



HR-RoundTable auf der Messe „Personal 2010“

Wir bieten Ihnen zwei informative Tage mit 18 spannenden Veranstaltungen
» Seite 7

Preisdruck in Krisenzeiten

Wissenswertes zur Auswahl des passenden Dienstleisters
» Seite 17

Personalmanagement und Berliner Balanced Scorecard

Variable Managementvergütung und organisatorische Neuausrichtung – das Beispiel Muehlhan Gruppe
» Seite 19

Schwerpunkt Entsendung

Komplexität reduzieren und alle Daten im Blick behalten – ein Balanceakt
» Seite 20

Ausbildungseinsatzplanung – leicht gemacht

Stepstones für eine einfache AEP-Umsetzung
Worauf sollten Sie achten?
Was ist wesentlich?
» Seite 27

Veranstaltungs-Kalender

Themen von Personal für Personal
Kostenlose Vorträge & Kulinarisches
in Berlin - Bremen - Düsseldorf - Frankfurt - Hamburg - Köln - München - Stuttgart
» Seite 30



„Personalrisiken erkennen und steuern“

Eine Facette des Personalmanagements
in der Bremer Landesbank

Personalleiter Jens Hoeppel » Seite 13

Mit freundlicher Unterstützung:



Wir bedanken uns für die langjährige Unterstützung



BODO KAHL
Geschäftsführer
akquinet enterprise
solutions GmbH



VALERIE NAUMANN
Hauptgeschäftsführerin,
Bundesverband der Systemgastronomie e.V.



JENS HOEPPE
Leiter Personalmanagement
Bremer Landesbank



SILKE WARM
Markenentwicklerin
charisManufaktur



JÖRG ZÜHLKE
Leitung Human Resources
Commerzbank AG



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur
DATAKONTEXT



THOMAS SCHARSACK
Geschäftsführer
EPI-USE Germany



SUSANNE GLASER-RADTKE
Geschäftsführerin
GIM Consulting GmbH



ROBERT HEILIGERS
Leiter International Employee Benefits
HDI-Gerling Pensionsmanagement AG



MIRIAM SCHLENNSTEDT
Sales Manager
HRM Research Institute GmbH



BARBARA LEHR
Geschäftsführerin
HR machbar GmbH



TIM-OLIVER GOLDMANN
Personalleiter
KHS AG



FRANK WEGERLE
Personalreferent
Unilever Deutschland Produktions GmbH & Co. OHG



IRIS VIEBKE
Unit Director
Meinecke & Rosengarten



SILKE THOMPSON
Director
NET EXPAT Germany



A. MICHAEL PICARD
Personaldirektor
OTTO GmbH & Co. KG



JOCHEN JULIUS
District Manager
Randstad Deutschland



ALEXANDER ZIEBER-HANSEN
Pensions & Benefits Manager
Reemtsma



HELMUT BERG
Geschäftsführer
RSB Deutschland GmbH



VOLKER SEUBERT
Personalleiter Europa
Sun Microsystems GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



DR. BERTHOLD HILDERINK
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



HELGE KOCHSKÄMPER
HR Manager
tesa SE



JENS DEBUS
Head of Human Resources Europe
TNS Europe



MICHAEL KRANZ
Geschäftsführer
TROCKLE Unternehmensberatung GmbH & Co. KG



MARC SIEMSSSEN
Leitung Personalmanagement
Velux Deutschland GmbH



DIRK KEPPLER
Direktor
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft



WOLFGANG ZECHMEISTER
Geschäftsführer
Zechmeister-Personalmanagement

2	Partner	12	Veränderung als Chance – auch für Outplacementunternehmen	22	Vertragsgestaltung bei Entsendungen
3	Editorial	13	Personalrisiken erkennen und steuern	23	Von Aufenthaltserlaubnis bis Zollerklärung
■ HR-ROUNDTABLE INTERN					
4	Der HR-RoundTable – ein Branchentreff kommt ins „verflixte 7. Jahr“	14	Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz	24	IT-Lösung für Entsendungsprozesse
7	Veranstaltungskalender	15	Wirtschaftskriminalität im Fokus	■ IT FÜR PERSONALER	
■ PERSONALENTWICKLUNG					
8	Den demografischen Wandel managen	■ FINANZEN		25	Lösung für anwenderfreundliches Reporting
9	Eines ist jedem Change-Prozess gleich – Er wird anders sein als alle anderen!	16	Neue Rollen für Controller	25	Mobile Datenerfassung – wie geht’s am besten?
10	Harter Wettbewerb um gute Leute	16	SAP-Berater und die Gewerbesteuer	27	IT-Systeme für die Ausbildungseinsatzplanung – mit einem Tool für mySAP HCM
10	Strategische Personalplanung	17	Preisdruck in Krisenzeiten	29	Virensanlösung von AVIRA
11	Do’s und Don’ts bei Mitarbeiterbefragungen	19	Personalmanagement und Berliner Balanced Scorecard	29	Impressum
■ ENTSENDUNG					
		20	Entsendungen: Das Komplexe einfacher machen	30	Veranstaltungskalender 2. Quartal
		20	Tücken einer Auslandsentsendung		
		21	Stolpersteine im Steuerrecht		

Ein „großer Wurf“

32 Seiten HR-RoundTable News, so umfangreich war noch keine unserer Ausgaben. Ich sehe das als ein Zeichen für die ungebrochene Dynamik unserer Berufsgruppe und ihrer Dienstleister. Und ich sehe es als ein Zeichen dafür, dass die Personaler im Lande sich mit ihren berufsspezifischen Anliegen beim HR-RoundTable, unseren News und dem HR-Guide gut aufgehoben fühlen.

Dieses „sich gut aufgehoben fühlen“ hat Auswirkungen gezeigt. Beispielsweise die, dass sich unsere Leser und Partner mit ihren Gastbeiträgen höchst aktiv am Inhalt dieser Ausgabe beteiligt haben. Damit ist ein lebendiges Abbild der Aufgaben und Herausforderungen entstanden, die unseren beruflichen Alltag prägen. Dies ist umso spannender, weil sich die in dieser Ausgabe versammelten Tipps, Erfah-

rungsberichte und Statements auch gut als Diskussionsgrundlage für unsere Veranstaltungsreihe auf der Fachmesse „Personal 2010“, am 27. und 28. April in Stuttgart, eignen dürften (unseren Messekalender finden Sie auf Seite 7).

In dieser Ausgabe erfahren Sie außerdem einiges über die bundesweiten Veranstaltungen des HR-RoundTable, der im Februar nun auch erstmals in Düsseldorf zusammengekommen ist, und über unser jüngstes Baby – den HR-Guide. Die Vielzahl der Beiträge in dieser Ausgabe haben wir, der besseren Übersichtlichkeit halber, in den folgenden Rubriken zusammengefasst: Personalentwicklung, Finanzen, Entsendung und IT. Das ist zugegebenermaßen inhaltlich nicht ganz trennscharf, aber wir sind um Besserung – gern auch durch Ihre Anregungen – bemüht.

Stichwort „Ihre Anregungen“: Viele Artikel in dieser Ausgabe der HR-RoundTable News basieren auf, redaktionell überarbeiteten, Beiträgen unserer Leser und Partner. Das freut uns, denn Ihr Engagement bestätigt uns in unserem Bestreben, Sprachrohr einer lebendigen Szene zu sein. Deshalb fordere ich Sie an dieser Stelle herzlich dazu auf, uns Ihre Kommentare – positiv wie negativ – und Ihre Vorschläge mitzuteilen; zum HR-RoundTable, unseren News, dem HR-Guide und zu unserer Veranstaltung auf der „Personal 2010“.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!



Thomas Buck
Geschäftsführer
HR Informationssysteme GmbH
& Co. KG

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

Der HR-RoundTable – ein Branchentreff kommt ins „verflixte 7. Jahr“

Rückblick – Einblick – Ausblick

Wenn die Umsetzung einer Idee tatsächlich dieses magische 7. Jahr erlebt, dann muss schon etwas an ihr dran sein. Wir haben den HR-RoundTable in 2004 ins Leben gerufen und trotz mancher Unwägbarkeiten gibt es ihn noch heute, wird es ihn auch in Zukunft geben. Darauf sind wir schon ein bisschen stolz. Aber ohne Sie, die aktiven Teilnehmer und Referenten, die Partner und Leser wäre das nicht möglich gewesen. Dafür vielen Dank. Ihr Interesse und Ihr Engagement zeigen, dass der HR-RoundTable einen Nerv, ein Bedürfnis getroffen hat. Wir werden in diesem Sinne weitermachen – versprochen.

Rückblick

Wer im Deutschland des Jahres 2003 als Personaler tätig gewesen ist, wird wahrscheinlich etwas vermisst haben: Ein Forum, das einen „geschützten“ Erfahrungsaustausch von Personalern für Personaler ermöglicht, das aktuelle Fachbeiträge mit Praxisbezug, Diskussionsmöglichkeiten auf hohem Niveau sowie Raum für Fachsimeleien und Small Talk bietet und das außerdem frei von Verkaufs- und Profitinteressen ist.

In 2003 gab es so etwas noch nicht, aber in 2004 wurde dieser Branchentreff mit der Gründung des HR-RoundTable durch die in Hamburg ansässige HR Informationssysteme GmbH & Co. KG aus der Taufe gehoben. Der HR-RoundTable war von Anfang an als informelles Netzwerk angelegt, mit Referaten zu allen Bereichen des Personalmanagements und für den – gern auch branchenübergreifenden – Austausch von Know-how unter Kollegen. Hier will niemand etwas verkaufen und das trägt wohlthuend zu der lockeren, entkrampften Atmosphäre dieser Veranstaltungen bei.

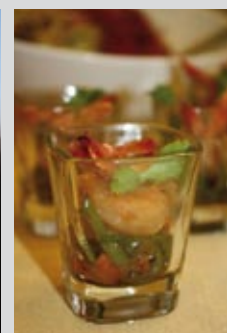
Mittlerweile reicht die Bandbreite der behandelten Themen von „A“ wie Auslandseinsätze bis „Z“ wie Zeitmanagement. Dementsprechend breit gefächert ist inzwischen auch die Teilnehmergruppe des HR-RoundTable: HR-Manager, Personalentwickler und -referenten gehören ebenso dazu wie beispielsweise Geschäftsführer, Controller oder Juristen.

Die Treffen selbst sind für die Teilnehmer nach wie vor kostenlos und beginnen mit einem Vortrag, der – einschließlich Diskussions- und Fragerunde – rund 60 Minuten dauert. Den Ausklang der Ver-

anstaltung bildet ein Get-together in zwangloser Atmosphäre, gern begleitet von ein paar kulinarischen Köstlichkeiten ... Übrigens, wie bei jedem guten „Runden Tisch“ steht auch beim HR-RoundTable der persönliche Austausch im Vordergrund, so dass die Teilnehmerzahl meist bei 25 bis 30 Personen liegt. Wir hatten aber auch schon wesentlich mehr Gäste – bei 80 Personen zum Thema AGG war es dann aber in der Diskussion wirklich unübersichtlich.

Einblick

Der HR-RoundTable ist schnell zu einer festen Größe unter Personalern geworden. Es hat sich halt herumgesprochen, dass man hier stets interessante Anregungen erhält, die den eigenen Blickwinkel verändern und damit den Fokus auf neue Lösungsvorschläge richten können. Und für dieses Erlebnis braucht man auch nicht mehr extra nach Hamburg zu reisen – obwohl sich das natürlich immer lohnt. Der HR-RoundTable ist frühzeitig expandiert und wird schon seit längerem bundesweit angeboten: in Berlin, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und Stuttgart.





Düsseldorf ist das jüngste Mitglied in dieser Reihe. Am 23. Februar 2010 fand dort der erste HR-RoundTable statt. Das Thema des Vortrags lautete „E-Recruiting in der Net-Generation – die Mitarbeiter von morgen gewinnen“; Referent war Dr. Hans-Christoph Kürn, der das E-Recruiting bei Siemens leitet. Das gut besuchte Treffen machte jedenfalls Appetit auf mehr.

Stichwort Appetit. Dass wir Ihnen die Teilnahme am HR-RoundTable einschließlich Buffet kostenlos anbieten können, liegt daran, dass wir das Glück hatten, von Anfang an Partner zu finden, die sich vollends mit den Zielen unseres Netzwerkes identifizieren und die uns entsprechend unterstützen.

In Düsseldorf sind das die WTS – World Tax Service – Aktiengesellschaft Steuerberatungsgesellschaft und die Anwaltssozietät Simmons & Simmons, die uns auch in Frankfurt am Main, gemeinsam mit RSB Deutschland unter die Arme greift. In Berlin, Stuttgart und Köln – wo wir die wunderschöne Villa Marienburg nutzen dürfen – wird der HR RoundTable vom HDI-Gerling Pensionsmanagement unterstützt. Die Bremer Landesbank und Randstad

sind unsere Partner für Bremen, wo wir zu Gast bei der Havana Lounge sind. In Hamburg findet der HR-RoundTable im Wechsel bei OTTO und tesa statt, und in München beim Bundesverband der Systemgastronomie e.V. (BdS).

Ausblick

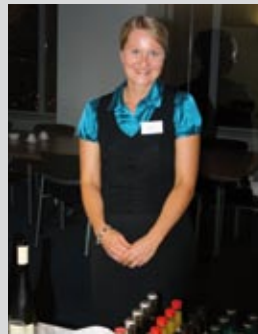
Der HR-RoundTable würde sich freuen, Sie auch bei dem demnächst stattfindenden großen Branchenevent, der „Personal 2010, 11. Messe für Personalmanagement, 27. und 28. April 2010, Messe Stuttgart“, begrüßen zu dürfen. Sie finden uns an beiden Tagen in Halle 9 am Stand E.03. Über unseren Partner HRM.de stellen wir Ihnen sehr gern eine Freikarte für die Messe zur Verfügung.

Wir bieten Ihnen dort an jedem der beiden Messetage jeweils neun aktuelle Vorträge. Die Bandbreite der Themen reicht von „Frühstück bei Dienstreisen – worauf Arbeitgeber achten müssen“ über „Immer die Form wahren – Das kleine 1x1 gegen formale Fallen im Personaleralltag“ bis zu „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ und „Bildungsmanagement – Fallobst, Fallstricke und Fallstudien“.

Dabei wird es ab und an auch mal eine kleine Pause geben, bei der wir Sie – gemeinsam mit der akquinet enterprise solutions GmbH und HDI-Gerling-Pensionsmanagement, ganz herzlich zu einem kleinen Imbiss einladen. Außerdem veranstalten der HR-RoundTable und HDI-Gerling-Pensionsmanagement am Stand B.37 in Halle 9 ein Gewinnspiel, bei dem es lukrative Preise zu gewinnen gibt. Dabei handelt es sich um ein Navigationsgerät von der Firma Tom-Tom und zwei Übernachtungen an einem Wochenende für zwei Personen, inklusive Frühstück, in einem pentahotel Ihrer Wahl in Deutschland. Sie sehen, ein Besuch der „Personal 2010“ in Stuttgart lohnt sich. Genau wie eine Übernachtung im pentahotel, denn hier ist alles frischer, frecher und freier. Was für eine schöne Vorstellung!

Ansonsten setzen wir auf Kontinuität, denn prinzipiell soll sich auch künftig nichts am HR-RoundTable ändern. Wir wollen mit unserem Netzwerk, das sich ja vielleicht noch um den einen oder anderen Standort erweitern lässt, auch weiterhin Ihr verlässlicher Partner bleiben.





Weitere Informationen zum HR-RoundTable, wie Anmeldung, Termine und anderes, sowie zu unseren Veranstaltungen bei der „Personal 2010“ finden Sie im Internet unter www.hr-roundtable.de

Der HR-Guide – unser jüngstes Baby nimmt Fahrt auf

Das Feedback auf diese von uns im vergangenen Jahr initiierte Reihe von Vortragsveranstaltungen gibt uns recht: Der HR-Guide ist eine sinnvolle Ergänzung zum HR-RoundTable und findet bei Personalern großen Anklang.

Auf diese Entwicklung hatten wir gehofft, nachdem wir feststellten, dass sich beim HR-RoundTable eine Art Luxusproblem herauskristallisierte. Der Clou beim HR-RoundTable besteht ja gerade darin, dass er eine Veranstaltung ausschließlich von Personalern für Personalern ist. Das ist richtig so und wird auch so bleiben. Fakt ist aber auch, dass es auch in anderen Berufsgruppen Experten gibt, die Personalern durchaus etwas zu bieten haben und die dies den Personalern gern vorstellen möchten. Mit der zusätzlichen Einrichtung des HR-Guide können wir nun beiden Interessengruppen gerecht werden.

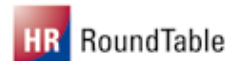
Wie der HR-RoundTable ist auch der HR-Guide eine für die Teilnehmer kostenlose Vortragsveranstaltung mit anschließender Diskussion und einem Get-together. Die Referenten kommen aus unterschiedlichen Bereichen der Personaldienstleistung, es können aber beispielsweise auch Wissenschaftler oder Richter sein. Der HR-Guide findet am selben Tag und Ort statt wie der HR-RoundTable, beginnt aber schon um 18 Uhr und soll eine dreiviertel Stunde dauern. Der HR-RoundTable beginnt anschließend – wie gewohnt – um 19 Uhr und bleibt eine Veranstaltung von Personalern für Personalern.

Schon jetzt können wir feststellen, dass viele Personalern auch dieses zusätzliche Angebot wahrnehmen. Zwei Live-Vorträge an einem Abend sind ja auch ein ebenso spannendes wie lohnendes Programm. Wir sind jedenfalls zuversichtlich, dieses Programm auch künftig organisatorisch wie inhaltlich stemmen zu können. Ihre Themenvorschläge nehmen wir selbstverständlich gern entgegen – denn was Sie interessiert, interessiert wahrscheinlich auch andere. Eine kurze Nachricht an Thomas Buck unter der E-Mail-Adresse info@hr-is.de ge-

nügt, wir nehmen den Faden dann auf.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

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



Veranstaltungen im 2. Quartal finden Sie auf Seite 30.



