

Terminkalender

Respektvoll kündigen. „Personalfreisetzung und ihre Alternativen – professionell und verantwortungsvoll gestalten“ ist der Titel einer Konferenz, die am 14. Mai in Hamburg stattfindet. Zielgruppe sind Geschäftsführer, Personalleiter und Fachkräfte aus dem Personalmanagement. Nach Angaben der Gesellschaft für Personalführung lernen sie, wie sie „eine verantwortliche Trennungskultur und Kommunikationsstrategien als erfolgsrelevante Bestandteile eines ganzheitlichen Trennungsmanagements im Unternehmen implementieren können“. Tel. 040-3785190, www.dgfp.de

Trickreich werben. Wie muss Werbung sein, damit sie wirkt? Jedes Bild, jedes Wort, jedes Gestaltungselement – alles muss stimmig sein und eine schlagkräftige Einheit bilden. In dem Seminar „Werbepsychologie für Kreative“ sollen die Teilnehmer erfahren, wie sie mit psychologischen Techniken ihr kreatives Potential maximieren und ihre Werbemaßnahmen psychologisch einwandfrei gestalten können. Die nächsten Termine: 22. April in Frankfurt, 7. Mai in Düsseldorf, 13. Mai in München, 15. Juni in Frankfurt, 30. Juni in Düsseldorf. Tel. 02234-695572, www.adcoach.de

Vertieft studieren. Erstmals bietet die Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen an ihren Standorten Aachen, Köln und Münster die Master-Studiengänge „Soziale Arbeit“ und „Heilpädagogik“ mit verschiedenen Vertiefungen an. Interessierte können wählen zwischen „Bildung und Integration“, „Klinisch-therapeutische Soziale Arbeit“, „Soziale Arbeit in Europa“, „Netzwerk- und Fallmanagement“, „Heilpädagogik und Rehabilitation im Erwachsenenalter“ und „Gesundheitsfördernde Soziale Arbeit“. Tel. 0221- 7757604, www.katho-nrw.de

Gezielt bewerben. Um Stellen im Consulting und IT-Consulting geht es auf der Karrieremesse „Jobtower“ am 30. April in München. Vor allem Strategie- und Prozessberater, IT-Berater, SAP-Berater und -Entwickler, Finanzierungsexperten, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Personalberater haben nach der Kontaktaufnahme im offenen Messeteil die Möglichkeit, in der Lounge ernsthaftes Bewerbungsgespräch zu führen. Tel. 089-12209498, www.job-tower-munich.com

Mitfühlend begleiten. Einen neuen Basiskurs „Palliative Care“ startet das Zentrum für Trauerbegleitung und Lebenshilfe am 7. Juni in Rathen bei Dresden. Er richtet sich an Pflegefachkräfte, Hospizmitarbeiter und psychosozial engagierte Menschen in der Sterbe- und Trauerbegleitung und umfasst vier jeweils einwöchige Module. Auf dem Lehrplan stehen das palliative Behandlungskonzept, Schmerztherapie, Rechtskunde, Krankheitsbewältigung Sterbender und die Begleitung von Angehörigen. Tel. 0351-4708075, www.ztl-trauerbegleitung.de

Wortlos kommunizieren. Der israelische Pantomime und Trainer Elie Levy bietet ein neues Seminar für Führungskräfte, Manager und Selbständige an: „Schein oder Sein? Mit nonverbaler Kommunikation zum Erfolg!“ findet vom 8. bis 10. Mai in Hamburg statt. Die Teilnehmer sollen dabei lernen, sich ihrer Körpersprache bewusst zu werden und ihre Sensibilität im Deuten von nonverbalen Signalen zu steigern. Tel. 04191-803200, www.iwewa.de

Nicht Fisch, nicht Fleisch

Spagat zwischen Chefetage und Mitarbeitern: Eine Studie untersucht das Ansehen der Personaler

Personalmanager verstehen sich gern als strategische Partner der Geschäftsleitung. Die hingegen betrachtet die Personalabteilung oft nur als Verwaltungs- und Kostenstelle. Professor Christoph Beck von der Fachhochschule Koblenz hat gemeinsam mit dem Kölner Marktforschungsinstitut Psyconomics und dem Personalmagazin die firmeninternen Kunden der Personalmanager um eine Leistungsbeurteilung gebeten. Das Ergebnis wird in den Human-Resources-Abteilungen (HR) nicht gerade die Korken knallen lassen.

SZ: Beginnen wir mit dem Positiven: Worin sind die Personalfachleute nach Ansicht der Mitarbeiter richtig gut?

Beck: Bei der Gehaltsabrechnung und in der Personaldatenverwaltung werden ihnen größte Kompetenz und hohe Professionalität bescheinigt. Grundsätzlich anerkannt wird auch der Service für die Mitarbeiter und die Führungskräfte. Die meisten HR-Fachkräfte sind sehr gut erreichbar und ansprechbar. Außerdem gelten sie als kompetent, hilfsbereit, sympathisch und vertrauenswürdig.

SZ: Und woran wird gemäkelt?
Beck: Die Attribute innovativ, strategisch und modern verbindet man kaum mit den Personalern. Sie arbeiten oft im Geheimen, sagen die Mitarbeiter, und sorgen nicht für ausreichend Transparenz. Es mangle an Information und Kommunikation. Auch in der Rolle als Coach der Mitarbeiter werden sie kaum wahrgenommen. Da klaffen das Selbstbild der Personaler und das Fremdbild der internen Kunden meilenweit auseinander.

SZ: Wie sehen Personalmanager sich denn selbst?

Beilagenredaktion
Telefon 089/2183-305, Fax -7776
sz-beilagen@sueddeutsche.de

Umstrittene Geschenke

Wie man Leistung beurteilt (2): Firmen zahlen Prämien meist auf der Basis von Mitarbeiterbewertungen

Von Barbara Sommerhoff

Leistung soll sich lohnen. Ein schlichter, schöner Satz. Wer wollte dem widersprechen? Der Deutsche Gewerkschaftsbund zum Beispiel. Jedenfalls, wenn ein Bonus auf der Basis von Leistungsbeurteilungen gezahlt wird. Individuelle Sonderzahlungen könnten zu Ellenbogenmentalität führen und Teamarbeit erschweren, gibt Martina Perreng, Referatsleiterin für Arbeits- und Sozialrecht beim DGB, zu bedenken. „Sie haben immer etwas von Wettbewerb und damit negative Wirkung“, sagt Perreng. „Denn ein solcher Wettbewerb kann dazu führen, dass nicht mehr miteinander, sondern gegeneinander gearbeitet wird.“ Außerdem setze die Koppelung von Beurteilungsergebnis und Bonus voraus, dass die Beurteilung objektiv sei. Und das, so bestätigen auch die Befürworter der Mitarbeiterbeurteilung, kann nicht immer garantiert werden.

Trotz solcher Vorbehalte verbinden viele Unternehmen das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung mit einer Bonuszahlung. Eine solche Regelung ist immer zustimmungspflichtig. Beim Versicherungskonzern Ergo in Düsseldorf beispielsweise gibt es Mitarbeiter, die zwar mit ihrem Vorgesetzten Ziele vereinbaren, aber keine Boni erhalten. Andere Mitarbeiter erhalten einen Bonus, der sich zum einen nach der persönlichen Leistung, zum anderen nach der Tarifgruppe errechnet.

Geld ist als Anerkennung gedacht – doch Lob ist den Mitarbeitern wichtiger

Auch der Mobilfunkanbieter Vodafone belohnt seine außertariflich bezahlten Mitarbeiter mit Boni für gute Leistungen. Die beurteilt der Vorgesetzte auf der Grundlage der zuvor vereinbarten Ziele. Möglich ist eine individuelle, aber auch eine für das gesamte Team verbindliche Zielvereinbarung. Die Höhe des Bonus wird jedoch für jeden Einzelnen gesondert festgelegt. „Die Prämie ist Ausdruck der Anerkennung für individuell geleistete Arbeit“, erklärt Michaela Wagershauser, Leiterin der Personalentwicklung. Ein Gießkannenprinzip um des lieben Friedens willen, bei dem jedes Teammitglied denselben Bonus erhält, gebe es deshalb nicht.

Umso erstaunlicher, dass der finanzielle Aspekt der Leistungsbeurteilung angeblich nur eine untergeordnete Rolle spielt. Das jedenfalls entnimmt das Unternehmen den jährlichen Mitarbeiterbefragungen. „Natürlich ist eine Prämie immer erfreulich“, sagt Wagershauser. Aber an erster Stelle stehe für die Mitarbeiter das Feedback des Vorgesetzten. Im persönlichen Gespräch werde nicht nur über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, sondern auch über die persönliche Weiterentwicklung gesprochen. „Bei Bedarf unterstützt der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter, um konkrete Maßnahmen zu finden. Das wird schriftlich festgehalten. Der Mitarbeiter kann sich also darauf verlassen, dass sich der Vorgesetzte um seinen Entwicklungsplan kümmert.“

Beim Hamburger Otto-Versand ist der Jahresbonus zweigeteilt. Ein Teil hängt



Zu groß? Ungemessene Prämien können im Betrieb für Unfrieden sorgen. dpa

vom Unternehmenserfolg ab, der andere von der individuellen Leistung des Mitarbeiters. Die Leistung ermittelt der Vorgesetzte auf Basis der Zielvereinbarung, die er im Jahr zuvor gemeinsam mit dem Mitarbeiter erstellt hat. „Bei den quantitativen Zielen lässt sich das Ergebnis klar ausrechnen. Bei den qualitativen ist letztlich die Einschätzung des Vorgesetzten gefragt“, sagt Personaldirektor Michael Picard. Jeder außertariflich Beschäftigte habe pro Jahr eine Zielpre-

mienbasis. „Angenommen, die liegt bei 2000 Euro, und er hat 80 oder 100 Prozent seiner Ziele erreicht, dann erhält er den entsprechenden Anteil beziehungsweise die gesamte Prämie.“

Dagegen verzichtet die private Bucerius Law School in Hamburg auf Bonuszahlungen. Das Beurteilungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist zwar für alle – Professoren ebenso wie Verwaltungsmitarbeiter – obligatorisch. Aber es gehe vor allem um den informel-

len Austausch und darum, mögliche Unzufriedenheiten persönlich zu besprechen und zu beseitigen, sagt der Hochschul-Geschäftsführer Hariolf Wenzler. „Einmal im Jahr den Finger ins Rad halten und mit Ruhe über das vergangene und das bevorstehende Jahr zu sprechen, ist das Wichtigste.“

Außergewöhnliche Projekte, die den vereinbarten Arbeitsumfang deutlich übersteigen, werden zusätzlich honoriert. „Als wir zum ersten Mal eine Summer School veranstaltet haben und eine Mitarbeiterin in relativ kurzer Zeit das ganze Projekt auf die Schiene gestellt hat, damit sich die Teilnehmer aus aller Welt bei uns wohl fühlen, haben wir das mit einer Prämie honoriert“, sagt Wenzler. Die Höhe der Prämie lag allerdings deutlich unter einem Monatsgehalt. „Solche Prämien sind bei uns eher ein Dankeschön, das es zum Blumenstrauß dazu gibt, und kein expliziter finanzieller Anreiz für gute Leistung.“

Aus Angst vor Konflikten verteilen kleine Betriebe das Geld oft mit der Gießkanne

Statt individueller Bonuszahlungen verteilen vor allem kleinere Unternehmen Prämien gern nach dem Gießkannenprinzip gleichmäßig auf alle Mitarbeiter. Grund ist meistens die Sorge vor internen Konflikten. Warum hat ein Mitarbeiter einen höheren Bonus bekommen als ein anderer? Warum ging ein anderer leer aus? Solche Debatten ersparen sich Vorgesetzte gern, zumal wenn die Begründung mangels transparenter Beurteilungskriterien schwierig wäre.

Die Sorge, dass individuelle Bonuszahlungen den Teamgeist stören könnten, kennen alle, die sich mit diesem Thema befasst haben. „Ich staune über die Vorbehalte und die Angst, die da zum Ausdruck kommt“, sagt Michael Picard von Otto. In erster Linie gehe es doch darum, dass sich der Vorgesetzte Zeit nimmt, mit jedem Mitarbeiter ein persönliches Gespräch über seine Leistungen zu führen. „Darauf muss er sich vorbereiten. Er muss sich also mit jedem Mitarbeiter gründlich befassen.“ Das sei eine Form der Wertschätzung.

„Dass wir in dem Zusammenhang auch über Geld sprechen, ist nur logisch. Denn auch das ist für die Mitarbeiter essentiell“, meint Picard. Konflikte seien nicht ausgeschlossen, aber es gebe schließlich Möglichkeiten, sie zu lösen. Dazu gehört zum Beispiel, dass man den Spieß umdreht – dass also auch die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen.

Nächste Woche: Sollen auch die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen?

Bonuszahlung

- Ein Leistungsbonus
- kann, muss aber nicht als Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung gezahlt werden
- kann als individuelle Prämie je nach erbrachter Leistung gezahlt werden
- kann nach dem Gießkannenprinzip gleichmäßig an alle Mitglieder einer Unternehmens Einheit verteilt werden
- kann neben der individuellen Leistung den Unternehmenserfolg einbeziehen

Fundbüro



Beantwortet ein stetes Ärgernis mit Formvollendung: der E-Mail-Knigge.



Erfordert viel Konzentration: Hörbuch mit Anleitungen zum Jahresgespräch.



Entlastet das Kurzzeitgedächtnis: Magnettafel mit dem Parkplatz. Fotos: oh

Wo bleibt meine Zeit?

Wenn ausgerechnet Werber eine Rückbesinnung auf höfliches, achtsames und langsames Miteinander fordern, heißt das erstens, dass die Geschäftswelt in einer tiefen Formkrise stecken muss, und zweitens: Es gibt Hoffnung. Zunächst einmal im Notstandsgebiet der elektronischen Post. Denn die Agentur Scholz & Friends aus Hamburg hat ein Büchlein fabriziert, in dem zehn goldene Regeln des E-Mailens aufgeschrieben sind. In hübschen, kleinen Geschichten wird dem Leser zum Beispiel nahegebracht, warum dieser Teil der Gesamtaufgabe lässt sich noch am leichtesten abtrennen. Und dann bekommen die Personaler ein echtes Problem.

Interview: Christine Demmer

Die komplette Studie kann man im Internet nachlesen unter www.haufe.de/personal. Dort die Rubrik „News“ anklicken und unter „Arbeitswelt & Unternehmen“ die Studie suchen und herunterladen.

Wo ist mein Ziel?

Vielleicht kann man tatsächlich in 70 Minuten lernen, wie man ein konstruktives Jahresgespräch führt. Vielleicht eignet sich ein Hörbuch sogar besonders gut zum Lernen. Denn da kann man Mäuschen spielen und gelungenen Gesprächen lauschen. Vorausgesetzt natürlich, die Situationen sind halbwegs wirklichkeitsnah und werden überzeugend nachgespielt. Das Hörbuch „Zielvereinbarungsgespräche“ von Jochem Kießling-Sonntag (Cornelsen Verlag, 9,95 Euro) ist davon leider weit entfernt. Die reichlich abstrakten Fallbeispiele werden hölzern vom Papier abgelesen – da hilft es auch nichts, dass die Schauspielersämtliche deutschen Dialekte durchexerzieren. Noch unbrauchbarer sind die theoretischen Ausführungen, die etwa die Hälfte der 70 Minuten ausmachen und beispielsweise so klingen: „Ein Ziel ist die konkrete Beschreibung eines erwünschten Zustandes.“ Oder: „Ziele schaffen Transparenz und geben Orientierung.“ Für die Praxis hilft das nicht weiter. jup

Wo steht mein Auto?

Es soll Menschen geben, denen das ständig passiert: Sie treten nach getaner Arbeit auf die Straße, haben den Autoschlüssel schon in der Hand und wollen nach Hause brausen – da ist ihr Auto verschwunden. Sie fassen sich an den Kopf, stürzen in tiefe Selbstzweifel und irren fassungslos um den Häuserblock. Diesen Menschen soll jetzt eine Magnettafel mit Stadtplanausschnitt auf die Sprünge helfen. Wenn sie morgens ins Büro kommen, dürfen sie allerdings nicht vergessen, ihren Parkplatz mit einer kleinen Magnet-Limosine auf der Tafel zu markieren und den Autoschlüssel, der ebenfalls gerne verschwindet, gleich daneben zu hängen. Die Tafel wird für jede gewünschte Adresse in Deutschland individuell angefertigt und eignet sich als Geschenk für schusselige Kollegen oder überarbeitete Vorgesetzte. Sie ist 21 mal 28 Zentimeter groß und kostet 24,95 Euro. Unter www.wo-steh-das-auto.de gibt man einfach die Adresse ein und wählt eines von vier verschiedenen Designs. jup



Jan Schaumann
Foto: privat