



www.personalwirtschaft.de
17,50 € G 21212 ISSN 0341-4698
Art.-Nr. 07720202

Personalwirtschaft

02 2012

Magazin für Human Resources

Forum Recruiting | Social Media-Studie | Talent Management | Mitarbeiterbefragung | Personalnetzwerke



Internationales Recruiting

Willkommen im Wirtschafts-Wunderland

Brot und Butter



Danke! Danke, dass Sie das Heft trotz unseres Titelthemas „Internationales Recruiting“ aufgeschlagen haben. Schließlich appellieren Titelgeschichten wie diese an das schlechte Gewissen, fordern ein Umdenken und intellektuellen Aufwand. Mag sein, dass Sie nur auf der Suche nach anderen Themen in dieser Ausgabe sind, vielleicht aber zählen auch Sie zu jener wachsenden Zahl an Personalmanagern, für die internationales Recruiting ein echtes Brot-und-Butter-Thema geworden ist. Eine Pflicht, weil der Wettbewerb global und die Märkte vielsprachig sind. Ein Zwang, weil der Fachkräftemangel die Suche über Ländergrenzen hinweg erfordert. Ein Muss, weil viele Projekte über Kontinente hinweg zu organisieren sind. Auch und besonders im Mittelstand.

Die Wirtschaft in Deutschland brummt – noch immer. Und die Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften übersteigt vielerorts das Angebot, offene Stellen bleiben unbesetzt. Die dadurch entstehenden Kosten für den Mittelstand belaufen sich nach einer Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young jährlich auf rund 33 Milliarden Euro. Hier könnten ausländische Fachkräfte Lücken schließen und mittelfristig Abhilfe schaffen. Doch viele mittelständische Betriebe sind auf ein

länderübergreifendes Recruiting nicht vorbereitet (Seite 18). Das beginnt mit der fehlenden Akzeptanz der englischen Sprache im Unternehmen und endet in der unzureichenden Employer Branding-Strategie. Zugegeben, eine internationale Personalsuche ist nicht trivial – der Erfolg aber rechtfertigt alle Anstrengungen, wie das Beispiel der Dekra zeigt (Seite 22).

Neben allen internationalen Anstrengungen widmen sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt mittlerweile auch jenen, die bislang nur in Arbeitslosenstatistiken Aufmerksamkeit fanden: gesellschaftliche Gruppen, denen der Zugang zum Job aufgrund Herkunft, Bildungsniveau, Alter oder Gesundheit verwehrt blieb. Nunmehr sprechen Unternehmer von Begabungsreserven, starten Initiativen zur Integration und Berufsqualifizierung (Seite 11). „Wir dürfen nicht klagen, dass wir Reparaturbetrieb sind, wir müssen es angesichts der Herausforderungen einfach sein“, sagt Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom. Das Engagement entspringt dabei nicht allein christlicher Nächstenliebe, sondern ist eine Folge des vielzitierten Fachkräftemangels. Im Ergebnis aber mobilisieren Unternehmer im Abseits stehende Menschen und bürgen für ein ausreichendes Einkommen. Auch dafür sage ich gerne Danke.

Jürgen Scholl
Herausgeber

Titel | Internationales Recruiting



◀ Seite 18
Mittelständler ziehen den Kürzeren

Weil ihnen Konzerne die begehrten Fach- und Führungskräfte vor der Nase wegschnappen, versuchen Mittelständler, ihre Mitarbeiter möglichst lange ans Unternehmen zu binden. Doch das allein greift zu kurz: Die Betriebe müssen dringend auch im Ausland um Personal werben.



◀ Seite 25
Mit Online-Jobbörsen in die Ferne schweifen

Bei der Besetzung offener Stellen müssen Personalverantwortliche immer häufiger auch im Ausland nach passenden Kandidaten suchen. Somit rücken internationale Jobbörsen mehr und mehr in den Fokus der Recruiter.

▲ Seite 22
Der Weg zur internationalen Employer Brand

Der technische Prüfkonzern Dekra hat den Vorstoß auf das internationale Parkett des Personalmarketings gewagt – mit ersten Erfolgen und einer strategischen Roadmap für weitere Märkte.



◀ Seite 29
Eintritt in EU-Länder mit der blauen Karte

Den drohenden Mangel von hochqualifizierten Fachkräften vor Augen wurde sie ins Leben gerufen: Die Blue Card, die hochqualifizierten Drittstaatenangehörigen den Aufenthalt in der EU ermöglichen soll.

Forum

**Randgruppen am Arbeitsmarkt
Fachkräftemangel zwingt
Unternehmen zur Umkehr**

In der Wirtschaft wird wegen des Fachkräftemangels zuviel gejammert und debattiert. Kluge Unternehmen hingegen, sagt Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom, werfen ihre elitär zugeschnittenen Auswahlverfahren über Bord.

Seite 11

Rubriken

3 Editorial	Brot und Butter
6 News	
10 Online-News	
14 Treffpunkt	Forum Recruiting
16 Trends aus Indien	Die globale HR-Chefin zieht um
66 Marktplatz	
68 Bücher	
70 Stellenmarkt	Aktuelle Jobs im Personalwesen
72 Arbeitsrecht	BAG aktuell
73 Vorschau/Impressum	
74 Moderne Paradoxien	China liegt nicht im Sauerland

30 Social Media

Mittelständler lernen das Krabbeln

Social Media sind aus dem Personalmarketing und Recruiting scheinbar nicht mehr wegzudenken. Doch nach wie vor schwächeln viele Unternehmen im Umgang mit dem innovativen Medium.

33 Social Media

„Der Hype übersteigt manchmal die Möglichkeiten“

Professor Dr. Christoph Beck ist einer der Köpfe hinter der „Social Media-Studie 2011“. Im Interview erklärt er, wo es die größten Fortschritte gibt.

34 HR-Trendanalyse

Junge Talente richtig fördern

Was bringt das neue Jahr für die Personalentwicklung in den Unternehmen? Eine Trend-Befragung gibt interessante Einblicke in die HR-Arbeit 2012.

37 Talent Management

Mit HR-Botschaftern auf Talentjagd

Kontinuierlich eine qualitativ hochwertig besetzte Talent Pipeline sicher zu stellen, ist eine zentrale Herausforderung in der Personalarbeit international agierender Konzerne.

40 Talent Management

Altenpflege ist weiblich, Karriere auch

Die Erklärungsmodelle, warum Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind, sind vielschichtig. Die AWO Altenhilfe im Rheinland hat hierzu ein vierstufiges Lösungskonzept entwickelt.

43 Mitarbeiterbefragungen

Veränderungen von innen heraus gestalten

Soll die Unternehmenskultur transparent gemacht werden, sind Mitarbeiterbefragungen das Mittel der Wahl. Allerdings gilt: Mit der Präsentation des Ergebnisses alleine wird noch nichts anders.

46 Mitarbeiterbefragungen

Lästige Pflichtübung

Eine neue Grundlagenstudie zeigt, dass die meisten Unternehmen das Erkenntnis- und Umsetzungspotenzial von Personalbefragungen nur sehr beschränkt nutzen.

49 Recruiting

Fehler bei der Einstellungsentscheidung

Ulrich Jordan, ehemaliger Personalvorstand der Citibank, führte in seiner HR-Karriere mehr als 5000 Einstellungsinterviews. Die häufigsten Interview-Fehler stellt er hier vor.

52 Personalnetzwerke

Mit vereinten Kräften

Immer mehr mittelständische Unternehmen haben Probleme, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Dabei ließe sich der „War for Talents“ durch Netzwerken gewinnen.

55 Arbeitszeit

Für ein Leben außerhalb des Jobs

Ein Lebensarbeitszeitkonto bietet Arbeitnehmern mehr Flexibilität für persönliche und berufliche Ziele. Die MVV Energie macht es vor.

58 Auslandsentsendung

Von der Samba-Nation zum Global Player

Seit 1994 wird Brasilien bei ausländischen Investoren immer beliebter. Was muss der globale Manager von heute über den Emerging Market Südamerikas wissen?

60 BGM

Wenn Stress zu Fehlern führt

Stress entwickelt sich für viele Unternehmen zum Problem. Vor allem Führungskräfte fühlen sich belastet.

63 Arbeitsrecht

Die Grenzen der Kontrolle

Viele Arbeitgeber fragen sich, ob sie ihre Arbeitnehmer überwachen dürfen. Dabei gibt es etliche Fallstricke.



Fachkräftemangel zwingt Unternehmen zur Umkehr

In der Wirtschaft wird wegen des Fachkräftemangels zuviel gejammert und debattiert. Kluge Unternehmen hingegen, sagt Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, werfen ihre elitär zugeschnittenen Auswahlverfahren über Bord.

Moral und ökonomische Vernunft müssen kein Widerspruch sein. Angesichts versiegender Quellen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere unter hofierten Fach- und Führungskräften, entdecken Personaler allmählich neue Zielgruppen als Ressourcen. Noch umgarnen sie den Wissensarbeiter, obwohl sie längst wissen, dass sie mit ihm allein die bevorstehenden Aufgaben kaum werden lösen können. Im Prekariat liegen die Reserven. Wer davor die Augen verschließt, hat seinen Beruf verfehlt.

Tastete sich die HR-Elite mit ihrem „Münchener Appell“ im Jahre 2009 noch etwas unbeholfen an die zuvor diskreditierten Zielgruppen heran, blieben Migranten, Teilzeitbeschäftigte und alleinerziehende Frauen, Ältere, Behinderte und kaum ausbildungsfähige Jugendliche auf dem dritten „Zukunftsforum Personal“ Mitte November in München tatsächlich keine Randnotiz mehr. Von der strukturellen Unterschicht zur „Begabungsreserve“:

Allenthalben richten Personaler ihren Blick auf das Potenzial statt bloß über verbreitete Defizite zu jammern. Sie starten Initiativen, um Langzeitarbeitslose vom Hartz IV-Stigma zu befreien; sie gehen in Schulen und knöpfen sich persönlich Jugendliche auf der schiefen Bahn vor.

Aus der Not geboren

„Es ist nicht primäre Aufgabe von Unternehmen, schulische Bildungsdefizite zu kompensieren“, sagt Matthias Afting, Geschäftsführer Personal bei der DB Services GmbH in Berlin, was viele Personaler denken. Aber auch die Deutsche Bahn kann sich den Problemen nicht verschließen. „Wir engagieren uns, um Menschen neue Perspektiven zu vermitteln“, beteu-

ert Afting. Das Unternehmen beschäftigt zu 25 Prozent Frauen, 10 Prozent Schwerbehinderte und 40 Prozent Menschen mit Migrationshintergrund. 45 Prozent der Belegschaft sind älter als 50 Jahre. Wie drückt es Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger so trefflich aus: „Wir dürfen nicht klagen, dass wir Reparaturbetrieb sind. Wir müssen es angesichts der Herausforderungen einfach sein.“

Freilich ist das soziale Pathos keineswegs Ergebnis christlicher Nächstenliebe. Der in Wirtschaftskreisen nicht übliche Tonfall ist vielmehr vom jeweiligen Arbeitsmarkt geprägt. In München etwa, wo nahezu Vollbeschäftigung registriert wird, senken Arbeitgeber nur in Ausnahmefällen ihre Anforderungen. „Im Moment“, sagt Annet-

„Wir dürfen nicht klagen, dass wir Reparaturbetrieb sind. Wir müssen es angesichts der Herausforderungen einfach sein.“

Thomas Sattelberger, Personalvorstand, Deutsche Telekom

„ Wir engagieren uns, um Menschen neue Perspektiven zu vermitteln.“

Matthias Afting, Geschäftsführer Personal, DB Services GmbH

te Scheib, Projektmanagerin der Zeitarbeitsfirma Trenkwalder, „sind die Auftragsbücher der Unternehmen voll. Wenn sie bislang ausgeschlossenen Bewerbern die Tür öffnen, ist das schlicht aus der Not geboren.“ Simone Hain, bei Randstad für Employability zuständig, drückt es drastischer aus: Eher würden sich Bewerber als Arbeitgeber bewegen, auf längere Sicht müssten es beide leisten. „Der hohe Zuwanderungsdruck erlaubt Unternehmen, die hohen Anforderungen beizubehalten.“ Empathie unter Arbeitgebern? In München wird man sie nicht finden.

Michael De Graat vom Jobcenter der Isar-metropole hat mit seinen Kollegen in der Arbeitgeberberatung alle Hände voll zu tun. „Selbst bei einer Konjunkturdelle bleibt der Arbeitsmarkt angespannt.“ Ständig rufen Firmen an, händeringend sucht etwa das Hotel- und Gaststättengewerbe nach Personal: „Die reißen uns die Leute aus der Hand“, sagt De Graat. Sogar erste Adressen wie der „Bayerische Hof“ ordern bei der Agentur einsatzfähige Köche, Roomboys und Reinigungskräfte.

BA-Initiative „Ich bin gut“

Viele davon waren lange arbeitslos gemeldet und fanden auch deshalb keinen Einstieg in die Arbeitswelt, weil ihnen Vorurteile auf Schritt und Tritt begegnen. Wie Umfragen unter Personalern belegen, sind „Menschen mit Brüchen, Ecken oder Kanten“, wie Heinrich Alt, Vorstandsmitglied der Bundesagentur für Arbeit (BA), Arbeitslose aus der Grundsicherung nennt, noch immer mit verfestigten Vorurteilen konfrontiert. Seit Oktober dreht die BA den Spieß um: Mit ihrer Initiative „Ich bin gut“ will sie das weit verbreitete Problem an der Wurzel packen.

Die Fakten sprechen durchaus für viele Langzeitarbeitslose. Die Bundesagentur setzt vor allem auf diejenigen, die bereits eine Ausbildung in den gesuchten Berei-

chen haben. So verzeichnet die BA allein im Pflegebereich rund 40 000 offene Stellen. Umgekehrt wollen gut 72 000 Langzeitarbeitslose im Sozial- oder Gesundheitswesen arbeiten, knapp 60 Prozent davon können eine berufliche Ausbildung vorweisen, nicht wenige sogar einen Hochschulabschluss. Gesucht werden hochgerundet 400 000 Handwerker, Pfleger oder Fachkräfte aus der Gastronomie. Rund 700 000 der etwa zwei Millionen Hartz IV-Empfänger verfügen über ein Zeugnis oder haben eine Ausbildung im Dienstleistungsbereich absolviert.

„Viele wollen sich engagieren, schaut sie euch an“, erläutert BA-Sprecherin Anja Huth, was hinter der Initiative „Ich bin gut“ steckt. Insgesamt beobachtet die BA, dass Unternehmen zunehmend bereit sind, ihre Anforderungen zu senken und von Vorurteilen Abstand zu nehmen. „Wir suchen den Jungdynamiker mit 30-jähriger Berufserfahrung“: Solch absurde Ansprüche könne sich laut Huth kein Unternehmen mehr erlauben. Vielmehr seien weiche Faktoren stärker gefragt: Motiviert und teamfähig solle der Kandidat sein.

In Thüringen ist man von Vollbeschäftigung so weit entfernt wie die Erde vom Mond. Thomas Kaluza, Geschäftsführer der EAB G.Sandow GmbH, hat keine guten Erfahrungen mit Arbeitslosen gemacht. Das Unternehmen benötigt Elektriker, die wochenlang im gesamten Bundesgebiet auf Montage arbeiten. „Damit kommen Langzeitarbeitslose einfach nicht klar“, sagt Kaluza. Arbeitswillige Elektriker gibt es nicht auf dem Arbeitsmarkt. Wer einen Facharbeiterbrief besitzt, ist in Beschäfti-

gung. So umworben sind diese Fachkräfte. Andererseits weiß Kaluza, dass er sich bewegen muss. „Aus Personalmangel sagen wir immer wieder Kundenaufträge ab.“ Weil EAB niemanden findet, will die Firma unbedingt frisch ausgebildete Gesellen halten. Doch das gelingt dem kleinen Betrieb laut Kaluza nicht. „Uns werden permanent Fachkräfte abgeworben. Große Unternehmen zahlen Löhne, die wir uns als Handwerksbetrieb nicht leisten können.“ Von der Zeitarbeit ist keine Entlastung zu erwarten, die Dienstleister können auch nicht zaubern. Kaluza: „Der Fachkräftemangel wird schlimmer und zwingt uns, neue Wege zu beschreiten.“ Ob EAB sich trotz negativer Erfahrung erneut für einen Langzeitarbeitslosen öffnet, bleibt abzuwarten.

Behinderten eine Chance geben

Auch Menschen mit Behinderung zählen nicht zu den begehrten Kräften, obwohl viele hinreichend qualifiziert sind. Für Hartmut Gieske, den kaufmännischen Vorstand der Energieversorgung Oberhausen AG (Evo), sind Vorurteile gegenstandslos. Seiner Erfahrung nach ist die Arbeitshaltung von Mitarbeitern mit Behinderung „oft außergewöhnlich gut“. Er erklärt dies damit, dass sie sich kreativ und schnell auf neue Situationen einstellen müssten und deshalb lösungsorientiert agierten. „Für den Arbeitgeber ist diese Kompetenz besonders wertvoll.“ Trotz oder gerade wegen ihrer Behinderung seien Mitarbeiter belastbar und erwiesen sich gegenüber dem Unternehmen engagiert und loyal. Doch viele Betriebe zahlen lieber eine Ausgleichssumme, wenn sie die verordnete Quote der beschäftigten Behinderten in Höhe von fünf Prozent verfehlen. Bei der Bayer Weimar GmbH und Co. KG, ein pharmazeutisches Unternehmen, das zum Bayer Konzern gehört, gelten andere Bedin-

„ Wenn Unternehmen bislang ausgeschlossenen Bewerbern die Tür öffnen, ist das schlicht aus der Not geboren.“

Annette Scheib, Projektmanagerin, Zeitarbeitsfirma Trenkwalder

gungen. „Wichtig ist, dass die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen stimmen“, sagt Personalleiterin Carmen Rödiger, die selbst ein Handicap hat. Auf Behinderte angepasste Arbeitsplätze, ausgewogene Schichtpläne oder technische Hilfsmittel – Beispiele für die Integration von Behinderten findet man zuhauf in dem Betrieb.

Ausbildungswillige Jugendliche fördern

Ein besonderes Augenmerk richten viele Unternehmen auf den Nachwuchs, um dem Fach- und Führungskräftemangel ein Schnippchen zu schlagen. Viele erkennen, dass die einseitige Orientierung an den zahlenmäßig rückläufigen Hochschulabsolventen zu kurz greift und investieren daher deutlich mehr ins Ausbildungsmarketing. Doch auch unter den Aspiranten für Lehrstellenangebote gehen die Zahlen demografiebedingt zurück. Also kümmert man sich wie die Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg um Schüler, deren Leistungen zwar zu wünschen übrig lassen, denen man aber durchaus das Potenzial zum Azubi zutraut.

Dazu wurde vor vielen Jahren das Projekt Aubikom (Ausbildung und Kompetenz) gestartet, hier werden Hauptschüler auf die Ausbildung vorbereitet. „Um in der Lage zu sein, sich erfolgreich zu bewerben“, erläutert Ines Ludwig, Leiterin HR Consulting, das Projekt, kämen sie einen Tag die Woche in den Betrieb, wo sie Zusatzunterricht erhalten. „Ein Teil wird in die Ausbildung übernommen.“ Auch Schülern mit Migrationshintergrund, die wegen ihrer Noten oft bei der Ausbildungsplatzvergabe scheitern, widmet sich Phoenix in besonderem Maße. Ihnen gilt ein „Tag der offenen Tür“, an dem sie gemeinsam mit ihren Familien den Betrieb besuchen. „Kollegen, die ebenfalls einen Migrationshintergrund besitzen“, so Ludwig, „stellen Schülern und Eltern unsere Ausbildungsberufe vor. Wenn gewünscht, auch in der jeweiligen Muttersprache.“

Initiativen für den nicht hinreichend qualifizierten Nachwuchs finden sich zuhauf

„ Der Fachkräftemangel wird schlimmer und zwingt uns, neue Wege zu beschreiten.

Thomas Kaluza, Geschäftsführer der EAB G.Sandow GmbH, Dessau-Rosslau

in der Wirtschaft. Konzerne und viele mittelständische Betriebe wie Phoenix Contact mischen sich ein und wollen junge Leute fördern. Das Problem könnte dramatischer nicht sein: Rund zwanzig Prozent der 15-Jährigen seien als Analphabeten zu bezeichnen, betont der Deutsche Rechtsschreibrat. Handwerksmeister wundern sich, dass Lehrlingsaspiranten nicht einmal das Einmaleins beherrschen. Doch Jammern bringt nichts, für zählbare Ergebnisse sorgen „Leuchtturmprojekte“ wie das vom Otto-Konzern initiierte „Hamburger Hauptschulmodell“, das zehn Jahre nach seiner Taufe inzwischen bundesweit Nachahmer findet. Sogar in Basel, Wien und London folgt man dem Beispiel.

Auch die Deutsche Telekom und der Flughafen München lassen „ausbildungswillige“ Jugendliche nicht im Stich und bieten ihnen ein Einstiegsqualifizierungspraktikum. Laut Telekom-Ausbildungsleiter Joachim Kohlhaas werden von 100 Praktikanten voraussichtlich mehr als zwei Drittel in die Ausbildung übernommen. 2012 sind sogar 150 Plätze vorgesehen. „Teilweise zeigen die Praktikanten so gute Leistungen, dass sie im besten Drittel aller Auszubildenden liegen“, sagt Kohlhaas. Gruppendynamische Prozesse würden dazu beitragen, dass viele großen Ehrgeiz entwickeln.

Trotz Rückschlägen optimistisch bleiben

Solche Ziele verfolgt man auch am zweitgrößten deutschen Flughafen nordöstlich von München. Unter sozialpädagogischer Betreuung, sagt Personalentwicklerin Theresa Fleidl, würden gezielt Stärken und Schwächen von Jugendlichen erarbeitet. „So sorgen wir für Nestwärme.“ Während die Jugendlichen diese Schleife drehen, hält die Firma ihnen einen Ausbildungsplatz frei. Im Einzugsgebiet der Stadt Freising liegt die Arbeitslosenquote bei 1,6

Prozent. „Man findet keine Fachkräfte, alle sind in Beschäftigung“, beschreibt Fleidl das Manko. „Lediglich Schulabgänger sind auf dem Arbeitsmarkt.“

Dabei legt das Unternehmen wirtschaftlich Jahr für Jahr zu. An neuen Mitarbeitern besteht großer Bedarf. Um die Situation etwas zu lindern, sprechen die Recruiter neben Jugendlichen auch Mitarbeiter an, die sich eine Auszeit genommen haben, wie etwa eine Elternzeit oder ein Sabbatical. „Wir wollen sie dazu bewegen, früher als geplant in den Betrieb zurückzukehren“, sagt Fleidl.

Bei der DB Services werden seit 2008 Jugendliche ohne Hauptschulabschluss in einer Größenordnung gefördert, die etwa zehn Prozent der Ausbildungsplätze entspricht. Laut Personalchef Afting erhalten sie die Chance, neben dem Praktikum den Schulabschluss nachzuholen. Gelingt das, garantiert der Betrieb ein Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis. Das zunächst auf Berlin beschränkte Programm soll nun auch auf Nürnberg ausgeweitet werden. Doch so erfolgversprechend derlei Initiativen auch anmuten – Afting gießt Wasser in den Wein: Obwohl die Übernahmequote von Jahr zu Jahr steigt und die sozialpädagogische Betreuung intensiviert wurde, fallen manche Jugendliche nach Beendigung des Programms in alte Verhaltensmuster zurück. „Sie scheitern an der Aufgabe, ihr Leben auch ohne Betreuung selbst in die Hand zu nehmen.“ Selbst Jugendliche mit sehr guten schulischen Leistungen seien von diesem Phänomen nicht ausgenommen. Personaler, die Moral und ökonomische Vernunft miteinander verzahnen, müssen sich also auf Rückschläge einstellen. Wer sich jedoch nicht beirren lässt, diese Prognose wollen wir einmal wagen, dürfte am Ende die Schönfärber und Schwarzmalers im Wettbewerb um Arbeitskräfte ausgestochen haben.

Winfried Gertz, freier Journalist, München

Den Besten auf der Spur

Welchen Stellenwert haben Online-Stellenanzeigen in Zeiten von Social Media? Und wie können Unternehmen erfolgreich Social Recruiting betreiben? Antworten auf diese und viele weitere Fragen gab es jetzt beim „Forum Recruiting“ der Personalwirtschaft.



Personaler dürfen sich heute nicht mehr allein auf Dienstleister verlassen“, formulierte Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain, im Eingangs-Statement seine Forderung nach einem „Active Recruiting“. Eine weitere These: Mobile Recruiting steht vor der Tür. „Das müssen Sie bedenken, wenn Sie heute Ihre Auszubildenden rekrutieren“, appellierte Jäger an die Personaler im Plenum, ihre Recruiting-Prozesse entsprechend anzupassen. Als interessantes Beispiel zeigte Jäger ein Video der Springer AG, in dem Springer-Vorstand Matthias Döpfner in einem Bewerbungsgespräch unvermutet mit einem typischen Vertreter der „Generation Y“ zusammentrifft – Employer Branding auf die amüsante Art.

Zahlreiche Personaler nutzten die Gelegenheit, um sich beim „Forum Recruiting“, zu dem die Personalwirtschaft gemeinsam mit Professor Jäger auf den Mediacampus in Wiesbaden eingeladen hatte, über die neuesten Trends und Entwicklungen rund um das Thema Recruiting zu informieren. Über-



Professor Dr. Wolfgang Jäger

schrieben war das Forum mit „So finden Sie die Besten“, und neben Jäger waren es an diesem Tag noch eine Reihe weiterer Recruiting-Profis, die ihr Wissen zu diesem Thema weitergaben.

Barbara Lochmann von stellenanzeigen.de präsentierte anschließend eine Studie zum Thema „Die Online-Stellenanzeige in Zeiten von Social Media – Zukunftsfähigkeit und Handlungsfelder“. Ihre These: Online-Stellenanzeigen sind und bleiben einer der wichtigsten Bestandteile im Recruitingmix zur Job- und Kandidatensuche. Zudem würden Karrierewebsites, berufliche Netzwerke und persönliche Empfehlungen in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Und: „Bestehende Rekrutierungswege werden nicht von neuen abgelöst, sondern ergänzt“, so Lochmann. Die Palette der Medien sei breiter geworden – um so wichtiger sei heute daher die Auswahl.

Social Recruiting in Netzwerken

Stefan Schmidt-Grell von Xing referierte anschließend zum Thema „Social Recruiting in Business-Netzwerken“. „Xing entwickelt sich inzwischen von der Business-Plattform zur Rekrutierungs-Plattform“, meinte Schmidt-Grell. Angesichts der rapide zunehmenden Popularität von sozialen Netzwerken – rund eine Milliarde Menschen sind inzwischen „drin“ – wachse parallel auch die Bedeutung eines „Social Recruiting“. Doch wie sieht es in Unternehmen aus, die ihren Mitarbeitern bei der Arbeit die Nutzung von Social Media verbieten? Naturgemäß natürlich ein Verfechter von sozialen Netzwerken, empfahl Schmidt-Grell den Forums-

Teilnehmern: „Führen Sie Social Media-Guidelines ein.“ So lasse sich die Nutzung in geregelte Bahnen bringen.

Welcher Dienstleister darf es sein?

„Die Bedeutung eines Personaldienstleisters zur Deckung des kurz- und mittelfristigen Personalbedarfs“ war danach der Vortrag von Matthias Ruff, Hays AG, überschrieben. Einige seiner Empfehlungen: „Besuchen Sie den Personaldienstleister in der Niederlassung – und in der Zentrale. Lernen Sie nicht nur den Berater kennen, sondern auch andere Bereiche.“ Auch sei es hilfreich, mit vorgegebenen Fallbeispielen zu arbeiten und sich diese am Live-System zeigen zu lassen.

Ein häufiger Fehler, den Unternehmen aus Sicht des Personaldienstleisters machen: „Die Unternehmen wissen oft nicht, was sie kaufen – und was sie brauchen.“ Zudem werde zu wenig auf Vertragsform, Skill und Region geachtet. „Die Branche wächst, wird sich in den kommenden Jahren aber stark verändern“, so Ruffs Prognose. Viele Anbieter würden vom Markt verschwinden, so Ruff, der zum Abschluss noch eine überraschende Einschätzung abgab: „Die Arbeitsagentur macht keine schlechte Arbeit.“

Mehrwert im Recruiting-Prozess

„Durch optimales Bewerbermanagement Mehrwert im Recruiting-Prozess generieren“ war danach das Thema des Vortrages von Klaus Lindinger, Taleo GmbH, der unter anderem auch das Thema HR-Software aufgriff. „Weniger als 25 Prozent aller Organisationen haben Zugang zu den Personal-

informationen, die sie für ihre Zukunftssicherung brauchen“, erklärte Lindinger. Dementsprechenden Nachholbedarf gebe es natürlich. Und: „Durch ein optimales Bewerbermanagement kann das Recruiting nur gewinnen“, bekräftigte Lindinger. Nicht zuletzt der Kostenfaktor sei nicht zu vernachlässigen: „Mummert Consulting hat festgestellt, dass durch E-Recruitment über 60 Prozent der Bearbeitungszeit pro Bewerbung eingespart werden können. Damit wird laut Mummert eine Kostenreduktion von 50 Prozent bei der Personalbeschaffung erreicht.“

Crossmedialer Königsweg?

Einige interessante Recruiting-Beispiele aus der Praxis präsentierte anschließend Johanna Füllgraf, advalueMEDIA GmbH. „Cross-medial rekrutieren – aber wie?“ war das Thema, das sie dem Plenum auf dem Wiesbadener Mediencampus präsentierte. Das

Erfolgsrezept der Beispiele Siemens und Karstadt-Quelle, die Füllgraf vorstellte: „Der richtige Medienmix macht Erfolg.“ So müsse man „immer dort sein, wo sich die Zielgruppe aufhält“.

Studie zum Thema „Mobile Recruiting“

Zwar habe beispielsweise bei Siemens die Karriere-Webseite als „Schlüsselloch zum Unternehmen“ im Mittelpunkt der Recruiting-Kampagne gestanden, allerdings ist das Unternehmen auch ungewöhnliche Wege gegangen: Zapfpistolenwerbung und Plakate und Flyer auf Rasthöfen an Pendlerstrecken gehörten ebenso dazu wie Hochschulmarketing per Plakatierung an Universitäten. „Gezielte crossmediale Marketingaktivitäten geben den potenziellen Bewerbern den richtigen Impuls zum Jobwechsel“, brachte es Johanna Füllgraf auf den Punkt.

Personalwirtschaft Online

▶ Sämtliche in dem Artikel erwähnten Vorträge finden Sie im Internet unter www.personalwirtschaft.de im Bereich „Downloads zum Heft“.

Zum Abschluss der Veranstaltung präsentierte Professor Jäger noch die Ergebnisse einer aktuellen Studie zum Thema „Mobile Recruiting“. „Mobile Recruiting stellt eine logische Weiterentwicklung des E-Recruiting unter Verwendung von innovativen Mobile Media-Technologien dar“, so Jäger. Grundsätzlich gebe es bei den Unternehmen heute gegenüber dem Thema eine größere Offenheit. Die sei angesichts einer immer Technik-affineren Bewerberschar aber auch notwendig: „Junge Menschen verzichten heute eher auf ein Auto als auf ein Smartphone“, bekräftigte Jäger.

(sff)

Die globale HR-Chefin zieht um

Nandita Gurjar, HR-Chefin des indischen Unternehmens Infosys Technologies, zieht mit einer Kernmannschaft in die USA. Das Ziel: neue Horizonte entdecken.

Für Nandita Gurjar ist Change Management kein Fremdwort. Die heute 49-Jährige studierte Literatur und machte dann ihren Master in Psychologie, bevor sie zu Wipro Infotech als Programmiererin ging. 1999 wechselte sie zu Infosys Technologies, wo sie im Personalwesen schnell Karriere machte. Seit 2007 leitet sie die HR-Funktion als Senior Vice President. Inzwischen hat sie viele Auszeichnungen für ihre Arbeit erhalten: Führungskraft des Jahres, HR-Profi des Jahres, HR-Vorbild des Jahres, Globale Exzellenz in HR, um nur einige zu nennen. Die Frau ist innovativ und ein echter HR-Profi.



in HR schreitet der Trend zur Globalisierung voran. Eine HR-Karriere nur in Deutschland mag hier noch die Norm sein aber internationale Karrieren über mehrere Kontinente hinweg werden immer häufiger. Es fing an, als Asien vor zehn Jahren zum kostengünstigen Standort für die Fertigung wurde. Heute sind die Personalthemen eher Mitarbeiterrekrutierung und -bindung.

Internationale HR-Karriere fördern

Der HR-Chef als Vorbild für die globale Mobilität mag noch Wunschtraum sein. Aber die Gelegenheit ist jetzt da, das Personalwesen dynamischer zu machen. Denn interkulturelle Kompetenz bedeutet heute mehr als das Wissen, dass ein Inder nicht nicht sondern mit dem Kopf schüttelt, wenn er einverstanden ist. Die Unternehmen müssen mit anderen Denkweisen, Sitten und Geschäftspraktiken vertraut sein und diese im indischen Markt auch leben, wenn sie erfolgreich sein wollen. Dabei stellten sich die wenigsten deutschen Personaler, unter denen viele Frauen sind, am Anfang ihrer Karriere eine internationale, mobile Laufbahn vor.

Eine Lösung ist es, den Personalern den Zugang zu anderen Kulturen durch kurze Aufenthalte zu ermöglichen. Nandita Gurjar sieht internationales Pendeln als eine Möglichkeit, mit dem doppelten Vorteil, dass die Mitarbeiter und ihre Familien nicht gleich entwurzelt werden und die Unternehmen sich die Kosten für eine komplette Entsendung sparen können. Weitere Möglichkeiten sind vorübergehende Versetzungen und virtuelle, interkulturelle Projektteams. Oder man fördert diejenigen, die eine internationale HR-Karriere wollen: Vodafone zum Beispiel bietet ehrgeizigen HR-Managern ein beschleunigtes internationales Entwicklungsprogramm an. Was den eigenen Nachfolger betrifft geht Nandita Gurjar noch weiter: „Mein Ziel ist es, dass in zehn Jahren ein Ausländer HR-Chef ist“.



**Autor
Ian Walsh**
ist President des
Ian Walsh Consulting
Networks in Wiesbaden
(www.walsh-net.com)
und Director of Studies
(internationale Studien-
gänge) an der Hochschule
für Oekonomie und
Management (Essen,
Frankfurt/Main).

HR nach Übersee verlagern

Jetzt sorgt sie wieder für ein Novum: Im September ist sie für zwei Jahre mit einigen Mitarbeitern in die USA umgezogen. Ziel ist es, neue Arbeitsweisen zu entwickeln, internationales Benchmarking zu ermöglichen sowie die Personalpolitik des Unternehmens an den amerikanischen Markt anzupassen. „Dass HR außerhalb von Indien ist, sollte für eine schnellere globale Integration sorgen“, erklärt Nandita Gurjar. Gleichzeitig wurde eine Einheimische, Lisa Kydd, von Hewlett-Packard als HR-Leiterin USA abgeworben. Infosys rekrutiert in den Vereinigten Staaten jährlich 1000 neue Mitarbeiter und rechnet damit, diese Zahl zu erhöhen.

Indische Unternehmen wie Infosys, Tata oder Wipro sind zunehmend global ausgerichtet. Tata ist zum Beispiel mit 40 000 Mitarbeitern der größte Arbeitgeber der herstellenden Industrie in Großbritannien, noch vor British Aerospace. Wipro hat gerade in Meerbusch für 15 Millionen Euro ein neues Rechenzentrum eröffnet, als Teil einer europäischen Lokalisierungsstrategie. Das Problem, Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen zu integrieren, haben inzwischen asiatische Unternehmen auch.

Dabei sind diese Unternehmen oft viel fortschrittlicher als ihre westlichen Konkurrenten, denn auch

Impressum

Herausgeber: Jürgen Scholl

Redaktion: Erwin Stickling (sti), Chefredakteur;
Sven Frost (sff), Redakteur; Nancy Hömberg (nbh), Redakteurin
(in Elternzeit), Alexander Kolberg (kol), Redakteur; Elke
Schwuchow (es), Redakteurin; Christin Isken, freie Mitarbeiterin;
Jürgen Mai, freier Mitarbeiter

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH,
Luxemburger Straße 449, 50939 Köln,
Telefon: 0221/94373-7653, Fax: 0221/94373-7757,
E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de,
www.personalwirtschaft.de

Abonnement und Einzelverkauf:

Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Postfach 2352, 56513 Neuwied
Telefon: 02631/801-2222, Telefax: 02631/801-2223,
E-Mail: info@personalwirtschaft.de

**Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind
verfügbar unter:** www.personalwirtschaft.de

Beirat: Professor Heinz Fischer, Hochschule Pforzheim;
Professor Dr. Wolfgang Jäger, Fachbereich Medienwirtschaft
der Hochschule RheinMain; Rudolf Kast, Geschäftsführer HR,
Sick AG; Isabell Krone, Head of HR Development, Symrise
GmbH & Co. KG, Harsum; Professor Dr. Gunther Olesch,
Geschäftsführer, Phoenix Contact GmbH & Co. KG, Blomberg;
Thomas Sattelberger, Personalvorstand, Deutsche Telekom AG,
Bonn; Professor Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirt-
schaftslehre an der Universität Saarbrücken; Professor Dr. Dirk
Sliwka, Leiter des Seminars für Betriebswirtschaftslehre und
Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln; Professorin
Dr. Birgitta Wolff, Kultusministerin des Landes Sachsen-Anhalt

Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann

Programmleitung: Jürgen Scholl

Anzeigen:

Karin Kamphausen (Verkaufsleitung),
Telefon: 0221/94373-7629,
E-Mail: kkamphausen@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media,
Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Karin Odening (Anzeigendisposition),
Telefon: 0221/94373-7836,
E-Mail: kodening@wolterskluwer.de

Herstellung: Frauke Helene Hille

Gestaltung: Art + Work, Köln,
Lars Auhage, Martin Schwarz

Erscheinungsweise: 12mal jährlich,
39. Jahrgang 2012

Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 169,80 € zuzüglich
Versandkosten. Einzelpreis 17,50 € zuzüglich Versandkosten.
Für Studierende und Auszubildende jährlich 49,95 € zuzüglich
Versandkosten. Das Jahresabonnement ist schriftlich mit
einer Frist von sechs Wochen zum Ende eines Kalenderjahres
kündbar. Probeabonnements, die nicht acht Tage nach Erhalt
des letzten Probeheftes schriftlich gekündigt werden, gehen
automatisch in ein Jahresabonnement über.
Auslandsabonnement auf Anfrage.

ISSN 0341-4698

Vertrieb: Zeitschriftenhandel und Bahnhofsbuchhandel:
UMS Press Limited
Am Waldessaum 4 A, 51545 Waldbröl
Telefon: 02291/912420

Druckerei: Druckerei Wilhelm & Adam OHG
Werner-von-Siemens-Straße 29
63150 Heusenstamm

Copyright: Luchterhand, eine Marke von Wolters
Kluwer Deutschland GmbH.
© 2012 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt
die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unver-
langt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung.
Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom
Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfälti-
gung zu gewerblichen Zwecken.
Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbil-
dungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung au-
ßerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt ins-
besondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfil-
mungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektroni-
schen Systemen.

Beilagenhinweis: Mit dieser Ausgabe verteilen wir je eine Bei-
lage der Deutschen Messe AG, der Haufe Akademie GmbH, der
Huss-Media GmbH, des Instituts für Personalmanagement &
Arbeitsrecht, des REFA – Bundesverbandes e.V. und der Wolters
Kluwer Deutschland GmbH.

Wir bitten um freundliche Beachtung.

Personalwirtschaft

03
2012

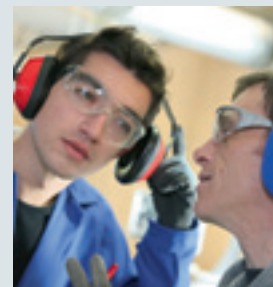
Magazin für Human Resources

Die nächste Personalwirtschaft erscheint am 29. Februar 2012

Titel: Duale Ausbildung

Azubis auf dem Karrieresprungbrett

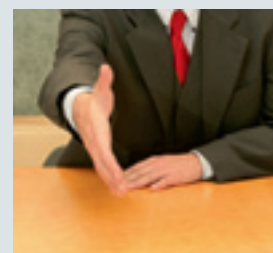
Es muss nicht immer ein Studium sein. Im Gegenteil:
Für viele Führungskräfte fängt der berufliche Erfolg
mit einer klassischen dualen Ausbildung an. In welchen
Branchen Eigengewächse besonders schnell aufsteigen
und wie Unternehmen überdurchschnittliche Azubis
fördern können, lesen Sie in der kommenden Personal-
wirtschaft.



Recruiting

Mitarbeitersuche nach Bologna

Die Neuerungen in der Hochschullandschaft nach der
Bologna-Reform wirken sich auch auf den Recruiting-
Prozess aus. Es lässt sich sogar die These aufstellen,
dass die Reform zu einer Recruiting-Reform führen
muss. Wir zeigen, wie der Recruiting-Prozess in der
Welt nach der Bologna-Reform zu gestalten ist.



Interim Management

Qualitätskontrolle sichert

Projekterfolge

Unternehmen stehen permanent unter dem Druck, flexibel auf wirtschaftliche
Entwicklungen reagieren zu müssen. Häufig ist Inhouse jedoch weder
genügend Manpower noch genügend Know-how abrufbar. Ein Lösungsansatz:
Interim Manager. Doch wie können Unternehmen sicherstellen, dass der
Gastmanager Ergebnisse in der gewünschten Qualität liefert?

Fuhrparkmanagement

Die Alternative zur Gehaltserhöhung

Mitarbeitern einen Firmenwagen zur Verfügung zu
stellen, bietet steuerliche Vorteile und erhöht die
Bindung ans Unternehmen. Wie die wirtschaftlichen
und motivatorischen Aspekte in einer einheitlichen
Car Policy zusammengefasst werden können, zeigt
ein Praxisbeispiel der BMW-Tochter Alphabet.



Sonderheft

Der Zeitarbeits-Atlas

Fachkräfte werden dringend gesucht, auch für zeitlich befristete Einsätze.
Der Mitarbeiter-Pool der Zeitarbeitsunternehmen ist deshalb gefragter denn je.
In unserer Neuauflage des Zeitarbeitsatlas stellen wir die führenden Personal-
dienstleister vor.