Dienstag, 27.04.2010 / Stand E.03

- 9:30 Uhr Frühstück bei Dienstreisen – worauf Arbeitgeber achten müssen
- 10:20 Uhr Ein Beispiel für Personalentwicklung im Mittelstand – zielorientiert, kosteneffizient, erfolgreich
- 11:15 Uhr Das Horváth-Controller-Kolleg 2010 in Kooperation mit der European Business School
- 12:00 Uhr Personalrisiken und -handlungsfelder in Krisenzeiten
- 12:50 Uhr Immer die Form wahren – Das kleine Arbeitsrecht 1x1 gegen formale Fallen im Personaleralltag
- 13:45 Uhr Ausbildungs-Einsatzplanung leicht gemacht – mit einem Tool für mySAP HCM
- 14:45 Uhr Move towards evidence based people management
- 15:20 Uhr So meistern Sie die demografische Bedrohung!
- 16:15 Uhr Do's und Don'ts bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen – Fallstricke & Erfolgsfaktoren – aus interner und externer Sicht

- Susanne Weber, Senior Manager Payroll Tax Management, WTS AG
- Martin Damm, Personalleiter PRETTL Produktions Holding GmbH
- Dr. Timo Riedrich, Leiter Horváth Akademie Horváth & Partners
- Prof. Dr. Niels Brabandt, Geschäftsführer NB Networks
- Frank Prieue, Geschäftsführer KPS Interactive Media GmbH & Co. KG
- Bodo Kahl, Geschäftsführer akquinet enterprise solutions GmbH
- Kim Fischer, Director of People Solutions and Technology, EPI-USE United Kingdom
- A. Michael Picard, Personaldirektor OTTO GmbH & Co. KG
- Barbara Lehr, Geschäftsführerin HR machbar GmbH



Mittwoch, 28.04.2010 / Stand E.03

- 9:30 Uhr ELENA – Stand der Dinge
- 10:05 Uhr Personalmanagement und Berliner Balanced Scorecard
- 11:00 Uhr Praktischer Datenschutz für SAP Systeme: Systemabsicherung und Data Leakage Prevention (DLP) mit SAST
- 12:00 Uhr Unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen der Organisation verankern – Trainings von Horváth & Partners
- 12:35 Uhr Arbeitgeber-Imagekampagnen am Beispiel von McDonald's
- 13:30 Uhr Virenschutz für SAP eRecruiting-Systeme
- 14:30 Uhr Lebensphasenorientiertes Personalmanagement
- 15:20 Uhr Change Management
- 16:15 Uhr Bildungsmanagement – Fallobst, Fallstricke und Fallstudien Consultant, EPI-USE Deutschland

- Diana Keller, Chefredakteurin LOHN+GEHALT, Datakontext – Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH
- Olaf Drewicke, Leiter Personalentwicklung Muehlhan AG
- Andreas Leisegang, Vertriebsleiter akquinet enterprise solutions GmbH
- Dr. Timo Riedrich, Leiter Horváth Akademie Horváth & Partners
- Martin Nowicki, Leiter externe Kommunikation McDonald's Deutschland Inc.
- Bastian Majewski, Territory Manager, Avira
- Prof. Dr. Niels Brabandt, Geschäftsführer NB Networks
- Dr. Michael Freiboth, Geschäftsleitung Personal & Organisation, Anvis Deutschland GmbH
- Markus Frohmüller, Learning und Talent Management



SUSANNE WEBER
Senior Manager Payroll Tax Management, WTS Aktiengesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



MARTIN DAMM
Personalleiter, PRETTL Produktions Holding GmbH



DR. TIMO RIEDRICH
Leiter Horváth Akademie, Horváth & Partners



PROF. DR. NIELS BRABANDT
Geschäftsführer, NB Networks



FRANK PRIEUE
Geschäftsführer, KPS Interactive Media



BODO KAHL
Geschäftsführer, akquinet enterprise solutions GmbH



KIM FISCHER
Director of People Solutions and Technology, EPI-USE United Kingdom



A. MICHAEL PICARD
Personaldirektor, OTTO GmbH & Co. KG



MARTIN NOWICKI
Leiter externe Kommunikation, McDonald's Deutschland Inc.



BARBARA LEHR
Geschäftsführerin, HR machbar GmbH



DIANA KELLER
Chefredakteurin LOHN+GEHALT, DATAKONTEXT - Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH



OLAF DREWICKE
Leiter Personalentwicklung, Muehlhan AG



ANDREAS LEISEGANG
Vertriebsleiter, akquinet enterprise solutions GmbH



BASTIAN MAJEWSKI
Territory Manager, Avira



DR. MICHAEL FREIBOTH
Geschäftsleitung Personal & Organisation, Anvis Deutschland GmbH



MARKUS FROHMÜLLER
Learning und Talent Management Consultant, EPI-USE Deutschland

Den demografischen Wandel managen

Talente/Potenziale finden – fördern – binden

Fachkräftemangel

Viel wurde in den letzten Jahren schon über den demografischen Wandel und seine Auswirkungen geschrieben und gesprochen, aber jetzt fängt er tatsächlich an, sich bemerkbar zu machen. In der Elektronikindustrie fehlen schon jetzt 20.000 Fachkräfte, die IT rechnet mit 43.000 fehlenden Spezialisten, von den fehlenden Ingenieuren ganz zu schweigen.

2006 betrug das durchschnittliche Belegschaftsalter 46,92 Jahre
in 10 Jahren wird das Durchschnittsalter bei 55,23 Jahren

liegen. Viele der in den vergangenen Jahren frühpensionierten und mit 50+ nach Hause geschickten Fachkräfte werden inzwischen – teilweise mit lukrativen Beraterverträgen ausgestattet – wieder angeheuert oder durch Bildungsträger auf die aktuellsten Anforderungen hin trainiert und zum Beispiel als IT 50 plus dem Markt angeboten. Dank des demografischen Wandels erleben wir heute eine Erfahrungsrenaissance, eben weil der Nachwuchs fehlt.

Fehlt der Nachwuchs wirklich oder ist es nicht vielmehr so, dass die Young Professionals nicht schnell genug den angestrebten ROI einfahren?

Trotz vieler Vakanzen, gerade im IT-/SAP-Markt, fällt es den Young Professionals zunehmend schwerer von der Universität in eine Festanstellung zu kommen. Nicht zuletzt liegt es häufig daran, dass Praktika oder Auslandsaufenthalte fehlen und die gewünschten Soft Skills nicht umfänglich nachgewiesen werden können. Altersgemischte Teams und ein mit- und voneinander Lernen können unter anderem dabei helfen, Barrieren zwischen Jung und Alt zu überwinden und einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmens- und Projekterfolg zu leisten.

digkeit sowie eine ausgeprägte Flexibilität und Mobilität. Fähigkeiten und Fertigkeiten, die durch Training und Coaching unterstützt werden müssen. Die Schnelligkeit der Veränderungen in der Arbeitswelt, die ständig wachsenden Anforderungen bei weniger verfügbaren Ressourcen sowie die Globalisierung, machen es heute erforderlich, dass Bewerber / Mitarbeiter die Fähigkeiten entwickeln, über den Tellerrand zu blicken, unternehmerisch zu denken und zu handeln, sich weltoffen in interkulturellen Teams zu bewegen und verstärkt an ihren Soft Skills zu arbeiten. Die eigene Reflektion, wenn es mal nicht so optimal gelaufen ist, und die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen spielen dabei eine wesentliche Rolle. Nur wenn man die vorhandenen Kompetenzen kennt – das gilt für Unternehmen wie für Mitarbeiter und Bewerber – kann man die gesteckten Ziele erreichen.

Der virtuelle Arbeitsplatz

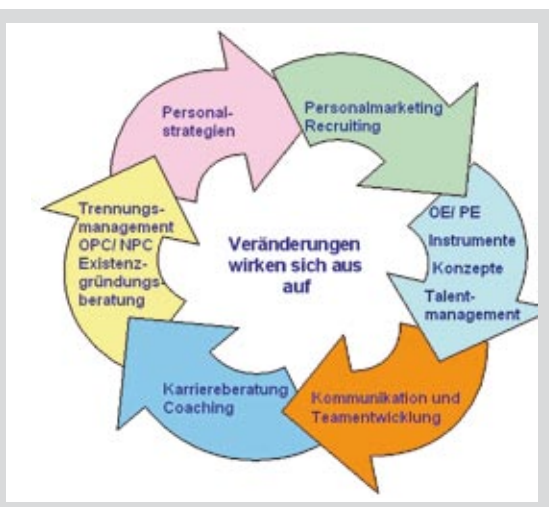
Technologiewandel, Globalisierung, Demografie, die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt und die ständige Erreichbarkeit mittels modernster Kommunikationstechnik zwingen dem Einzelnen einen immer größeren Druck auf. Jederzeit erreichbar zu sein – bis spät in den Abend oder auch am Wochenende –, E-Mails rund um die Uhr über Laptop oder Blackberry abzurufen, Projekte zu koordinieren, Termine zu vereinbaren und Fragen zu beantworten, bedeutet eine immer stärker zunehmende Arbeitsverdichtung und Techno-Stress. Das permanente Multi-Tasking macht nicht nur aggressiv und rastlos sondern auch unkonzentriert und unproduktiv. Anstatt runterzufahren, greifen immer mehr Arbeitnehmer zu Psychopharmaka, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Und dann: Burn-out.

Schnell, effizient und flexibel – so soll er sein, der moderne, gute Mitarbeiter. Er soll in der Lage sein, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, egal ob als alleinerziehende Mutter oder als Familienvater. Die Anforderungen und Erwartungen wachsen auf beiden Seiten: zu Hause und am Arbeitsplatz.

Bindung erreichen – Werte leben

In Zeiten der Krise wird dieser Tatsache häufig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt – meist geht es um Kostendruck, Kostenreduzierung, Personalabbau und damit um die Verteilung von Mehrarbeit auf weniger Mitarbeiter. Der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern in der Krise ist nicht zu unterschätzen, denn sie sind häufig das Sprachrohr und damit Multiplikator von positiven oder negativen Schlagzeilen. Bei unvermeidbarer Personalreduzierung ist Outplacement ein gutes Instrument, um einen größeren Imageschaden vom Unternehmen abzuwenden und trotz Restrukturierung bei den verbleibenden Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern den Eindruck von sozialer Verantwortung zu stärken. Ein ganzheitliches Trennungsmanagement schützt Unternehmen, Führungskräfte, Betroffene und Verbleibende.

Cross Recruiting ©, für ältere und vom Personalabbau bedrohte Mitarbeiter, bedeutet die 2. Chance im Unternehmen. Interviews, Feedback, Reflexion und Potenzial-Checks geben Aufschluss darüber, inwieweit Mitarbeiter als „Übernahmekandidaten“ für andere Unternehmensbereiche interessant wären. Eine win-win-Situation für beide Seiten: zum einen Einsparung hoher Recruiting-Kosten und Know-how-Erhalt, zum anderen Sicherung des Arbeitsplatzes für den Mitarbeiter. Weiterhin sind Konzepte zum Thema Work-Life-Balance, die sowohl den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer gerecht werden als auch der Unternehmens-Wertschöpfung dienen, von Nöten.



GIM HR Lifecycle©

Beraterskills

Berater zu sein bedeutet, außer dem Verständnis für die Abläufe im Unternehmen sowie dem Erkennen und Zusammenspiel der einzelnen Prozesse, insbesondere die Wahrnehmung und Umsetzung der Kundenwünsche. Unersetzlich sind eine sehr gute Kommunikationskultur, Einführungsvermögen, eine hohe Integrations-, Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Vertrauenswür-

Lebenslanges Lernen und der Erhalt der Employability sind dafür eine Voraussetzung und liegen in der Verantwortung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Lebensbegleitendes Lernen ermöglicht das aktive Teilnehmen an den Veränderungen unserer Gesellschaft und ist Mittel der sozialen Integration – bis zur Rente und auch darüber hinaus.

Die GIM Consulting GmbH bietet daher speziell auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Konzepte für eine zukunftsgerichtete Personalarbeit / Personalentwicklung. Die Grafik GIM HR Lifecycle© gibt einen Überblick über unterstützte Prozesse: von der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, über Mitarbeiterbindung und Work-Life-Performance bis hin zur Nachfolgeplanung mittels Workshops, Potenzialanalysen und Coaching-Maßnahmen.

Die wertvollste Ressource ist ein motivierter, engagierter Mitarbeiter, der Spaß an seiner Arbeit und dem gemeinsamen Erfolg hat und der sich als anerkannter Mitarbeiter geschätzt weiß, egal ob Young Professional oder „Alter Hase“. Gerade in Zeiten des „War for Talents“ bewerben sich zwei Parteien: der attraktive Arbeitgeber und der leistungsorientierte und -willige Bewerber.

Das Gehalt muss stimmen, trotzdem gelten bei den Bewerbern häufig ganz andere Werte, die unter anderem den Ausschlag für einen Arbeitgeber ausmachen: Der Aufbau einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur als Kernelement einer gesunden Organisation und eine Reflektion über unsere Werte. Werte, die sich auf Vertrauen, Beteiligung und Freiräume für eigenverantwortliches Handeln und eine faire Bewältigung von Konflikten gründen. Oder, wie es Reinhard Mohn, Begründer der Bertelsmann Stiftung, seinerzeit schrieb: „Menschlichkeit gewinnt“ und „Menschlichkeit und die Welt der Arbeit sollten kein Gegensatz sein!“.

Wer darüber hinaus verstärkt etwas für die Mitarbeiter-Work-Life-Performance unternimmt, kann sich durch erhöhte Produktivität einen starken Wettbewerbsvorteil sichern. Dass hier ein Bewusstseinswandel notwendig ist, zeigt auch die Tatsache, dass Stress in Europa als zweithäufigstes Gesundheitsproblem gilt. Die Kosten, die durch arbeitsbedingten Stress, Burn-out oder Präsentismus entstehen, betragen beispielsweise in der Schweiz 4,2 Milliarden Franken (1,2% des BIP). In **2008 waren deutsche Arbeitnehmer allein wegen Burn-out-Syndromen fast 10 Millionen Tage krankgeschrieben**. Nachhaltige Konzepte für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Unterstützung beim Thema „Elder Care“ und die Möglichkeit zur Weiterbildung und das Aufzeigen von Perspektiven im Betrieb für eine Fach- oder Führungskarriere runden das Spektrum ab.

SUSANNE GLASER-RADTKE
Geschäftsführerin
GIM Consulting GmbH
E-Mail: sglaser-radtke@gim-gruppe.com
Tel.: 040 / 80 78 68 - 0



Eines ist jedem Change-Prozess gleich – Er wird anders sein als alle anderen!

Change-Prozesse sind so individuell wie wir Menschen – das Standardrezept für einen erfolgreichen Ausgang sucht man vergebens. Genau dies zu beherrzigen macht ein gutes Change-Management aus. Es gilt herauszufinden, was die Mitarbeiter antreibt, die Führungskräfte für eine gute Führungsarbeit brauchen und was das Unternehmen erfolgreicher macht.

Die Antworten auf diese Fragestellungen bestimmen, in Verbindung mit den gesetzten Rahmenbedingungen, das weitere Vorgehen und die angemessenen Interventionen im Verlauf eines Change-Prozesses. Und hier sind viele Alternativen denkbar: Vom „einfachen“ Mitarbeiterbrief über (virtuelle) Diskussionsforen bis hin zu Open-Space-Veranstaltungen mit mehr als tausend Teilnehmern ist alles möglich. Aber nicht immer sinnvoll! Gehören in der einen Organisation Unternehmenstheater und World-Café schon zum alten Eisen, werden solch innovative Methoden in anderen Betrieben bisher kaum eingesetzt. Daher ist es wichtig, den jeweils geeigneten Weg zwischen Innovation und Bewährtem zu finden. Häufig ist ein „einfaches“ miteinander reden sehr viel wirksamer als Live-Übertragungen von Podiumsdiskussionen oder Weblogs mit dem Vorstand.

Unabhängig davon, auf welche Interventionen man setzt, wird ein gutes Change-Management viele positive Effekte mit sich bringen. Es wird den Realitätsbezug der Erwartungen im Unternehmen fördern, die Gerüchteküche eindämmen, Konfliktpotenziale frühzeitig erkennbar werden lassen und

Möglichkeiten eröffnen, um angemessene Maßnahmen einzuleiten. Durch die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Förderung der Motivation wird die Mitarbeiterzufriedenheit steigen. Hierdurch erhöht sich die Identifikation aller Mitarbeiter mit dem Unternehmen und somit die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Unter dem Strich kann man sagen, dass ein gezieltes Change-Management einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

UTE GOTTSCHLICH
Unternehmensberaterin
Gottschlich Consulting
E-Mail: Ute.Gottschlich@gottschlich-consulting.de
Tel.: 04125 / 95 85 70



Harter Wettbewerb um gute Leute

Maßnahmen der Systemgastronomie

Die Systemgastronomie ist ein bedeutender Arbeitgeber in Deutschland. Allein die Mitglieder des Bundesverbandes der Systemgastronomie (BdS) – Burger King, coa, KFC, Maxi Autohöfe, McDonald's, Nordsee, Pizza Hut, sfcc und Vapiano – beschäftigen in über 2.000 Restaurants mehr als 100.000 Mitarbeiter und Auszubildende. Im März 2010 wurden von der Branche die Geschäftszahlen für das Jahr 2009 veröffentlicht: Der Umsatz der BdS-Mitglieder ist im vergangenen Jahr von 4.134,3 Millionen Euro um fast 2,5 Prozent auf 4.236,4 Millionen Euro gestiegen. Dank dieser stabilen wirtschaftlichen Entwicklung wird die Branche auch in Zukunft weitere Arbeitsplätze schaffen.

Um diese Arbeitsplätze auch besetzen zu können, ist die Systemgastronomie entscheidend von der Entwicklung des Arbeitsmarktes abhängig. Die Prognosen hierfür sind alles andere als positiv: Eine zahlenmäßig schrumpfende Bevölkerung wird dazu führen, dass von den aktuell 44,7 Millionen Erwerbstätigen im Jahr 2050 nur noch 35,5 Millionen zur Verfügung stehen werden. Hierzu kommen bereits heute sinkende Zahlen bei Schulabgängern und Auszubildenden.

Der in Zukunft zu erwartende Arbeitskräftemangel wird zu einem enormen Wettbewerb um Arbeitskräfte in Deutschland führen. Stärker als je zuvor ist es für die Systemgastronomie deshalb entscheidend, mit Vorurteilen aufzuräumen und die vielfältigen Vorteile der Branche als Arbeitgeber in den Vordergrund zu stellen. Tarifliche Vergütung und ein ansprechendes Arbeitsklima sind hierfür zwingende Voraussetzung. Punkten kann die Branche schon jetzt mit sehr guten Aufstiegschancen und umfassenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein wichtiger Schritt war die Unterzeichnung der „Charta der Systemgastronomie“ durch alle BdS-Mitgliedsmarken.

Neben dem Ausbildungsberuf zum Fachmann/-frau für Systemgastronomie, der für das Restaurantmanagement qualifiziert, bietet die Systemgastronomie

seit 2009 auch eine Ausbildungsmöglichkeit für junge Menschen mit Hauptschulabschluss und für bislang ungelernete Arbeitnehmer im Crewbereich an: die Fachkraft im Gastgewerbe in der Systemgastronomie – eine zweijährige Ausbildung mit IHK-Abschluss.

Zusätzlich zur Qualifizierung der Mitarbeiter kann gleichzeitig die Arbeitnehmerbindung an die Unternehmen gesteigert werden. Um Lehrern und Prüfern, die nicht schwerpunktmäßig mit der Systemgastronomie befasst sind, Hilfestellung für die Ausbildung zu geben, hat der BdS einen Leitfaden mit Prüfungsaufgaben und Hintergrundinformationen zur Fachkraft im Gastgewerbe in der Systemgastronomie erstellt, so dass Auszubildende sach- und fachgerecht unterstützt werden. Wir können einen solchen Leitfaden bei der Modifizierung von Berufsbildern wärmstens empfehlen: So kann auf die Bedürfnisse der Schüler eingegangen und Berührungsängste proaktiv vermieden werden.

WOLFGANG SIEG

Referent

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.

E-Mail: info@bundesverband-systemgastronomie.de

Tel.: 089 / 3 06 58 79 - 0

LUTZ HARTMANN

Referent



BdS
Bundesverband der Systemgastronomie e.V.


Strategische Personalplanung

Die EOS Gruppe ist eine weltweit agierende Unternehmensgruppe mit 40 operativen Gesellschaften in 20 Ländern mit Hauptsitz in Hamburg. Seit mehr als 30 Jahren bietet die EOS Gruppe Dienstleistungen in den Bereichen Informations-, Debitoren- und Forderungsmanagement. Ob bonitätsgeprüfte Adressen, tagesaktuelle Wirtschaftsdaten oder Inkasso: Das EOS Servicepaket hält die Finanzlage Ihres Unternehmens in der Balance.

Aufgrund der Nähe zu OTTO war es für EOS wichtig, bei der Einführung des Management Developments ein IT-System zu integrieren, dass die Erkennung von Potenzialträgern konzernweit ermöglicht. EOS hat sich daher für die Dienstleistungen und die Software „HR-Suite“ der HR-Informationssysteme entschieden. Inzwischen werden für alle Führungskräfte die Ergebnisse des LuP-Bogens (Leistung und Potenzial) gespeichert, dokumentiert und ausgewertet. Im Jahr 2002 wurde das HR-System erweitert und der Bereich „Succession Planning“ integriert. Britta Darmstädter, Assistentin des Personalleiters, schätzt besonders die Flexibilität des Systems.

„Wir müssen uns nicht der IT anpassen, sondern die IT passt sich unserer Organisation an“, so Darmstädter. „Änderungen und auch Sonderwünsche

werden kurzfristig umgesetzt“.

Mit dem Modul „Compensation & Benefits“ werden seit 2008 weltweit die sensiblen Daten der Geschäftsführer und leitenden Angestellten betreut, natürlich unter Berücksichtigung der Sicherheitsaspekte. Qualitativ hochwertige Listen für den Vorstand, eine Vielzahl von Auswertungen, Serienbrief- und Exportfunktionen stehen bei diesem Modul im Fokus. 

BRITTA DARMSTÄDTER

Assistentin des Personalleiters

KG EOS Holding GmbH & Co

E-Mail: b.darmstaedter@eos-solutions.com



Fortsetzung: Strategische Personalplanung

Eine weitere große Arbeitserleichterung für Frau Darmstädter ist die automatische Generierung der Zukunftsdaten (Vorausschau) und die layoutgerechte Aufbereitung der Vergangenheitsdaten (Rückblick) für das Management,

die dieses System ermöglicht. Das Urteil von Frau Damstädter: „Nach acht Jahren vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der HR-Informationssysteme GmbH möchte ich betonen, dass mit der Einführung der „HR-Suite“ die HR-Prozesse erheblich verbessert und optimiert wurden“.

Do's und Don'ts

bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen – Fallstricke & Erfolgsfaktoren – aus interner und externer Sicht

Eine Mitarbeiterbefragung kann nur erfolgreich sein, wenn sie von allen Beteiligten – von der Unternehmensleitung, über die Führungskräfte, den Betriebsräten bis hin zum Mitarbeiter selbst – akzeptiert und vor allem Ernst genommen wird.

Um alle Erfolgsfaktoren und Fallstricke bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, sowohl aus interner als auch aus externer Sicht, berücksichtigen zu können, hat das Marktforschungsinstitut Meinecke & Rosengarten – Team für forschungsgestützte Marketingberatung GmbH, zusammen mit den Personalberatern der HR machbar GmbH und den IT-lern von HR Informationssysteme, eine Reihe von Tiefeninterviews mit verschiedenen Experten aus den HR-Abteilungen großer Unternehmen durchgeführt. Erfahrungen aus externer Sicht sollten mit Hilfe der Interviews um die interne Sicht in den Unternehmen ergänzt werden. Resultat ist ein Leitfaden, der dabei hilft, dass das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ langfristig erfolgreich zu einem etablierten und akzeptierten Instrument der Unternehmensführung wird.

Es besteht große Einigkeit darüber, dass eine Mitarbeiterbefragung nur dann akzeptiert wird, wenn alle Beteiligten – Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat und die Mitarbeiter selbst – bereit sind, die Befragung ernst zu nehmen und deren Ergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen offen und ehrlich zu kommunizieren. Transparenz erhöht deutlich die Glaubwürdigkeit, schafft Sicherheit und Vertrauen.

Mitarbeiterbefragungen werden häufig von Personalern organisiert, initiiert werden sie direkt von der Unternehmensleitung. Unternehmen, die sich erstmalig dazu entschließen eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, greifen signifikant häufig für mindestens zwei bis drei Wellen der Befragungen auf die Unterstützung externer Dienstleister zurück.

Besonderes Augenmerk ist auf die Einbindung aller relevanten Gruppen (Stakeholder) zu richten. Insbesondere Führungskräfte, auf deren Schultern vielfach die Hauptlast in Bezug auf die gesamte Kommunikation liegt und deren Führungsverhalten zudem häufig einen Teilaspekt der Evaluation darstellt, benötigen die bestmögliche Unterstützung, damit sie allen Unsicherheiten unter den Mitarbeitern entgegenwirken können. Auch hierbei können externe Dienstleister entscheidend unterstützen.

Im Zeitalter von Inter- und Intranet nimmt der Anteil an onlinegestützten Befragungen stetig zu. Auch wenn nachwievor, insbesondere von Betriebsräten, Bedenken hinsichtlich der Sicherstellung der notwendigen Anonymität derartiger Befragungen geäußert werden, können diese durch die Einbindung externer Dienstleister nachhaltig ausgeräumt werden. Online-Befragungen setzen sich letztendlich als schnelles, einfaches und kostengünstiges Mittel immer mehr durch und werden auch in Unternehmen mit Produktionsbereichen immer etablierter. Die Fragestellungen divergieren von Unternehmen zu Unternehmen – teilweise sogar von Welle zu Welle. Dennoch, häufig enthalten die Fragebögen einen gleichbleibenden Fragenkern mit 10-12

Grundsatzfragen sowie Zusatzfragen, die jeweils variieren können – von Jahr zu Jahr und/oder von Organisation zu Organisation. Der gleichbleibende Fragenkern dient dazu, die Ergebnisse vergleichbar zu vorangegangenen Befragungen oder für branchenspezifische



Betrachtungen zu halten. Die Zusatzfragen werden genutzt, um flexibel auf die jeweilige aktuelle Unternehmenssituation eingehen zu können. Hauptfragetypen sind geschlossene und skalierte Fragen. Aber auch die Möglichkeit, offene Kommentare geben zu können, wird in vielen Unternehmen für die spätere Detailanalyse der Ergebnisse als sehr hilfreich empfunden. Teilweise schließen sich zudem intensive Themen-Workshops mit ausgesuchten Teilnehmern an, um einzelne Ergebnisse entsprechend zu vertiefen.

Schlussendlich sind sich alle einig, eine Mitarbeiterbefragung ist tot, wenn im Anschluss nichts passiert. Genauso wichtig wie die Einbindung aller Player, die offene Kommunikation, die komplette Organisation des Ablaufs, die Fragebogengestaltung und das Sicherstellen der Anonymität, ist die anschließende Follow-up-Phase.

Erst wenn die Mitarbeiter spüren, dass ihre Antworten ernst genommen werden und daraus ein Optimierungsprozess angestoßen wird, wird das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ zu einem langfristig erfolgreichen Bestandteil des Führungsinstrumentariums.

BARBARA LEHR
Geschäftsführerin
HR machbar GmbH
E-Mail: Barbara.Lehr@hr-machbar.de
Tel.: 02154 / 888 7080

IRIS VIEBKE
Unit Director
Meinecke & Rosengarten
E-Mail: IV@meinecke-rosengarten.de
Tel.: 040 / 38 60 92 - 41



Veränderung als Chance – auch für Outplacementunternehmen

Die OutplacementGroup – ein Verbund als Reaktion auf neue Marktnachfrage

Einen Großteil ihres Arbeitslebens verbringen Outplacementberater damit, ihre Klienten bei der Bewältigung beruflicher Veränderungen zu unterstützen und gemeinsam mit ihnen neue Perspektiven für sie zu entwickeln. Doch wie reagieren Outplacementberater selbst auf Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld? Unternehmen, die nicht nur ihren Klienten Impulse für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen geben, sondern diese Bereitschaft zur aktiven Anpassung auch selber leben, sind die Partnerunternehmen der OutplacementGroup (OPG). HR-RT NEWS sprach stellvertretend für die OPG mit Horst van Gageldonk, einem der drei geschäftsführenden Partner bei gmo, Hamburg.

HR-RT NEWS: Herr van Gageldonk, welche Veränderungen beobachten Sie derzeit im Outplacementmarkt?

Eine der größten Herausforderungen, der sich unsere Branche in jüngster Zeit stellen musste, liegt darin begründet, dass die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage insbesondere zwei Trends verstärkt hat. Zum einen wächst die Nachfrage nach Trennungsmanagementlösungen für große und mittlere Unternehmen. Zum anderen hat die zunehmende Veränderung von Berufsbildern und die erhöhte Anforderung an die Mobilität dazu geführt, dass wir auch von Klientenseite her eine stetig steigende Nachfrage nach Outplacementlösungen auf nationaler Ebene erfahren. Dies birgt auf den ersten Blick zwar ein enormes Potenzial für unsere Branche, doch über kurz oder lang werden von diesem Trend nur diejenigen Outplacementberater profitieren, denen es gelingt, ihr Unternehmen inhaltlich und organisatorisch an diese Entwicklung anzupassen.

HR-RT NEWS: Welche Konsequenzen haben die angesprochenen Veränderungen für die Partnerunternehmen?

Wir sind alle selbstständige, unabhängige Spezialisten für Outplacementberatung und wir sehen unsere Stärken ganz klar auf regionaler Ebene. Dort verfügen wir über detaillierte Marktkenntnisse und pflegen intensive persönliche Kontakte zu den vor Ort ansässigen Unternehmen, Personalberatern und Verbänden. Durch diese Marktkenntnis und die Qualität unserer Beratung konnten wir uns in den jeweiligen Regionen hervorragende Marktpositionen erarbeiten. Die wachsende Nachfrage nach Outplacementlösungen auf Bundesebene hingegen hätten wir zum Beispiel als norddeutsches Unternehmen nur mit deutlichen Zugeständnissen an die Beratungsqualität erfüllen können. Für alle Partner der OPG, die ihrem Beruf mit Leidenschaft nachgehen und sich höchster Qualität verschrieben haben, stehen solche Zugeständnisse jedoch außer Frage.

HR-RT NEWS: Wie haben sie, die Partner, auf diese neue Marktsituation reagiert?

Ausgehend von der gesicherten Annahme, dass es auch in anderen Regionen Deutschlands Outplacementberatungen geben müsse, die sich mit den gleichen Herausforderungen des Marktes konfrontiert sehen wie wir, reifte die Idee, sich mit regionalen Outplacementberatern des Premiumsegments zu einem deutschlandweit agierenden Verbund zusammenzuschließen. Durch die Bündelung unserer regionalen Kompetenzen würde es uns auf einen Schlag gelingen, bei gleichbleibend hoher Beratungsqualität, flächendeckende Marktpräsenz im Bundesgebiet zu erlangen. So entstand die OutplacementGroup, ein Verbund, dem außer der gmo noch fünf weitere unabhängige regionale Outplacementberatungen – OMC, VBLP, M.S.K, K&T und SWP – angehören.

Unser Ziel, eine flächendeckende Präsenz im gesamten Bundesgebiet zu erlangen, haben wir mit unseren derzeit 13 Standorten erreicht.

HR-RT NEWS: Was verbindet die Partnerunternehmen?

Wir alle besitzen einen ähnlichen Erfahrungshintergrund. Alle Partner sind inhabergeführte, regional ausgerichtete, selbstständige und unabhängige Beratungsunternehmen, die sich höchsten gemeinsamen Qualitätsstandards und Werten verpflichtet haben.

HR-RT NEWS: Das heißt, alle Partnerunternehmen agieren weiterhin als selbstständige, unabhängige Beratungsunternehmen?

Ja, unbedingt. Alle Partner bewahren sich ihre unternehmerische Unabhängigkeit. Das gibt uns mehr Freiraum für individuelle und regionalspezifische Lösungen. Gleichzeitig zwingt es alle Partner zur Einhaltung unserer Qualitätsstandards, denn jeder ist für sich und seinen Erfolg allein verantwortlich. Nur wer kontinuierlich auf höchstem Niveau arbeitet, kann langfristig erfolgreich sein. Davon profitieren natürlich auch unsere Kunden und Klienten.

HR-RT NEWS: Worin liegen die weiteren Stärken Ihres neuen Verbundes?

Abgesehen von der Bündelung unserer regionalen Kompetenzen, die jedes unserer angeschlossenen Unternehmen nun auch zu einem kompetenten Partner für überregionale Projekte macht, nutzen wir unsere enge Vernetzung insbesondere zum kontinuierlichen Austausch von Erfahrungen und neuen Konzepten im Trennungsmanagement sowie zur gemeinsamen Nutzung von Marktinformationen. So tauschen wir beispielsweise Informationen über offene Stellen aus und betreiben gemeinsam eine bundesweite Bewerberbörse.

HR-RT NEWS: Auf welche Weise profitieren Ihre Kunden und Klienten von Ihrer Verbundzugehörigkeit?

Auch bei überregionalen Projekten werden Unternehmen und deren betroffene Mitarbeiter regelmäßig von ein und demselben Berater betreut. So können wir unseren Kunden und Klienten bundesweite Lösungen aus einer Hand bieten und gleichzeitig weiterhin schnell und flexibel auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Klienten vor Ort reagieren.

Herr van Gageldonk, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Das Interview führte Silke Warm.

HORST VAN GAGELDONK

Partner der Outplacement-Group.de und gmo – Geschäftsführer
gmo – Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
E-Mail: Horst.vanGageldonk@gmo-mbh.de



outplacement
group

Berlin – Bremen – Düsseldorf – Frankfurt
Hamburg – Hannover – Karlsruhe – Mannheim
München – Nürnberg – Rostock – Stuttgart – Wiesbaden

Personalrisiken erkennen und steuern

Eine Facette des Personalmanagements in der Bremer Landesbank

Die Bremer Landesbank bewegt sich als regionale Geschäftsbank im Nordwesten Deutschlands und deckt das gesamte Aufgabenspektrum einer „klassischen Landesbank“ ab: Mit einem Geschäftsvolumen von etwa 42 Milliarden Euro und 1.000 Mitarbeitern fungiert sie als Landesbank für das Land Bremen, nimmt die Aufgaben als Sparkassenzentralbank für die mit ihr verbundenen Institute wahr und agiert auf vier Geschäftsfeldern: Spezialfinanzierungen, Firmenkunden, Privatkunden und Financial Markets.

Risikoart	Definition	Instrument	Grundlage	Verantwortung
Engpassrisiko	➤ Gefährdung durch fehlende Mitarbeiter aufgrund veränderten quantitativen Bedarfs	➤ Personalplanung	➤ Strategieworkshop ➤ Mittelwertplanung	➤ Bereichsleiter
Anpassungsrisiko (Qualifikation)	➤ Gefährdung durch Diskrepanz zwischen dem Qualifikationsprofil des Mitarbeiters und dem Anforderungsprofil der Funktion	➤ Beurteilung	➤ Stellenprofil ➤ Qualifikationsbedarf	➤ Direkte Führungskraft
Austrittsrisiko	➤ Gefährdung durch „innerer“ Ausfall, d.h. unerwartete, plötzliche bzw. kurzfristige Ausfälle wichtiger Mitarbeiter durch Kündigung oder persönliche Gründe	➤ Matrix Riskopos	➤ Einschätzung durch Bereichsleiter	➤ Bereichsleiter ➤ Personalrat
Motivationsrisiko	➤ Gefährdung durch zurückgehaltene Leistung aufgrund „innerer Kündigung“, Absentismus etc.	➤ Beurteilung ➤ Matrix Riskopos	➤ Beobachtete Leistung und Verhalten	➤ Direkte Führungskraft ➤ Bereichsleiter

Aufgrund ihres konservativen Geschäftsmodells ist die Bank nur marginal durch die Finanzmarktkrise berührt worden, nichtsdestotrotz registriert sie eine Verschärfung im relevanten Arbeitsmarkt.

Als diversifizierte Universalbank mit Spezialgeschäften ist die Bremer Landesbank ein wissensintensives Dienstleistungsunternehmen, dessen Werttreiber ihre Mitarbeiter sind – als Träger von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. In diesem Verständnis ist die Bank bei der Generierung eines nachhaltigen Geschäftserfolges auf leistungsfähige und -bereite Mitarbeiter angewiesen. Aufgrund der schwieriger werdenden Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter sowie der steigenden Anforderungen an deren Qualifikationen und Kompetenzen, wurde die Etablierung eines Personalrisikomanagements als zwingende Voraussetzung für ein langfristig angelegtes Personalmanagement identifiziert.



Die Ziele des Personalrisikomanagements waren die bankweite Transparenz über die Schlüsselfunktionen und -personen, die Identifizierung von Handlungsfeldern und die Ableitung erforderlicher Maßnahmen. Die damit gewonnene Grundlage wird jährlich verifiziert und dient der nachhaltigen Ausrich-

tung der Personalarbeit, die damit ebenfalls jährlich einer erneuten, kritischen Prüfung unterzogen wird.

Voraussetzung für die Risikoanalyse war die Identifizierung kritischer Funktionen und Personen. Zur Sensibilisierung aller Beteiligten wurde der Begriff „Schlüsselkraft“ durch „Risikoperson/-funktion“ ersetzt, was die erstmalige Auseinandersetzung mit dem Thema Personalrisiken deutlich erleichterte. Auf dieser Basis wurden etwa 150 Personen und Funktionen benannt, deren mögliche Einzelrisiken ermittelt und einer weiteren Analyse unterzogen. In Anlehnung an die Klassifizierung nach Kobi wurden vier Personalrisiken analysiert:

1. Engpassrisiko: Gefährdung durch fehlende Mitarbeiter, aufgrund veränderten quantitativen Bedarfs
2. Anpassungsrisiko (Qualifikation): Gefährdung durch Diskrepanz zwischen Qualifikationsprofil (Mitarbeiter) und Anforderungsprofil (Funktion)
3. Austrittsrisiko: Gefährdung durch unvorhergesehene Austritte
4. Motivationsrisiko: Gefährdung durch zurückgehaltene Leistung, aufgrund „innerer Kündigung“, Burnouts etc.

Die vorhandenen Personalinstrumente wurden kritisch, auf eine diesbezügliche Erkenntnisgenerierung hin, geprüft. Dies umfasste die quantitative Personalausstattung gemäß Mittelfristplanung, die individuellen Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sowie marktgerechte Gehälter. Die Zusammenführung der daraus gewonnenen Erkenntnisse in eine Übersicht hat zwar erste Handlungsfelder aufgezeigt, reichte für eine umfassende Beurteilung der genannten Personalrisiken allerdings nicht aus. Daher wurden in einem zweiten Schritt die verantwortlichen Bereichsleiter direkt eingebunden und – mit Hilfe einer bankeinheitlichen Checkliste – nach ihrer Einschätzung weiterer Faktoren, wie Arbeitsplatzzufriedenheit, Abwanderungsneigung oder externe Attraktivität, befragt. Ergänzt wurden die anhand eines Ampelsystems vorgenommenen Bewertungen durch die Erfassung von Vertretern und möglichen Nachfolgern.

Auf Basis dieser Vorgehensweise konnte ein solides Bild möglicher Personalrisiken gewonnen werden. Im Rahmen einer – zukünftig jährlich stattfindenden – Präsentation vor dem Vorstand und unter Einbeziehung der Bereichsleiter wurden daraufhin die Einzelrisiken beleuchtet, diskutiert und teilweise mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegt.

Es kann bereits nach dem ersten Zyklus resümiert werden, dass das gewählte Verfahren sich sowohl bewährt als auch das bankweite Verständnis von Personalarbeit deutlich gefördert hat. Auf dieser Grundlage kann künftig der Blick nach vorne gerichtet und die Personalarbeit weiter optimiert sowie nachhaltig gestaltet werden.

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



Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz

Betriebliches Gesundheitsmanagement zahlt sich aus



Stress, Angst um den Arbeitsplatz, Wirtschaftskrise – die Psyche vieler Menschen gerät ins Wanken. Psychische Erkrankungen führen immer häufiger zu Arbeitsunfähigkeit. Jährlich suchen bereits mehr als 20 Prozent der Deutschen wegen psychischer Probleme einen Arzt auf (Quelle: Bertelsmann Stiftung). Für Arbeitgeber wird die Gesundheit der Mitarbeiter zu einem immer wichtigeren Wirtschaftsfaktor.

Trotz dieser Erkenntnis sind systematische Konzepte zum Management der Mitarbeitergesundheit immer noch Mangelware. Bei der großen Mehrheit der Unternehmen dominieren Einzelmaßnahmen, wie Gripeschutzimpfungen oder Rückenschulkkurse, die per „Gießkannenprinzip“ auf die Mitarbeiter verteilt werden.

Der Gothaer Konzern bietet seinen Mitarbeitern, im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), ein ganzheitliches Programm zur Förderung ihrer Gesundheit an. Der Erhalt und die Verbesserung der Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie deren emotionale Bindung an den Arbeitgeber sind zusätzliche wichtige Aspekte.

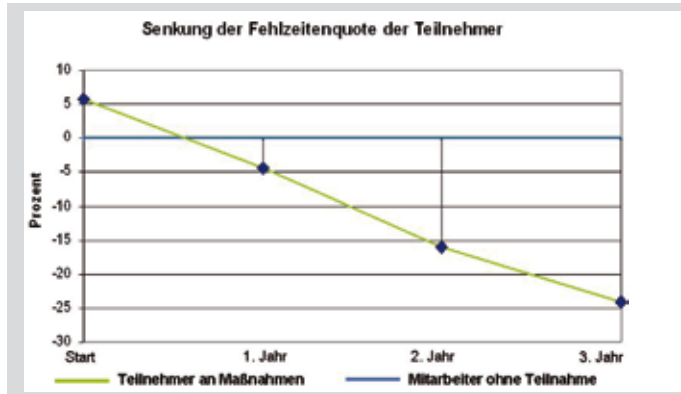
Mit seiner Tochter MediExpert verfügt der Kölner Versicherungskonzern über ein eigenes Kompetenzzentrum für das BGM. Ein interdisziplinäres Expertenteam aus Ärzten, Ernährungsexperten, Sportwissenschaftlern, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Psychologen und Pädagogen koordiniert die Planung und Umsetzung der durchzuführenden Maßnahmen. Die enge Vernetzung mit den Ansprechpartnern im Konzern, (Arbeitssicherheitsbeauftragter, Betriebsärzte, Personalabteilung) wird über einen Steuerungskreis realisiert. Bei der Gothaer wird das ganzheitliche Konzept des BGM bereits seit 2004 als firmeneigenes Programm für die Mitarbeiter umgesetzt. Dessen Kernprozesse sind Statusanalyse, Planung, Durchführung/Intervention und Evaluation des Projektes.

Die **Statusanalyse** erfolgt im Rahmen der regelmäßig stattfindenden „MediDay“-Gesundheitstage. Dabei erhalten die Mitarbeiter zum einen aktuelle Informationen zum Thema Gesundheit, zum anderen absolvieren sie einen Gesundheits-Check. Jedem Teilnehmer werden seine persönlichen, detaillierten Ergebnisse ausgehändigt, ergänzt durch leicht anwendbare Tipps zur individuellen Gesundheitsvorsorge. Eine gesundheitspezifische Mitarbeiterbefragung rundet die Analyse ab. Anschließend werden alle erhobenen Daten anonymisiert ausgewertet und die Handlungsfelder für die folgenden Schritte definiert.

Auf dieser Basis erfolgt eine genaue **Planung**, danach geht es an die **Durchführung und Intervention**. Dabei liegen die Schwerpunkte auf den Handlungsfeldern Rücken, Stress, Ernährung und Herz-Kreislauf. Dazu gehört eine Vielzahl von Maßnahmen, sowohl zur „Verhaltensprävention“ im Unternehmen (Präventionskurse, Ernährungsberatung, Seminare zur Verbesserung der Stresskompetenz) als auch zur „Verhältnisprävention“. Letzteres umfasst Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsverhältnisse, wie etwa im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, von Führungskräfte trainings zu „gesunder Führung“ oder ergonomischen Coachings.

Die **Evaluation** aller Maßnahmen zur Gesundheitsförderung beinhaltet ein regelmäßiges Controlling, um die Effekte des BGM zu erfassen. Medizinische Controllings erfolgen auf Basis von Check-up-Untersuchungen im Rahmen der MediDays. Die Erhebung subjektiver Parameter geschieht in Form von anonymisierten Teilnehmerbefragungen, das ökonomische Controlling erfolgt auf Basis von Fehlzeitenanalysen. So konnte für die aktiven Mitarbeiter ein verbesserter Gesundheitsstatus, ein gesteigertes Wohlbefinden sowie eine deutliche Reduktion der Fehlzeitenquote nachgewiesen werden. Davon profitieren Programmteilnehmer und Unternehmen.

Der Nutzen des BGM wurde von unabhängigen Experten bestätigt: So wurde der Gothaer im Jahre 2008 von der Europäischen Kommission und dem BKK Bundesverband die höchste BGM-Auszeichnung „für herausragendes Engagement im betrieblichen Gesundheitsmanagement“ verliehen: der „Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit“. Weitere Auszeichnungen folgten, unter anderem das Exzellenz-Siegel beim Audit „Betriebliche Gesundheit“ im Rahmen des Corporate Health Award 2009.



Quelle: ECHTdaten Gothaer Krankenversicherung AG

Für die Gothaer ist das BGM auch ein wichtiges Verkaufsargument: Über den „Gothaer Firmenservice Gesundheit“ bündelt der Versicherer sein Know-how im Bereich BGM und bietet diese Leistungen auch externen Firmenkunden an.

DR. VOLKMAR BENNER

Leiter Gesundheitsmanagement und Geschäftsführer MediExpert, Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH ein Unternehmen der Gothaer
E-Mail: Volkmar_Benner@gothaer.de

Tel.: 0221 / 308 - 22773



Wirtschaftskriminalität im Fokus

Schaden für Deutschland besonders groß – Unternehmen unterschätzen die zunehmende Gefahr

Die Folgen der Wirtschaftskriminalität nehmen in Deutschland immer größere Ausmaße an. Das bestätigten die Ergebnisse zweier aktueller Studien. Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers (PWC) ist Deutschland davon stärker betroffen als seine Nachbarländer und liegt damit leicht über dem westeuropäischen Durchschnitt von 34 Prozent.

Die bei den befragten Unternehmen am häufigsten vorgekommenen Delikte sind demnach Veruntreuung und Cybercrime – kriminelle Handlungen, zum Beispiel über das Internet. Der durchschnittliche finanzielle Verlust für ein geschädigtes Unternehmen beläuft sich auf rund zwei Millionen Euro. Eine entsprechende Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG beziffert den Schaden auf jährlich 20 Milliarden Euro.

Wirtschaftskriminalität – ein wachsendes Problem mit ansteigendem Schaden

Das Ergebnis der KPMG-Studie zeigt, dass in den vergangenen drei Jahren mehr als jedes dritte Unternehmen in Deutschland Opfer von Wirtschaftskriminalen war. Im Jahr 2006 war nur jede vierte deutsche Firma betroffen. Das Bundeskriminalamt beziffert den Schaden auf jährlich 3,4 Milliarden Euro. „Die Dunkelziffer dürfte aber um einiges höher liegen“, sagte KPMG-Experte Frank Hülsberg. Er schätzt den tatsächlichen Schaden auf bis zu 20 Milliarden Euro.

Der ständige Wettbewerb um Marktanteile verschärft die Gefahr

Durch die immer kürzer werdenden Produktionszyklen und den Einsatz von ständig weiterentwickelten, innovativeren Technologien sind Unternehmen und Märkte einem immer größeren Konkurrenzdruck ausgesetzt.

Nur jedes 5. Unternehmen beurteilt die Gefahr realistisch

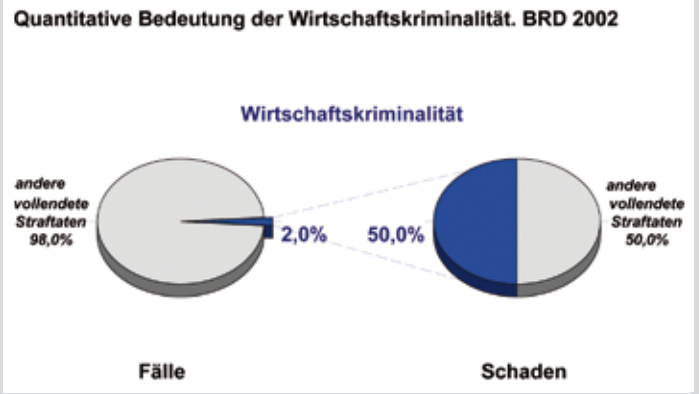
Diplom-Kriminologin Bärbel Bongartz sagt dazu: „Obwohl inzwischen vier von fünf Unternehmen Wirtschaftskriminalität als ernstes Problem für ihre Geschäfte betrachten, gehen noch viele Betriebe zu sorglos mit dem Thema um. Heutzutage ist es problemlos möglich, die geheimsten Unterlagen auf einem kleinen USB-Stick aus dem Betrieb zu tragen“.

Vor allem mittelständische Unternehmen unterschätzen die Gefahr, Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden und veranschlagen zur Prävention durchschnittlich nur etwa 20.000 Euro. Großkonzerne dagegen haben die Bedrohung erkannt und geben im Durchschnitt einen zweistelligen Millionenbetrag aus.

Fast jeder 2. Täter kommt aus dem eigenen Unternehmen

Laut der PWC-Studie mussten Unternehmen weltweit die erschreckende Erfahrung machen, dass die Hälfte der Wirtschaftsstraftäter aus dem eigenen Unternehmen stammte; fast ein Viertel davon aus dem Topmanagement. Der typische Wirtschaftsstraftäter ist zwischen 31 und 50 Jahre alt, männlich und in der Regel nicht vorbestraft. Er arbeitet bereits länger im Unternehmen, ist sozial unauffällig und in Folge dessen schwer zu identifizieren. Damit gehört besonders die Mitarbeiterkriminalität eindeutig zu den sicherheitsrelevanten Problemlagen von Unternehmen.

Bongartz und die Diplom-Wirtschaftspsychologin Henrietta Schermall haben ein spezielles Programm zur Analyse und Prävention von Mitarbeiterkriminalität konzipiert. Dabei steht zur wirksamen Kriminalprävention unter anderem die Unternehmenskultur mit ihren Werten im Fokus.



Prävention und Abhilfe durch Auf- und Ausbau einer ethisch relevanten Corporate Identity und Unternehmenskultur

Die klassische Idee erfolgreichen Managements, die Corporate Identity, stellt eine effiziente Strategie zur Kriminalprävention dar. Schermall bringt diesen Aspekt auf den Punkt: „Durch die Schaffung einer einheitlichen, ethisch relevanten Unternehmensphilosophie, die überall konsistent zum Ausdruck kommt, fühlen sich die Mitarbeiter stärker mit ihrem Unternehmen verbunden“.

Entscheidend für die Entstehung von Mitarbeiterkriminalität ist vor allem die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Zufriedene, an ethischen Grundwerten orientierte, ehrliche Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, bilden den wirkungsvollsten Schutz vor interner und externer Kriminalität. Ethischen Werten der Unternehmenskultur, den sogenannten Business Ethics, kommt somit eine zentrale Funktion zu. Durch die Implementierung einer positiven, anerkennenden Unternehmenskultur sowie durch die Stärkung und den Ausbau der Mitarbeitermotivation kann die Gefahr von Mitarbeiterkriminalität effektiv reduziert werden.

Schlechte Vorbilder haben katastrophale Folgen

Negative Vorbilder – wie das des Vorstands, der sich in undurchsichtiger Weise Sondervergütungen gewährt – wirken sich enthemmend auf die Mitarbeiter aus. Kriminelle Handlungen lassen sich dann problemlos „rechtfertigen“. Fühlen sich die Mitarbeiter insgesamt vom Unternehmen, beziehungsweise seiner Leitung, ungerecht behandelt, fallen die Tabus.

BÄRBEL BONGARTZ
 Experte für Wirtschaftskriminologie
 Angewandte Kriminologie
www.baerbel-bongartz.de



Angewandte Kriminologie

HENRIETTA SCHERMALL
 Experte für Persönlichkeit und
 Wirtschaftspsychologie
www.personality-and-performance.de



Personality & Performance

Neue Rollen für Controller

Das Horváth-Controller-Kolleg bereitet gezielt auf die Anforderungen in dynamischen Umwelten vor

Gegenwärtig gewinnt die Fähigkeit einer Organisation, kontinuierlichen Wandel aus einer unternehmerischen Perspektive heraus zu steuern, eine bislang nicht gekannte Bedeutung. Bei der Gestaltung und Unterstützung dieses Wandels nimmt der Controller eine immer wichtigere Rolle ein.

In dieser Rolle – wenn es um die wirtschaftliche Bewertung der Unternehmensprozesse geht – ist der Controller der Prozess-Experte. Zudem ist er als Owner der Planungs- und Reportingprozesse für deren kontinuierliche Verbesserung verantwortlich.

Ein Controller ist außerdem Performance Coach und sorgt für Leistungssteigerungen, wobei er die Besonderheiten der Ressource „Mensch“ berücksichtigt. Je mehr der Mensch selbst in den Mittelpunkt des Wandels rückt, desto mehr wird der Controller zum **Change Agent**, dem Kompetenz vor allem in der systematischen Umsetzung des Wandels abverlangt wird. Nicht zuletzt ist der Controller **Business Partner** der Liniverantwortlichen, der sich eingehend mit der Weiterentwicklung der

Geschäftsbereiche befasst, betriebswirtschaftliche Methodenkompetenz bereitstellt und Lösungsmöglichkeiten aufzeigt.

Erfolgsvoraussetzungen sind das Controller-Selbstverständnis, die eigenen Systeme und Prozesse konsequent auf ihre Zielorientierung hin zu überprüfen sowie eine ganzheitliche Herangehensweise, bei der der Controller eine ganze Bandbreite von Positionen glaubwürdig einnehmen muss, um seine Methoden im gesamten Unternehmen zu verankern. Nur derjenige Controller, der sowohl eine fundierte Methodenkompetenz aufweist wie auch mit seinen Ergebnissen überzeugt, kann treibende Kraft hinter einem Wandel sein, der Führungskultur und Controlling-Philosophie in Gleichklang bringt – der also unternehmerisches Denken und Handeln in der Organisation nachhaltig verankern kann.

Als, in Bezug auf das Thema Controlling*, beste Beratung Deutschlands ist Horváth & Partners für Sie der kompetenteste Partner, um sich für die Bewältigung der Anforderungen an die Controller-Tä-

tigkeit bestens vorzubereiten. Besuchen Sie unser Horváth-Controller-Kolleg 2010 – das berufsbegleitende Zertifikatsprogramm zum Business Controller (EBS) – das wir in Kooperation mit der European Business School anbieten. Wir freuen uns auf Sie.

*Quelle: Studie „Hidden Champions des Beratermarktes“ des Jahres 2009 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung unter der Leitung von Prof. Dr. D. Fink (Capital 06/2009, Seite 116).

DR. TIMO RIEDRICH
Leiter Horváth Akademie
Horváth & Partners
E-Mail: TRiedrich@horvath-partners.com
Tel.: 0711 / 66 919-0



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

SAP-Berater und die Gewerbesteuer

Wie ist die Tätigkeit eines selbständigen EDV-Beraters steuerrechtlich einzuordnen? Selbständige EDV-Berater erstellen bei ihren Kunden unter anderem Anwendungen und Applikationen in einer bestehenden Softwareumgebung. Am Beispiel von SAP kann dies etwa die Gestaltung von Datenbankabfragen, Erstellung von Eingabemasken oder Programmabläufen umfassen. Alle Tätigkeiten werden auf einer bereits vorhandenen, aber noch nicht individualisierten Softwarelösung aufgesetzt. Die genaue Beschreibung der individuellen Tätigkeit hat jedoch maßgebenden Einfluss auf die steuerrechtliche Einordnung der Einkünfte und damit auf die Kosten des Beraters.


Das Steuerrecht unterscheidet hierbei zwischen Beratungstätigkeiten in Eigenverantwortung (ingenieurähnlich) und einer auf Anweisung des Auftraggebers durchgeführten Umsetzung bereits geplanter Prozessabläufe. Soweit der Berater eigenverantwortlich tätig ist, gelten seine Einkünfte als freiberufliche Einkünfte. Erfolgt die Tätigkeit als bloße Umsetzung von vorhandenen Ablaufpla-

nungen liegen gewerbliche Einkünfte vor.

Wie schmal der Grat dieser Abgrenzung ist, zeigt die bislang vorhandene Rechtsprechung: Während ein EDV-Entwickler freiberufliche Einkünfte (ohne Gewerbesteuer) erzielt, sind die Einkünfte des selbständigen EDV-Projektleiters als gewerbliche Einkünfte (mit Gewerbesteuer) einzuordnen. Der zusätzliche Kostenfaktor wird in Abhängigkeit vom Wohnsitz des Beraters bestimmt. In einer Großstadt mit einem Hebesatz von 400% ergibt sich so beispielsweise bei gewerblichen Einkünften eine (zusätzliche) Steuerbelastung von 14% auf den Gewinn. In den vorliegenden Fällen muss der EDV-Projektleiter somit 14% Gewerbesteuer an das Finanzamt abführen, während der EDV-Entwickler hiervon ausgenommen wird.

Bei einem SAP-Berater stellt sich stets die Frage, welche Tätigkeit übt dieser aus? Zumeist liegt seinem Auftrag ein Leistungsbündel zugrunde. Dies kann, je nach technischer Beurteilung, sowohl dem einen wie auch dem anderen Bereich zugeordnet werden. Jedoch kennt das Steuerrecht keine Auf-

teilung dieser Tätigkeit nach Anteilen, sondern nur eine eindeutige Zuordnung zu einer Einkunftsart. Die Folge dieser unsicheren Rechtslage sind daher häufig Streitigkeiten mit der Finanzverwaltung über die Zuordnung der Einkünfte. Bestehende Internetforen zeigen hierbei eine steigende Tendenz.

Das Finanzgericht Hamburg hat nun in einer rechtskräftigen Entscheidung die Einkünfte eines SAP-Beraters als freiberuflich beurteilt. 

THOMAS SCHWARZ
Steuerberater
That's Consulting Partnerschaftsgesellschaft
E-Mail: T.Schwarz@rs-hamburg.com
Tel.: 040 / 2981 266 - 0



that's consulting

Fortsetzung: SAP Berater

Entscheidend für die Beurteilung des Gerichtes war der vom Berater seinem Kunden angebotene Leistungskatalog. Dieser sah ein Leistungsbündel

von Tätigkeiten vor, deren Schwerpunkt auf eine eigenverantwortliche Tätigkeit deutet (Beschluss des Finanzgerichtes Hamburg vom 17.02.2010, Az. 6 K 70/09).

Für einen SAP-Berater ist es daher ratsam, seinen Leistungskatalog mit dem jeweiligen Kunden nicht nur im Hinblick auf haftungsrechtliche Fragen, sondern auch auf steuerrechtliche Fragen hin zu präzisieren.

Preisdruck in Krisenzeiten

Über die Auswahl und Klassifizierung von Dienstleistern

Für den Hamburger HR-RoundTable am 17. Februar 2010 konnten wir Helge Kochskämper von der tesa SE als Referenten gewinnen. Sein Vortrag „Preisdruck in der Krise – Die Auswahl des richtigen Dienstleisters“ fand vor rund 25 interessierten Teilnehmern im Hause tesa statt.

Dienstleistung dem Kunden ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis bietet und ganz konkret zu dessen Wertschöpfung beiträgt.

Das erfordert laut Kochskämper auch ein Umdenken bei den Auswahlgesprächen. Die werden heute doch noch sehr produktorientiert geführt. Künftig sollte dabei den Fragen zum Wertschöpfungsbeitrag und zur strategischen Passung, aber auch zu den Themenfeldern Compliance, Zertifizierung und Unternehmenskultur sowie -philosophie ein höheres Gewicht eingeräumt werden.

Qualitative Auswahlkriterien könnten sein:

- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmensphilosophie / Credo
- Unternehmensorganisation
- Liquidität
- Compliance Aspekte
- Zertifizierung der Dienstleister
- Referenzen
- Verhalten bei Problemen

Das Thema Dienstleisterklassifizierung ist aber mit der Auswahl eines Dienstleisters keineswegs abgeschlossen. Es ist dies vielmehr ein die laufende Geschäftsbeziehung stetig begleitendes Thema. In deren Verlauf rücken dann Fragen nach Sicherheiten, Preistransparenz und -entwicklung, proaktiver Kommunikation, Reklamationsbearbeitung und Liefersgeschwindigkeit in den Mittelpunkt der Klassifizierung.

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass der Begriff der „Fairness“, im Umgang miteinander, leider eher kritisch gesehen wird und es erfahrungsgemäß einige Zeit dauert, um Vertrauen aufzubauen. Aber gerade der faire Umgang ist die Grundvoraussetzung für eine langfristige, beiderseitig erfolgreiche Partnerschaft.

Abschließend sprach Kochskämper sich dafür aus, dass das Thema Dienstleisterklassifizierung nicht unbedingt erst eine Krise nötig haben sollte, um auf die Agenda zu kommen. Es sollte vielmehr ein HR Standard an sich werden, weil dadurch auch die Funktion HR innerhalb einer Organisation besser zu „verkaufen“ sei.

Zum Einen wurde an dem Abend die Aktualität

des Themas deutlich, aber zum Anderen auch die Herausforderung bei der Definition der richtigen Kriterien. Hier nimmt Kochskämper gern Anregungen entgegen.

Die lebhafteste Diskussion wurde jedenfalls auch nach dem offiziellen Ende des Vortrags, beim gemeinsamen Verzehr einiger kulinarischer Köstlichkeiten, fortgesetzt.



Um was ging es in diesem Vortrag genau?

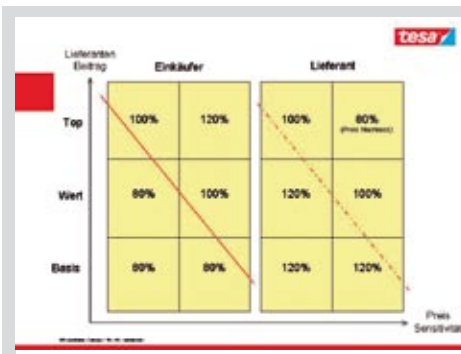
In den Mittelpunkt seiner Ausführungen stellte Kochskämper die Frage, was man aus den Bereichen Vertrieb und Einkauf in Bezug auf das Thema Dienstleerauswahl auf den Bereich HR übertragen könnte. Seiner Ansicht nach sind es insbesondere zwei Aspekte, die zur Auswahl führen: die Wertbasierte Preisbildung einer Dienstleistung und qualitative Kriterien.

Hierbei sei angemerkt, dass die tesa SE derzeit noch keine ganzheitliche Dienstleisterklassifizierung im HR-Bereich eingeführt hat – der Vortrag gab vielmehr erste Gedanken zu diesem Thema wieder. Was in Zukunft tatsächlich eingeführt wird, ist derzeit noch offen.

Um welche Dienstleister geht es?

Da ist nahezu das gesamte Spektrum zu nennen: Von der Kommunikationsagentur im Bereich Employer Branding über Executive Search Unternehmen, Trainer und Rechtsanwälte, IT-Service-Provider oder Berater zum Thema Altersversorgung. Die Bandbreite ist groß – und wenn man genau hinsieht, entsteht selbst in kleinen Unternehmen schon eine recht umfangreiche Liste.

Aber welcher Dienstleister ist nun der Richtige? Kochskämpers Antwort: Derjenige, dessen



HELGE KOCHSKÄMPER
HR Manager
tesa SE
E-Mail: helge.kochskaemper@tesa.com



Starke Partner für neue Perspektiven



Wir geben Halt und Orientierung

„Daher haben wir uns für den Verbund der OutplacementGroup entschieden! Hier arbeiten wir mit Partnern zusammen, mit denen wir gemeinsam bundesweit unseren Kunden und Klienten eine hochwertige Outplacement-Beratung anbieten.“

Claudia A. Cordt, Dieter Ortleb - OMC Berlin

Gemeinsam stark – im Verbund für Sie



www.outplacement-group.de

OutplacementGroup: Wir stehen für ...

... eine schnelle Integration unserer Klienten in den Arbeitsmarkt

Die OutplacementGroup bietet Ihnen mit mehr als 50 hoch qualifizierten Beratern an 13 Standorten eine bundesweite, flächendeckende Präsenz. Unsere Erfolgsquote von nahezu 100 Prozent im Einzel-Outplacement spricht für sich.

... Service & Qualität

Ob Stuttgart oder Frankfurt wir betreuen unsere Unternehmen und unsere Klienten mit den gleichen Zielsetzungen, dem gleichen Service und Qualität.

... individuelles Outplacement

Ob Konzern oder Mittelstand: Ihr Mitarbeiter steht als Mensch im Mittelpunkt. Ein wesentliches Qualitätskriterium unserer Partner sind deshalb maßgeschneiderte Outplacement-Lösungen aus einer Hand.

... starke Partnerschaft – www.outplacement-group.de

Mehr Informationen über unseren Verbund und Kontaktdaten finden Sie unter www.outplacement-group.de.

Hier finden Sie ab April 2010 auch unsere Bewerberbörse.

OMC
ORTLEB
MANAGEMENT
CONSULTING
UNTERNEHMENSBERATUNG

BERLIN

KONITZER & TAFEL
MANAGEMENTBERATUNG GMBH

DÜSSELDORF

gmo.
Impulse für neue Wege

HAMBURG

SWP OUTPLACEMENT
SCHNEPPER, WINTERSTEIN & PARTNER

FRANKFURT

**VON BREDOW
& LÜTTEKE
PARTNER**
UNTERNEHMENSBERATUNG OUTPLACEMENT

MÜNCHEN

**M.S.K
OUTPLACEMENT**

MAIRLE, SEINSCHKE, KOLLEGEN

STUTTGART



Entsendungen: Das Komplexe einfacher machen

Die fortschreitende Globalisierung bringt einen wachsenden Bedarf an mobilen Arbeitskräften mit sich. So nutzen internationale, große Konzerne schon lange die Standortvorteile von Produktionsstätten oder Niederlassungen im nicht-europäischen Ausland.

Aber auch mittelständische Unternehmen wollen von diesen Chancen partizipieren und operieren zusehends grenzüberschreitend, um neue Märkte zu erschließen oder Produktionen zu verlagern. Dabei kommen häufig große Investitionen auf die Unternehmen zu, die sich schon bald amortisieren müssen. Das erfordert qualifiziertes Personal aus dem Heimatland, das Erfahrungswerte mitbringt.

Während die großen Konzerne Auslandsentsendungen meist selbstständig abwickeln, fehlen mittelständischen Unternehmen oftmals das detaillierte Fachwissen und die Kapazitäten, um alle Aspekte rund um den Entsendungs-

prozess zu beachten – zum Wohl des Mitarbeiters und des Unternehmens. Die Praxis zeigt: Entsendungen entpuppen sich häufig als unerwartete Stolpersteine, denn augenscheinlich kleine Fehler können gravierende Folgen nach sich ziehen. Die zahlreichen Facetten einer Entsendung – angefangen bei Arbeits- und Entsendungsverträgen über die länderspezifische Steuer- und Rechtsberatung bis hin zur IT-Unterstützung und dem Umzug des Mitarbeiters – müssen dabei wie Zahnräder ineinander greifen. Wenn auch nur eine einzelne dieser Leistungen schlecht erbracht wird, wirkt sich das wie bei einem Orchester aus: Das Ganze klingt disharmonisch.

Nachfolgend haben die Experten von FLEX Pat – einem Zusammenschluss von HDI-Gerling Pensionsmanagement AG und Kooperationspartnern – wesentliche Punkte zusammengestellt, auf die bei einer Entsendung geachtet werden muss.

Tücken einer Auslandsentsendung

Praxisbeispiel: USA

Ein mittelständisches deutsches Unternehmen setzt Herrn M im Rahmen seines deutschen Arbeitsverhältnisses zunächst befristet auf sechs Monate in den USA ein. Ohne konkrete weitere Befristung bleibt Herr M weiterhin in den USA tätig und wird dort bei einem Vertriebspartner seines Arbeitgebers eingesetzt. Das zunächst genutzte B-1-Visum für Geschäftsreisende ist aufgrund der Vertriebsaktivitäten von Herrn M nicht ausreichend, sodass mit Unterstützung eines in den USA ansässigen Kooperationspartners seines Arbeitgebers das H1B-Visum für lokale Arbeitnehmer erworben wird.

Herr M hält sich noch mehr als zwei Jahre in den USA auf, bevor sein Arbeitgeber beabsichtigt, ihn nun im Rahmen seines deutschen Arbeitsverhältnisses für einen Zeitraum von fünf Jahren in die USA zu entsenden. Die Entsendung ist den Sozialversicherungsträgern und Steuerbehörden aber bisher weder in Deutschland noch in den USA angezeigt worden.

Zwischen Deutschland und den USA besteht ein Sozialversicherungsabkommen für die Rentenversicherung. Damit kann eine doppelte Versicherungspflicht hinsichtlich der Rente vermieden werden. Andere Versicherungszweige werden aber von diesem Sozialversicherungsabkommen nicht abgedeckt. Es muss geprüft werden, ob die Voraussetzungen einer Ausstrahlung vorliegen. Wenn ja, würde Herr M mit allen Versicherungszweigen in der deutschen Sozialversicherung bleiben. Trotzdem müssten in den USA für Herrn M noch Beiträge für die gesetzliche Unfall- und Arbeitslosenversicherung gezahlt werden.

Um den Entsendestatus herbeizuführen entscheidet die Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland (DVKA), zusammen mit der Social Security Administration in den USA, ob Herr M weiter in der deutschen Sozialversicherung verbleiben kann.

So weit, so gut. Obwohl der Arbeitgeber von Herrn M in Deutschland seit Beginn der Entsendung die Sozialversicherungsbeiträge abgeführt hat, wurde leider versäumt, der zuständigen Krankenkasse diese Entsendung rechtzeitig

im Voraus anzuzeigen. Für den Fall, dass die Krankenkasse den Entsendestatus nicht genehmigt, unterliegt er seit Beginn seiner Tätigkeit nicht den deutschen sondern allein den amerikanischen Rechtsvorschriften – in allen Versicherungszweigen. Wichtig hierbei ist, dass, im Rahmen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Mitarbeiter unbedingt über die sozialversicherungsrechtlichen und steuerrechtlichen Folgen der Entsendung und/oder Lokalisierung aufgeklärt werden sollen. Verletzt der Arbeitgeber diesbezüglich seine Fürsorgepflicht, könnte dies Schadensersatzansprüche auslösen, nebst eventuell nachzuzahlenden Pflichtbeiträgen in das amerikanische System und sehr wahrscheinlichen Bußgeldern seitens der amerikanischen Steuerbehörde.

Praxisbeispiel China

Ein deutscher Mitarbeiter, verheiratet, zwei Kinder, wurde befristet für drei Jahre als Geschäftsführer der chinesischen Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens nach Peking entsendet. Die Familie kommt mit. Sein Gehalt bezieht er weiterhin vom deutschen Arbeitgeber, der auch weiterhin Sozialversicherungsbeiträge abführt. Eine Fortgeltung der deutschen Sozialversicherung wurde aber seinerzeit beim zuständigen Sozialversicherungsträger nicht beantragt. Nun steht eine Verlängerung des China-Aufenthaltes um weitere zwei Jahre an.

Ein fehlender definierter Zeitrahmen, die Weiterbelastung von Personalkosten nach China oder Tätigkeiten vor Ort als Geschäftsführer schliessen die Anwendung des Sozialversicherungsabkommens oder einer Ausstrahlung leider aus. Mangels rechtzeitig beantragter Fortgeltung der deutschen sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften führt dies grundsätzlich dazu, dass der Versicherungsträger den betreffenden Beitragszeitraum in Deutschland nicht anerkennt. In diesem Fall werden zwar die Beiträge zurückgewährt, aber es entstehen dadurch Versicherungslücken in allen Versicherungszweigen. Für diese Lücken hat im Leistungsfall der Arbeitgeber aufzukommen – ein hohes finanzielles Risiko, dessen Umfang kaum kalkulierbar ist.

Ein weiteres Problem war, dass der Mitarbeiter, zwar aufgrund seiner Tätigkeit in China sozialversicherungspflichtig wurde, aber keine Beiträge

eingezahlt hatte. Hier gibt es auch noch die Besonderheit, dass, obwohl die Sozialversicherungspflicht auch für Ausländer gilt, Ausländer – trotz Sozialversicherungsabkommen – nicht in das chinesische System aufgenommen werden. Ausnahmen hiervon gibt es in einigen südchinesischen Provinzen wie Guang Dong, wo es im Ermessen der jeweiligen Behörden liegt, Ausländer in die Sozialversicherung aufzunehmen.

Ein weiteres Problem bestand darin, dass der Aufenthalt in China insgesamt fünf Jahre andauern würde. Das Sozialversicherungsabkommen sieht jedoch nur einen Maximalzeitraum von vier Jahren vor. Hier könnte unter Umständen eine Ausnahmevereinbarung in Betracht kommen, die von den zuständigen Stellen in Deutschland und China zu genehmigen wäre. Für die übrigen Versicherungswege wäre die Ausstrahlung die Option zum Verbleib in der deutschen Sozialversicherung.

Dieser Weg wäre sicherlich verbaut, wenn im Vorfeld keine Lösung für die fehlerbehaftete Vergangenheit gefunden wird. Der Arbeitgeber trägt dafür das volle finanzielle Risiko. Anderenfalls bleibt nur der Weg der Versetzung,

der zur Sicherstellung einer ausreichenden sozialen Absicherung des Mitarbeiters und seiner Familie nicht ohne aufwendigen finanziellen Mitteleinsatz zu bewerkstelligen ist.

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



**HDI
GERLING**
Pensions-
management

Stolpersteine im Steuerrecht

Beispielfall: Entsendung in die USA

Bei einer beruflichen Entsendung ins Ausland kann man aus steuerlicher Sicht viele Fehler machen. Das zeigt das folgende Beispiel, bei dem sich viele der beschriebenen Probleme im Nachhinein nur noch bedingt und recht kostenaufwendig heilen lassen.

Herr M. wird von seinem deutschen Arbeitgeber ab dem 01.10.2008 zu Tätigkeiten in die USA entsendet. Er soll in den USA den Bekanntheitsgrad der Produkte seines deutschen Arbeitgebers steigern, den Markt sondieren und Neukunden gewinnen. Da das deutsche Unternehmen bereits über einen Vertriebspartner in den USA verfügt, bezieht Herr M. ein Apartment in dem Ort, in dem auch der Vertriebspartner in den USA ansässig ist. Für seine Arbeit stellt ihm der Vertriebspartner in den USA ein kleines Büro zur Verfügung. Außerdem bereist er mehrere US-Bundesstaaten. Gelegentlich besucht er auch potenzielle Neukunden in Mexiko und Kanada. Zwei bis drei Mal pro Jahr fliegt er nach Deutschland zu seinem Arbeitgeber zur Berichterstattung. Während der Entsendung wohnt die Familie des Herrn M. (Ehefrau und zwei Kinder) weiter in Deutschland.

Weil Herr M. sich im Jahr 2008 an weniger als 183 Tagen in den USA aufgehalten hat, gibt er dort keine Einkommensteuererklärung ab. Er geht davon aus, dass er das ausschließlich in Deutschland tun muss. Der Arbeitgeber von Herrn M. behandelt dessen Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit im Jahr 2008 ebenfalls als voll in Deutschland lohnsteuerpflichtig. Für den ganzjährigen US-Aufenthalt im Jahr 2009 sollen jedoch die Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit für Herrn M. von deutscher Besteuerung freigestellt werden. Hier lauern viele Stolpersteine, die steuerlich sowohl dem Arbeitgeber als auch Herrn M. im Weg liegen können. Dabei sind sowohl die jeweiligen nationalen Besteuerungsvorschriften in Deutschland und den USA als auch die Vorschriften des Doppelbesteuerungsabkommens zwischen den beiden Staaten zu berücksichtigen.

Bei genauerer Prüfung stellt sich im vorliegenden Fall die Frage, in welchem der beiden Staaten Herr M. nach den Bestimmungen des Doppelbesteuerungsabkommens ansässig ist. Während der Zeit seiner Entsendung verfügt er schließlich über zwei Wohnsitze. Aufgrund der Bestimmungen des Art. 4 DBA USA wird im vorliegenden Fall Deutschland als Ansässigkeitsstaat zu betrachten sein, weil dort der Mittelpunkt seiner Lebensinteressen liegt. Arbeitstage des Herrn M. außerhalb der USA sind nach DBA USA in Deutsch-

land steuerpflichtig. Sein Arbeitgeber muss demnach für diese Einkünfte in Deutschland Lohnsteuer einbehalten.

Noch ein ganz anderer Aspekt: Durch die Arbeit des Herrn M. im Büro des Vertriebspartners in den USA könnte eine Betriebsstätte des deutschen Unternehmens in den USA begründet worden sein. Das kann sich stark auf die lohn- und unternehmenssteuerlichen Pflichten in beiden Ländern auswirken.

In den USA kommt eine weitere Besonderheit hinzu: Herr M. muss klären, ob er zur Abgabe eines US Federal Tax Returns und gegebenenfalls auch zur Abgabe eines US State Tax Returns verpflichtet ist – und zwar in den von ihm bereisten US-Bundesstaaten. Eine verspätete Abgabe dieser US-Steuererklärungen und eine verspätete Zahlung der US-Steuern zieht in der Regel Straf- und Zinszahlungen in den USA nach sich.

Zu Beginn der Entsendung hat der Arbeitgeber das Brutto-Gehalt von Herrn M. für das Jahr 2009 unter der Annahme festgesetzt, dass dieses ausschließlich der Besteuerung der US-amerikanischen Bundessteuer unterliegen würde. Nach Abschluss aller Veranlagungen (US Federal und State Tax sowie Deutschland) ergibt sich für Herrn M. jedoch eine vollkommen andere Steuersituation. Arbeitnehmer und Arbeitgeber überlegen nun, in welcher Form man einen Steuerausgleich für Herrn M. erzielen könnte und wo wiederum der gezahlte Steuerausgleich in der Situation von Herrn M. zu versteuern ist.

Der Fall zeigt: Durch rechtzeitige Planung und gezielte Gestaltung lassen sich viele Probleme und Kosten vermeiden oder minimieren.

DIRK KEPPLER
Direktor
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft
E-Mail: Dirk.Keppler@wts.de
Tel.: 0211 / 200 50 615



WTS
WTS AKTIENGESELLSCHAFT

Vertragsgestaltung bei Entsendungen



Bereits in den zurückliegenden Jahrzehnten entsandten deutsche Unternehmen oft Mitarbeiter – häufig für Arbeiten an großen Infrastrukturprojekten – ins Ausland. Im Zuge der Globalisierung wurde es in den letzten Jahren aber auch für mittelständische Unter-

nehmen immer wichtiger, Arbeitnehmer zu entsenden. Auslandseinsätze für beide Seiten zufriedenstellend zu organisieren, ist für alle Beteiligten von größter Bedeutung, denn es hilft, böse Überraschungen während und nach der Entsendung zu vermeiden.

Auswirkungen der Entsendungsdauer auf die Vertragsgestaltung

Bei Entsendungen von bis zu zwei Jahren bleibt regelmäßig der deutsche Arbeitsvertrag bestehen und der Arbeitnehmer Angehöriger des Betriebes in Deutschland. Die Modalitäten des Auslandseinsatzes regeln die Parteien dabei mittels einer Ergänzungsvereinbarung.

Bei längeren Auslandseinsätzen vereinbaren die Parteien häufig, dass das in Deutschland bestehende Arbeitsverhältnis ruht oder ganz endet. Zusätzlich schließt der Arbeitnehmer mit der Auslandsgesellschaft einen Arbeitsvertrag nach lokalem, ausländischem Recht ab.

In Ländern wie den USA oder China genießen Arbeitnehmer häufig nur geringen Kündigungsschutz. Deshalb ist eine ausdrückliche Regelung für den Fall zu empfehlen, dass der Arbeitgeber im Ausland die Entsendung vorzeitig beendet. In diesem Fall möchte der Arbeitnehmer nämlich unverzüglich auf seinen früheren Arbeitsplatz in Deutschland zurückkehren können. Eine passende Vereinbarung könnte deshalb vorsehen, dass Arbeitnehmern, falls der ausländische Arbeitgeber vorzeitig personen- oder betriebsbedingt kündigt, ein Rückkehrrecht zu ihrem Arbeitgeber in Deutschland zusteht. Damit tragen Arbeitnehmer nur das von ihnen selbst kontrollierbare Risiko, im Ausland wegen Fehlverhaltens vorzeitig gekündigt zu werden.

Wesentliche Vertragsinhalte

Klare vertragliche Vereinbarungen liegen im Interesse aller Beteiligten und helfen spätere Auseinandersetzungen, etwa anlässlich der vorzeitigen Beendigung der Entsendung, zu verhindern. Wichtige Regelungsgegenstände sind dabei der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich des Arbeitnehmers, aber auch, wer dem Arbeitnehmer gegenüber im Ausland weisungsberechtigt ist.

Aufgrund der erheblichen Kosten hat der Arbeitgeber ein Interesse daran, dass der Arbeitnehmer die Entsendung nur in besonderen Ausnahmefällen vorzeitig beendet. Es ist daher zu empfehlen, die Beendigungsgründe, wie etwa gesundheitliche Probleme des Arbeitnehmers im Ausland, genau zu beschreiben. Andererseits ist der Arbeitgeber daran interessiert, den Arbeitnehmer vorzeitig zurückrufen zu können und vereinbart deswegen häufig ein Rückrufsrecht. Solche Klauseln sind jedoch nur wirksam, wenn sie dem Bestimmtheitsgebot des § 307 Abs. 1 Satz 2 BGB genügen und mithin die Gründe, die einen Rückruf rechtfertigen, in dem Vertrag nennen.

Auch die Vergütung ist – selbstverständlich – ein wichtiger Regelungsgegenstand. Diesbezüglich sollten die Arbeitsvertragsparteien regeln, ob das Gehalt in Euro oder der lokalen Währung ausgezahlt werden und ob der Arbeitnehmer einen Ausgleich für etwaige Wechselkursschwankungen erhalten soll. Ferner kann der Mitarbeiter – trotz Steuerpflicht im Ausland – so gestellt werden, als versteuerte er sein Einkommen in Deutschland.

In Ländern wie den USA muss der Arbeitgeber im Krankheitsfall die Vergütung nicht weiter bezahlen. Um Gehaltseinbußen zu verhindern, sollten Entsendungsvereinbarungen regeln, dass dem Arbeitnehmer auch im Ausland während der ersten sechs Wochen das Gehalt weitergezahlt wird. Zum monetären Bereich im weiteren Sinn gehören auch der Urlaub und Feiertage. Diesbezüglich gestalten die Parteien die Entsendevereinbarungen regelmäßig so, dass der Arbeitnehmer im Ausland nicht schlechter gestellt ist als in Deutschland.

Anders als in Deutschland bestehen in Ländern wie China oder den USA andere Haftungsregelungen für von Arbeitnehmern verursachte Verletzungen von Kollegen oder Schäden am Unternehmenseigentum. Für entsandte Mitarbeiter kann deshalb ein Arbeitsunfall, bei dem ein Kollege zu Schaden kommt, ruinöse Folgen haben. Um den Mitarbeiter davor zu schützen, schließen Arbeitgeber in Deutschland häufig eine Haftpflichtversicherung ab.

Anreize für den Auslandseinsatz

Fehlt eine entsprechende Entsenderichtlinie, können folgende Zulagen, beispielsweise im Rahmen einer Entsendevereinbarung, geregelt werden:

- eine Funktionszulage,
- eine Mobilitätszulage,
- eine Härtezulage,
- ein Lebenshaltungskostenausgleich,
- eine Auslandskrankenversicherung und
- eine Unfallversicherung.

Regelmäßig trägt der Arbeitgeber die Umzugs- und Rückumzugskosten sowie Kosten für gelegentliche Heimreisen während der Entsendung. Hinzu kommen häufig die Kosten einer Relocation-Agentur, die den Mitarbeiter und seine Familie bei der Integration im Gastland unterstützt.

Vielfach verlangen Versorgungsordnungen für Betriebsrenten, dass ein Anstellungsverhältnis mit der Gesellschaft in Deutschland zumindest ruhend besteht. Die Parteien sollten derartige Vorgaben beachten, damit dem Arbeitnehmer durch die Entsendung keine unnötigen Fehlzeiten entstehen.

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



DR. BERTHOLD HILDERINK
Rechtsanwalt, Simmons & Simmons
E-Mail: Berthold.Hilderink@simmons-simmons.com
Tel.: 0211 / 4 70 53 - 46



Simmons & Simmons

Von Aufenthaltserlaubnis bis Zollerklärung

FLEX Pat steuert komplexe Entsendungen professionell und im Verbund



Wenn Mitarbeiter berufsbedingt entsandt werden – ganz gleich, ob von Deutschland ins Ausland oder vom Ausland nach Deutschland – sind sehr unterschiedliche Themen zu beachten. „Stimmt“ der Entsendungsvertrag? Ist die Sozialversicherung geregelt? Wird im Bereich der Steuern kein Fehler gemacht? Und schließlich: Wie kann dem Mitarbeiter samt begleitender Familie praktische Hilfe gegeben werden, damit der Wechsel an den neuen Wohnort und das Einleben dort reibungslos vonstatten gehen? Diese Hilfe steht als Relocation Service zur Verfügung, die als Leistung zwar auch allein genutzt, am besten aber mit anderen Spezialberatungen verknüpft werden kann.

Relocation Service – ein markantes Instrument im Orchester der Entsendungskoordination

Vertragsparagrafen, Gehalt, Steuern, Sozialversicherung – alles höchst wichtige Komponenten einer Entsendung, die aber eher nüchtern daherkommen, kaum Emotionen auslösen – außer vielleicht beim Gehalt. Das ist ganz anders im Bereich der Relocation Services. Wenn es um Wohnen und Leben geht, ist der Einzelne als Mensch und nicht als Kostenfaktor angesprochen.

Interkulturelle Vorbereitung

Als Erstes sollte geprüft werden, inwieweit der Entsendungskandidat und seine Familie auf das neue kulturelle Umfeld vorbereitet sind. Besteht Kenntnis und Akzeptanz der Normen und Werte im Gastland? Ohne das Wissen um und eine entsprechende Anpassung an die „andere“ Kultur wird nämlich weder das berufliche noch das private Leben optimal sein. Der Relocation Service kann Vorbereitungsseminare arrangieren.

Carreer & Life Transition Services (Partnerbetreuung)

Wechselt ein Paar in ein anderes Land, weil einer der Partner dort eine neue Aufgabe übernimmt, wird der oder die andere stark aus den bisherigen Lebensumständen herausgerissen. Um das abzumildern, können Spezialisten herangezogen werden, die beratend für den begleitenden Partner aktiv werden. Dabei werden berufliche und private Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung besprochen. Ziel ist es, die Entsendung auch für den Partner zu einem „Gewinn“ werden zu lassen.

Immigration Services

Unter diesen Teil der Relocation Services zählen alle Aktivitäten zur Erlangung eines Visums sowie der Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis. Zu beachten ist, dass es gelegentlich recht lange Vorlaufzeiten für die Erteilung dieser Genehmigungen gibt. Andere Länder limitieren die Zahl der Einstrahlungen oder setzen sie gelegentlich für kurze Zeiträume komplett aus. Die Regelungen für Beschäftigung von Entsandten in Deutschland sind recht übersichtlich, werden aber gelegentlich regional etwas unterschiedlich „interpretiert“. Ein Relocation Service hat in der Regel die entsprechende Übersicht.

Orientation Tour

Hat sich der Mitarbeiter noch nicht entschieden, ob er die neue Position annimmt, dient die vom Relocation Service durchgeführte Orientation Tour dazu, positiv zur Entscheidungsfindung beizutragen. Dennoch muss immer neutral über das neue Umfeld unterrichtet werden. Wer bereits zugesagt hat, bekommt bei der Orientation Tour hauptsächlich Wohngegenden gezeigt.

Wohnraumsuche

Die bei der Orientation Tour gewonnenen Erkenntnisse über die Wohngebiete bilden eine Grundlage der Wohnraumsuche. Der Relocation Service sucht aufgrund seiner Orts- und Marktkenntnisse nach geeigneten Objekten und nimmt dem Entsandten so Mühen und Risiken ab.

Umzug

In Zusammenarbeit mit einer Spedition koordiniert der Relocation Service auch den Umzug. Das kann bedeuten, dass unter anderem Zollerklärungen vorzubereiten sind.

Settling-in

Kindergarten- und Schulanmeldung, Bankkonto, Versicherungen, ÖPNV, Freizeit- und Einkaufsmöglichkeiten sowie medizinische Versorgung. Das sind nur einige Stichworte, die ein Relocation Service beachten muss, wenn die Familie möglichst unproblematisch beim Einleben betreut werden soll.

Move-Out (Rückkehr)

Die Leistungen eines Relocation Service können auch in Anspruch genommen werden, wenn der Mitarbeiter wieder von seiner Entsendung zurückkehrt.

HELMUT BERG
Geschäftsführer
RSB Deutschland Gesellschaft für Relocation Services und Beratung mbH
E-Mail: Helmut.Berg@rsb-relocation.de
Tel.: 069 / 61 09 47 - 0



IT-Lösung für Entsendungsprozesse

Bei der Auslandsentsendung von Mitarbeitern muss das entsendende Unternehmen eine Vielzahl von Besonderheiten berücksichtigen, die selbst erfahrene Personalverantwortliche immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. So müssen sie sich beim Thema Besteuerung ebenso auskennen wie in Fragen der Sozialversicherung und des Arbeitsrechts, um Gestaltungsfehler zu vermeiden. Dabei sind in jedem Fall ganz individuelle Anforderungen zu erfüllen.

Eine große Hilfe bei der Bewältigung derartiger Aufgaben sind moderne IT-Systeme, die die benötigten Informationen, individuell und übersichtlich aufbereitet, zur Verfügung stellt; selbstverständlich unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen und Sicherheitsrichtlinien.

„Bei der langfristigen Entsendung von Deutschland nach China muss vor der Ausreise vom HR-Referenten Herrn Hansen innerhalb von 4 Wochen ein Visum eingeholt werden.“
Jede Maßnahme hat somit die nachfolgenden Parameter:

Home-Country	Host-Country	Art
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deutschland ■ Belgien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ China ■ USA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstreise ■ Kurzfristiger Einsatz ■ Langfristiger Einsatz ■ Lokalisierung
Status	Bereich	Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung ■ Vorbereitung ■ Durchführung ■ Beendigung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemein ■ Gehalt ■ Recht ■ Steuern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anfrage ■ Erledigung ■ Verlängerung
Grund	Ansprechpartner	Frist
<ul style="list-style-type: none"> ■ Auslandszulage ■ Steuerbescheid ■ Visum 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hr. Hansen ■ Hr. Meyer ■ Hr. Schmidt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sofort ■ 1 Woche ■ 2 Wochen ■ 4 Wochen

Mit Hilfe von Softwarelösungen, wie beispielsweise HR-Suite, können alle erforderlichen Daten für das internationale HR-Management erhoben, aufbereitet und ausgewertet werden, um Personalern die für das Entsenden von Mitarbeitern ins Ausland notwendigen Informationen komplett und übersichtlich zur Verfügung zu stellen.

Die Bandbreite der unterstützten Anforderungen reicht bei derartigen Softwarelösungen von der fallweisen Berechnung von Ortszuschlägen bis hin zur Ermittlung der Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Expatriates. Die Basis dafür setzt sich aus den aktuell verfügbaren sowie aus den noch zu erhebenden Daten zusammen. Dabei kommt der automatisierten Überwachung der verschiedensten Fristen eine besondere Bedeutung zu.

Folgende Fragen werden im Alltag häufig an die Personalabteilung gestellt:

- Welcher Mitarbeiter ist in welchem Land?
- Welcher Mitarbeiter kommt wann zurück?
- Welche Zusatzversicherungen sind vereinbart worden?
- Wie hoch waren die Gesamtkosten der Entsendung?

Das Vergütungspaket eines Expatriates setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen: Ergänzend zum Grundgehalt gibt es Zulagen (Auslandsprämie und Erschwerniszulage) sowie Ausgleichszahlungen (wie etwa Kaufkraft-, Wohnkosten- oder Schulkostenausgleich). Im Rahmen der Entsendungspolicies übernehmen die Unternehmen auch einmalig anfallende Kosten (wie etwa die Erstattung der Maklercourtage oder Speditionsrechnung) sowie regelmäßig wiederkehrende Zahlungsverpflichtungen (zum Beispiel Miete, Nebenkosten, Sprachunterricht) für die Mitarbeiter, deren Verwaltung und Kontrolle einen erheblichen Aufwand für die Personalabteilung bedeuten können.

Das Spektrum reicht hier von der Ermittlung des Heimflugbudgets über das Payment Schedule eines Mitarbeiters bis zur Prognose der Gesamtkosten der Entsendung für die Zukunft.

Der schnelle Zugriff auf aktuelle Vertragsdaten im Heimat- und im Gastland sowie der Überblick über die Versteuerung des entsendeten Mitarbeiters stellt für die Personalabteilung eine große Hilfestellung dar.

Genauso wichtig ist es aber auch, die Familienstammdaten des entsendeten Mitarbeiters auf einen Blick parat zu haben: Ist der Ehepartner mit ausgereist? Besuchen eventuell vorhandene Kinder gegebenenfalls eine internationale Schule? Wie lautet die Notfalladresse der Angehörigen?... Auch Fragen, die sich nur vor Ort recherchieren lassen, bedeuten bei Entsendungen oft einen erheblichen Aufwand.

Eine weitere Besonderheit bei Entsendungen besteht darin, dass häufig externe Experten bei der Umsetzung zu Rate gezogen werden müssen.

Bislang kam es bei den häufig wiederkehrenden Tätigkeiten immer wieder zu Abstimmungsproblemen und Mehrfacharbeit. Mit den neuen Softwarelösungen kann dies vermieden werden, denn der Zugriff der externen Experten auf die zentrale Datei ist – innerhalb des gesicherten Systems – von überall her möglich.

Zur Optimierung der Prozesse ist es hilfreich, entsprechende Schablonen vorzudefinieren, damit alle Schritte der Entsendungspolicy fristgerecht umgesetzt werden können:

Selbstverständlich wird auch die Kommunikation zwischen den am Prozess beteiligten Personen unterstützt und das System bietet eine Fristenüberwachung.

Bereits von Anfang an – also seit 1996 – haben Personalabteilungen verschiedener großer Firmen ihr praktisches Know-how in die Entwicklung einer derartigen Software mit eingebracht, so beispielsweise Jens Debus als Entsendungsexperte bei Reemtsma und Christina Lenz bei OTTO. Die große Akzeptanz führte auch dazu, dass Wolfgang Gebauer nach Wechsel als Personalleiter zu Vorwerk die Software dort ein weiteres Mal einführt.

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



Lösung für anwenderfreundliches Reporting

Unternehmen, die für ihre komplexen Personalprozesse sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene ein Personalwirtschaftssystem einsetzen, müssen diese Prozesse in der Regel durch geeignete und anwenderfreundliche Methoden auswertbar machen. In unserem globalisierten Markt gewinnt die Bereitstellung von Kennzahlen und Analysen sowie die Vielzahl der notwendigen Auswertungen zunehmend an Bedeutung – das gilt auch in Bezug auf die Personalwirtschaft.

Die Personalbereiche der Unternehmen sollten modernste Technologien nutzen, um die wachsenden Anforderungen erfüllen zu können. Das heißt, sie sollten möglichst in der Lage sein, diese Berichte auf einfache Art zu erstellen – ohne die Einbindung von Ressourcen ihrer internen- oder gar externen IT.

Für den Bereich SAP® HCM ist mit dem Query Manager ein ausgereiftes, spezialisiertes Werkzeug verfügbar, in dessen Entwicklung viele Jahre enger Zusammenarbeit und Diskussionen mit internationalen Kunden eingeflossen ist. So können beispielsweise mit Hilfe des Werkzeugs Query Manager 50 professionelle Reports für die verschiedensten Teilgebiete und Fragestellungen des Personalbereichs vordefiniert, dokumentiert und bereit gestellt werden.

Mit dem Query Manager erstellen Endanwender im Personalbereich ihre SAP® HCM Berichte intuitiv, schnell und eigenständig – und unabhängig von Beratern oder Programmierern. Und die Palette der Anwendungen ist groß, sie reicht von Personal-Stammdaten über Organisationsstrukturen,

Abwesenheitskontingente oder Ergebnis-Cluster (Entgeltabrechnung, Zeitauswertung) bis hin zu Bewerberverwaltung, Learning-Solutions und dem Performance-Management.

THOMAS SCHARSACK
Geschäftsführer,
EPI-USE Germany
E-Mail: Thomas.Scharsack@epiuse.com
Tel.: 0171 / 47 43 43 1



Mobile Datenerfassung – wie geht's am besten?

Im Rahmen eines Forschungsprojektes, das 2008 an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg stattfand, wurden unterschiedliche Datenerfassungstechniken hinsichtlich ihrer Bedienerfreundlichkeit, der Erfassungsdauer und der Qualität der erfassten Daten verglichen. Im Usability Labor der Hochschule wurden dazu Tablet PC, Personal Digital Assistant (PDA), Tastatureingabe am PC und Digitaler Stift im Rahmen eines Test-szenarios von Probanden angewendet. Die Tests führten dabei teilweise zu erwarteten, teilweise zu überraschenden Ergebnissen.

Die Verwendung von Digital Pen & Paper zur handschriftlichen Datenerfassung mit Papier und Stift führt zu den schnellsten Ergebnissen bei der zugleich geringsten Fehlerquote. Die bei den Anwendern grundsätzlich vorhandene Fähigkeit, die Kulturtechnik „Schreiben mit Stift und Papier“ anzuwenden, wird von Digital Pen & Paper genutzt und führt zur einfachen Umwandlung von vorhan-

denen Erfassungsmethoden zur Erfassung mit dem digitalen Stift.

Die Datenerfassung via Tastatur ist nach der handschriftlichen Erfassung ebenfalls schnell und von guter Qualität. Die Anwendungskompetenz für diese Erfassungsmethode war bei allen Probanden vorhanden. In vielen Berufs- und Bildungsgruppen kann davon ausgegangen werden, dass diese Kulturtechnik ebenfalls angewendet werden kann.

Für die Anwendung von PDA und Tablet PC ergeben sich schlechte Ergebnisse. Die Stärken dieser Geräte liegen in ihrer Leistungsfähigkeit und Konnektivität. Es wird davon ausgegangen, dass die Haupteinsatzgebiete für PDA und Tablet PC mobile Datenerfassungsprozesse sein werden, die eine Kommunikation mit einem System voraussetzen.

Zur Ergonomie können Aussagen aus der Auswertung des Untersuchungspunktes „Zeit- und Fehlerbetrachtung“ abgeleitet werden. Dementsprechend stellen sich digitaler Stift und Tastatur als die Erfassungsgeräte dar, die Datenerfassungsprozesse aus ergonomischer Sicht am besten unterstützen. Der praktische Einsatz des Digital Pen ist vielfältig, im Personalbereich ist er für Mitarbeitergespräche prädestiniert.

Unternehmen haben den Anspruch, Wissen und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und die Kompetenzen weiter zu entwickeln. Jährlich durch-

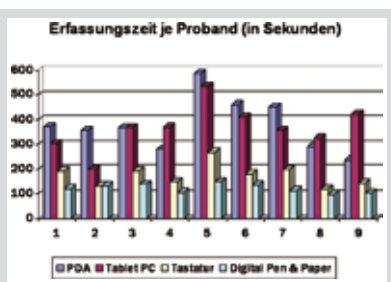
geführte Mitarbeitergespräche sind die Grundlage für leistungsorientierte Vergütungssysteme und Zielvereinbarungen.

Gespräche, bei denen Papiergesprächsbögen Verwendung finden, werden allgemein akzeptiert und nicht als Barriere empfunden.

Dieser medienbruchfreie Prozess hat eine eindeutige Reduzierung von Arbeitsschritten – ohne doppelte Arbeiten wie Abtippen oder Scannen – zur Folge. Ein Stift kann viele hundert Gespräche elektronisch speichern, Ankreuzfelder werden sofort und mit hundertprozentiger Sicherheit korrekt eingelesen und der Gesprächsbogen liegt als PDF vor.

Die gesamte Studie können Sie bei HR Informationssysteme als E-Book bestellen.

RONALD BOLDT
Geschäftsführer
Allpen Gesellschaft für Systementwicklung mbH
E-Mail: Boldt@allpen.de
Tel.: 040 / 28 40 70 0





2 Ausgaben kostenlos!

Jahresabo € 129,- Euro
8 x im Jahr voll informiert

Testabo

Sie erhalten **kostenlos** die nächsten beiden Ausgaben der LOHN+GEHALT. Nach Erhalt der zweiten Ausgabe haben Sie 10 Tage Zeit, die Qualität zu prüfen. Wenn Sie zufrieden sind, brauchen Sie nichts weiter zu tun, Sie erhalten dann LOHN+GEHALT zu dem angegebenen Abopreis zzgl. 10,50 € Versandkosten. Bei Nichtgefallen schicken Sie uns bitte eine schriftliche Mitteilung innerhalb von 10 Tagen, dass Sie die Zeitschrift nicht weiter beziehen möchten. Damit ist der Fall für Sie erledigt.

Das führende Fachmagazin für Entgeltabrechnung

Sie bietet acht mal im Jahr:

- Praxisorientierte Informationen über aktuelle Entwicklungen, Neuerungen und Problemstellungen der Entgeltabrechnung für Sachbearbeiter, Leiter, Entscheider, Referenten und Berater
- Aktueller Überblick der Rechtsprechung im Arbeits-, Sozial-, Steuer- und Pfändungsrecht sowie der Verwaltungsanweisungen aus Ministerien und Spitzenverbänden
- Abrechnungspraxis verständlich auf den Punkt gebracht

Fax-Rückantwort: 02234/96610-9

Ich/Wir bestelle/n:

Kostenloses Test-Abo LOHN+GEHALT
(Konditionen s. o.)

Datenschutzhinweis: Ihre persönlichen Angaben werden von Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH - DATAKONTEXT ausschließlich für eigene Direktmarketingzwecke, evtl. unter Einbeziehung von Dienstleistern, verwendet. Darüber hinaus erfolgt die Weitergabe an Dritte nur zur Vertragserfüllung oder wenn wir gesetzlich dazu verpflichtet sind. Falls Sie keine weiteren Informationen von DATAKONTEXT mehr erhalten wollen, können Sie uns dies jederzeit mit Wirkung in die Zukunft an folgende Adresse mitteilen: Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH – DATAKONTEXT, Augustinusstr. 9 d, 50226 Frechen, Fax: 02234/65635 oder 02234/96610-9, E-Mail: werbewiderspruch@datakontext.com

*Die Angabe der E-Mail-Adresse ist freiwillig. Gerne lassen wir Ihnen über die E-Mail-Adresse Informationen zu eigenen ähnlichen Produkten zukommen. Sie können diese werbliche Nutzung jederzeit untersagen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Firma	

Abteilung	

Name/Vorname	@

E-Mail*	

Telefon (geschäftl.)	Fax (freiwillige Angabe)

Straße/Nr.	

PLZ/Ort	

Datum/Unterschrift	SD HR



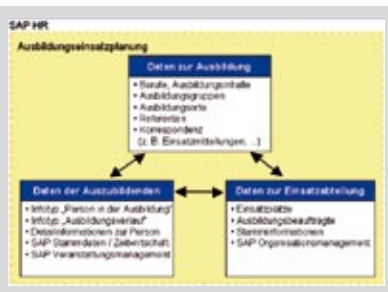
IT-Systeme für die Ausbildungseinsatzplanung

- mit einem Tool für mySAP HCM

Clever organisieren spart Zeit und schont Ihre Nerven

Viele Firmen setzen sich bei der Ausbildung junger Menschen ganz bewusst das Ziel, diesen dabei zu helfen, das Unternehmen und den Arbeitsmarkt unvoreingenommen kennen zu lernen. Eine ganz zentrale – und für den Erfolg der Ausbildung entscheidende Rolle – kommt dabei der Ausbildungseinsatzplanung (AEP) zu, bei der eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen ist. Das hat der AEP gemeinhin den Ruf eingebracht, eine eher unübersichtliche Aufgabe zu sein. Insbesondere dann, wenn mehr als 50 Auszubildende zu betreuen sind.

Die nachfolgend aufgeführten Herausforderungen dürften aus dem Alltag hinlänglich bekannt sein: Bei der AEP sind ausbildungsrelevante Stationen, wie Einkauf, Vertrieb, Buchhaltung sowie die Schultage oder der Blockunterricht, zu berücksichtigen. Zudem gibt es sehr viele Anfragen aus den Fachabteilungen, beispielsweise bezüglich einer Unterstützung für Messen oder auch einer längerfristigen Krankheitsvertretung. Alles in allem ist die Planung ebenso aufwendig wie zeitintensiv.



Häufig sind dafür vielfältige Daten erforderlich, die zwar irgendwann schon mal irgendwo erfasst wurden, die aber in dem Moment, in dem sie benötigt werden gerade nicht vorliegen.

Bei der Umsetzung der täglich neu anfallenden Aufgaben können IT-Systeme einen wertvollen Beitrag leisten. Wie aus Gesprächen mit Praktikern hervorgeht, sind die zentralen Anforderungen, deren Erfüllung sich die Anwender derartiger Systeme wünschen, stets die gleichen:

- Jeder Auszubildende erhält einen individuellen Ausbildungsplan.
- Grafische und tabellarische Kalendarien bieten einen klaren Überblick über die Einsätze des Auszubildenden.
- Die Anwendung ist im SAP-System integriert

und kommuniziert mit der HR-Abteilung.

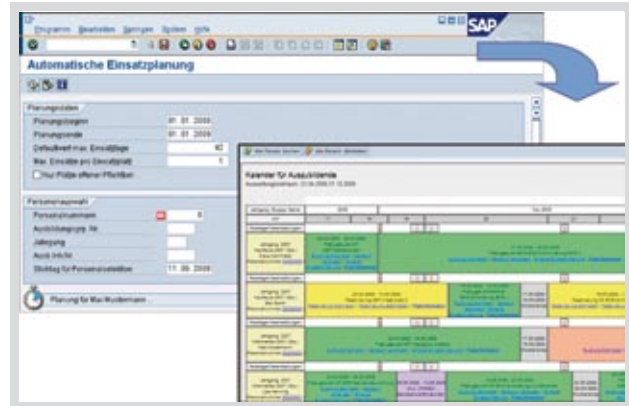
- Der Ausbildungsbereich pflegt sämtliche Rahmenparameter für die Ausbildung selbstständig.
- AEP lässt sich in Konzernstrukturen integrieren – eine firmenübergreifende Planung ist ebenso möglich wie die Steuerung einer einzelnen Firma.
- Die zentrale Auszubildenden-Liste gibt umfassend Auskunft über die Basisdaten der Auszubildenden. Ausgehend von dieser Liste lassen sich Serienbriefe und Statistiken einfach erstellen.
- Die Einsatzplanung erfolgt über das zentrale System, so können auch dezentrale Bereiche mit der Ausbildungs-Einsatzplanung arbeiten.
- Die Kombination aus Vormerkung, Reservierung und Buchung gibt dem Referenten und dem Auszubildenden die Möglichkeit flexibel zu bleiben.
- Die AEP ist die ideale Arbeitsfläche für Ihre Referenten im Ausbildungsbereich.

Ganz besonders hohe Akzeptanz erfahren IT-Systeme immer dann, wenn vordefinierte Prozesse automatisch abgebildet und im Hintergrund ausgeführt werden können.

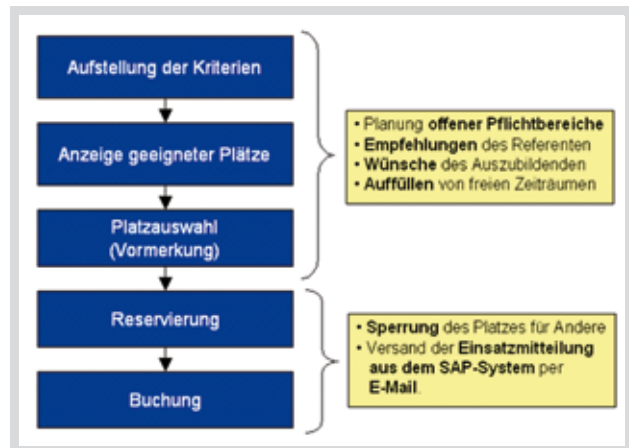
Bei der Auswahl eines Systems für die AEP sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass es nahtlos in die vorhandene IT-Landschaft passt und ein Datenaustausch möglich ist.

Auf der Personalmesse in Stuttgart wird im Rahmen des HR-RoundTable am 27. April 2010 ein System vorgestellt, welches aus der Praxis für die Praxis entwickelt wurde. Die AEP ist ein entwickeltes Add-On für my-SAP HCM.

Die Anwendung wird seit 2001, unter anderem bei Firmen aus den Bereichen Banken, Dienstleistungen, Handel, Pharma und Produktion, erfolg-



reich eingesetzt. So zum Beispiel bei der OTTO GmbH & Co. KG: Durch diese Anwendung unterstützt werden hier die Einsätze von mehr als 350 Auszubildenden geplant – auch ein derartiges Verfahren dient der Gewährleistung einer qualitativ erstklassigen Ausbildung.



BODO KAHL
Geschäftsführer
akquinet enterprise solutions GmbH
E-Mail: Bodo.Kahl@akquinet.de
Tel.: 040 / 881 73 - 291



akquinet

Datenschutz erfolgreich meistern!

Mit neuen und bewährten Tools und Fachbüchern

NEU



Gola/Jaspers
Das novellierte BDSG im Überblick
5. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2010
96 Seiten – Paperback
DIN A4 – € 29,-
Für **GDD-Mitglieder € 24,-**
Staffelpreise und digitale Version auf Anfrage
ISBN 978-3-89577-561-1

NEU



Gola/Wronka
Handbuch zum Arbeitnehmerdatenschutz
5. überarbeitete und erweiterte Auflage 2010
700 Seiten – Hardcover
DIN A5 – inkl. CD-ROM
€ 89,-
ISBN 978-3-89577-550-5

NEU



Peter Gola
Datenschutz und Multimedia am Arbeitsplatz
3. neu bearbeitete Auflage 2010
ca. 224 Seiten – Paperback
17 x 24 cm
ca. € 39,95
ISBN 978-3-89577-581-9

NEU



Peter Münch
Technisch-organisatorischer Datenschutz
4. überarbeitete und erweiterte Auflage 2010
496 Seiten – Paperback
17 x 24 cm – inkl. CD-ROM
ca. € 49,95
ISBN 978-3-89577-586-4

NEU



Reinhard Vossbein (Hrsg.)
Datenschutz Best Practice
Ausgewählte Lösungen für die Praxis
5. neu bearbeitete Auflage 2010
346 Seiten – Paperback
17 x 24 cm
€ 36,-
ISBN 978-3-89577-580-2

Leseproben unter www.datakontext.com



Evelyn Seiffert
Datenschutzprüfung durch die Aufsichtsbehörden
2. völlig neu bearbeitete Auflage 2009
CD-ROM
€ 98,- zzgl. 19% MwSt.
ISBN 978-3-89577-541-3

+ Online-Update



Muthlein/Semmler/Kränke
Datenschutzführung für Mitarbeiter und Führungskräfte
Sofort einsetzbares PowerPoint-Folienpackage zur Datenschutzbildung – zielgruppenspezifisch aufbereitet und mit Referentenleitfaden

Version 1.0, 2009
CD-ROM
€ 98,- zzgl. 19% MwSt.
ISBN 978-3-89577-546-8



GDD e.V.
Wandtafel Datenschutz
1. Auflage 2009
70 x 100 cm
€ 59,- inkl. 7% MwSt.
(Staffelpreise auf Anfrage)
ISBN 978-3-89577-547-5

Inklusive Aufhängevorrichtung!

NEU



GDD e.V.
Merkblatt Datenschutz
27. bearbeitete Auflage 2010
16 Seiten – broschiert
21 x 21 cm
Staffelpreise (auf Anfrage)
ISBN 978-3-89577-598-7
(Inhalt in Farbe)
ISBN 978-3-89577-597-0
(Inhalt in Schwarz-Weiß)

Auch digital verfügbar!



Semmler/Muthlein
Merkblatt Unterwegs mit dem Notebook – aber sicher!
1. Auflage 2009
12 Seiten – 21 x 21 cm
Staffelpreise (auf Anfrage)
ISBN 978-3-89577-548-2

Auch digital verfügbar!

Jetzt kostenloses Muster bestellen: 02234/96610-0



Virensanlösung von AVIRA

Erhöht die Sicherheit beim E-Recruiting Ein Praxisbericht am Beispiel der Commerzbank

IMPRESSUM

Sonderdruck

HR RoundTable NEWS – Ausgabe April 2010

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften HR SERVICES 2/2010; HR PERFORMANCE 2/2010 und Personal.Manager HR International 2/2010 bei.

Herausgeber/Redaktion:

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

Verlag:

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

Sonderdrucke:

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

Satz/Layout:

Jasmin Dainat
Tel.: 02234/96610-0
dainat@datakontext.com

Druck:

Kössinger AG, Schierling

Bildnachweis:

Akquinet
CharisManufaktur
Gothaer
HDI Gerling
HRInformationssysteme

Urheber- und Verlagsrecht:

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich 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 Umsetzung bei:



Den Einstand als zertifizierter SAP Antivirenspezialist hat die in Tettngang ansässige Avira GmbH im Personalmanagement der Commerzbank erfolgreich gemeistert. Das neue HR-Modul von SAP schützt das E-Recruiting vor unerwünschter Malware.

Für Nachwuchskräfte beginnt der berufliche Einstieg bei der Nummer zwei der deutschen Bankenbranche vielfach online. Ob für Praktika, eine Traineeausbildung oder den Direkteinstieg: Jeder Bewerber kann sich auf den Karriereseiten der Bank im Internet persönlich vorstellen und mit dem Personalbereich Kontakt aufnehmen.

So unkompliziert dieses Verfahren für beide Seiten auch ist – bei der Datensicherheit darf es keine Abstriche geben. Schnell könnte sich ein Virus einschleichen, der sich beispielsweise in einem angehängten Dokument eingenistet hat oder der eine ungesicherte Stelle im System findet. Die Commerzbank ist darauf bestmöglich vorbereitet.

Als vor wenigen Monaten die unix-basierte SAP-Umgebung – die auf etwa 180 virtuelle Partitionen verteilt und durch die Betriebssysteme Sun Solaris, AIX und Linux charakterisiert ist – durch eine Portallösung fürs E-Recruiting erweitert wurde, entschloss sich die Bank, gleich einen Antivirens Scanner zu integrieren.

Durch Einsatz des HR-Moduls von SAP werden vielfältige Prozesse im Personalmarketing erleichtert. Laut Vassilios Tsioupas, SAP-Betrieb der IT der Commerzbank, soll der Virens Scanner verhindern, dass infizierte Dokumente ins System geraten, wenn sich der Anwender außerhalb des sicheren Netzwerks befindet. Aus Sicht von Tsioupas sprach für den Virens Scanner AntiVir von Avira, dass er sowohl für Windows als auch für Sun Solaris zertifiziert worden war. Somit bot sich diese Sicherheitslösung, die die zwischen der Commerzbank und ihren Kunden ein- und ausgehenden Mails – einschließlich der Anhänge – schützt, auch für die geplante E-Recruiting-Lösung an.

Dass die Entscheidung auf Avira fiel, hat laut Tsioupas zahlreiche Gründe. So ist diese Antivirentechnologie aus seiner Sicht komfortabel, weil sie leicht zu installieren und eine Hilfe bei den vielfältigen Konfigurations- und Administrationsaufgaben ist. Auch die hohen Erkennungsraten sprechen für die Lösung.

Das womöglich wichtigste Argument fasst Tsioupas folgendermaßen zusammen: „Avira ist der einzige deutsche Hersteller von Virenschutzlösungen und somit auch der einzige deutsche Anbieter, dessen Lösung für SAP zertifiziert ist. Für die Commerzbank hat dies eine große Bedeutung.“

Die seit der Erstinstallation gesammelten Erfahrungen sind positiv. Als Praxistest ließ Tsioupas Hunderte von simulierten Bewerber-Mails mit absichtlich „infizierten“ Text- und Präsentationsdateien vom Virens Scanner checken. Diese Prüfung unter Laborbedingungen bestand AntiVir ohne Fehler.



ANDREAS LEISEGANG
Vertriebsleiter
akquinet enterprise solutions GmbH
E-Mail: Andreas.Leisegang@akquinet.de
Tel.: 040 / 881 73 - 2701



Berlin Mittwoch, 14. April 2010

18.00 Uhr Do's und Don'ts bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
 19.00 Uhr Die Deutsche Bahn AG - ein Konzern stellt sich vor / HR als „strategischer Businesspartner“

Barbara Lehr, Geschäftsführerin, HR machbar GmbH
 Manfred Neff, Leiter Organisation Konzernleitung, Deutsche Bahn AG



Düsseldorf Montag, 31. Mai 2010

18.00 Uhr Aus dem Betrieb – für den Betrieb
 Das betriebliche Gesundheitsmanagement im Gothaer Konzern
 19.00 Uhr Change Management bei ALGECO

Dr. med. Volkmar Benner, Leiter Gesundheitsmanagement und Geschäftsführer MediExpert, ein Unternehmen der Gothaer
 Marc Fahlbusch, HR Manager Central Europe, Algeco GmbH



Frankfurt Dienstag, 01. Juni 2010

18.00 Uhr Engagement für Nachhaltigkeit, Klima und Biodiversität ein innovatives Mittel der Mitarbeitermotivation
 19.00 Uhr Change T-Systems - Dialog als fester Bestandteil von Change Management

Dr. Frauke Fischer, Geschäftsführerin, Agentur auf!
 Martin Sacher, HRD Change Management, T-Systems International GmbH



Hamburg Mittwoch, 02. Juni 2010

18.00 Uhr Personalarbeit im Wandel
 19.00 Uhr Christliche Werte im Personalmanagement

Susanne Glaser-Radtke, Geschäftsführerin, GIM Consulting GmbH
 Karsten Behrendt, stellv. Personalleiter, Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe AG



Bremen Donnerstag, 03. Juni 2010

18.00 Uhr Spionage in der deutschen Wirtschaft – ein Lagebild
 19.00 Uhr Strategien im Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitern

Bärbel Bongartz, Experte für Wirtschaftskriminologie, Angewandte Kriminologie
 Maik Döring, Personalreferent, Schenker Deutschland AG



Berlin Montag, 07. Juni 2010

18.00 Uhr Aktuelles vom nationales und internationales Arbeitsrecht
 19.00 Uhr Personalmanagement und Berliner Balanced Scorecard

Carsten Keienburg, Rechtsanwalt, FPS Rechtsanwälte und Notare
 Olaf Drewicke, Leiter Personalentwicklung, Muehlhan AG



München Dienstag, 08. Juni 2010 in Vorbereitung

Köln Mittwoch, 09. Juni 2010

18.00 Uhr Do's und Don'ts bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
 19.00 Uhr Der neue Versorgungsausgleich für Betriebsrenten – erste Erfahrungen mit dem neuen Recht

Barbara Lehr, Geschäftsführerin, HR machbar GmbH
 Dr. Vanessa Adam, Syndikusanwältin, HDI-Gerling Pensionsmanagement AG



Bitte beachten Sie: Um 18.00 Uhr findet der HR-Guide statt, der HR-RoundTable fängt um 19.00 Uhr an.

Eine Beschreibung der Veranstaltungen finden Sie auf den Seiten 4 und 6.

100. HR-RoundTable in Hamburg bei OTTO Donnerstag, 02. September 2010

19.00 Uhr Retention / Halten von Key-Mitarbeitern – Ein Modewort oder Chance für HR?

Frank Thieme, Vice President Human Resources Region Europe, Autoliv B.V. & Co KG



DR. MED. VOLKMAR BENNER
 Leiter Gesundheitsmanagement und Geschäftsführer MediExpert, ein Unternehmen der Gothaer



MARC FAHLBUSCH
 HR Manager Central Europe, Algeco GmbH



DR. FRAUKE FISCHER
 Geschäftsführerin, Agentur auf!



MARTIN SACHER
 HRD Change Management, T-Systems International GmbH



SUSANNE GLASER-RADTKE
 Geschäftsführerin, GIM Consulting GmbH



KARSTEN BEHRENDT
 stellv. Personalleiter, Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe AG



BÄRBEL BONGARTZ
 Experte für Wirtschaftskriminologie, Angewandte Kriminologie



FRANK THIEME
 Vice President Human Resources Region Europe, Autoliv B.V. & Co KG



MAIK DÖRING
 Personalreferent, Schenker Deutschland AG



CARSTEN KEIENBURG
 Rechtsanwalt, FPS Rechtsanwälte und Notare



OLAF DREWICKE
 Leiter Personalentwicklung, Muehlhan AG



BARBARA LEHR
 Geschäftsführerin, HR machbar GmbH



MANFRED NEFF
 Leiter Organisation Konzernleitung, Deutsche Bahn AG



DR. VANESSA ADAM
 Syndikusanwältin, HDI-Gerling Pensionsmanagement AG

Spurlos verschwunden

Datendiebe sind diskret

SAP HCM Security & Compliance

**Komplette Sicherheitslösungen
zum Schutz Ihrer Personaldaten**

So diskret Datendiebe während ihres Beutezuges auch sind – spätestens wenn es um die Weitergabe der gestohlenen Daten an Dritte geht, ist der Schaden in den betroffenen Unternehmen groß. Schützen Sie Ihre SAP-Daten gegen den Zugriff Unbefugter – am besten sofort. Der erste Täter könnte bereits auf dem Weg zu Ihnen sein.

akquinet AG ist seit vielen Jahren im Bereich SAP Security Compliance tätig.

Wir unterstützen Sie umfassend, um Ihre HR-Daten abzusichern

1. BERATUNG

Erstellung eines individuellen
Sicherheitskonzeptes

■ **Datenschutzanforderungen**

Wir unterstützen Sie bei der Definition Ihrer Datenschutzanforderungen und Sicherheitsrichtlinien.

2. ANALYSE

Analyse der Einhaltung Ihrer
Sicherheitsrichtlinien

■ **Analyse der Berechtigungen im SAP HCM**

Wir analysieren Ihre Berechtigungen und führen mit Ihnen Berechtigungsprojekte durch.

■ **Security-Check SAP HR/HR-Portal**

Wir untersuchen Ihre HR-Systeme und deren Umfeld auf bestehende Sicherheitslücken und falsche Konfigurationen – zum Festpreis.

3. ABSICHERUNGS-TOOLS

Wir sichern Ihre HR-Systeme
auf allen Ebenen

■ **Berechtigungs-Workflow**

Mit unserem Produkt SAST können Sie User bei der Berechtigungsvergabe auf Risiken hin überprüfen.

■ **Protokollierung aller Downloads aus SAP**

Mit unserem Produkt Download Observer können Sie alle Downloads und Mails aus SAP protokollieren lassen.

■ **Virenschutz für E-Recruiting- und HR-Portallösungen**

Schutz vor Virenangriffen mit SAP-zertifiziertem Produkt von Avira.

Melden Sie sich zu unserer
Informationsreihe an – wir sind
ganz in Ihrer Nähe.
www.akquinet.de/roadshow2010

FLEX Pat – Expatriates flexibel betreuen und versorgen.



Mit FLEX Pat bieten wir Ihnen ein individuelles Expatriate Management. Gemeinsam übernehmen wir mit unseren Kooperationspartnern die gesamte Betreuung Ihrer Entsendungsprozesse. Unser Team steht Ihnen in den Bereichen Steuern, Arbeitsrecht, IT-Management, Versicherungen sowie Mobility Management zur Verfügung. Gerne helfen wir Ihnen persönlich weiter: Robert Heiligers, Telefon +49(0)221 144-61561, robert.heiligers@hdi-gerling.de

Wir denken weiter.

**HDI
GERLING**

Pensions-
management

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

Besuchen Sie uns auf der Fachmesse
Personal 2010, Stuttgart
27.04. - 28.04.2010
Halle 9, Stand B37

In Kooperation mit:

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

RSB
RELOCATION SERVICES UND BERATUNG

Simmons & Simmons

WTS World Tax Service
WTS Aktiengesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft