor allem im Rahmen des Store Trainings, beziehungsweise der jährlichen Store Days. Neue RSC-Mitarbeiter verbringen gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit zwischen fünf und zehn Tage in einem unserer Restaurants und werden dort in allen Bereichen trainiert: von der Küchenarbeit über die Zubereitung unserer Produkte an der Mittelstation bis hin zum Verkauf an den Gast. Diese Erfahrung frischen alle RSC-Mitarbeiter im Rahmen der Store Days, das heißt dem erneuten Einsatz im Restaurant (ein bis zwei Tage) jährlich, auf. Denn nur wer unsere Restaurants und die Abläufe in der Systemgastronomie grundsätzlich versteht, kann diese Erfahrung auch nutzen und sein **Know-how ausbauen** (ein weiterer unserer HWWT-Leitsätze). Zusätzlich kann jeder RSC-Mitarbeiter (egal ob „Frischling“ oder „alter Hase“) durch diese praktische Erfahrung immer wieder aufs Neue erleben, welche außergewöhnliche Leistung unsere Teams in den Restaurants, jeden Tag aufs Neue, für unsere Gäste erbringen.

Nun habe ich Ihnen hoffentlich einen kleinen Einblick vermitteln können, wie KFC schon im Rahmen

des Bewerbungs- und Einarbeitungsprozesses neue Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur vertraut macht. Und das ganz ohne Auswendiglernen eines komplexen Kultur-Handbuchs! Bleibt noch die Frage, wie ein Unternehmen Beständigkeit in der Vermittlung seiner Unternehmenskultur erreichen kann? Auch dazu möchte ich Ihnen am Beispiel von KFC eine Anregung geben.

**Leistung öffentlich anerkennen**

Als mir in meinen Bewerbungsgesprächen von der KFC Anerkennungskultur berichtet wurde, war ich zugegebenermaßen etwas skeptisch. Viele Unternehmen werben damit, ihre Mitarbeiter für deren Leistung anzuerkennen. Fragt man nach, wie dies genau geschieht, so hört man oft Schlagworte wie „leistungsgerechte Bezahlung“ oder „auch mal zusammen feiern“. Beides sind selbstverständlich wichtige und zielführende Tragsäulen einer Anerkennungskultur. Mit unserem HWWT-Leitsatz **„Anerkennen! Anerkennen! Anerkennen!“** wollen wir jedoch nicht nur unsere Mitarbeiter zu großartiger Leistung motivieren, sondern diese Leistung auch öffentlich anerkennen und gemeinsam feiern. „Großartige Leistung“ kann sich auf unterschiedlichste Art und Weise darstellen: Zum Beispiel die Servicekraft, die durch ihr Lächeln unserem Gast ein tolles Gesamterlebnis in unserem Restaurant beschert und damit Vorbild für andere Mitarbeiter im Team ist. Oder die Führungskraft, die für ihr Team immer ein offenes Ohr hat und ihm mit Rat und Tat zur Seite steht. Oder aber der Kollege, der alles daran gesetzt hat, eine wichtige Präsentation rechtzeitig fertig zu stellen. All diese Leistungen

tragen zum Gesamterfolg des Unternehmens bei und sind keineswegs selbstverständlich. Deswegen möchte KFC diese Besonderheiten öffentlich anerkennen.

Und so kommt es regelmäßig vor, dass wir beispielsweise interne Schulungen, die monatliche RSC-Mitarbeiterversammlung, Teambesprechungen in unseren Restaurants oder das Willkommensfrühstück für neue RSC-Mitarbeiter dazu nutzen, um auch ganz selbstverständlich Anerkennung auszusprechen. Dazu überreicht der Anerkennende eine selbstgeschriebene Karte an den Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeiter, der in seinen Augen eine ganz besondere Leistung erbracht hat. Unser KFC-Führungsteam hat darüber hinaus einen eigenen, kreativ gestalteten Anerkennungs-Award ins Leben gerufen und übergibt diesen ebenfalls für besondere Leistungen.

Wer schon einmal in den Genuss einer solchen Auszeichnung gekommen ist, weiß, wie nachhaltig gut und motivierend es sich anfühlt und wie gern man sich daran erinnert. Und so ist es auch zu erklären, warum in den Pausenräumen unserer Restaurants oder in den Großraum- oder Einzelbüros des RSC jede Menge Anerkennungskarten an den Wänden hängen oder Awards im Regal stehen. Etwas verwunderlich? Das finden wir nicht, denn dies ist ein sicht- und erlebbarer Teil unserer Unternehmenskultur!

1 Mit „How we win together“ (kurz: HWWT) hat KFC, beziehungsweise unsere Konzernmutter Yum, einen Wertekatalog erstellt, der unsere Unternehmenskultur und unser Miteinander beschreibt und prägt.

2 Unser Restaurant Support Center (RSC) in Düsseldorf unterstützt das operative Geschäft in den KFC-Restaurants mittels Fachbereichen, wie Personal, Supply Chain, Finance, Marketing et cetera.

KATJA SANKOWSKI  
HR Manager Field  
Kentucky Fried Chicken (Great Britain) Limited  
German Branch  
E-Mail: Katja.Sankowski@yum.com



HWWT Prinzipien und entsprechende Anerkennungskarte

# Randstad bietet Flexibilität und passgenaue Vermittlung

**Zuverlässiger Partner für Unternehmen im nördlichen Niedersachsen**



Für Randstad hat die passgenaue Vermittlung von optimal ausgebildeten Mitarbeitern Priorität. „Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung wächst auch der Fachkräftemangel“, sagt Jochen Julius. „Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, setzen wir gemeinsam mit der Randstad Akademie und den Betrieben Qualifizierungsmaßnahmen bedarfsgerecht um.“ Die Randstad Akademie hat ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm konzipiert, das genau auf die Bedürfnisse der Unternehmen und Mitarbeiter abgestimmt ist. Das Angebot reicht von mehrmonatigen Vollzeitkursen bis hin zu kurzen Intensivworkshops, wie beispielsweise SAP-Kursen, Schweißer-Kursen oder einer IHK-zertifizierten Fortbildung zum Servicemonteure für Windenergieanlagen. „Besonders für die Montage von Windkraftanlagen ist Personal knapp“, erklärt der Distriktmanager. „Uns freut es daher sehr, in Kooperation mit der edwin Academy Bremen Qualifizierungen zum Aufbautechniker und zum Servicemonteure für Windkraftanlagen anzubieten. Damit kommen wir der steigenden Nachfrage unserer Kunden nach gut ausgebildeten Fachkräften für die zukunftssträchtige Windenergiebranche entgegen.“

Mit der berufsbegleitenden Maßnahme „Lernen im Job“ wird zusätzlich ein Konzept für Mitarbeiter aus dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich umgesetzt. „Dabei fördern wir, gemeinsam mit den Agenturen für Arbeit in der Region, Geringqualifizierte, die bereits im Berufsleben stehen“, berichtet Jochen Julius. Die während der wechselnden Einsätze erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten werden in einem Qualifizierungspass dokumentiert. Haben die Mitarbeiter alle erforderlichen Module beisammen, nehmen sie an einem Test vor der IHK oder dem TÜV Rheinland teil und erhalten bei Bestehen ein Zertifikat. Darüber hinaus umfasst die elektronische Lernplattform „Randstad e-Learning“ ein breites und aktuelles Online-Kursangebot. Vor allem kaufmännische Bewerber und Mitarbeiter halten sich auf diese Weise für die Anforderungen und Einsätze in den Kundenunternehmen fit. „So können sie, bequem von zu Hause aus, beispielsweise Sprachen, EDV- oder SAP-Programme erlernen“, erläutert der Randstad Experte. Zurzeit können die Teilnehmer zwischen 370 verschiedenen Online-Kursen wählen.

Weitere Informationen zum Qualifizierungsangebot und zum Serviceportfolio gibt es in der Bremer Randstad Niederlassung:

Altenwall 25, Telefon 0421-59699300 oder im Internet unter [www.randstad.de](http://www.randstad.de).

## Über die Randstad Gruppe Deutschland

Mit durchschnittlich 63.000 Mitarbeitern, 500 Niederlassungen in rund 300 Städten sowie einem Umsatz von rund 1,73 Milliarden Euro (2010) ist die Randstad Gruppe der führende Personaldienstleister in Deutschland. Randstad bietet Unternehmen unterschiedlicher Branchen umfassende Personalservice-Konzepte. Neben der klassischen Zeitarbeit gehören zum Portfolio von Randstad unter anderem die Geschäftsbereiche Professional Services, Personalvermittlung, HR-Lösungen und Inhouse Services. Spezialisierung und Weiterentwicklung des Leistungsangebots sind die Eckpfeiler der Randstad Marktstrategie. ‘Spezialisierung’ steht für konzentriertes Know-how in ausgewählten und zukunftssträchtigen Branchen unter den Stichworten Airport Services, Callflex, Finance, Medical und Energie, um damit jederzeit die von Kundenunternehmen gewünschten Qualifikationen anbieten zu können. Mit der Weiterentwicklung des Leistungsangebots setzt sich Randstad deutlich vom Wettbewerb ab. Als Impulsgeber für den Arbeitsmarkt hat Randstad bereits im Jahr 2000 einen flächendeckenden Tarifvertrag mit ver.di abgeschlossen, der als Grundlage für die geltenden tariflichen Regelungen in der gesamten Branche diente. Randstad ist seit über 40 Jahren in Deutschland aktiv und gehört zur niederländischen Randstad Holding nv: mit einem Gesamtumsatz von rund 14,2 Milliarden Euro (Jahr 2010), rund 547.000 Mitarbeitern und 4.200 Niederlassungen in über 40 Ländern, ist Randstad einer der größten Personaldienstleister weltweit. Vorsitzender und Sprecher der Geschäftsführung von Randstad Deutschland ist Eckard Gatzke.

Bremen, August 2011 – Zeitarbeit ist längst ein etabliertes Instrument der strategischen Personalplanung. Sie ermöglicht es den Unternehmen im nördlichen Niedersachsen, Projekte und Innovationen flexibel umzusetzen und Auftragsspitzen zu meistern. Als marktführender Personaldienstleister in Deutschland und mit mehr als 40 Jahren Erfahrung bietet Randstad durch umfassende Personalservice-Konzepte seinen Kunden genau diese gewünschte Flexibilität – immer entsprechend ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse. Außer der klassischen Zeitarbeit gehört eine Reihe weiterer Geschäftsbereiche zum Portfolio von Randstad, wie etwa Professional Services, Personalvermittlung, HR-Lösungen und Inhouse Services. „In Bremen und Umgebung nutzen rund 500 Unternehmen die Vorteile, die wir ihnen als Personaldienstleister bieten. Unsere Kunden sind vorwiegend in den Bereichen Automobil, Windkraft, Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau sowie in der Lebensmittel- und Elektrobranche angesiedelt“, so Jochen Julius, Distriktmanager für die Region rund um Stade, Bremen und Emden.

JOCHEN JULIUS  
District Manager  
Randstad Deutschland  
E-Mail: [Jochen.Julius@de.randstad.com](mailto:Jochen.Julius@de.randstad.com)  
Tel.: 0421/173 920



# Recruiting 2.0

## Warum ein gutes Arbeitgeberimage nur mit optimalen Recruitingprozessen funktioniert

In einem Zeitalter, in dem das Internet mit hohen Geschwindigkeiten Informationen zur Verfügung stellt und verbreitet, möchte auch ein Unternehmen wie Techem, seine Online-Recruitingprozesse optimal ausrichten.

Während einige Unternehmen schon sehr aktiv sind, Facebook-Fanseiten zu gestalten, YouTube-Videos zu produzieren, um damit potentielle Bewerber für ihr Unternehmen zu gewinnen, vernachlässigen viele leider am Ende den Recruitingprozess. Es gelingt einigen Unternehmen damit nicht, den Bewerber nachhaltig zu begeistern.

Dies wirkt sich unmittelbar auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter aus, denn aufgrund von Web 2.0 und Social Media-Netzwerken sind Bewerberinnen und Bewerber heutzutage extrem gut informiert. Die Erwartung an Unternehmen, die ein gutes Personalmarketing im Web 2.0 betreiben, ist dementsprechend hoch. Dementsprechend groß ist die Enttäuschung, wenn Bewerber bei genau solchen Unternehmen dann auf einen unprofessionellen Recruitingprozess treffen. Oftmals erhalten Bewerber weder eine Eingangsbestätigung, noch einen Zwischenbescheid oder sie erhalten gar Absagen mit Dank für das interessante Gespräch – welches nie stattgefunden hat. Auch versäumen es viele Unternehmen nach wie vor, Personaleinstellungen zügig voranzutreiben. Während die einen Unternehmen noch formelle Prozesse abarbeiten, sind die Bewerber bei anderen Unternehmen längst unter Vertrag. In Zeiten, permanenten Fachkräftemangels, ein hausgemachtes Problem.

Für den Energiemanager Techem war diese Ausgangslage eine anspruchsvolle Herausforderung, dem Mangel an guten Fach- und Führungskräften entgegen zu wirken.

Das Unternehmen aus Eschborn bei Frankfurt ist mit weltweit rund 3.000 Mitarbeitern in mehr als 20 Ländern tätig und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von über 700 Millionen Euro. Techem will seine Stellung als führender deutscher Energiemanager ausbauen und auch international weiter wachsen, wodurch ein kontinuierlicher Bedarf an neuen und gut ausgebildeten Fachkräften entsteht. Die Notwendigkeit, das gesamte Recruiting, das Personalmarketing und seine Prozesse auf die Erfordernisse des Web 2.0 auszurichten, hat der Energiemanager Techem schon vor einigen Jahren erkannt. Aus diesem Grund haben die Recruitingverantwortlichen ihre Prozesse und Durchlaufzeiten kritisch betrachtet und notwendige Weichen gestellt.

Vor vier Jahren hat sich Techem für die unabhängige Bewerbungssoftware „HRRecruiting“ der Firma dna GmbH aus Hamburg entschieden. Ausschlaggebend hierfür war, dass sich die dna GmbH bereit erklärte, flexibel auf die Anforderungen des Unternehmens einzugehen.

Im Laufe der bisherigen sehr erfolgreichen Zusammenarbeit und permanenter Weiterentwicklung entstand so eine stabile, webbasierte E-Recruiting-Lösung. Diese auf Techem-Bedürfnisse zugeschnittene Lösung ermöglicht unter anderem eine sehr hohe Geschwindigkeit bei der Bearbeitung von Bewerbungen. Die durchschnittliche Besetzungsdauer reduzierte sich von 90 Tagen auf weniger als 50 Tage.

Bewerber erhalten in der Regel innerhalb von 24 Stunden eine standardisierte, aber dennoch individuelle Eingangsbestätigung und darauffolgend innerhalb von maximal 48 Stunden eine Statusmail über den weiteren Bearbeitungsprozess mit Angabe der voraussichtlichen Rückmeldedauer.

Die Recruiting-Experten in Eschborn überlassen hier nichts dem Zufall. Sobald eine Weiterleitung an den ausschreibenden Fachbereich erfolgt, erhält dieser (zeitgleich mit dem örtlich zuständigen Betriebsrat) eine Info-Mail über den Eingang neuer Bewerbungen.

Bewerber und Fachbereiche sind gleichermaßen zufrieden mit dieser webbasierten E-Recruiting-Lösung, da hierdurch die Durchlaufzeiten unter Einbeziehung aller formeller Prozesse auf ein Mindestmaß reduziert wurden.

Vor vier Jahren nahm der formelle, vorgelagerte Prozess noch eine Bearbeitungsdauer von ca. 1,5 Wochen in Anspruch. Heute kann Techem in dieser Zeit schon erste Interviews führen und somit häufig im Wettlauf um gute Kandidaten punkten.

Bewerber, die bislang onlinegestützten E-Recruiting-Systemen kritisch gegenüber standen, erleben durch die professionellen Prozesse bei Techem ein Positivbeispiel. Die Rückmeldungen von Bewerbern, auch von solchen, die leider keinen Anstellungsvertrag bei Techem erhalten haben, sind durchweg sehr gut.

Dennoch ruhen sich die Recruiting-Profis von Techem nicht auf ihren Lorbeeren aus, sondern sind ständig bestrebt, noch besser zu werden.

So wurde im nächsten Schritt auch dem Ruf nach sogenannten KPI's (Key Performance Indicator)

Rechnung getragen. Hier hat Techem ein eigenes, integriertes Reporting-Tool entwickelt, um so die Prozesse und deren Dauer auch weiterhin optimieren zu können.

Zuletzt, aller Warnrufe zum Trotz, hat es Techem gewagt, sich seine online gesteuerten und webbasierten Recruitingprozesse und –abläufe nach ISO DIN 9001 zertifizieren zu lassen.

Die Recruiting-Abteilung in Eschborn hat keine Angst davor, sich dieser Überprüfung zu stellen, da sie es sich ohnehin im Laufe der Jahre zur Gewohnheit gemacht hat, die eigenen Prozesse zu optimieren und nach strengen Qualitätsmerkmalen zu testen.

Nun, da die Recruiting-Prozesse stimmig sind, wird sich Techem den Themen Facebook und allen anderen Social Media Plattformen im Web 2.0 widmen. Denn nun kann das Unternehmen guten Gewissens von sich behaupten, dass es seine Versprechen auch in Richtung Bewerber mit Inhalten füllen kann.

Neben den nach außen sichtbaren und messbaren Prozessen ist nun das Ziel, Techem wie eine Persönlichkeit darzustellen, die den Bewerber auf Augenhöhe abholt. Hierzu hat das Unternehmen mit seinem Unternehmensleitbild Werte entwickelt. Diese charakterisieren Techem unter anderem als wertschätzend, innovativ und nachhaltig. Dies gilt es zunächst innerhalb der Prozesse abzubilden und nach außen zu vermarkten.

Interessenten dürfen schon jetzt gespannt sein, wie die Recruiting-Profis des Energiemanagers Techem, demnächst das Leitbild in Szene setzen werden.

MARTINA KLOOS  
HR Recruiting Specialist  
Techem Energy Services GmbH  
E-Mail: Martina.Kloos@techem.de



**techem**

## 1, 2, fix – mit dem HR-guidefix

### Personalers cleveres „Homeshopping“-Portal für HR-Dienstleistungen

Man sagt, „Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis“. Schon das ist ein Indiz dafür, dass das Verhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern kaum je spannungsfrei sein dürfte – aus einer Vielzahl von möglichen Gründen. Das gilt auch in Bezug auf Personaler und HR-Dienstleister. Hinzu kommt: Beide brauchen einander, finden aber schlecht zueinander. Aber dabei hilft jetzt der HR-guidefix.

In der letzten Ausgabe haben wir bereits über den HR-guidefix aus Sicht der Personaler berichtet, bei dem inzwischen wichtige Anregungen aus Sicht der Personaler, beispielsweise von OTTO, Hapag Lloyd oder tesa umgesetzt wurden. Diesmal geht es mehr um die Sicht der Dienstleister und wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich für die Unterstützung bei HDI-Gerling Pensionsmanagement. Wichtig ist es uns darauf hinzuweisen, dass Vorteile für Dienstleister nicht gleichbedeutend mit Nachteilen für Personaler sind.

Der HR-guidefix ist ein modernes Internetportal, welches von Branchenkennern passgenau auf die Bedürfnisse dieser beiden Zielgruppen zugeschnitten und nur zugänglich für Personaler und HR-Dienstleister ist.

Allein diese Konstellation bringt für beide Gruppen viele Vorteile mit sich: Die Personaler müssen sich nicht durch eine verwirrende Angebotsvielfalt im Web hindurchkämpfen, um die rar gestreuten Rosinen zu finden die sie tatsächlich interessieren könnten. Die HR-Dienstleister können darauf verzichten Werbung mit breitester Streuung zu betreiben, denn der HR-guidefix ist der Ort, an dem sie ausschließlich die Zielgruppe finden, die sie persönlich interessiert. Das erspart beiden Zeit und Geld und es schont ihre Nerven.

Warum der HR-guidefix eigentlich HR-guidefix heißt, lässt sich am einfachsten erklären, wenn man beschreibt, wie er funktioniert: Er ist ein webbasiertes Tool, das

- den HR-Markt transparent macht,
- als guide schnell und kompetent durch den Markt führt und
- in dem sich, als zentralem Modul, die individuellen Daten und Präferenzen/Kontakte fixieren und verwalten lassen.

Holen Sie sich zunächst Ihren persönlichen HR-guidefix-Zugang. Dann geht es los.

Als Personaler können Sie damit den Marktplatz des Portals betreten (das Informationsportal). Dort finden Sie die Angebote all jener HR-Dienstleister, die ebenfalls beim HR-guidefix registriert sind. Um Ihnen dabei zu helfen schnell zu den für Sie relevanten Offerten zu kommen, verfügen Sie hier über ein Dienstleistermanagementtool (DMS). Damit können Sie die Daten der HR-Dienstleister nach Ihren Vorstellungen selektiv erfassen, verwalten und um individuelle Notizen ergänzen. Diese Daten sind nur Ihnen zugänglich. Außerdem haben Sie die Möglichkeit aktiv Aufträge/Ausschreibungen in das Portal einzustellen, auf die die HR-Dienstleister reagieren können – deren gebuchte Dienstleistungen wiederum Sie, wenn Sie wollen auch anonym, bewerten können.

So entsteht ein Ranking, das auf beiden Seiten das Interesse weckt.

Als registrierter HR-Dienstleister gibt Ihnen der HR-guidefix die Chance, sich ganz gezielt und ausschließlich Ihrer Zielgruppe zu präsentieren. Dafür können Sie unterschiedlich komplexe Pakete kaufen, die Ihnen eine Vielzahl von Möglichkeiten bieten, um Ihren Auftritt auf dem Marktplatz optimal zu ge-

stalten. Es ist Ihr Schaufenster – präsentieren Sie hier Ihr Unternehmen und Ihre spezifischen Angebote. Außerdem haben Sie hier den direkten Zugang zu den Ausschreibungen Ihrer Zielgruppe und können darauf zeitnah – und in einem exklusiven Rahmen – reagieren. Anzeigen können Sie hier natürlich auch schalten.

Mit diesem geschlossenen Portal gewinnen Sie bequem als Personaler, kostengünstig und ohne Streuverluste einen transparenten Überblick über die Marktteilnehmer und Sie reduzieren den Suchaufwand beträchtlich.

Zudem erhalten Sie durch die Bewertungen zusätzliche Anhaltspunkte zur Qualität der Anbieter, die Sie woanders vergeblich suchen. Die HR-Dienstleister werden wiederum dazu animiert, permanent an der Verbesserung ihrer Angebote zu arbeiten, um sich über erstklassige Bewertungen als ebenso verlässlicher, wie kompetenter Partner zu empfehlen.

Der HR-guidefix ist inzwischen bei First-Mover-Firmen mit innovativen Personalleitern – in Firmen verschiedenen Branchen und Größe – im Einsatz. Die Feedbacks der Anwender zeigen, dass mit diesem Tool eine schnelle und einfache, in der Praxis bewährte Hilfe bei der Suche, Bewertung und Administration von HR-Dienstleistern zur Verfügung steht. Mehr Passgenauigkeit geht nicht.

Holen Sie sich jetzt Ihren persönlichen HR-guidefix-Zugang und nutzen Sie, als Nachfrager oder Anbieter von HR-Dienstleistungen, dieses moderne Tool für beste HR-Vernetzung.

ROBERT HEILIGERS  
HDI-Gerling Pensionsmanagement AG  
Leiter International Employee Benefits  
E-Mail: Robert.Heiligers@hdi-gerling.de  
Tel.: 0221/144-61561



THOMAS BUCK  
Geschäftsführender Gesellschafter  
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Tel.: 040/79 142 - 082



# Auf dem richtigen Kurs

## Viele Unternehmen stehen vor dem Wechsel auf Windows 7 und Office 2010: New Horizons bietet reibungslosen Umstieg mit dem Instant Learning Server™

Fehlende Office-Kenntnisse führen in Unternehmen immer wieder zu Störungen. Langes Suchen in den Funktionen der Software, dem Internet oder das Fragen von Kollegen kosten Mitarbeiter Zeit und Unternehmen Arbeitskraft – eine Form von Schulung die wohl die teuerste Art ist, die sich ein Unternehmen leisten kann. New Horizons, eines der größten, unabhängigen Schulungs- und Trainingsunternehmen weltweit, bietet seinen Kunden seit mehr als 25 Jahren innovative und effiziente Lerntechniken – berufsbegleitend – die sich stets exakt dem Wissensstand, Zeitplan und Lernziel der Teilnehmer anpassen. Zum bewährten WalkIn™ und Online LIVE™ Training bietet New Horizons mit dem Instant Learning Server™ eine weitere, sehr effektive Trainingslösung an.

### Kinderleichter Umstieg auf MS Office 2010:

Der Instant Learning Server™ liefert punktgenaue Antworten zu Anwendungsproblemen aller Art – ganz einfach per Video. Der Clou an der Online-Hilfe ist die Mischung aus professionell aufbereiteten Lerninhalten und dem einzigartigen Suchkomfort. Über die Eingabe eines Suchbegriffs erhält der Nutzer nicht nur ein kurzes Hilfe-Video, er kann auch genau an die relevante Trefferstelle im Video springen, seine Wissenslücke auffüllen und seine Arbeit nach nur ganz kurzer Unterbrechung wieder aufnehmen.

Für MS Office 2007 und 2010 verfügbar, eignet sich der Instant Learning Server™ gleichermaßen für Anwender mit geringen Office-Kenntnissen, die sich Funktionen neu erarbeiten müssen, wie auch für Office-Experten, die ihn vielleicht lediglich als kleine Gedächtnisstütze nutzen wollen. Damit ist er das ideale Tool zum Umstieg auf MS Office 2010. Es können aber auch individuelle Firmeninhalte und User-Generated-Content in die Suchplattform integriert werden. Ein Anwenderbericht der Stadt Mannheim beschreibt die erfolgreiche Migration auf Windows 7 und Office 2010 von 4.000 Arbeitsplätzen und zentrale Schulung von 300 Standorten. Es existieren viele attraktive Features in den neuen Versionen. In absehbarer Zeit wird es jedoch keinen Support mehr für die Vorgängerversionen geben: Gleich zwei gute Gründe für den Umstieg auf Windows 7 und Microsoft Office 2010, fand die Stadtverwaltung Mannheim. Im Januar 2011 begann die Migration von 4.000 kommunalen Arbeitsplätzen. Um die Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Software fit zu machen, setzt die Stadt auf Videotrainings von New Horizons im Doppelpack: mit dem Video Training Server und dem Instant Learning Server™.

„Besonders wichtig bei der Auswahl war uns ein nachhaltiges Schulungskonzept, bei dem die Teilnehmer möglichst lange von dem Gelernten profitieren“, erzählt Gerd Armbruster, Abteilungsleiter Infrastrukturmanagement der Stadt Mannheim. „Wir wissen ja, wie Lernen stattfindet. Nach einer gewissen Zeit wird vieles wieder vergessen.“ Es begann die Suche nach einer E-Learning-Lösung. Zu den Hauptkriterien zählte, dass alle Lernenden gleichermaßen angesprochen werden sollten – unabhängig von ihren Vorkenntnissen. Außerdem sollte sich die Lernlösung perfekt, möglichst ohne Unterbrechung, in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Der Video Training Server und der Instant Learning Server™ sollten gemeinsam zum Einsatz kommen.

Suchbegriff eingeben

Suchbegriff im Volltext

INSTANT LEARNING SERVER.®

Sprung zum Suchbegriff

Der Instant Learning Server™: „Learning at the moment of need.“ Die effektive Trainingslösung für jeden Wissensstand mit sofortigem und nachhaltigem Lernerfolg.

Der Vorteil des Doppelpacks: Die Lernvideos bereiten die Anwender auf die Migration vor und begleiten sie zusätzlich nach der Umstellung bei ihrer täglichen Arbeit mit der Software – nachhaltig und mit geringstem Aufwand. New Horizons stellt auf der diesjährigen Zukunft Personal Messe neue flexible Lernlösungen für die Bereiche MS Office und Business English vor: Den Instant Learning Server™ – die Online-Hilfe mit der Office-Anwender Wissenslücken ohne Arbeitsunterbrechung direkt am Arbeitsplatz abrufen können – sowie YES® Your English Solution, der von der Initiative Mittelstand 2010 mit dem Innovationspreis IT ausgezeichneten Business-English-Lösung. Im Forum für Professional Learning Technologies können Messebesucher sich am Stand von New Horizons (Halle 2.2, Stand Q.44) außerdem über deutschlandweite IT-Trainings rund um Microsoft, VMware, ITIL, LINUX und, ganz neu, auch Cisco informieren.

### Der Instant Learning Server™: „Learning at the moment of need.“

Die effektive Trainingslösung für jeden Wissensstand mit sofortigem und nachhaltigem Lernerfolg.

LUTZ WEIGELT  
Geschäftsführer New Horizons Hamburg  
E-Mail: Lutz.Weigelt@NewHorizons.de  
Tel.: (040) 300 600-35



# Denkschulen – deren Logik und betriebswirtschaftliche Methodik



Abb. 1: Denkschulen, in Anlehnung an: Schmeisser, W.: Finanzorientierte Personalwirtschaft, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 1 ff., Schmeisser/Andresen/Kaiser, Personal 2012

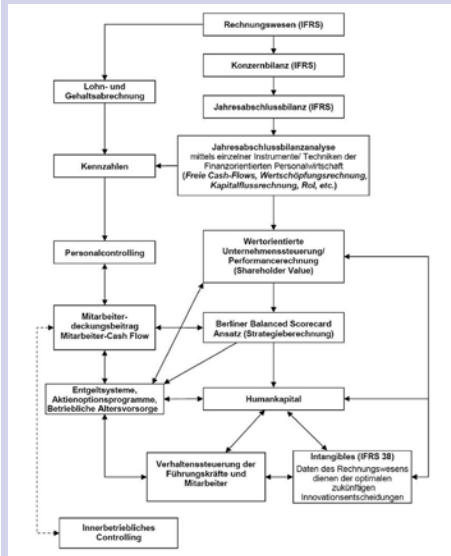


Abb. 2: Logik der Finanzorientierten Personalwirtschaft (Quelle: Schmeisser/Clausen: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz 2009, S. 161)

Die Finanzorientierte Personalwirtschaft (FP) ist ein theoretischer Ansatz, der sich in die methodische Tradition der Betriebswirtschaft einordnen lässt. Er bedient sich der klassischen Instrumente und Daten des Rechnungswesens, also der Buchhaltung, des Jahresabschlusses, der Kostenrechnung des Controllings sowie der Finanzierung und Investition, um sie auf personalwirtschaftliche Entscheidungskalküle anzuwenden.

Die FP greift die Konvergenzideen des Rechnungswesens zu den International Financial Reporting Standards (IFRS) in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung auf und leitet ihre Datenbasis direkt vom Jahresabschluss und/oder der Lohn- und Gehaltsabrechnung ab. Sie wendet direkt Modelle und Instrumente des Entgeltmanagements sowie der Unternehmensbewertung an – sowohl in Verbindung mit dem Berliner Humankapitalbewertungsmodell als auch dem Berliner Balanced Scorecard Ansatz (Schmeisser 2008; Schmeisser/Clausen 2009; vergleiche zur Anwendung in der Praxis auch Schmeisser/Drewicke/Buck 2011).

In Abbildung 2 wird die Logik der FP im Rahmen des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes und eines generellen Performance Measurement Ansatzes im Rahmen des Rechnungswesens dargestellt.

Untersucht man die Logik der FP, so entspricht der Ansatz dem Trend zur Internationalisierung des Rechnungswesens (Stichwort: IFRS), da hier das interne und externe Rechnungswesen zusammengeführt werden. Damit hat das Rechnungswesen zwei konkrete Informationsbedürfnisse für die Personalwirtschaft zu befriedigen:

- Rechenschaft über das wirtschaftliche Handeln abzulegen, also insbesondere Informationen über das personalwirtschaftliche Handeln in der Vergangenheit, zum Beispiel mittels eines Personalcontrollings im Unternehmen, zu liefern.
- Für die Bereitstellung von Informationen zu sorgen, mittels derer die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens, insbesondere auch die Wirksamkeit der begleitenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen, abgeschätzt werden kann. Mit Hilfe ausgewählter Humankapitalbewertungsmodelle und Kennzahlen kann so die Wirksamkeit, beispielsweise von Entgeltmanagementsystemen, überprüft werden.

Damit ist die FP auch empirisch für ein Unternehmen überprüfbar, denn für das Rechnungswesen stellt sich das betriebliche Informationsproblem in diesem Kontext in zweifacher Weise:

1. Bereits zur Erkennung beziehungsweise Formulierung (personalwirtschaftlicher) Entscheidungsprobleme werden Informationen des Rechnungswesens nach IFRS benötigt, beispielsweise für Outplacement-Maßnahmen, den Sozialplan, Entscheidungen zur betrieblichen Altersversorgung oder Aktienoptionsplänen.
2. Des Weiteren werden Informationen zur personalwirtschaftlichen Beurteilung der mit den Entscheidungsalternativen verbundenen Konsequenzen erforderlich, wie etwa Strategieberechnungen, Humankapitalbewertung und deren Konsequenzen für das Forschungs- und Entwicklungsteam, zum Personaleinsatz, Berechnungen zu Cashflows, Kapitalfluss- oder Wertschöpfungsrechnungen und deren Konsequenzen für die Strategieverfolgung.

**Literatur:**

Schmeisser, W. (2008): Finanzorientierte Personalwirtschaft. München/Wien.  
 Schmeisser, W./Clausen, L. (2009): Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz. Oldenbourg, München.  
 Schmeisser, W./Clausen, L./Popp, R./Ennemann, C./Drewicke, O. (2011): Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach.  
 Schmeisser, W./Drewicke, O./Buck, T. (2011): Berliner Balanced Scorecard Ansatz. Entwicklung eines HR-Informationen-Personalcontrollings aus finanzorientierter Sicht. In: www.HR-RoundTable.de, eingesehen im März 2011

PROF. DR. WILHELM SCHMEISSER  
 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
 E-Mail: Wilhelm.Schmeisser@HTW-Berlin.de





## Unfallversicherungsschutz bei Entsendungen

Bei Entsendungen von Arbeitnehmern ins Ausland stellt sich sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber die Frage, ob der Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung der Berufsgenossenschaften weiter fort gilt oder der Abschluss einer zusätzlichen freiwilligen Unfallversicherung erforderlich ist.

Die Beantwortung dieser Frage hängt zum einen von dem jeweiligen Land ab, in welches der Arbeitnehmer entsendet werden soll und zum anderen davon, ob die Entsendung für einen befristeten Zeitraum vorgesehen ist. Denn grundsätzlich erfordern die Regelungen zur Fortgeltung des deutschen Rechts stets eine befristete Entsendung des Arbeitnehmers.

Wird ein Arbeitnehmer in einen EU-Staat oder in einen Staat, der dem europäischen Wirtschaftsraum angehört, entsandt, ist als einschlägige Norm Art. 12 der Verordnung Nr. 883/2004 heranzuziehen. Damit der Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung auch im Ausland gilt, muss der Arbeitnehmer die Arbeit im Ausland weiterhin auf Rechnung des deutschen Arbeitgebers ausführen. Zudem darf die voraussichtliche Dauer der Entsendung 24 Monate nicht überschreiten und die Entsendung darf nicht zur Ablösung einer anderen im Ausland tätigen Person erfolgen.

Ebenso gestaltet es sich, wenn der Arbeitnehmer in einen Staat entsendet wird, mit welchem Deutschland ein Abkommen über die soziale Sicherheit – damit auch die gesetzliche Unfallversicherung umfassend – abgeschlossen hat. Zu diesen Staaten zählen unter anderen Israel, Kroatien, Marokko, Türkei und Tunesien. Auch nach den Regelungen dieser Abkommen muss die Entsendung befristet sein.

Erfolgt die Entsendung weder in einen EU- oder EWR-Staat noch in einen Abkommensstaat, kann die Ausstrahlungswirkung des § 4 SGB IV eingreifen. Diese ist sowohl für Kanada als auch für die USA einschlägig. § 4 SGB IV bestimmt, dass die gesetzliche Unfallversicherung weiter gilt, wenn der Arbeitnehmer im Rahmen eines inländischen Beschäftigungsverhältnisses entsandt wird und die Entsendung im Voraus zeitlich begrenzt ist. Diese zeitliche Begrenzung muss sich entweder aus der Eigenart der Beschäftigung oder aus einer vertraglichen Regelung ergeben. Somit kann auch eine mehrjährige Beschäftigung im Ausland noch vom Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung umfasst sein.

Für Fälle, in denen die Voraussetzungen des EU-Rechts, des Abkommensrechts oder der Ausstrahlung nach § 4 SGB IV nicht vorliegen – weil beispielsweise keine Befristung der Entsendung vorgenommen wurde – kann eine besondere freiwillige Auslandsversicherung abgeschlossen werden. Solch eine freiwillige Versicherung kann – nach § 140 Abs. 2 und Abs. 3 SGB VII – sowohl privat als auch über die Berufsgenossenschaft abgeschlossen werden. Verschiedene Träger der Unfallversicherungen haben eine solche zusätzliche Versicherung eingeführt. Dies hängt im Einzelfall somit von der jeweiligen Berufsgenossenschaft ab.

Kommt es während des Auslandsaufenthaltes zu einem Versicherungsfall, richtet sich der Leistungsumfang und -zeitraum der gewährten Sachleistungsaushilfe nach den Rechtsvorschriften des Aufenthaltsstaates. Damit geht das Risiko einher, dass die Sachleistungen unter Umständen ein niedrigeres Niveau als in Deutschland haben können. Für Leistungen in Staaten, die weder unter die europäischen noch unter die Abkommensregelungen fal-

len, sind diese selbst zu bezahlen und anschließend zur Kostenerstattung bei der Berufsgenossenschaft einzureichen.

Durch die Anwendung der Rechtsvorschriften des Aufenthaltsstaates auf die Leistungen des gesetzlichen Unfallversicherungsschutzes, können Fallkonstellationen entstehen, in denen der gesetzliche Unfallversicherungsschutz nicht mehr greift. Ein besonderes Risiko besteht hinsichtlich der Haftung für Verletzungen von ausländischen Arbeitskollegen. Verursacht ein von seinem deutschen Arbeitgeber ins Ausland entsandter Arbeitnehmer bei der Ausübung seiner Tätigkeit einen Arbeitsunfall, bei dem ein Arbeitnehmer des ausländischen Arbeitgebers zu Schaden kommt, so findet das Haftungsprivileg (§§ 104, 105 SGB VII), welches den Arbeitnehmer und den Arbeitgeber bei einem solchen Arbeitsunfall in Deutschland von der Haftung befreit, keine Anwendung. In solchen Fällen würde der Arbeitnehmer haften, er kann aber im Vorfeld bereits vom Arbeitgeber verlangen, von etwaigen Haftungsansprüchen Dritter freigestellt zu werden.

Bedenkt man dabei nun die enormen Haftungssummen, die gerade in den USA drohen, ist dringend anzuraten vor einer Entsendung – auch bei Fortwirken der gesetzlichen Unfallversicherung – einen zusätzlichen Auslandsversicherungsschutz aufzubauen. Dabei zählt es zu den sich aus § 618 BGB ergebenden Fürsorgepflichten des Arbeitgebers, den zu entsendenden Mitarbeiter auf die Versicherungslage hinzuweisen und diesem den Abschluss einer ausreichenden Auslandsunfall- und Haftpflichtversicherung zu ermöglichen, wenn dieser dies fordert.

ALEXANDER GRETH  
Counsel  
Simmons & Simmons  
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com  
Tel.: 0211/4 70 53 - 22



Simmons & Simmons

CARINA BEHRE  
stud. jur.  
Simmons & Simmons



Simmons & Simmons

# Entsendung in die USA

## Einfach oder eben doch nicht?

Das deutsche Unternehmen Narzisse AG mit Sitz in Köln möchte mit Wirkung zum 01.01.2011 einen Mitarbeiter zur Tochtergesellschaft Narzisse Ltd. in die USA entsenden. Der Mitarbeiter Herr Schmitz ist seit dem 01.01.2011, auf Grundlage eines unbefristeten Arbeitsvertrages, für die Standorte München und Chicago als ‚Senior Vice President‘ tätig. Er soll schwerpunktmäßig das Geschäftsfeld seines Arbeitgebers in den USA ausbauen und festigen. Er berichtet an die Geschäftsführung in Deutschland. Ein Teil seiner Gehaltskosten soll an die US-Tochtergesellschaft weiterbelastet werden. Herr Schmitz ist in Deutschland gesetzlich krankenversichert und wünscht den Verbleib im deutschen Sozialversicherungssystem.

### Diesem Wunsch möchte der Arbeitgeber entsprechen

Zunächst wird geprüft, ob zur Vermeidung einer doppelten Versicherungspflicht ein bilaterales Abkommen besteht. Das deutsch-amerikanische Abkommen regelt lediglich die Rentenversicherung. Vorrangig untersuchen wir deshalb die Möglichkeit des Verbleibs in der deutschen Rentenversicherung anhand des Sozialversicherungsabkommens zwischen Deutschland und USA.

Damit Herr Schmitz auch in den anderen Zweigen der Sozialversicherung (Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege- und Unfallversicherung) verbleiben kann, müssen die Voraussetzungen einer Entsendung im Sinne der Ausstrahlung nach § 4 SGB IV gegeben sein. Eine dieser Prämissen ist, dass sich der Arbeitsentgeltanspruch des Mitarbeiters weiterhin gegen die Narzisse AG richtet. Der Arbeitgeber muss also darauf achten, dass die Entgeltabrechnung sowie die steuerliche Geltendmachung der Gehaltskosten komplett in Deutschland erfolgen. Dies ist hier nicht der Fall.

Ein weiterer Punkt, der einer Ausstrahlung entgegensteht, ist die Position als ‚Senior Vice President‘. Laut § 4 SGB IV muss der Mitarbeiter dem Weisungsrecht des deutschen Arbeitgebers in Bezug auf Dauer, Zeit, Ort und Art der Ausführung der Arbeit unterstehen. Die angegebene Funktionsbezeichnung lässt jedoch Rückschlüsse auf eine Organschaft (Vorstand/Geschäftsführer) zu, was dem Weisungsrecht des deutschen Arbeitgebers widersprechen und sogar als Indiz für eine Tätigkeit für die ausländische Gesellschaft gelten könnte. Außerdem wird beim Prüfen der Pressemitteilungen und der Firmenhomepage festgestellt, dass die Berufung zum ‚Senior Vice President‘ auch dort mitgeteilt wurde. Auch dies erschwert die Genehmigung einer Ausstrahlung im Sinne des Gesetzes. Da das deutsch-amerikanische Abkommen in Artikel 6 Absatz 2 einige Bedingungen vorgibt, können zusammengefasst folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

Die Narzisse AG sollte einen Entsendevertrag, als Zusatz zum Arbeitsvertrag, mit folgenden Modalitäten zum Auslandseinsatz erstellen:

- Das Beschäftigungsverhältnis zwischen Herrn Schmitz und der Narzisse AG bleibt bestehen.
- Die Entsendung erfolgt auf Weisung der Narzisse AG (die Arbeit muss im Auftrag, für diese und auf ihre Rechnung ausgeführt werden).
- Herr Schmitz untersteht dem Weisungsrecht der Narzisse AG in Bezug auf Dauer, Zeit, Ort und Art der Ausführung seiner Arbeit.
- Herr Schmitz hat weiterhin einen Arbeitsentgeltanspruch gegen die Narzisse AG (Entgeltabrechnung und steuerliche Geltendmachung der Gehaltskosten erfolgt in Deutschland).
- Die Entsendung ist auf fünf Jahre befristet.
- Nach Beendigung des Transfers wird eine Weiterbeschäftigung in Deutschland gesichert.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, sollte einem Verbleib in der deutschen Rentenversicherung nichts mehr im Wege stehen. Dazu beantragt die Narzisse AG bei der gesetzlichen Krankenkasse von Herrn Schmitz eine Entsendebescheinigung („certificate of coverage“, bilingual. Offiziell: „Bescheinigung über die Anwendung der deutschen Rechtsvorschriften bei Beschäftigung in den USA“ (Vordruck D/USA 101)). Kommen wir nun zur Kranken- und Pflegeversicherung, die in einer mit der deutschen vergleichbaren Form in den USA nicht besteht. Die Fürsorgepflicht der Narzisse AG für Herrn Schmitz gilt weiterhin, auch wenn er ins Ausland entsandt ist. So erhält dieser, nach § 17 SGB V, im Falle einer Erkrankung, die ihm zustehenden Leistungen von seinem Arbeitgeber. Ihn begleitende oder besuchende, mitversicherte Familienangehörige sind ebenfalls abgedeckt. Die deutsche gesetzliche Krankenkasse hat dem Arbeitgeber die ihm entstandenen Kosten bis zu der Höhe zu erstatten, in der sie ihr in Deutschland entstanden wären.

Da Arztbesuche und Krankenhausaufenthalte in den USA oft um ein Vielfaches teurer sind als hierzulande und so eine erhebliche Belastung auf den Arbeitgeber zukommen könnte, empfiehlt sich der zusätzliche Abschluss einer internationalen Krankenversicherung. Die Anmeldung bei der Arbeitslosen- und Unfallversicherung ist in den USA jedoch obligatorisch und führt somit zu einer Doppelversicherung. Werden alle oben genannten Bedingungen erfüllt, ist hinsichtlich der Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege- und Unfallversicherung ebenfalls der Verbleib im deutschen System gewährleistet.

Die Angaben des Arbeitgebers gegenüber den zuständigen Stellen müssen stets wahrheitsgemäß erfolgen. Änderungen sollten umgehend angezeigt werden, da sich sozialversicherungsrechtlich kein Unterschied zu einem anderen, im Inland beschäftigten, Arbeitnehmer ergibt. Hierunter fällt auch die Informationspflicht gegenüber dem Unfallversicherungsträger (in der Regel die Berufsgenossenschaft). Die Zahlung der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge in Deutschland ohne gültige Entsendebescheinigung kann im Leistungsfall keinen Anspruch auf Sozialleistungen begründen (zum Beispiel Verlust der Ansprüche auf Erwerbsminderungsrente mit der Folge einer unbegrenzten Arbeitgeberhaftung).

### Fazit

Ein Auslandseinsatz sollte im Interesse des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers sorgfältig geplant werden, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten und Schadensersatzansprüche gegenüber dem Arbeitgeber zu vermeiden. Dies gilt umso mehr bei Einsätzen im außereuropäischen Ausland, beziehungsweise in Ländern mit eingeschränktem Sozialversicherungssystem.

KERSTIN LEIBBRAND  
Senior Consultant  
HDI-Gerling Pensionsmanagement AG  
E-Mail: Kerstin.Leibbrand@hdi-gerling.de  
Tel.: 07142/775 - 234



# Steuerausgleichsmodelle bei Entsendungen

Wenn Arbeitnehmer international tätiger Unternehmen entsandt werden, ist es zunächst einmal selbstverständlich, diese genauso zu entlohnen wie zuvor in ihrem Heimatland – häufig geschieht dies aber nicht. Der Grund dafür liegt darin, dass sich durch unterschiedliche Besteuerungssysteme in verschiedenen Ländern aus demselben Bruttogehalt abweichende Nettoverdienste ergeben. Dies führt zu Verunsicherung und kann die Mitarbeitermobilität negativ beeinflussen. Es gibt viele Möglichkeiten, derlei Unsicherheiten zu vermeiden – die beiden in der Praxis wohl am häufigsten zu findenden Modelle sind das Tax Protection- und das Tax Equalization Modell.

## Tax Protection Modell

Im Rahmen des Tax Protection Modells übernimmt der Arbeitgeber sämtliche ausländischen Steuern, die eine hypothetisch berechnete Steuerlast im Heimatland auf das tatsächliche Einkommen, beziehungsweise ein im Vorfeld fixiertes Referenzeinkommen, übersteigen. Somit soll gewährleistet werden, dass der betroffene Mitarbeiter während der Entsendung keiner höheren Steuerbelastung ausgesetzt ist, als dies im Heimatland (bei Nicht-Entsendung) der Fall wäre.

### 1.) Beispiel:

- tatsächliche Steuer im Entsendeland: 30.000 Euro
- hypothetisch ermittelte Steuer im Heimatland: 20.000 Euro
  - Der Arbeitnehmer ist mit 20.000 Euro (hypothet. Steuer) belastet.
  - Der Arbeitgeber trägt den Differenzbetrag in Höhe von 10.000 Euro.

### 2.) Beispiel:

- tatsächliche Steuer im Entsendeland: 10.000 Euro
- hypothetisch ermittelte Steuer im Heimatland: 20.000 Euro
  - Der Arbeitnehmer ist zunächst mit 20.000 Euro (hypothet. Steuer) belastet.
  - Der Arbeitgeber erstattet den Differenzbetrag in Höhe von 10.000 Euro an den Arbeitnehmer zurück.

Steuervorteile bei Entsendungen in Niedrigsteuerränder kommen somit dem entsandten Mitarbeiter zugute, während dieser bei Entsendungen in Hochsteuerränder vor einer „Höherbelastung“ geschützt ist. Hierin liegt aber auch die Problematik des Ansatzes. Mitarbeiter, die in Niedrigsteuerränder entsandt werden, haben letztlich gegenüber Mitarbeitern, die in Hochsteuerränder entsandt werden, einen Vorteil, da ihnen die Ersparnis aus der niedrigeren Steuerlast unmittelbar zugute kommt. Im Endeffekt findet somit keine Gleichbehandlung aller entsandten Mitarbeiter statt. Ferner kann dieses Modell für den Arbeitgeber – abhängig vom Schwerpunkt der angesteuerten Entsendeländer – eine relativ kostenintensive Lösung sein, da entstehende Steuerbelastungen stets einseitig zu Lasten des Arbeitgebers gehen, während Minderbelastungen an die Arbeitnehmer weitergereicht werden.

## Tax Equalization Modell

Beim Tax Equalization Modell wird der Mitarbeiter während der Entsendung so gestellt, als wären seine Einkünfte weiterhin im Heimatland steuerpflichtig. Ziel ist es, die Unsicherheit über steuerliche Unterschiede zwischen Heimat- und Entsendeland bei den betroffenen Mitarbeitern in Gänze zu beseitigen. Der Arbeitgeber trägt dabei eine im Ausland vorhandene steuerliche Mehrbelastung und antizipiert auf der anderen Seite an einer möglichen Minderbelastung. Somit soll gewährleistet werden, dass der betroffene Mitarbeiter während der Entsendung der identischen Steuerbelastung ausgesetzt ist, wie er es auch im Heimatland (im Nicht-Entsendefall) wäre. Auch hierbei kann sowohl auf die tatsächlichen Einkünfte als auch auf ein im Vorfeld fixiertes Referenzgehalt abgestellt werden.

### 1.) Beispiel:

- tatsächliche Steuer im Entsendeland: 30.000 Euro
- hypothetisch ermittelte Steuer im Heimatland: 20.000 Euro
  - Der Arbeitnehmer ist mit 20.000 Euro (hypothet. Steuer) belastet.
  - Der Arbeitgeber trägt den Differenzbetrag in Höhe von 10.000 Euro.

### 2.) Beispiel:

- tatsächliche Steuer im Entsendeland: 10.000 Euro
- hypothetisch ermittelte Steuer im Heimatland: 20.000 Euro
  - Der Arbeitnehmer ist mit 20.000 Euro (hypothet. Steuer) belastet.
  - Es erfolgt keine Erstattung des Differenzbetrages in Höhe von 10.000 Euro an den Arbeitnehmer.

Beim Tax Equalization Modell können folglich Unsicherheiten bezüglich steuerlicher Unterschiede im Entsendeland in Gänze vermieden werden. Der Ansatz gewährleistet die einheitliche Behandlung aller entsandten Mitarbeiter, Ungerechtigkeiten können somit vermieden werden. Dies erfordert jedoch einen erhöhten administrativen Aufwand, da für jede Entsendung eine entsprechende Vergleichsberechnung erstellt werden muss; unabhängig davon, ob eine Entsendung in ein Niedrig- oder Hochsteuerland erfolgt.

## Fazit

Grundsätzlich sind viele Steuerausgleichsmodelle in der Lage, eine zufriedenstellende Abwicklung von Mitarbeiterentsendungen zu gewährleisten. Die größtmögliche Zufriedenheit aller Beteiligten erreicht man jedoch nur, wenn bei der Auswahl des Ausgleichsmodells sowohl die strategischen Ziele und Ausrichtungen des Unternehmens als auch die firmeninterne personalpolitische Ausrichtung Berücksichtigung finden. Eine allgemeingültige Empfehlung des „richtigen“ Steuerausgleichsmodells gibt es insofern nicht, da im Einzelfall, beziehungsweise unternehmensabhängig, eine Vielzahl von Rahmenbedingungen, Vorgaben und Strategien in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden sollten, wie zum Beispiel:

Anzahl von Entsendefällen, Schwerpunktländer, Umfang des administrativen Aufwandes, Kostenintensität, interne Abwicklung/externe Abwicklung, Anreizwirkung, Vergleichsgrundlage (tatsächliches Einkommen, Referenzgehalt et cetera), monatliche/jährliche Betrachtung (Ausgleich).

Die Praxis zeigt jedoch, dass zwar sämtliche existierenden Ausgleichsmodelle – trotz oder gerade wegen ihrer unterschiedlichen Vor- und Nachteile – im Einzelfall zu einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Abwicklung von Mitarbeiterentsendungen führen können. In vielen Fällen führt jedoch eine mangelnde Transparenz seitens der entsandten Mitarbeiter bereits im Vorfeld einer Entsendung zu Unsicherheiten und im Nachgang zu Unzufriedenheiten. Aus diesem Grund ist eine verständliche, gerechte und im Vorfeld klar fixierte Ausgleichsregelung für jedes Unternehmen, das international tätig ist, im Grunde unerlässlich.

PETER SCHMITZ  
Senior Manager  
WTS Group Aktiengesellschaft  
E-Mail: Peter.Schmitz@wts.de  
Tel.: 089/286 46 - 162



OLIVER SCHREIB  
Manager  
WTS Group Aktiengesellschaft  
E-Mail: Oliver.Schreib@wts.de  
Tel.: 089/286 46 - 206



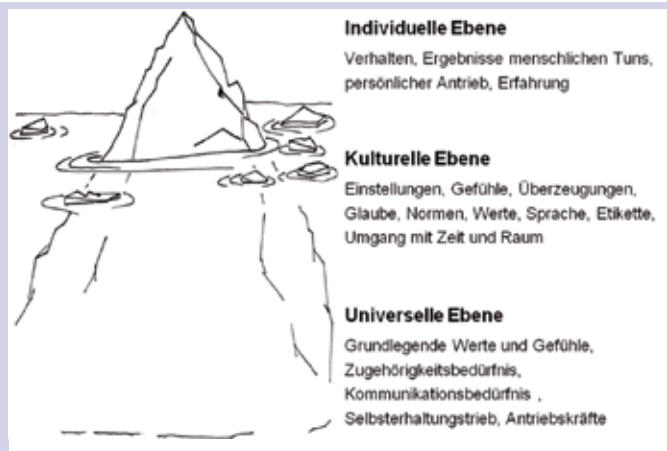
# Rendezvous der Eisberge

## Annäherung an die Fragestellung interkultureller Unterschiede

*Grenzüberschreitende Mitarbeiterentsendungen sind mit hohen Kosten verbunden. Richtig teuer sind sie, wenn sie scheitern. Der Anlass des Scheiterns liegt zumeist in den „soft facts“. Und da zu allererst in der nicht gelungenen kulturellen Eingliederung in einer neuen Umgebung. Gibt es dafür Lösungen?*

Für den Begriff Rendezvous gibt es bei Wikipedia 16 unterschiedliche Erläuterungen. An der Spitze steht „romantische Verabredung“, neudeutsch „Date“. Aber was hat das mit Eisbergen zu tun? Und was haben Eisberge mit interkulturellen Fragestellungen zu tun?

Nun, das Besondere an Eisbergen ist, dass sie zu 1/7 sichtbar sind, zu 6/7 jedoch nicht. Damit sind sie ein gutes Modell für die Darstellung unterschiedlicher Kulturen. Jeder Mensch wird in seiner spezifischen Umgebung groß und wird durch sie geprägt – ohne sich dessen bewusst zu sein. Sein Verhalten entspricht dem 1/7 des Eisberges, das man sieht. Die Grundlage dafür, wie er zu der Person wurde, die man erlebt, entspricht den übrigen 6/7.

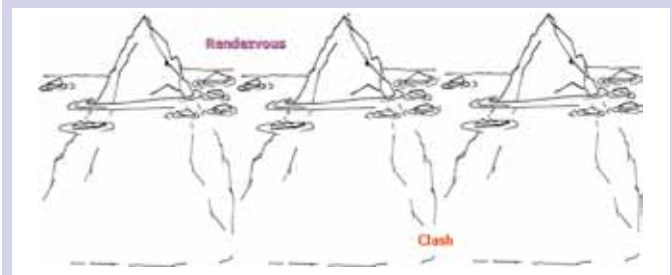


Tief unter der Wasseroberfläche werden die grundlegenden Werte, die universelle Ebene geschaffen. Dies ist übrigens für alle Menschen aller Kulturkreise auf der Welt gleich. Alle Menschen verspüren den Selbsterhaltungstrieb, haben Antriebskräfte um etwas zu erreichen, haben ein Zugehörigkeits- und Kommunikationsbedürfnis. Und sie streben nach Anerkennung, Respekt, Vertrauen, Sinnhaftigkeit und Würde.

Schon etwas weiter oben, aber immer noch nicht sichtbar, ist die kulturelle Ebene, auf der sich Einstellungen entwickeln. Hier werden die universellen Gegebenheiten in interkulturelle Betätigung umgesetzt.

Hier entstehen spezifische Gefühle, Verhaltensnormen, Werte und Überzeugungen, Körpersprache. Hier entwickeln sich die Unterschiede, wie etwa die Sprache und der Umgang mit Zeit und Raum. Als Sie mit 6 Monaten begonnen haben zu sprechen, indem Sie Silben wiederholten, wussten Sie nicht, dass das Deutsch war – war es auch nicht, denn „Mama“ sagen die Babys in mehreren Sprachen. Aber schon weitere 6 Monate später formten Sie kurze Sätze aus drei Worten, die Ihre Umwelt verstand – sie sprachen Deutsch, waren sich dessen aber immer noch nicht bewusst. Und als Sie – ohne böse Absicht natürlich, zum ersten Mal „Sch...“ sagten da begannen Ihre Eltern an Ihren Normen und Werten zu feilen – nehme ich jedenfalls mal an. Man hat es Ihnen verboten, genau so wie Sie gesagt bekamen, dass die Sandburg des Nachbarkindes nicht zerstört werden soll, oder man Fröschen keine Beine ausreißt – jedenfalls nicht bei uns. Sie haben sich dann im Laufe der

Zeit innerhalb dieses Normen- und Wertegerüsts zu der Person entwickelt, die Sie heute sind. Und das drückt sich in Ihrem Verhalten und Ihrer Etikette aus. In dem was Sie erreichen und wie Sie es erreichen, wie Sie das Erreichte in Erfahrung umarbeiten und welche weiteren Antriebe Sie daraus ableiten. Ich nehme an, die Froschbeine sind nach wie vor tabu. Sie sind ein fertiger Mensch. Und der trifft nun auf andere fertige Menschen aus anderen Kulturen. Es kommt zu einem Rendezvous oder einem Date. Das kann privat oder auch geschäftlich sein. Wir befassen uns heute mehr mit Letzterem – obwohl auch die private Alternative durchaus ihre Reize hätte. Jeweils das eine Siebel über Wasser ist für den oder die andere erkennbar, alles unter der Wasseroberfläche nicht. Wünschen wir dem Rendezvous einen erfolgreichen oder zumindest neutralen Verlauf; nichts Schlimmes soll passieren. Aber so ist das Leben nicht. Während der Mensch erwachsen wird und die Werte und Normen seiner Umgebung internalisiert, entwickelt er auch einen kulturellen Filter, durch den er andere Kulturen betrachtet. Und der Blick durch diesen Filter weckt in ihm die Überzeugung, dass die anderen „komisch“ sind; vielleicht denkt er sogar, dass sie „falsch“ handeln. Allerdings denkt der oder die andere Rendezvous-Beteiligte ähnlich, da auch dieses Filter-Denken universell ist. Nur die Filter unterscheiden sich sehr.



Na ja, dann kann es schon mal zum Clash kommen, obwohl man sich höflich unterhält, dem anderen mit seinen eigenen Manieren zu imponieren trachtet und überhaupt guten Willens ist. Wenn dann der erhoffte Erfolg des Rendezvous ausbleibt, herrscht Ratlosigkeit. Man hatte doch ein gutes Gespräch, alle haben gelächelt, es war alles O.K. – oder doch nicht? Über Wasser schon. Aber eine ungeschickte Bemerkung, eine kurze Körperreaktion oder eine voreilige Ergebnisvorwegnahme einer geschäftlichen Transaktion haben die Regionen unter Wasser getroffen. Und warum? Weil man sie nicht berücksichtigt hat, weil man nicht genügend sensibilisiert war und sein Verhalten nicht entsprechend einstellen konnte.

Aber das kann man lernen. Dazu gibt es Seminare und Coaching-Angebote.

HELMUT BERG  
Geschäftsführender Gesellschafter  
RSB Deutschland GmbH  
E-Mail: Helmut.Berg@rsb-relocation.de  
Tel.: 069/61 09 47 - 0



# Empfehlung/Compliance-Gesichtspunkt

## Externen Datenschutzbeauftragten wählen!

Interne Datenschutzbeauftragte fallen bis zum Ablauf eines Jahres nach Beendigung ihrer Bestellung unter die Bestimmungen zum besonderen Kündigungsschutz (§ 4 f Abs. 3 Satz 5,6 BDSG), das Arbeitsverhältnis kann nur durch eine wirksame fristlose Kündigung aus wichtigem Grund gemäß § 626 BGB beendet werden. Die rechtlichen Akte der Bestellung und Abberufung des Datenschutzbeauftragten sind von Abschluss und Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu trennen und grundsätzlich hiervon unabhängig.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat nun mit dem Urteil vom 23.03.2011 – 10 AZR 562/09 – entschieden, dass auch die Bestellung zum Datenschutzbeauftragten in entsprechender Anwendung von § 626 BGB nur aus wichtigem Grund widerrufen werden kann und dass weder die Mitgliedschaft im Betriebsrat, noch die unternehmerische Entscheidung, zukünftig die Aufgaben eines Beauftragten für den Datenschutz extern zu vergeben, also outzusourcen, als wichtiger Grund hierfür genügen.

Eine Mitarbeiterin wurde im Jahr 1992 zur Datenschutzbeauftragten des Unternehmens und dessen Tochtergesellschaft berufen, zwei Jahre später wurde die Mitarbeiterin auch Mitglied im Betriebsrat. Wieder 14 Jahre später beschlossen beide Unternehmen, die Aufgaben des Datenschutzbeauftragten zukünftig konzernweit einheitlich durch einen externen Dritten wahrnehmen zu lassen und wiederriefen deshalb die Bestellung zur Datenschutzbeauftragten.

Auf Klage der Mitarbeiterin stellte das BAG zunächst fest, dass die Argumentation, dass das Amt eines Betriebsrates mit dem Amt eines Datenschutzbeauftragten und dessen Zuverlässigkeit nicht vereinbar ist, keinen wichtigen Grund für den Widerruf darstellt. Des Weiteren stellte das BAG fest, dass auch die unternehmerische Entscheidung der Gesellschaften, den Datenschutz künftig outzusourcen und an einen externen Dienstleister zu vergeben, nicht als Grund für den Widerruf der Bestellung als Datenschutzbeauftragte ausreicht. Der Arbeitgeber sei lediglich bei der erstmaligen Bestellung frei, ob er einen internen oder externen Datenschutzbeauftragten bestellt. Ein einmal bestellter Datenschutzbeauftragter kann also nur dann abberufen werden, wenn Gründe für eine

fristlose Kündigung vorliegen, wie zum Beispiel schwere Verstöße, Straftaten oder Ähnliches.

Mit Urteil vom 29.09.2010, 10 AZR 588/09, hatte das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass das Amt des Datenschutzbeauftragten im Fall einer Fusion zweier Krankenkassen mit Erlöschen ihrer Rechtsfähigkeit auch endet – in der Regel ist eine Fusion natürlich keine praktikable Lösung für die Praxis. Inwieweit andere unternehmerische Entscheidungen, wie zum Beispiel Betriebs(teil-)stilllegungen, als wichtige Gründe ausreichen können, ist nach der BAG-Entscheidung offen und eher zweifelhaft.

Folge des nicht möglichen Widerrufs des Amtes ist dann natürlich, dass auch der besondere Kündigungsschutz im Hinblick auf das Arbeitsverhältnis erhalten bleibt.

Deshalb ist der Arbeitgeberseite zu empfehlen, wenn Datenschutzbeauftragte zu bestellen sind hierfür gleich externe Dienstleister zu beauftragen. Genauso kann ein Ausscheiden des Datenschutzbeauftragten aus Altersgründen oder bei Eigenkündigung in Zukunft für eine Umorganisation und externe Vergabe genutzt werden.

### Vorteile externer Datenschutzbeauftragter sind:

1. Das Vertragsverhältnis mit dem externen Dienstleister ist einfach kündbar – dagegen sind Abberufung und Kündigung von internen Datenschutzbeauftragten nur sehr eingeschränkt möglich. Eine spätere Outsourcing-Entscheidung ist nach der BAG-Entscheidung ohne Einverständnis des Betroffenen während des Arbeitsverhältnisses nicht mehr möglich.
2. Compliance-Gesichtspunkte: Schlüsselpositionen wie Betriebsrat, leitende Positionen, Assistenz der Geschäftsführung/Vorstand et cetera sind unabhängig. Damit sind – schon aufgrund der Position – bereits im Ansatz keine Interessenkollisionen mehr möglich, denn der Datenschutzbeauftragte ist eine unabhängige Instanz.
3. Durch einen externen Datenschutzbeauftragten können problemlos mehrere Konzernge-

sellschaften betreut werden, ohne dass ein Risiko im Hinblick auf eine mögliche Genehmigungsbedürftigkeit von Arbeitnehmerüberlassung besteht.

4. Der externe Datenschutzbeauftragte haftet als (Werk-)Dienstleister grundsätzlich umfassend, während ein Arbeitnehmer-Datenschutzbeauftragter – nach der ständigen Rechtsprechung der Arbeitsgerichte – nur eingeschränkt haftet. Bei dem externen Dienstleister sollte aber unbedingt auf eine ausreichende Versicherung geachtet werden!

MONIKA BIRNBAUM, MM  
 Fachanwältin für Arbeitsrecht  
 F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE  
 E-Mail: Birnbaum@fps-law.de  
 Tel: 030/885 927 - 39



FPS RECHTSANWÄLTE & NOTARE

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM  
 Fachanwältin für Arbeitsrecht  
 F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE  
 E-Mail: Henkel@fps-law.de  
 Tel: 030/885 927 - 39



FPS RECHTSANWÄLTE & NOTARE

# Kündigung wegen verfassungsfeindlicher außerdienstlicher Aktivitäten?

## Das Mitwirken von Beschäftigten in einer extremistischen Organisation ist nur bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen sanktionsfähig

Nicht nur, aber insbesondere im öffentlichen Dienst ist vielfach die Frage von Interesse, inwieweit es toleriert werden muss, wenn sich Beschäftigte in links- oder rechtsextremistischen Parteien betätigen. Grundsätzlich gilt, dass Arbeitgeber nur dienstliches pflichtwidriges Verhalten sanktionieren können, während dies bei außerdienstlichem Verhalten voraussetzt, dass ein konkreter Bezug zum Anstellungsverhältnis besteht. Im öffentlichen Dienst gelten insoweit, vor dem Hintergrund der hier geltenden besonderen Verhaltenspflichten und des geforderten Bekenntnisses zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung, modifizierte Anforderungen.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in einer Entscheidung vom 12.05.2011 (2 AZR 479/09) die bisher hierzu von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze angewandt und weiterentwickelt. Das beklagte Bundesland hatte den Kläger, der als Verwaltungsangestellter im Druck- und Versandzentrum einer Oberfinanzdirektion tätig war, bereits 2007 wegen verschiedener Aktivitäten für die NPD abgemahnt. Nachdem der Kläger erneut an einer Veranstaltung dieser Partei zum Volkstrauertag teilgenommen hatte, wurde ihm 2008 fristlos, hilfsweise ordentlich gekündigt; zudem wurde der Arbeitsvertrag wegen arglistiger Täuschung angefochten. Alle genannten Sanktionen hatten vor dem BAG keinen Bestand.

Die Anfechtung des Arbeitsvertrags wegen verfassungsfeindlicher Betätigung sei zulässig, wenn der Arbeitnehmer bei seiner Einstellung die Frage nach der Verfassungstreue bewusst falsch beantwortet habe. Der Kläger hatte erklärt, er bekenne sich zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung und sei kein Mitglied einer verfassungsfeindlichen Organisation. Das BAG ließ die Anfechtung daran scheitern, dass der Kläger seine damalige Erklärung nach den Feststellungen der Vorinstanzen subjektiv nicht im Bewusstsein eines Eignungsmangels abgegeben habe.

Auch die Kündigung ließ das BAG nicht gelten. Dass der Kläger wegen seiner NPD-Aktivitäten zuvor abgemahnt worden war, wurde vom BAG so ausgelegt, dass der Dienstherr trotz dieses Verhaltens von der grundsätzlichen Zumutbarkeit des Fortbestands des Arbeitsverhältnisses ausging, sofern verfassungsfeindliche Aktivitäten unterblie-

ben. Der der Kündigung zugrunde liegende Vorwurf habe im Wesentlichen bereits der Abmahnung zugrunde gelegen. Zwischen Abmahnung und Kündigungszugang habe der Kläger kein Verhalten gezeigt, dass als ein Bekämpfen der freiheitlichen demokratischen Grundordnung bewertet werden kann. Für das BAG kam es für die Entscheidung ausdrücklich nicht darauf an, ob die NPD als verfassungsfeindlich einzustufen ist.

### Fazit

Das aktive Eintreten für extremistische Organisationen kann grundsätzlich eine Kündigung rechtfertigen. Hierbei gelten jedoch unterschiedliche Maßstäbe, je nach der ausgeübten Position des Beschäftigten. Für Lehrer gelten andere Anforderungen als etwa für Mitarbeiter der Stadtreinigung. Da unwirksame Sanktionierungen bei der Bekämpfung von Extremismus höchst kontraproduktiv sind, ist eine sorgfältige Prüfung der Wirksamkeitsvoraussetzungen anzuraten.

In der Privatwirtschaft kann nur in besonderen Fällen eine arbeitsrechtliche Verpflichtung von Arbeitnehmern angenommen werden, sich außerdienstlich verfassungsfeindlicher Aktivitäten zu enthalten, etwa dann, wenn der Betrieb seinem Zweck nach politische Zielsetzungen fördert.

Bei Angestellten des öffentlichen Dienstes ist unter Berücksichtigung ihres konkreten Aufgabenkreises zu ermitteln, in welchem Ausmaß sie einer gesteigerten politischen Treue- und Loyalitätspflicht unterliegen. Der konkrete Pflichtenkreis des Beschäftigten in seinem Aufgabenbereich muss (laut BAG) das Maß an Loyalität erfordern, deren Fehlen zum Anlass der Kündigung genommen wird.

Beamte – und nur diese – müssen jederzeit die Gewähr dafür bieten, aktiv für die freiheitliche demokratische Grundordnung einzutreten.

Eine verhaltensbedingte Kündigung setzt voraus, dass das außerdienstliche Verhalten zu konkreten betrieblichen Beeinträchtigungen geführt hat. Personenbedingt wegen fehlender Eignung kann nur dann gekündigt werden, wenn der Beschäftigte repräsentierende Funktionen oder meinungsbildende Aufgaben wahrzunehmen hat – somit also nicht bei subalternen Tätigkeiten im Innendienst. Es reicht auch nicht aus, dass der Dienstherr Zweifel

an der Verfassungstreue des Mitarbeiters aufgrund seiner politischen Gesinnung oder seiner Mitgliedschaft in einer bestimmten Organisation hat. Vielmehr muss die mangelnde Eignung durch konkrete, auf den Arbeitnehmer und seinen Aufgabenbereich bezogene, Umstände näher belegt werden können. Dabei ist auf die persönliche Einstellung des Mitarbeiters und das bisherige dienstliche und außerdienstliche Verhalten abzustellen. Dieses sollte genau beobachtet und dokumentiert werden.

Wird zur Sanktionierung der außerdienstlichen Aktivitäten eine Abmahnung erwogen, ist sorgfältig das Risiko abzuwägen, damit das Kündigungsrecht bereits zu verbrauchen.

CARSTEN KEIENBURG  
Rechtsanwalt  
PricewaterhouseCoopers  
E-Mail: Carsten.Keienburg@de.pwc.com  
Tel.: 0711/250 34 - 1058



## IMPRESSUM

**Sonderdruck**

HR RoundTable NEWS –  
Ausgabe September 2011  
Dieser Sonderdruck hat eine  
Auflage von 20.000 Exem-  
plaren.  
Er liegt den Fachzeitschriften  
HR SERVICES 5/2011;  
HR Performance 6/2011 und  
Personal.Manager 3/2011 bei.

**Herausgeber/Redaktion:**

Thomas Buck  
Geschäftsführer  
HR Informationssysteme GmbH  
& Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Tel.: 040 / 79 142 - 082

**Verlag:**

DATAKONTEXT  
Verlagsgruppe Hühlig Jehle  
Rehm GmbH  
Augustinusstr. 9d  
50226 Frechen-Königsdorf  
Tel.: 02234/96610-0  
Fax: 02234/96610-9  
www.datakontext.com  
www.lohn-und-gehalt-zeit-  
schrift.de

**Sonderdrucke:**

Kerstin Giffei  
Tel.: 02234/96610-15  
giffei@datakontext.com

**Satz/Layout:**

Jasmin Dainat  
Tel.: 02234/96610-23  
dainat@datakontext.com

**Druck:**

Kössinger AG, Schierling

**Bildnachweis:**

akquinet enterprise solutions  
GmbH  
Bremer Landesbank  
Bundesverband der Systemgas-  
tronomie e.V.  
charisManufaktur  
HDI-Gerling Pensionsmanage-  
ment AG  
HR Informationssysteme GmbH  
& Co. KG  
Kentucky Fried Chicken Limited,  
German Branch  
New Horizons Hamburg GmbH  
Randstad Deutschland  
RSB Deutschland GmbH  
stepbysteps.com WorldCup

**Urheber- und Verlagsrecht:**

Die Zeitschrift und alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
und Abbildungen sind urheber-  
rechtlich geschützt. Die Rechte  
für die Nutzung von Artikeln  
für elektronische Pressespiegel  
erhalten Sie über Chiara Bauer,  
Tel.: 02234/96610-19, E-Mail:  
bauer@datakontext.com.

Wir bedanken uns für die Um-  
setzung bei:

# Das dauert ja ewig und drei Jahre ...

## Einschränkung des Vorbeschäftigungsverbots bei Befristung



Die Befristung eines Arbeitsvertrages, ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes, ist gemäß § 14 Abs. 2 Satz 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bis zur Dauer von zwei Jahren zulässig. Dies gilt nicht, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat (§ 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG). Eine schädliche „Zuvor-Beschäftigung“ im Sinne dieser Vorschrift liegt nach dem bahnbrechenden Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 6. April 2011 (7 AZR 716/09) dann nicht mehr vor, wenn ein früheres Arbeitsverhältnis mehr als drei Jahre zurückliegt. Die Klägerin im oben genannten Fall war beim beklagten Arbeitgeber aufgrund eines befristeten Arbeitsvertrages vom 1. August 2006 bis zum 31. Juli 2008 als Lehrerin beschäftigt. Während ihres Studiums hatte sie bereits vom 1. November 1999 bis zum 31. Januar 2000 als studentische Hilfskraft für denselben Arbeitgeber gearbeitet. Mit ihrer Klage hat sie die Feststellung der Unwirksamkeit der Befristung des Arbeitsverhältnisses sowie ihre Weiterbeschäftigung begehrt.

Die Klage hatte vor dem 7. Senat des BAG – ebenso wie bereits in den Vorinstanzen – keinen Erfolg. Die Erfurter Richter waren der Ansicht, dass die mehr als sechs Jahre zurückliegende frühere Beschäftigung der Klägerin der sachgrundlosen Befristung ihres Arbeitsvertrages nicht entgegen stand. Dies ergebe die an ihrem Sinn und Zweck orientierte, verfassungskonforme Auslegung der gesetzlichen Regelung: Zum einen soll Arbeitgebern ermöglicht werden, auf schwankende Auftragslagen und neue Marktbedingungen durch befristete Einstellungen zu reagieren und für Arbeitnehmer eine Brücke zur Dauerbeschäftigung zu schaffen. Zum anderen sollen durch das Verbot der Zuvor-Beschäftigung „Befristungsketten“, beziehungsweise „Kettenverträge“, und der damit unter Umständen einhergehende Missbrauch befristeter Arbeitsverträge verhindert werden. Da das Verbot allerdings auch zu einem Einstellungshindernis werden kann, sei seine Anwendung nach der Rechtsauffassung des BAG nur insoweit gerechtfertigt, als dies zur Verhinderung von „Befristungsketten“ erforderlich ist. Das sei bei lange zurückliegenden früheren Beschäftigungen typischerweise nicht mehr der Fall. Hier rechtfertige der Gesetzeszweck die Beschränkung der Vertragsfreiheit der Arbeitsvertragsparteien und die damit verbundene Einschränkung der Berufswahlfreiheit

des Arbeitnehmers nicht. Die Gefahr missbräuchlicher „Befristungsketten“ bestehe – nach Auffassung der Richter – regelmäßig nicht mehr, wenn zwischen dem Ende des früheren Arbeitsverhältnisses und dem sachgrundlos befristeten neuen Arbeitsvertrag mehr als drei Jahre lägen. Diese Zeitspanne entspricht außerdem der gesetzgeberischen Wertung, die in der Dauer der regelmäßigen zivilrechtlichen Verjährungsfrist nach § 195 BGB zum Ausdruck kommt.

**Fazit**

Dem Abschluss eines ohne Sachgrund befristeten Arbeitsverhältnisses steht eine frühere Beschäftigung des Arbeitnehmers nicht entgegen, wenn diese mehr als drei Jahre zurückliegt.

**Anmerkung**

Man darf nicht vergessen, dass Befristungen ein zentrales Flexibilisierungsinstrument auf dem deutschen Arbeitsmarkt darstellen. Befristete Arbeitsverhältnisse ermöglichen den Arbeitssuchenden den Wieder- oder Ersteintritt in das Berufsleben, können eine Alternative zur Arbeitslosigkeit und eine Brücke zur Dauerbeschäftigung sein. Gleichzeitig ebnen sie Unternehmen Wege, flexibel am Markt zu agieren. Damit ist ihre Beibehaltung und Weiterentwicklung nicht nur sinnvoll, sondern absolut unerlässlich. Das bisherige Befristungsrecht hat sich bisweilen häufig als Beschäftigungsbremse dargestellt, weil das sogenannte Anschlussverbot zeitlich uneingeschränkt und damit „lebenslang“ galt. Umso überraschender und erfreulicher ist nun die Wende in der Rechtsprechung. Dies soll wiederum aber nicht bedeuten, dass der Gesetzgeber untätig bleiben soll. Die Entscheidung des BAG und die damit verbundene Einschränkung des Vorbeschäftigungsverbots füllen die vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) eröffnete Zeitspanne noch nicht aus. Dieser sieht nämlich einen Zeitraum von lediglich drei Monaten als ausreichend an, um erneut eine sachgrundlose Befristung zu vereinbaren (EuGH, Beschluss vom 12. Juni 2008, C-364/07). Zudem hat die schwarz-gelbe Koalition im Koalitionsvertrag eine Sperrzeit von einem Jahr anvisiert, jedoch noch nichts Konkretes in dieser Richtung unternommen. Es bleibt abzuwarten, ob und wie schnell eine Reaktion des Gesetzgebers folgen wird.

ANDREA BELEGANTE

Referentin

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.

E-Mail: info@bundesverband-systemgastronomie.de

Tel.: 089/3 06 58 79 - 0



# Das Standardwerk zur Altersteilzeit auf aktuellem Stand



Nimscholz/Oppermann/Ostrowicz

## **Altersteilzeit**

Handbuch für die Personal- und Abrechnungspraxis

7. überarbeitete und erweiterte Auflage 2011

560 Seiten – Hardcover – 17 x 24 cm

€ 74,95

ISBN 978-3-89577-565-9

## **Die Altersteilzeit-Dokumentation für Ihre Fachbibliothek**

*„Für den, der sich mit Altersteilzeit zu beschäftigen hat, ist der Nimscholz/Oppermann/Ostrowicz uneingeschränkt zu empfehlen.“*

**Der Arbeitgeber**

Die 7. Neuauflage bietet eine sichere und verständliche Handlungsanleitung zur Einführung, Prüfung und Durchführung von Altersteilzeitarbeit. Die Auswirkungen auf das Arbeits-, Sozialversicherungs- und Steuerrecht und die Personal- und Abrechnungspraxis werden detailliert kommentiert.

Das Werk berücksichtigt sämtliche für die Altersteilzeit maßgeblichen Rundschreiben der Spitzenorganisationen der Sozialversicherung. Zugleich wurde die aktuelle Rechtsprechung umfassend eingearbeitet. Auch die Handlungsanleitungen, Praxisbeispiele und Musterhilfen zeigen den neuesten Stand.

Der Titel hat sich in der Praxis und Rechtsprechung als Standardwerk durchgesetzt.



# HResponsibility – Beiträge des HR-Managements zur Corporate Responsibility

*Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und Unternehmer ist nicht der Verzicht auf mögliche Gewinne zu Gunsten des Allgemeinwohls, also Philanthropie, sondern wichtiges Element einer langfristig ausgerichteten Strategie.*

## 1. Was ist Corporate Responsibility?

Begriffsklärung zum Verständnis in diesem Beitrag: Corporate Responsibility (CR) umfasst die drei Gebiete der sogenannten „Triple Bottom Line“: die ökologische, die soziale und die ökonomische Verantwortung. Diese strategische Sichtweise grenzt sich ab von der (Corporate) Philanthropie, die das reine Spendenwesen beschreibt.

Die Übernahme von – nicht nur sozialer – Verantwortung durch Unternehmen ist nichts Neues, aber die Anforderungen haben sich geändert. Stakeholder vertreten ihre Position offensiver und ein systematisches Vorgehen in diesem Bereich ist für Unternehmen unerlässlich. Früher reichte Philanthropie, heute muss CR ein integraler Bestandteil der Unternehmens-DNA sein. Inzwischen erkennen die Stakeholder – auch durch gute internetbasierte Vernetzung – bloßes Greenwashing. Der äußere Eindruck muss durch die innere strategische Einstellung des Unternehmens fundiert werden. Und genau darum ist CR auch kein Thema für PR- oder Kommunikations-Abteilungen sondern für alle Bereiche – vorgelebt von der Unternehmensführung, den aktuellen und potenziellen Mitarbeitern vom HR-Bereich vermittelt.

## 2. Wie wirkt Corporate Responsibility?

Es gibt zwei gegensätzliche Einstellungen zur CR von Unternehmen. Die eine sieht CR als die Selbstverwirklichung von Eigentümer-Unternehmern und/oder Managern, die – völlig unabhängig von wirtschaftlichen Überlegungen – (höheren) moralischen und ethischen Prinzipien folgen. Die andere sieht CR gerade als ein Mittel zur Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens, also als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie und ist Basis der folgenden Ausführungen.

Unternehmen, deren Ziel die langfristige Sicherung ihrer Existenz ist, sind für lediglich kurzfristig orientierte Investoren nicht interessant, für andere Stakeholder-Gruppen dagegen umso attraktiver:

- seien es Mitarbeiter, die an der Sicherung ihres Arbeitsplatzes interessiert sind,
- seien es Gemeinden, denen die Sicherung der Steuereinnahmen wichtig ist oder
- seien es Investoren, die aufgrund ihrer Risikoaversion Unternehmen mit einer geringen Volatilität der Gewinne vorziehen.

In wissenschaftlichen Untersuchungen wird ein positiver Zusammenhang zwischen CR und finanziellem Erfolg des Unternehmens festgestellt. In einer Metastudie von 80 Untersuchungen zum Einfluss von CR auf den finanziellen Unternehmenserfolg wurde ein positiver Effekt der CR auf finanziellen Erfolg zehn mal häufiger erkannt als ein negativer Effekt. Laut einer McKinsey-Studie gaben 55 Prozent der befragten Unternehmen an, es sei ein entscheidender Effekt von CR, dass talentierte Mitarbeiter gewonnen, motiviert und gehalten werden.

## 3. Einbindung der HR in eine Corporate Responsibility Strategie

CR strategisch und konsistent zu betreiben, ist für ein Unternehmen wich-

tiger als eine unsystematische Liste mit einer Vielzahl unzusammenhängender Projekte aufführen zu können. Konsistent deshalb, weil ein Unternehmen schlecht beraten wäre, sich mit ausgefeilter Kommunikation für auffällige Community-Involvement-Projekte zu profilieren, wenn gleichzeitig die Mitarbeiter von Zulieferfirmen unter irregulären Bedingungen produzierten oder das Unternehmen Umweltschäden bewusst billigend in Kauf nähme. Konsistenz unterstützt dabei auch den sogenannten „Virtuous Cycle“ im HR-Management. Also die sich gegenseitig verstärkenden positiven Effekte die ein Unternehmen erzielt, wenn es seine Mitarbeiter als Stakeholder ernst nimmt und entsprechend (be)handelt und wenn diese Mitarbeiter – als Mittler des Unternehmens – anderen Stakeholdern gegenüber nachhaltig und verantwortungsvoll agieren.

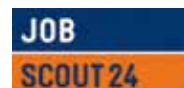
Im Rahmen einer stakeholderorientierten CR-Strategie kommt dabei dem HR-Bereich die Aufgabe zu, im Recruiting (Diversity), in der Mitarbeiter-Entwicklung (zum Beispiel CR-Schulungen), aber auch bei Entlassungen (Fairness) operativ, nachhaltig und verantwortungsvoll zu agieren. Als konzeptionelle Basis sind Verhaltenskodizes aufzustellen und geeignete Anreizsysteme zu konzipieren, schließlich gibt es häufig noch eine Diskrepanz zwischen den vom Unternehmen in der CR verfolgten Zielen und den durch Anreizsysteme forcierten Zielen. Oft wird nachhaltiges, soziales Handeln gefordert, aber nicht konsistent belohnt (in vielen Fällen wird im Anreizsystem das Auftragsvolumen als dominante Einflussgröße auf die persönliche Entlohnung verankert, während CR-Ziele – teilweise aufgrund fehlenden Verständnisses ihrer Messbarkeit – außer Acht gelassen werden).

## 4. Messung von CR

“You can’t manage what you don’t measure.” Diese Erkenntnis gilt natürlich auch für die CR. Im Rahmen der hier vertretenen ökonomischen Begründung von CR hilft die Messung dem Unternehmen auch dabei, die CR-Aktivitäten zu legitimieren, schließlich trägt das Unternehmen eine explizite, ökonomische Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern. Messung muss helfen, zumindest folgende Fragen zu beantworten:

- Wie können die CR-Aktivitäten zu den strategischen Zielen des Unternehmens beitragen?
- Welche Nutzen zieht das Unternehmen aus CR-Aktivitäten und wie hoch ist der Return on Investment?

DANIEL SMUDA  
Geschäftsführer  
JobScout24 GmbH  
Daniel.Smuda@JobScout24.de



# GO – Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG

## Demographische Herausforderungen

Der demographische Wandel stellt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor große Herausforderungen. Sinkende Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung führen zu einer insgesamt alternden und schrumpfenden Bevölkerung. Neben den Folgen für die sozialen Sicherungssysteme ist insbesondere die Arbeitswelt von den demographischen Veränderungen betroffen. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, die künftigen Anforderungen mit älter werdenden Belegschaften zu bewältigen. Außerdem werden sie sich verstärkt darum bemühen müssen, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden. Bereits heute sind größere Anstrengungen nötig, um den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern langfristig zu decken.

Der demographische Wandel betrifft den gesamten Salzgitter-Konzern, allerdings sind die Anforderungen und Belastungen an den Arbeitsplätzen in den jeweiligen Konzerngesellschaften sehr unterschiedlich. So ist ein gewerblicher Mitarbeiter am Hochofen, der im Schichtsystem arbeitet, anderen Anforderungen und Belastungen ausgesetzt als ein kaufmännischer Mitarbeiter im internationalen Trading oder ein Ingenieur im Spezialmaschinenbau. Gleichzeitig bestehen gesellschaftsspezifische Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Ausbildungs- und Studienrichtungen künftiger Fachkräfte, die verschiedene Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien erfordern.



## Situation in der Salzgitter AG

Die Salzgitter AG zählt zu den führenden Stahl- und Technologiekonzernen Europas. Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen in der Produktion von Walzstahl- und Röhrenerzeugnissen sowie deren Weiterverarbeitung, dem Handel mit diesen Produkten und dem Spezialmaschinen- und Anlagenbau. Unter Führung der Salzgitter AG Holding gliedert sich der Konzern in die fünf Unternehmensbereiche Stahl, Handel, Röhren, Dienstleistungen und Technologie. Diese umfassen jeweils operativ selbstständige Konzerngesellschaften unterschiedlicher Größe, die dezentral mit hoher Entscheidungsfreiheit handeln und eigenverantwortlich markt-, standort- und produktbezogene Geschäftsaktivitäten entwickeln. Die Salzgitter AG beschäftigt rund 23.000 Mitarbeiter, davon etwa 3.000 im Ausland.

Der Altersdurchschnitt im Salzgitter-Konzern (Inland) lag 2010 bei über 43 Jahren. Die Prognose der Altersstruktur zeigt, dass er bis zum Jahr 2025 voraussichtlich auf über 45 Jahre ansteigen wird. Vor allem der Anteil der älteren Mitarbeiter an der Belegschaft wird deutlich zunehmen. Waren im Jahr 2010 etwa 29 Prozent der Mitarbeiter über 50 Jahre alt, werden es im Jahr 2025 voraussichtlich rund 43 Prozent sein.

## Das Projekt GO – Die Generationen-Offensive 2025

Vor diesem Hintergrund wurde im März 2005 das Projekt „GO – Die Generationen-Offensive 2025“ ins Leben gerufen. Ziel dieses konzernweit angelegten Projekts ist es, Lösungsstrategien zur Bewältigung des demographischen Wandels zu entwickeln. Dabei verfolgt GO einen ganzheitlichen Ansatz: Anstatt nur eine Zielgruppe oder ein Themenfeld in den Mittelpunkt zu stellen, bietet das Projekt einen umfangreichen Maßnahmenkatalog, um den vielschichtigen Herausforderungen und den unterschiedlichen Gegebenheiten in den Konzerngesellschaften gerecht zu werden.

Am Anfang der Projektarbeit stand zunächst eine umfangreiche Analyse des Themas demographischer Wandel. Sind die Auswirkungen des demographischen Wandels heute gut bekannt, war dies 2005 noch nicht der Fall. Deshalb galt es zunächst, die vielfältigen Prognosen und Szenarien über die Bevölkerungsentwicklung aufzubereiten und die Folgen für die Salzgitter AG zu analysieren.

**Darauf aufbauend wurden sechs GO-Handlungsfelder definiert:**

- Unternehmenskultur und Führung
- Personalmarketing und -recruiting
- Personalentwicklung und -qualifizierung
- Arbeitsorganisation, -zeit und Entgelt
- Gesundheit, Fitness und Ergonomie
- Integrationsmanagement.

Sechs Expertenteams, zusammengesetzt aus Mitarbeitern aller Konzernbereiche, entwickelten unter Federführung des Personalvorstands für diese Handlungsfelder zahlreiche Konzepte und Ideen. Unterstützt wurden die Arbeiten durch ein eigens eingerichtetes Projektbüro, das neben inhaltlichen Aufgaben organisatorische und koordinierende Tätigkeiten übernommen hat. Nach etwa zweijähriger Projektarbeit wurden 2007 insgesamt knapp 60 Maßnahmen verabschiedet, die das Unternehmen „demographiefest“ machen und langfristig wettbewerbs- und innovationsfähig halten sollen. Diese werden seitdem sukzessive in den Konzerngesellschaften umgesetzt. Die Gesellschaften können dabei selbst entscheiden, welche Maßnahmen aus dem GO-Instrumentarium für sie passend sind und den entsprechenden Gegebenheiten vor Ort Rechnung tragen.

Die Umsetzung der GO-Maßnahmen in den Gesellschaften wird über ein IT-gestütztes Controlling-Tool nachgehalten, mit dem die Gesellschaften den Stand der Maßnahmenumsetzung abbilden können. Die Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften stellen die Ergebnisse in regelmäßigen Personalentwicklungskonferenzen vor und diskutieren sie mit dem Personalvorstand.

**Umsetzung in der Praxis**

2010 wurde eine erste Zwischenbilanz zur Umsetzung des GO-Projekts gezogen. Zahlreiche Maßnahmen wurden seit Projektbeginn im Konzern und in den Gesellschaften auf den Weg gebracht, von denen nachfolgend einige vorgestellt werden.

Um langfristig den Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu sichern, unterhält die Salzgitter AG zahlreiche Kooperationen mit Schulen und Hochschulen. Ziel ist es, junge Menschen für Naturwissenschaft und Technik zu begeistern und für das Unternehmen zu interessieren. Schnuppertage, Exkursionen oder Projekte sind nur einige Beispiele der Zusammenarbeit. Studierenden bietet das Unternehmen die Möglichkeit bereits während des Studiums Praxiserfahrung, z. B. im Rahmen von Praktika oder Werkstudententätigkeiten, zu sammeln. Während ihrer Zeit im Unternehmen sind die Studierenden in das Programm Praktisch eingebunden. Dieses bietet ihnen Gelegenheit, Führungskräfte kennen zu lernen, sich über Einstiegsmöglichkeiten zu informieren oder bei gemeinsamen Aktivitäten ihr Netzwerk zu erweitern. Ein wöchentlicher Mittagstammtisch mit anderen Praktikanten und Betreuern rundet das Angebot ab.

Lebenslanges Lernen gewinnt im demographischen Wandel eine zunehmende Bedeutung. Um die Mitarbeiter systematisch zu qualifizieren und auf ein längeres Berufsleben vorzubereiten, hat die Salzgitter Flachstahl GmbH das Projekt PEQO (PersonalEntwicklung, Qualität & Qualifizierung, Organisationsentwicklung) installiert. In einem jährlich stattfindenden Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden vorhandene Qualifikationen mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgeglichen, Qualifizierungsbedarfe ermittelt sowie die Entwicklungsziele des Mitarbeiters erörtert. Bei Bedarf werden Maßnahmen verbindlich vereinbart und in der Regel innerhalb eines Jahres durchgeführt.

Neben der Qualifizierung von Mitarbeitern ist die Sicherung und Weitergabe von Wissen ein weiterer wichtiger Baustein. 2006 wurde daher das Instrument TransferWerk entwickelt. Ziel ist es, Wissen systematisch von einer Person auf eine andere zu übertragen und wichtiges Know-how im Unterneh-

men zu halten. Mit Unterstützung eines Moderators werden dabei sämtliche für den Arbeitsplatz wichtigen Aspekte und Wissensbereiche erfasst und weitergegeben. Die Ergebnisse werden in einer IT-gestützten Jobmap festgehalten und dokumentiert. In den Konzerngesellschaften wurden Moderatoren qualifiziert, die den Wissenstransfer vor Ort steuern und umsetzen.

Im Rahmen des Handlungsfelds Gesundheit wurden 2007 an den Standorten Salzgitter und Peine zwei firmeneigene Fitness-Center eröffnet. Zahlreiche Fitness-Geräte zum Ausdauertraining oder Muskelaufbau stehen hier zur Verfügung. Außerdem werden verschiedene Fitness- und Präventionskurse angeboten. Die Öffnungs- und Kurszeiten der Fitness-Center richten sich nach dem Bedarf der Mitarbeiter. Von 5.00 Uhr morgens bis 1.00 Uhr nachts kann hier Sport getrieben werden. Rund 1.000 Mitarbeiter nutzen dieses Angebot. Weitere Standorte bieten ihren Beschäftigten über Kooperationen mit örtlichen Fitness-Centern die Möglichkeit zu günstigen Konditionen zu trainieren.

**Fazit und Ausblick**

Mit dem GO-Projekt ist die Salzgitter AG auf dem rechten Weg, um den demographischen Wandel innerbetrieblich zu gestalten. GO leistet damit einen wichtigen Beitrag, um die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Um auch in Zukunft geeignete Antworten auf die demographischen Herausforderungen zu finden, wurde das Projekt im Jahr 2010 um drei neue Schwerpunkte erweitert:

- Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (work-life balance) und
- Integration von (jungen) Migranten.

Derzeit werden Maßnahmen in diesen drei Themenfeldern entwickelt, die Ende 2011 in das GO-Instrumentarium einfließen sollen.

ANDREA LOOSCHEN  
Referentin Personal- und Sozialpolitik  
Salzgitter AG  
E-Mail: Looschen.A@salzgitter-ag.de



THOMAS MARTIN PETERS  
Leiter Führungskräfte  
Salzgitter AG  
E-Mail: Peters.T@salzgitter-ag.de



# Zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen

*In vielen Unternehmen gleicht das Thema „Führung“ noch zu häufig einem bloßen Lippenbekenntnis. Nicht selten wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte sogar wissentlich von der Geschäftsleitung geduldet, sofern das operative Ergebnis stimmt. Zu diesem Resultat kommt eine aktuelle Studie der Hochschule Osnabrück, die sich mit dem Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen beschäftigt.*

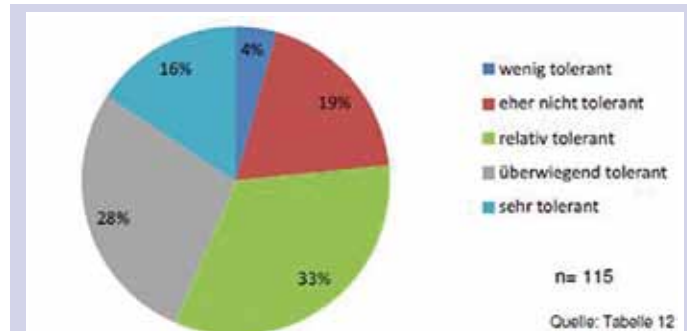
„Mitarbeiter kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“, so hat es Sprenger einmal formuliert. Und in der Tat, aktuelle Studien (Gallup Engagement Index 2010) weisen das Führungsverhalten als „zentralen Faktor für den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung“ aus und scheinen diese Aussage damit zu unterstützen. Glaubt man dem Gallup Engagement Index 2010, dann haben 21 Prozent aller Arbeitnehmer keine emotionale Bindung mehr an ihren aktuellen Arbeitgeber; sie haben also ihre „innere Kündigung“ bereits vollzogen. Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung sind enorm. Sie belaufen sich, laut Gallup, auf eine Summe zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro jährlich. Zudem zeigt die Gallup-Studie einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Fluktuationsneigung und dem Grad der emotionalen Bindung. So weisen Mitarbeiter mit geringer beziehungsweise keinerlei emotionaler Bindung eine deutlich höhere Wechselbereitschaft auf als ihre emotional stark gebundenen Kollegen. Einem Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern können so im Jahr bis zu 2,6 Millionen Euro an Fluktuationskosten entstehen.

Können sich Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Zahlen – des prognostizierten demografischen Wandels und des bereits aktuell spürbaren Fachkräftemangels – schlechte Führung überhaupt noch leisten? Oder haben sie die Zeichen der Zeit bereits erkannt und messen dem Thema Führung in ihren Unternehmen bereits erhöhte Bedeutung bei? Aufschluss über diese Fragen zu gewinnen, war das erklärte Ziel unserer explorativen Untersuchung zum aktuellen Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen.

## Die wichtigsten Studienergebnisse im Überblick

- Wer Führung ernst nimmt, macht das Führungsverhalten zum Gegenstand von Personalbeurteilungen. Daher wurde zunächst überprüft, inwieweit das Führungsverhalten im Rahmen von Personalbeurteilungen eine Rolle spielt. Es wurde deutlich, dass bei über 85 Prozent der befragten Unternehmen das Führungsverhalten expliziter Bestandteil von Personalbeurteilungen ist.
- Nichtsdestotrotz scheint die Toleranz gegenüber Schwächen im Führungsverhalten bei mehr als zwei Dritteln aller Befragten recht hoch ausgeprägt zu sein; sofern das von den Führungskräften verantwortete operative Ergebnis stimmt (siehe Abbildung 1).
- Der gegenüber dem Führungsverhalten hohe Stellenwert des operativen Ergebnisses wird auch bei der Frage, welche einzelnen Komponenten für die Unternehmen im Rahmen von Zielvereinbarungen eine wichtige Rolle spielen, deutlich. Zielvereinbarungen werden in 95 Prozent aller befragten Organisationen getroffen. Differenziert nach einzelnen Komponenten zeigt sich, dass dem operativen Ergebnis im Durchschnitt mehr als 90 Prozent einen „sehr hohen“ beziehungsweise „bedeutenden“ Stellenwert beimessen; beim Führungsverhalten sind dies lediglich 45 Prozent. Einen, als Komponente von Zielvereinbarungen, noch geringeren Stellenwert hat die „Fluktuationsrate“ mit 17 Prozent. Die „Förderung von Mitarbeitern“ hat mit 57 Prozent noch einen vergleichsweise hohen Stellenwert (siehe Abbildung 2).

- Auch die Frage nach den Hauptgründen für die Trennung von Führungskräften der oberen Führungsebene scheint diesen Trend zu stützen. Für 82 Prozent der zu diesem Punkt befragten Unternehmen ist schlechtes Führungsverhalten kein Anlass für eine Trennung. Die Hauptgründe für Trennungen werden von fast 50 Prozent in „persönlichen Gründen (die Chemie stimmt nicht)“ gesehen oder in einem „schlechten operativen Ergebnis“, welches für 42 Prozent Anlass für eine Trennung ist.
- Die Bedeutung des Stellenwertes von Führung spiegelt sich schließlich auch im Rahmen einer professionellen Personalauswahl wider. Aus diesem Grund war auch die Auswahl von Führungskräften Gegenstand der Untersuchung. Im Ergebnis zeigt sich, dass 92 Prozent der befragten Unternehmen über einen standardisierten und transparenten Einstellungsprozess, unter Einbindung der Personalabteilung, verfügen. Grundsätzlich kommt für die Mehrzahl der Unternehmen dieser Prozess auch bei der Auswahl von Führungskräften zum Einsatz. Es zeigt sich jedoch der Trend, dass die Standardisierung, die Transparenz sowie die Einbindung der Personalabteilung bei der Auswahl von Führungskräften umso mehr abnehmen, je höherrangiger die zu besetzende Position ist.



Toleranz gegenüber Führungskräften der oberen Führungsebene, die bei sehr guten operativen Ergebnissen Schwächen im Führungsverhalten aufweisen

## Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

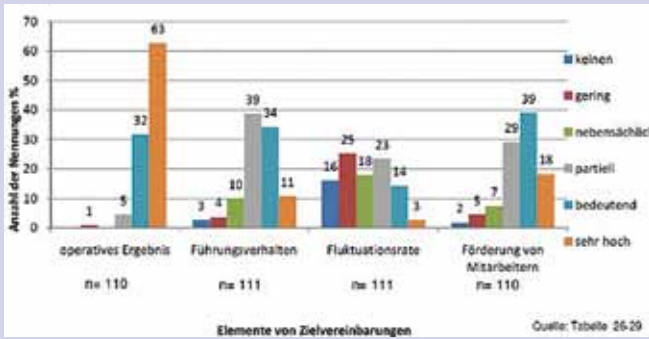
Ist Führung, beziehungsweise eine Führungskultur, wichtig für die Unternehmen? Offensichtlich nicht, denn was wichtig ist, hat in der Regel Konsequenzen. Die hier gezeigten Ergebnisse aber machen zwei Dinge deutlich:

1. Schlechtes Führungsverhalten wird in der Regel nicht sanktioniert, sofern und solange das operative Ergebnis stimmt und
2. gutes Führungsverhalten wird nicht belohnt, was sich daran zeigt, dass das Thema „Führung“ als Komponente von Zielvereinbarungen eine eher untergeordnete Rolle spielt und meist nur partiell berücksichtigt wird.

Eine notwendige Führungskultur kann so nicht entstehen.

Es stellt sich daher die Frage nach den möglichen Ursachen für den geringen Stellenwert von Führung und Führungskultur in den Unternehmen, obwohl dieser doch in vielen Hochglanzbroschüren als zentraler Wettbewerbsfaktor bekundet wird.

Hierfür gibt es eine Reihe möglicher Erklärungen. So ist es zum Beispiel denkbar, dass die Bedeutung des Themas Führung zwar immer wieder von der Personalabteilung propagiert und deshalb sogar in die Personalbeurteilungen eingebunden wird, dass dessen Sinn und Notwendigkeit von der Unternehmensleitung aber weder registriert noch berücksichtigt werden. Somit



Stellenwert der Komponenten von Zielvereinbarungen der oberen Führungsebene

fehlt die wichtige Unterstützung. Dadurch – und aufgrund ihrer Machtposition – ist es Top-Führungskräften vielleicht sogar möglich, sich dieser (unangenehmen) Bewertung völlig zu entziehen. Zudem erscheinen operative Leistungen, als Komponenten von Zielvereinbarungen, im Allgemeinen als mess- und greifbar, wohingegen Führungsthemen als schwammig gelten und es daher häufig an Ideen fehlt, wie diese als überprüfbare Ziele formuliert werden können.

Als ein Synonym für die Situation in vielen Unternehmen kann die folgende Anmerkung eines Befragten Personalleiters betrachtet werden: „Das Führungsverhalten und die Führungsleistung sind leider kein Gegenstand von Beurteilungen, obwohl wir definiert haben, dass Führung ein zentraler Erfolgsfaktor für unser Unternehmen ist und wir die Leistung von Führungskräften daran messen, ob sie ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen. [...] wobei wir die Führungsleistung nicht systematisch bewerten, sondern eher qualitativ und damit sehr subjektiv einschätzen.“

Gerade die höhere Priorisierung des Führungsverhaltens in den Anreizsystemen des Unternehmens würde nicht nur dessen steigenden Stellenwert unterstreichen, sondern auch eine Möglichkeit bieten, gutes Führungsverhalten zu belohnen. Sehr viele Unternehmen beschäftigen sich derzeit mit Talentmanagementsystemen, doch die wenigsten bieten ihren Führungskräften einen Anreiz, Mitarbeiter im Hinblick auf die Besetzung von Schlüsselpositionen weiterzuentwickeln. Als zusätzliche Komponenten von Zielvereinbarungen eignen sich beispielsweise „die Anzahl der im Unternehmen weiterentwickelten Mitarbeiter“ sowie die Senkung der „Fluktuationsrate“ und der „Krankheitsquote“. Zudem könnten auch die Ergebnisse aus regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen in das Anreizsystem einfließen.

Als problematisch wird auch der festgestellte Trend des abnehmenden Standardisierungsgrades der Einstellungsprozesse bei Mitarbeitern höherer Hierarchiestufen erachtet. Um die notwendigen Kompetenzen der Bewerber sicherzustellen und den Stellenwert von Führung innerhalb des Unternehmens zu betonen, sollte auch bei der Besetzung höherer Führungspositionen nicht auf standardisierte und transparente Einstellungsprozesse verzichtet werden.

Abschließend sei an dieser Stelle erwähnt, dass es nicht darum geht, das Führungsverhalten zum Nonplusultra der Mitarbeiterbewertung zu erklären. Jedoch fristet dieses Thema in vielen Unternehmen ein Mauerblümchendasein und muss in seinem Stellenwert deutlich steigen. Künftig werden sich nämlich die Unternehmen ein schlechtes Verhalten ihrer Führungskräfte gar nicht mehr leisten können, wenn sie – vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – nicht Gefahr laufen wollen ihre besten Mitarbeiter an Wettbewerber zu verlieren.

Im Rahmen der explorativen Studie wurden im Oktober und November 2010 insgesamt 118 zufällig ausgewählte Unternehmen mit einer Mindestmitarbeiteranzahl von mehr als 400 Personen befragt. Die Branchenzuordnung war dabei wie folgt: Dienstleistung (32 Prozent), Finanzen/Beratung (17 Prozent), Industrie/produzierendes Gewerbe (41 Prozent) sowie Handel (8 Prozent) und Sonstige (2 Prozent).

Untersucht wurde, mittels eines aus insgesamt neun Thesen generierten Fragebogens, der Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen von Telefoninterviews mit Entscheidungsträgern aus den jeweiligen Organisationen (HR-Vorstand, Personalleiter oder eine Ebene unterhalb des Personalleiters).

Erläuterung: Untersuchungsdesign

PROF. DR. CARSTEN STEINERT  
Betriebswirtschaftslehre insb.  
Personalmanagement  
Hochschule Osnabrück  
E-Mail: Steinert@wi.fh-osnabrueck.de



PROF. DR. DOMINIK HALSTRUP  
Betriebswirtschaftslehre insb.  
Strategisches Management  
Hochschule Osnabrück  
E-Mail: D.Halstrup@wi.hs-osnabrueck.de



# Coaching – oder: Wie mache ich aus einer Maus einen Elefanten?

Gar nicht! Geben Sie der Maus aber verwinkelte Räume, wird sie klar im Vorteil sein. Herauszufinden, welches Potenzial in einem Mitarbeiter steckt und wie er es am besten nutzen kann, ist die Aufgabe eines guten Coachs.

Der Begriff „Coach“ stammt aus dem Englischen und bedeutet ursprünglich Pferdekutsche. Er beschreibt ein Instrument, das es Menschen ermöglicht, von einem Ort zum anderen zu gelangen (wikipedia). Neben Begriffsdefinitionen finden sich im „www“ Hunderte von (oft selbsternannten) „Coaches“ – suchen Sie deshalb nach Anbietern, die eine alltagstaugliche Kombination von Beratung, Training und Coaching anbieten.

Es ist ein alter Hut: Mitarbeiter sind der entscheidende Erfolgsfaktor von Unternehmen. Auch wenn diese Erkenntnis in den Köpfen der Personalverantwortlichen bereits verankert ist, nutzen Unternehmen die Mitarbeiterpotenziale immer noch zu wenig. Eine weltweite Studie aus dem Jahr 2010 beweist es: In Deutschland sind nur 40 Prozent der Mitarbeiter „umfassend engagiert“. Aber gerade im zaghaften Aufschwung der Wirtschaft brauchen Unternehmen engagierte Mitarbeiter.

Nach den Anstrengungen der letzten Jahre sind jetzt Durchhaltevermögen, Innovationen und Teamgeist gefragt – Bestleistungen erbringen Mitarbeiter nämlich nur, wenn ihre Vorgesetzten einen beziehungsorientierten Führungsstil an den Tag legen. Die meisten Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sind im Prinzip leistungsbereit, fühlen sich jedoch durch schlechte Führung in ihrer Leistungsfähigkeit gebremst. Training ist in Kombination mit Coaching ein für Unternehmen ideales Instrument, um die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern. Die meisten Unternehmen sind durch den hohen Druck des Wettbewerbs zahlengetrieben und -fixiert. Auf die operative Ebene heruntergebrochen bedeutet dies: Quantitative Ziele werden immer rigoroser formuliert, Mitarbeiter fast ausschließlich an Zahlen gemessen, Führungskräfte verlieren den Blick für die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen sinkt.

Werden Sie durch die „Zahlen-Brille“ oder die „Beziehungs-Brille“ geführt? ... und wie führen Sie?

Lassen Sie mich Ihnen eine kleine Geschichte erzählen, die deutlich macht, was Coaching wirklich ist: In den letzten Monaten durfte ich einen Hotelmanager zunächst als Trainer und folgend als Coach begleiten. Nach den ersten „Tests“ und 360° Feedback stellte er fest, dass die Aussagen über seine Persönlichkeit und seinen Führungsstil doch sehr stark voneinander abwichen. Nach einigen Tagen des Überlegens rief er mich „erlöst“ an und kam zu dem Schluss, dass alle Tests und Fragebögen ja nur dazu gedient hätten, dass er über sich selbst einmal nachdenkt und Situationen reflektiert. Sich hierfür Zeit zu nehmen, ist wohl das kostbarste Gut des Coachings.

Alle aus dem „Nachdenken“ resultierenden Maßnahmen werden von der „Pferdekutsche“ auf dem Weg zum Ziel mitgetragen; so erscheint der längste Weg nicht lang.

Das Unternehmen [www.sonjabos.de](http://www.sonjabos.de) wird, ganz wie der Firmenname es bereits verrät, besonders durch Sonja Bos geprägt. Sie bringt ihre ganz eigene Mischung aus Praxiswissen, erprobten Methoden, Klartext und Leidenschaft für Menschen ins Spiel.

SONJA BOS  
Inhaberin  
E-Mail: [Info@sonjabos.de](mailto:Info@sonjabos.de)  
Tel.: 0177/852 3645



[sonjabos.de](http://sonjabos.de)



## Wir optimieren Ihr Human Resource Management

Von der effizienten Bewerbererfassung bis zur strategischen Nachfolgeplanung für Führungskräfte

Mit den Software-Lösungen der HR-Suite decken wir individuell Themen ab, wie Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterentwicklung.

Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gerne!  
HRInformationssysteme GmbH & Co. KG - Seestücken 56  
D-21077 Hamburg - 040 - 79 142 082



# Gewinner auf zwei Seiten

## Die PLU GmbH ist ein kompetenter Partner rund um den Office- und Projektmanagement-Bereich – Chef und Assistenz als „Winning-Team“

Wenn Christine Walker über Office-Management oder Projekt-Management spricht, dann weiß sie sehr genau, wovon sie redet. Sie war selbst jahrelang Assistentin der Geschäftsführung einer Strategieberatung, ehe sie die PLU GmbH gründete. „Mir hat dieser Aufgabenbereich so viel Spaß gemacht, dass ich mich 2004 genau damit selbstständig gemacht habe“, sagt die heute 37-jährige Geschäftsführerin und Gesellschafterin. Ein Entschluss, den sie nie bereut hat. Die PLU GmbH ist binnen weniger Jahre von einem Ein-Frau-Betrieb zu einem erfolgreichen Unternehmen mit mehr als 20 fest angestellten Mitarbeitern herangewachsen – und es hat sich als hoch spezialisierter Anbieter für Beratungs- und Dienstleistungen rund um den Assistenzbereich etabliert.

### TOP Assistenzkkräfte für Führungskräfte und den Projekteinsatz

Zu Beginn ihrer Selbstständigkeit ist Walker selbst als freiberufliche Projekt- und Interim-Assistentin eingesprungen, wenn in anspruchsvollen Sekretariaten personelle Engpässe herrschten, Auftragsspitzen zu bewältigen waren oder eine Vertretung gesucht wurde. In manchen Fällen waren Unterstützung und Entlastung im gesamten administrativen und organisatorischen Bereich gefragt. Aber bald erreichten sie so viele Anfragen, dass sie diese alleine nicht mehr bewältigen konnte und erste Mitarbeiter einstellte. Ihre Kunden vertrauten ihr. Von Walker waren sie Zuverlässigkeit, Professionalität und Flexibilität gewohnt, von ihren Mitarbeitern erwarteten sie nicht weniger Qualität. Und sie wurden nicht enttäuscht.

Interim- und Projektassistenz sind bis heute Kernkompetenzen der PLU GmbH. Deutschlandweit und branchenübergreifend stellt Walker Top-Assistenzkkräfte zur Verfügung – die wenige Wochen im Einsatz sind oder auch mehrere Jahre. Ihre Mitarbeiter haben ein Studium oder eine Ausbildung abgeschlossen, sie bringen Auslandserfahrung mit, sprechen fließend englisch und sind versiert in MS Office. Dass sie es einerseits gewohnt sind mitzudenken, über Organisationstalent verfügen und strukturiert arbeiten, aber andererseits auch das nötige Fingerspitzengefühl für den Umgang mit Führungskräften besitzen, darauf achtet Walker bei der Einstellung ganz besonders. Doch das allein genügt nach ihrer Geschäftsauffassung noch nicht. „Natürlich sind auch Humor, Freundlichkeit und Beharrlichkeit gefragt.“

### Systematische Vorbereitung der Assistenzkkräfte auf den Einsatz beim Kunden

Um fachlich bestens vorbereitet zu sein, hat Walker die PLU ACADEMY GmbH gegründet, an der sie ihr Team durch effektives Training auf die Interim- oder Projekteinsätze vorbereitet. Mit den Erfahrungen daraus hat sie darüber hinaus Trainings, Coachings, Seminare und Vorträge entwickelt, die andere Unternehmen für ihre Mitarbeiter bei PLU in der Münchner Maximilianstraße oder als In-House-Veranstaltung buchen können. Eine Vorreiterstellung nimmt PLU bei Assistenz-Assessments ein, welche die Kompetenzen von Bewerbern identifizieren und gezielt daraufhin bewerten, dass die Zusammenarbeit zwischen Chef und Assistenz perfekt passt. Mehr als 400 Kandidateninterviews werden jedes Jahr geführt, deren Ergebnisse wiederum in die Trainings einfließen.



### Mit Training und Office Coaching zum Winning Team – zwanzig Prozent Zeitersparnis im Management

Walker weiß nur zu gut, dass zum Erfolg immer beide Partner gehören, Assistenz und Chef gleichermaßen. Diese Verbindung kann schnell zum „Winning-Team“ werden, wenn auch die Führungskraft einige Tipps beherzigt: wenn sie kommuniziert und ausreichend informiert, delegiert, aber auch ihre Anerkennung zeigt und Rahmenbedingungen schafft, die der Assistenzkraft Freiräume gewähren, um Verantwortung und anspruchsvolle Aufgaben übernehmen zu können. Wenn dieses Zusammenspiel funktioniert, ist das Ergebnis eindeutig: mehr Zeit. „Überdurchschnittlich qualifizierte Assistenzen erzielen eine deutliche Zeitersparnis für ihre Vorgesetzten“, hat Walker in mehreren PLU-Studien festgestellt, bei denen jeweils Führungskräfte und Assistenzkkräfte befragt worden sind. Der Zeitgewinn kann sich auf drei bis vier Stunden pro Tag belaufen, in manchen Fällen können es sogar bis zu sechs Stunden sein.

Warum dieses Potenzial nicht immer ausgeschöpft wird, hat für Walker einen einfachen Grund: „Führungskräften ist ihr Umgang mit ihrer Assistenzkraft oft nicht bewusst.“ Sie setzen vieles einfach als selbstverständlich voraus. Im PLU-Tages-Seminar sowie im Rahmen der PLU Office Coachings für Chef und Assistenz werden deshalb Aufgabenbereiche, Abläufe und Strukturen genau unter die Lupe genommen, um die Prozesse in den Sekretariaten zu optimieren. Effizienzsteigerung durch das optimal strukturierte Büro, Zeitmanagement und Kommunikation, lautet die Formel. Oder ganz einfach: Tuning für den Chef. Eine Führungskraft kann einen Tag in der Woche an Zeit gewinnen, wenn sie mit ihrer Assistenz optimal zusammenarbeitet – das jedenfalls ist die Erfahrung von Christine Walker.

Mit Christine Walker sprach Suse Bucher-Pinell

CHRISTINE WALKER  
Geschäftsführerin  
PLU GmbH  
E-Mail: Christine.Walker@plu.de  
Tel.: 089/232 39 169 - 0



| PLU |  
IHR PARTNER IM PROJEKTMANAGEMENT

# Schritt für Schritt zu mehr Fitness und Gemeinschaftsgefühl

## Gesundheitswettbewerb stellt sich auf der Messe Zukunft Personal vor

Zum Jahreswechsel veranstaltete der HR-RoundTable gemeinsam mit [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com), einem Projekt des HRM Research Institute, einen besonderen Wettbewerb: Beim HR-RoundTable FitnessCup für Personal- und HR-Dienstleister wetteiferten 18 Teams darum, von Mitte Dezember 2010 bis Mitte März 2011 im Team gemeinsam die meisten Schritte zurückzulegen. Die Nase vorn hatte am Ende „BLB 1“, eines von zwei Teams der Bremer Landesbank. Auf der Zukunft Personal stellt sich der Gesundheitsförderungswettbewerb mit einem Stand und einem Vortrag vor. Der nächste Wettlauf beginnt im September.

Das Prinzip des [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) WorldCup, das auch dem FitnessCup für Personal- und Personal-dienstleister zugrunde liegt, ist einfach: Mitmachen können Teams zu je fünf oder sieben Mitarbeitern. Ziel ist es, gemeinsam möglichst viele Schritte zu tun und dabei die persönliche Fitness zu steigern. Dazu erhält jedes Teammitglied einen hochmodernen Schrittzähler, der Bewegungen misst, speichert und in Schritte umrechnet. Auf der Online-Plattform [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) tragen alle Läuferinnen und Läufer ihre täglich zurückgelegten Schritte ein. Alle Schritte des Teams zusammengezählt ergeben die zurückgelegte Strecke. Eine Landkarte zeigt ihnen, an welchem Punkt des virtuellen Rennens kreuz und quer durch Europa sie sich gerade befinden – und wie viele der konkurrierenden Teams aus dem eigenen und aus anderen Unternehmen sie bereits hinter sich lassen konnten.

Mit dem Wettlauf um den [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) WorldCup unterstützt das HRM Research Institute die teilnehmenden Unternehmen dabei, die Fitness ihrer Mitarbeiter zu fördern. Denn die Situation in vielen Betrieben ist besorgniserregend: 80 Prozent ihrer Arbeitszeit „kleben“ die Mitarbeiter im Durchschnitt hinter ihrem Schreibtisch. Auch in der Freizeit kommt die Bewegung oft zu kurz. Die langfristigen Folgen sind bekannt: Rückenprobleme, Übergewicht, Herz-Kreislauf-Beschwerden sowie abnehmende Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit.

### Bewegungsfreude und Teambuilding

Abhilfe schafft der innovative Corporate-Health- und Teambuilding-Wettbewerb: Durch die spie-

lerische Komponente des Wettbewerbs spornen sich die Teilnehmer gegenseitig zu mehr täglichen Schritten an, verabreden sich zum gemeinsamen Sport und erhöhen dabei nachhaltig den Zusammenhalt im Unternehmen. Produktivität, Kommunikation und Kreativität im Team steigen und das Unternehmen positioniert sich als gesundheitsbewusster Arbeitnehmer, der in die Vitalität seiner Mitarbeiter investiert.



Die Teilnehmer des HR-RoundTable FitnessCup waren Feuer und Flamme: „Wir sind von dem unkomplizierten Wettbewerb begeistert“, beschrieb Dragana Milicevic, Human Resources bei der Volkswagen Versicherungsdienst GmbH Wien, die Stimmung während des Laufs in ihrem Team, das in der Endabrechnung den dritten Platz erreichte. „Wir sind noch motivierter uns zu bewegen, die Treppe statt den Aufzug nehmen oder auf dem Weg zur Arbeit eine U-Bahn-Station früher auszusteigen.“



Auch Personalleiter Jens Hoeppe, Mitglied des Gewinner-Teams „BLB 1“ von der Bremer Landesbank, zeigte sich begeistert: „Der HR-RoundTable FitnessCup ist eine phantastische Gelegenheit, um

sich mit dem eigenen Gesundheitsmanagement auseinanderzusetzen. Der spielerische Aspekt und der geförderte Teamgeist helfen der nachhaltigen Sensibilisierung zum eigenen Bewegungsverhalten. Das ist gerade bei überwiegend sitzenden Tätigkeiten, wie in unserem Hause, sehr wichtig“.

### [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) auf der Zukunft Personal

Wer mehr zu diesem innovativen Corporate-Health- und Teambuilding-Wettbewerb erfahren möchte, hat auf der Zukunft Personal vom 20. bis 22. September Gelegenheit dazu. In Halle 2.1 informiert das HRM Research Institute am Stand K.35 über Ablauf, die nächsten Termine und die Wirkung des Wettbewerbs. Zudem können Interessierte die Funktionen der Schrittzähler und die Webseite [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) am Messestand ausführlich kennenlernen. Und am Donnerstag, 22. September 2011, stellt zudem Christine Kaufmann vom HRM Research Institute GmbH in der Zeit von 16:30 – 17:00 Uhr im Forum 2 die Vorzüge des Gesundheitswettbewerbs für Unternehmen in einem Vortrag vor.

Der nächste [stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) WorldCup startet am 12. September und endet am 5. Dezember 2011. Unternehmen können ihre Teams bis zum 1. September anmelden. Weitere Informationen zu Kosten und Anmeldung sind unter [www.stepbysteps.com](http://www.stepbysteps.com) zu finden.

CHRISTINE KAUFMANN  
Projektmitarbeiterin  
[stepbysteps.com](http://stepbysteps.com) WorldCup  
E-Mail: [C.Kaufmann@stepbysteps.com](mailto:C.Kaufmann@stepbysteps.com)  
Tel.: 0621/700 19 - 524





# Gesundheitsförderung für Un- und Angelernte

## ReSuM und ReSuDi: Programme zu Stress- und Ressourcenmanagement

Weiterbildung und Gesundheitsförderung für Beschäftigte in un- und angelernten Tätigkeiten werden aufgrund des demografischen Wandels und steigender Arbeitsanforderungen für viele Betriebe zunehmend interessant. Belegschaften in un- und angelernten Tätigkeiten verändern sich: Sie altern; jüngere Mitarbeiter haben oftmals einen Migrationshintergrund. Für diese sich verändernden Belegschaften und die sich wandelnden Anforderungen an sie sind zielgruppenspezifische Programme zur Weiterbildung und Gesundheitsförderung erforderlich, um den Erfolg des Betriebs zu sichern.

Zwei Programme, die speziell für Beschäftigte in un- und angelernten Tätigkeiten entwickelt wurden, sind ReSuM und ReSuDi. ReSuM steht für Ressourcen- und Stressmanagement für un- und angelernte Mitarbeiter. ReSuM ist ein Teamentwicklungs- und Gesundheitsförderungsprogramm in Kombination mit einer Führungskräfte-schulung (siehe Abbildung 1).

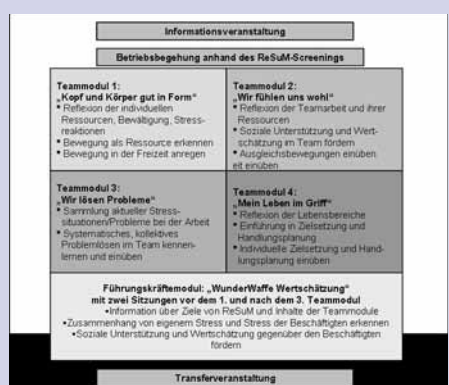


Abb. 1: ReSuM (aus Busch, 2011)

Bei der Arbeit mit diesem Programm geht es insbesondere um Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten in und durch Teamarbeit, wie etwa Problemlösen im Team (siehe, beispielhaft aus der Programmierprobung, Abbildung 2), Ressourcen durch wertschätzende Führung sowie persönliche Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Eine wichtige personale Ressource, die im Programm breiten Raum einnimmt, ist Bewegung. ReSuM wurde in Kooperation von Wissenschaft, zahlreichen Betrieben und verschiedenen Präventionsanbietern, wie Krankenkassen (unter anderen AOK, IKK Classic), entwickelt und evaluiert. Es liegt als detailliertes Programmmanual vor (Busch, Roscher, Ducki & Kalytta, 2009). Die Entwicklung



Abb. 2: Beispiel für „Problemlösen im Team kennenlernen und einüben“ aus der ReSuM-Programmierprobung (aus Busch et al. 2009, S. 219)

und Evaluation wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert.

Gleiches gilt für das Programm ReSuDi, das für Ressourcen- und Stressmanagement bei kulturell diversen un- und angelernten Belegschaften steht. Insbesondere für Belegschaften mit hoher kultureller Diversität, die aufgrund von mangelnden Deutschkenntnissen nicht an ReSuM teilnehmen können, aber auch für Beschäftigte in Einzeltätigkeiten bietet sich ReSuDi an. Bei ReSuDi werden Peer-Mentoren und Führungskräfte sowie Akteure des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Stress- und Ressourcenmanagement beziehungsweise gesundheitsförderlicher Führung geschult (siehe Abbildung 3).

PM-Schulung	FK-Schulung	ReSuDi-Workshop
3 Sitzungen à 4 Stunden	4 Sitzungen à 4 Stunden	1 Sitzung à 4 Stunden
Rolle als Peer-Mentor Stress- und Ressourcenmanagement Kultur Soziale Unterstützung Gesundheitliches „Altes Zuhören“ Systematisches Problemlösen Kommunikation Strukturelle Strukturen zu Gesundheitsförderung Methodik und Organisation der Intervention	Rolle der Peer-Mentoren Stress- und Ressourcenmanagement Kultur Gesundheitliches, informelles Führungserleben Parteiliche, gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung Soziale Unterstützung Wertschätzendes Feedback Interesse durch Präsenz und aktives Zuhören	Rückmeldung aus den FK- und PM-Schulungen Etablierung von Umsetzungsmöglichkeiten für die Peer-Mentoren und Führungskräfte Etablierung von weiteren Aktivitäten zur Gesundheitsförderung für die Zielgruppe

Abb. 3: ReSuDi-Programminhalte

Peer-Mentoren sind freiwillige, gewählte Beschäftigte, die für bis zu 20 Kolleginnen und Kollegen Ansprechpartner sind, wenn es um Stress und dessen Bewältigung geht. Bei der Führungskräfte-schulung steht die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung im Vordergrund.

Beschäftigte in un- und angelernten Tätigkeiten wurden bisher wenig beachtet, wenn es um Weiterbildung und Gesundheitsförderung ging. Dabei sind sie es, die besonders stark gesundheitlich belastet sind. Sie arbeiten oftmals in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und erleben in ihrer Tätigkeit hohe körperliche und psychosoziale Belastungen – bei geringer Autonomie und Wertschätzung. Erfolgreiche Betriebe können es sich zukünftig immer weniger leisten, Beschäftigte in un- und angelernten Tätigkeiten zu vernachlässigen. Für Unternehmen, die auf diesem Gebiet aktiv werden wollen, kann der Einsatz zielgruppenspezifischer Programme, wie ReSuM und ReSuDi es sind, als erfolgversprechend bezeichnet werden.

Busch, C. (2011) Betriebliche Gesundheitsförderung für die Zielgruppe der Un- und Angelernten. In: E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hg.), Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Göttingen: Hogrefe; S. 499-514.

Busch, C., Roscher, S., Ducki, A., & Kalytta, T. (2009). Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual. Heidelberg: Springer.

DR. CHRISTINE BUSCH  
Projektleitung ReSuM/ReSuDi  
Universität Hamburg  
E-Mail: CBusch@uni-hamburg.de  
Tel.: 040/428 384 - 498



# Familienfreundlichkeit heißt: Gewinn auf allen Ebenen!



Die Bremer Landesbank ist die führende Regionalbank im Nordwesten. Ihren langfristigen Erfolg sichert sie unter anderem durch leistungsstarke, motivierte und zufriedene Mitarbeiter, weshalb sie nicht nur auf deren Arbeitskraft setzt, sondern auch deren familiäre Bedürfnisse – in überdurchschnittlichem Maße – berücksichtigt.

Als Bremer Landesbank stehen wir in einem harten Wettbewerb und verlangen deshalb von unseren Mitarbeitern sehr viel: vor allem Engagement und Leistung. Gleichwohl wissen wir, dass die Mitarbeiter unsere wichtigste Ressource sind (dass dies kein Lippenbekenntnis ist, zeigt die strategische Ausrichtung unserer Personalarbeit; siehe dazu die Ausgabe der HR-RoundTable News vom April 2011). Was liegt also näher, als alle Mitarbeiter auf der einen Seite zu fordern, sie aber auch gleichzeitig zu fördern, ihnen Freiräume zu verschaffen und Verantwortung zu übertragen? Nichts – und in diesem Kontext spielt für uns die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine zentrale Rolle. Unser erklärtes Ziel lautet daher:

## Alle Mitarbeiter sollen berufliche An- und Herausforderungen sowie familiäre Bedürfnisse miteinander in Einklang bringen können.

Daraus ergibt sich die Frage: Was verstehen wir in der Bremer Landesbank unter Familie?

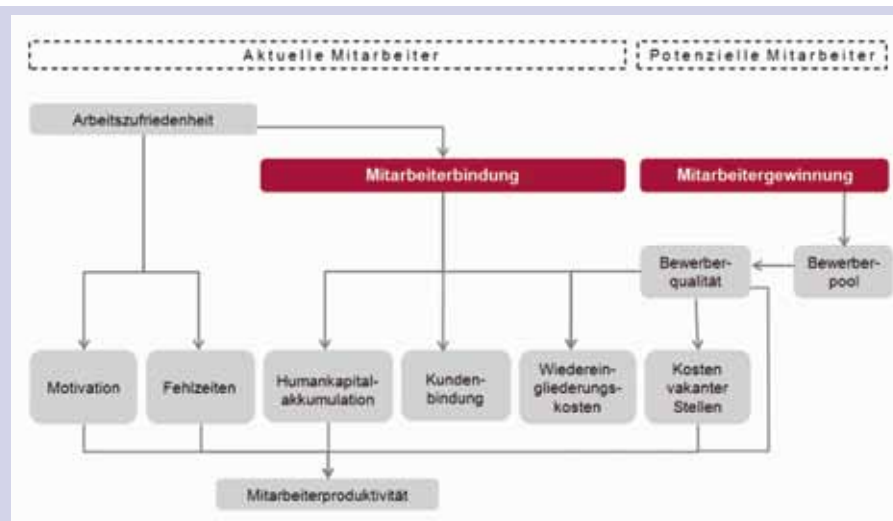
Mit „Familie“ meinen wir alle Gemeinschaften, in denen eine langfristige soziale Verantwortung für andere wahrgenommen wird. Diese Übernahme von Verantwortung konkretisiert sich in der Erziehung und Betreuung von Kindern sowie in der Pflege und Betreuung von Angehörigen und Partnern.

## Betriebswirtschaftliche Effekte

Wenn Arbeitnehmer ihre beruflichen Belange und familiären Bedürfnisse problemlos unter einen Hut bringen können, so ist dies für beide Seiten von Vorteil – für die Mitarbeiter und für das Unternehmen. Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) formuliert dies wie folgt: „Der Zusammenhang zwischen familienbewusster Personalpolitik und betriebswirtschaftlichem Erfolg lässt sich als eine Input-Output-Logik interpretieren, wobei das Familienbewusstsein den Input, die resultierenden betriebswirtschaftlichen Effekte, wie zum Beispiel eine sinkende Mitarbeiterfluktuation, die Output-Größen darstellen.“ Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Gedanken, wobei der

Ausgangspunkt darin besteht, dass eine familienfreundliche Personalpolitik positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hat.

6. Personalentwicklung
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
8. Service für Familien



Quelle: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik FFP

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur hat nicht nur eine grundsätzlich positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit. Sie steigert auch nachweislich die Attraktivität eines Unternehmens in seiner Eigenschaft als Arbeitgeber und erhöht die Produktivität der Mitarbeiter – zudem stärkt sie die Bindung der Fachkräfte an das Unternehmen. Diese handfesten betriebswirtschaftlichen Vorteile waren auch für unser Haus ein wesentlicher Grund, sich als familienfreundliches Unternehmen zertifizieren zu lassen.

## Zertifikat des audit berufundfamilie

Unsere Bank verfügt schon seit längerer Zeit über eine Vielzahl an familienfreundlichen Angeboten. Dazu gehören ein attraktives Arbeitszeitmodell, gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie eine kompetente und vertrauliche Sozialberatung. Mit der jüngsten Auszeichnung anlässlich des audit berufundfamilie der Hertie-Stiftung, einem Qualitätssiegel für eine familienfreundliche Personalpolitik, führen wir den Beweis dafür, dass wir dieses Angebot weiter ausbauen – weil es Bank, Mitarbeitern und Kunden nützt. Im Fokus stehen dabei acht Handlungsfelder:

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitsort
4. Informations- und Kommunikationspolitik
5. Führungskompetenz

Diesen Handlungsfeldern haben wir bei der Bremer Landesbank mit Hilfe von insgesamt 60 Maßnahmen praktisches Leben eingehaucht. Einen Auszug dieses Maßnahmenkatalogs liefert die Abbildung auf der nächsten Seite.

Bei Betrachtung aller Maßnahmen, wird deutlich, dass wir als familienfreundliches Unternehmen nicht nur die Zielgruppe ‚Mütter‘ und das Thema ‚Kinderbetreuung‘ im Auge haben. Familienfreundlichkeit beinhaltet schließlich viel mehr, denn alle Mitarbeiter eines Unternehmens haben eine familiäre Verantwortung. Insbesondere für diejenigen, die einen Angehörigen pflegen, sollen bessere Bedingungen geschaffen werden.

## Externe Unterstützung bei Pflege und Kinderbetreuung

Seit Ende 2010 kooperieren wir mit einem bundesweit tätigen, unabhängigen und neutralen Beratungs- und Vermittlungsservice zu allen Fragen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unseren Mitarbeitern bietet er umfangreiche Dienstleistungen an, sodass diese im Beruf entlastet werden. Die Zusammenarbeit mit diesem Familienservice soll dazu beitragen, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, die Erwerbstätigkeit eines jeden Mitarbeiters und dessen gelingendes privates Leben keine Gegensätze darstellen, sondern sich positiv wechselseitig bedin-

## Exemplarische Handlungsfelder der Bremer Landesbank

BREMER LANDESBANK

Kommunikation/ Information	Führungs-kompetenz	Personal-entwicklung	Service für Familien
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Artikel in der Mitarbeiterzeitung</li> <li>Erstellen eines Kataloges der Leistungsangebote von Beruf und Familie</li> <li>Thematisierung durch den Vorstand (z. B. bei der Personalversammlung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Beruf und Familie</li> <li>Controlling zu den Zielen aufbauen</li> <li>Integration des Themas Beruf und Familie in die Personalstrategie und in das Führungsfeedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einladung zu Fortbildung in Elternzeit</li> <li>Umsetzen eines Patenkonzeptes zur Sicherung des Informationsflusses während der Elternzeit</li> <li>Schaffen von Hospitationsmöglichkeiten in Elternzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferienbetreuung</li> <li>Einrichten eines Familienzimmers</li> <li>Sozialberatung (auch für familiäre Krisen)</li> <li>Interner Ansprechpartner zum Thema Pflege und Kind (Betreuungsangebote, Teilzeit, usw.)</li> </ul>

derungen und ihr Führungsstil sind für den Erfolg einer nachweisbar familienfreundlich agierenden Bremer Landesbank von entscheidender Bedeutung. Denn nur wenn sie das Thema mittragen, kann es nachhaltig in die Unternehmenskultur integriert werden. So ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Bestandteil unserer Personalstrategie, der jährlichen Personalplanungsgespräche und der Führungskräftenachwuchsprogramme.

Zudem wurde das Thema in die regelmäßig stattfindenden Beurteilungsgespräche und in das Führungsfeedback aufgenommen. Ende des Jahres werden wir darüber hinaus eine Führungskräfteveranstaltung zum Thema „Familienfreundliches Führen“ ausrichten. Über die diesbezüglich gerade in unserem Haus durchgeführte Mitarbeiterbefragung haben wir eine erfreuliche Rückmeldung erhalten. Ein tolles Ergebnis, das uns für weitere Schritte motiviert.

gen. Konkret können unsere Mitarbeiter folgende Leistungen in Anspruch nehmen:

a. Kinderbetreuung:

Im Angebot stehen die Beratung und Vermittlung zu allen Betreuungsformen – von Tagespflegepersonen über private Betreuerinnen und Betreuer sowie Au-pairs bis hin zu stationären Einrichtungen. Zudem bietet der Service die Betreuung in Notsituationen, Ferienprogramme sowie eine Hausaufgaben- und Nachhilfe an.

b. Homecare-Eldercare:

Hierunter fallen die Beratung und Unterstützung für hilfe- und pflegebedürftige Menschen und ihre Angehörigen. Der Dienstleister vermittelt beispielsweise Betreuungs- und Hauspersonal, Alltagshilfen, ambulante Dienste sowie Heim- und Reha-Plätze. Darüber hinaus plant und organisiert er Pflege und informiert über finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten.

Was in diesem Zusammenhang bei unseren Beschäftigten besonders gut ankam, war eine Vortragsreihe im Frühjahr 2011 zum Thema Pflege – mit folgenden Modulen:

- Unterstützung bei Krankheit und Pflegebedürftigkeit
- Vorsorgevollmacht, Betreuungs- und Patientenverfügung
- Demenz-/Alzheimer-Diagnose

Rund 35 Prozent unserer Mitarbeiter sind der Einladung gefolgt und haben an einem dieser Vorträge teilgenommen. Diese überraschend hohe Quote zeigt das deutliche Interesse an dem Thema.

### Weitere attraktive Angebote

Die Bremer Landesbank honoriert das hohe Engagement ihrer Mitarbeiter. So ist es für die Bank selbstverständlich, dass sie als familienfreundliches Unternehmen die Kosten für die Kinderbetreuung erstattet, wenn Mitarbeiter außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit für das Unternehmen tätig sind.

Zudem bietet die Bremer Landesbank anlässlich der Personalversammlungen stets eine professionelle Kinderbetreuung an. Hintergrund ist, dass diese Termine in unserem Haus am späten Nachmittag stattfinden und die Teilzeitkräfte, die immerhin ein Fünftel unserer Mitarbeiterschaft ausmachen, dann in der Regel nicht mehr am Arbeitsplatz sind. Durch die Betreuung des Nachwuchses können auch sie bei den Versammlungen dabei sein.

Deutschlandweit bekannt und geschätzt ist unser attraktives Arbeitszeitmodell. Dieses sieht variable Arbeitszeiten in Form von Gleitzeit mit flexibler Pausengestaltung vor. Ferner können sich Mitarbeiter individuell für eines unserer verschiedenen Teilzeitmodelle entscheiden. Die Bremer Landesbank präsentierte sich übrigens als einzige deutsche Bank in einem Leitfaden des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Umsetzung von flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen.

### Familienfreundlichkeit leben – auf allen Hierarchiestufen

Die besten Angebote verpuffen, wenn die Familienfreundlichkeit nur ein Lippenbekenntnis ist und in der Praxis nicht gelebt wird. Das hat uns von vornherein dazu veranlasst, dem Bereich Führung ganz besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Vor allem unsere Führungskräfte sind Vorbilder. Ihre Einstellung zur Bank, ihre Offenheit gegenüber Verän-

IMKE SEIBERT  
Grundsatzthemen/Personalcontrolling  
Bremer Landesbank  
E-Mail: Imke.Seibert@bremerlandesbank.de



BREMER LANDESBANK

JENS HOEPPE  
Leiter Personalmanagement  
Bremer Landesbank  
E-Mail: Jens.Hoeppe@bremerlandesbank.de



BREMER LANDESBANK



**Dienstag, 4. Oktober 2011, Stuttgart**

18:00 Neuerungen im Arbeitsrecht  
19:00 IBM Competency Modell

Carsten Keienburg, Rechtsanwalt, PricewaterhouseCoopers  
Katrin Schoepf, Führungskräfte-Entwickler, IBM

**Montag, 10. Oktober 2011, Köln**

18:00 Mehr Zeit fürs Wesentliche – gezieltes Outsourcing bestimmter Aufgaben.  
Eine andere Art der Führungskräfte-motivation  
19:00 Personalarbeit kann jeder? Professionalisierung im Personalmanagement:  
Was sind erfolgskritische Kompetenzen von HR-Managern?

Bibiane Vetter, Consultant & Coach, TransPers  
Yasmin Kurzhals, Fachreferentin Personalentwicklung, Weber GmbH & Co.KG

**Dienstag, 11. Oktober 2011, Berlin**

18:00 Wertschöpfung durch Wertschätzung  
19:00 Deutsche Bahn – ein Konzern stellt sich vor/HR als strategischer Businesspartner

Dr. Alexandra Henkel, MM, Rechtsanwältin, FPS RECHTSANWÄLTE & NOTARE  
Manfred Neff, Leiter Organisation Konzernleitung, Deutsche Bahn AG

**Mittwoch, 12. Oktober 2011, Bremen**

18:00 Aktivierung verborgener Personalressourcen, Nachqualifizierung zur  
kurzfristigen Fachkräftebedarfsdeckung  
19:00 Was bedeuten die Megatrends Wirtschafts- und Altersstrukturwandel für  
die Weiterbildung von Mitarbeitern?

Yves Ritter von Lacroix, Projektleiter Beschäftigtenqualifizierung,  
arvapor Dienstleistungsgesellschaft mbH  
Dr. Alexander Spermann, Director Talentmanagement Flexworker & Public  
Affairs, Randstad Deutschland

**Donnerstag, 13. Oktober 2011, Frankfurt**

18:00 EAP – Die neue Generation des betrieblichen Gesundheitsmanagements  
Inhalt, Chancen und Erfolg von Employee Assistance Programs  
19:00 Recruiting 2.0

Beate Görcke, Head of Marketing & Finance, OTHEB GmbH  
Martina Kloos, HR Recruiting Specialist, Techem Energy Services GmbH

**Mittwoch, 19. Oktober 2011, München**

18:00 Social Media Personalmarketing – Chancen erkennen und nutzen!  
19:00 Quo vadis HR oder die Reduktion auf das Maximum

Lutz Altmann, Geschäftsführer, humancaps consulting Limited  
Robert Frank, Director Human Resources EMEA, Wind River GmbH

**Montag, 24. Oktober 2011, Düsseldorf**

17:00 Company goes Campus – Hochschulkooperationen aufbauen und managen  
18:00 Strategische Personalarbeit bei Douglas

Martha Hannappel, Career and Alumni Service Manager, Kühne Logistics  
University – The KLU  
Peter Herlitzius, HR Director , Parfümerie Douglas GmbH

**150. HR-RoundTable am Dienstag, 25. Oktober 2011, Hamburg**

18:00 Gesundheit kommt – direkt vor die Tür Ihres Unternehmens!  
19:00 Die Herausforderungen für eine zukunftsgerichtete und bedarfsorientierte  
Personalarbeit

Roland Rasch, Geschäftsführer, Gesundheitsmobil GmbH  
Joerg Zuehlke, Leiter HR, Commerzbank AG

**Montag, 31. Oktober 2011, Hannover**

18:00 Unternehmen in Bewegung – Kommunikation | Bewegung |  
Persönlichkeitsstimulation | Mitarbeitermotivation  
19:00 Personalcontrolling und Berliner Balanced Scorecard – Eine gerechte  
Vergütungsstruktur dank „rechenbarer“ Kennzahlen

Dr. Irene López, Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Dozentin/Coach, Deutsche  
Sporthochschule Köln  
Olaf Drewicke, Leiter Personalentwicklung, Muehlhan AG

**Montag, 21. November 2011, Frankfurt**

18:00 Die Top Assistenz – 20 Prozent Leistungsreserve im Management  
19:00 IBM Competency Modell

Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH  
Dr. Lutz Marten , Manager Professional Development, IBM

**Dienstag, 22. November 2011, Bremen**

18:00 Fit für die internationalen Märkte? Der messbare Lernerfolg mit  
der YES®-Methode  
19:00 Personalmanagement und Nachhaltigkeit

Anke Lorenz, Senior Account Manager, New Horizons Hamburg GmbH  
Jens Hoeppe, Leiter Personalmanagement, Bremer Landesbank

**Montag, 28. November 2011, München**

18:00 Personalentwicklung bei McDonald's

Andreas Suter, European Training Consultant, McDonald's Europe Ltd.

**Mittwoch, 30. November 2011, Hamburg**

19:00 „Maßanzug“ vs. „One size fits all“ – Personalentwicklungs- und  
Karrieremöglichkeiten in der Logistik

André Unland, Vice President Human Resources Organizational and People  
Development, Kuehne + Nagel

## AEP – AusbildungsEinsatzPlanung für mySAP HCM

SAP Add-on



### Bis zu 50% effizientere Einsatzplanung Ihrer Auszubildenden!

AEP ist die **einzig integrierte SAP-Lösung am Markt, die die aufwendigen administrativen Abläufe im Ausbildungsbereich berücksichtigt**. Mit AEP sind Sie in der Lage, Ihre Planungen schnell mit den Wünschen und Fähigkeiten der Auszubildenden abzugleichen und haben jederzeit einen tabellarischen Überblick über Art und Dauer der Einsätze. Sie nutzen Ihre vorhandenen Daten und erstellen mühelos individuelle Ausbildungspläne, Serienbriefe und Statistiken.

Unser Add-on AEP für my-SAP HCM ist die **ideale Arbeitsfläche für Ihre Referenten im Ausbildungsbereich!**

Besuchen Sie unseren AEP-Vortrag auf der **Zukunft Personal 2011**, Kölner Messegelände, Halle 2.1, Stand G.21 am 20. September 2011, 11:20 - 12:00 Uhr

#### Nutzen:

- Optimale Unterstützung bei administrativen Aufgaben
- Integrierbar in unterschiedliche Konzernstrukturen
- Vollständig in SAP HCM integriert

akquinet AG

Paul-Stritter-Weg 5 · 22297 Hamburg

Tel: +49 (0)40 881 73-0

info@akquinet.de · [www.akquinet.de/AEP](http://www.akquinet.de/AEP)

FLEX Pat<sup>®</sup> – Expatriates flexibel  
betreuen und versorgen.

Mit FLEX Pat<sup>®</sup> bieten wir Ihnen ein komplettes, individuelles Management für Ihre Entsendungsprozesse. Gemeinsam mit unseren Partnern stehen wir Ihnen in den Bereichen Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht, IT-Management, Versicherungen sowie Mobility Management zur Verfügung. Mehr Infos von: Robert Heiligers, Tel. +49(0)221 144-61561, robert.heiligers@hdi-gerling.de

Wir denken weiter.

**HDI**  
**GERLING**

[www.hdi-gerling.de](http://www.hdi-gerling.de)

Besuchen Sie uns in Köln auf der Messe  
**Zukunft Personal**, 20.-22.09.2011,  
Halle 2.1, Stand K 31

In Kooperation mit:

**HR** Informationssysteme  
Individuelle HR-Software-Lösungen

**RSB**

Simmons & Simmons

**WTS** World Tax Service  
WTS Aktiengesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft