

# KALKÜL

MAGAZIN FÜR RECHT, STEUERN UND ANGEWANDTE BETRIEBSWIRTSCHAFT

Einzelverkaufspreis: 7,80 Euro



## ERFOLGSFAKTOR PERSONAL

Es gibt Menschen, die können einen  
Airbus auf dem Hudson landen.  
Nur: Wie kriegt man die in seine Firma?

- 04 WEISE: DER BOSS DER ARBEITSAGENTUR IM INTERVIEW
- 08 ARBEITSMARKT: DIE KRUX MIT DER VOLLBESCHÄFTIGUNG
- 22 MEHR NETTO: SO BELOHNEN SIE LEISTUNGSTRÄGER
- 32 PERSONALPOLITIK: KONZEPTE FÜR ALTERSGERECHTE ARBEIT
- 48 PENSIONSUSAGEN: SPRENGSTOFF IN DER BILANZ



PROJEKT: KASTO MASCHINENBAU · KUNDE: KASTO, ACHERN · ARCHITEKTUR: GROSSMANN ARCHITEKTEN

Weil Ästhetik, Effizienz und Funktionalität  
keine Widersprüche sind.

**GROSSMANN**  
ARCHITEKTEN



Badens Magazin für Baukultur.

Jetzt kostenfrei bestellen!

E-Mail: [info@grossmanns-magazin.de](mailto:info@grossmanns-magazin.de)

# EDITORIAL



**Ulf Tietge**, Leiter der Kalkül-Redaktion

**B**is ein Krankenhaus die Stelle einer Krankenschwester besetzen kann, dauert es 106 Tage. Das ist der bundesdeutsche Durchschnitt. Dennoch streiten Wirtschaftswissenschaftler leidenschaftlich über die Frage, ob in Deutschland nun ein Fachkräftemangel herrscht – oder eben nicht.

Der Volkswirt Joachim Müller vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) meint, „von einem Fachkräftemangel auf breiter Front könne keine Rede sein“.

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) dagegen hat im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums den volkswirtschaftlichen Schaden durch fehlende Fachkräfte auf 28,5 Milliarden Euro taxiert. Pro Jahr, wohlgemerkt.

Wenn der „Spiegel“ die Klagen des VDI über fehlende Ingenieure online stellt, dauert es nur Stunden, bis sich ein arbeitsloser Informatik-Absolvent per Kommentarfunktion seinen Frust von der Seele schreibt. Er finde keinen Job. Und das sei ungerecht, unzumutbar

– um nicht zu sagen: menschenunwürdig. Warum der Kerl nicht einfach seine E-Mail-Adresse in das Kommentarfeld schreibt und sagt „Hier bin ich!“, bleibt sein Geheimnis.

Doch selbst dieser anonyme Internet-Nutzer ist der Meinung: Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist das Personal. Wenn die Mannschaft nicht mitspielt, kann man nicht gewinnen (nicht wahr, Herr van Gaal?). So gut

man ansonsten auch sein mag. Andererseits kann man einen Laden an die Wand fahren, obwohl man Mitarbeiter hat, die so ziemlich alles mitmachen. Schlecker hat uns das gerade erst eindrucksvoll bewiesen.

In jedem Fall haben wir diese Ausgabe dem Thema Mitarbeiter gewidmet. Es geht um Fachkräftemangel und den Arbeitsmarkt, um Alter, Qualifikation, Entlohnung, Führung und Arbeitsrecht.

Ach ja. Unsere Antwort auf die Frage, ob wir nun unter Fachkräftemangel leiden oder eben nicht, steht ja noch aus. Nun ja. 106 Tage. Für eine Krankenschwester. Muss man da noch viel dazu sagen?

Schaden durch  
Fachkräftemangel in  
Deutschland:  
**28,5 Milliarden Euro.**  
Jedes Jahr

## DIE HERAUSGEBER



**Markus Arendt**: Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Morstadt | Arendt



**Patrick Reisch**: Steuerberater und Sozius der Kanzlei Reisch & Künstle



**Florian Künstle**: Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Betriebswirt

# „...SONST GEHEN DIE FIRMEN INS AUSLAND“

Die Agentur für Arbeit zieht alle Register, um den Fachkräftebedarf der Wirtschaft zu decken. Auf Sicht ist Frank-J. Weise indes überzeugt: Ohne gezielte Zuwanderung aus dem Ausland und eine neue Willkommenskultur wird es nicht reichen

**D**ie Chefin der Offenburger Agentur für Arbeit ist für ihre klaren Worte bekannt. „Wir werden für Umsatz bezahlt, nicht für Lagerhaltung“, hat Bärbel Hölzen-Schoh unlängst gesagt und damit den grundlegenden Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt auf den Punkt gebracht: Die Versorgung der Wirtschaft mit Arbeitskräften ist zwischenzeitlich die größte Sorge der Arbeitsvermittler. Welche Wege und Strategien die Agentur empfiehlt und selbst geht, erörtern Bärbel Hölzen-Schoh und der Chef der Bundesagentur für Arbeit, Frank-J. Weise, im Interview mit Ulf Tietge.

In Baden-Württemberg gehen der Arbeitsagentur die Arbeitslosen aus. Wie reagieren Sie auf diese Entwicklung?

**Weise:** Wir setzen auf eine Doppelstrategie: Zum einen wollen wir das inländische Potenzial an Arbeitskräften voll ausschöpfen: durch überregionale Vermittlung von Arbeitslosen, die verstärkte Aktivierung von Frauen, bessere Vermittlung von älteren Menschen sowie die Verringerung der Zahl von Schul- und Ausbildungsabbrechern. Das aber wird nicht reichen. Daher brauchen wir gezielte Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland.

Für den Mittelstand am Oberrhein ist der Fachkräftemangel mit Abstand die größte Wachstumsbremse. Perspektivisch fehlen nicht nur Fachkräfte, sondern auch Lehrlinge, Helfer, Angestellte und Arbeiter. Ist das etwas, mit dem sich Unternehmer abfinden müssen?

**Weise:** Nein, die Unternehmer müssen aber mehr tun, um ihren Bedarf an Fachkräften zu sichern. Viele Jahre war es einfach, weil es ein Überangebot an Arbeitskraft gab. Jetzt wandelt sich das Bild. Das bedeutet für Unternehmer: Sie müssen attraktive Angebote machen, sich aktiv um Nach-

wuchs kümmern, auch den zweitbesten Kandidaten nehmen und entsprechend fit machen

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gibt es alle möglichen Heilsversprechen: Mehr Frauen, mehr Binnenwanderung, mehr Arbeitskräfte aus anderen Regionen Europas sollen das Problem lösen. Glauben Sie daran?

**Hölzen-Schoh:** Ich brauche daran nicht zu glauben! Wir stellen fest, dass Binnenwanderung stattfindet.

**Weise:** Viele Maßnahmen zusammen werden das Problem zumindest deutlich entschärfen. Aber es sind viele Faktoren entscheidend: Gibt es eine Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte und ihre Familien? Sind die Arbeitsplätze

im europäischen Vergleich attraktiv? Wenn alle ihren Beitrag leisten, können wir die Folgen des demografischen Wandels abfedern. Sonst gehen die Firmen ins Ausland.

**Hölzen-Schoh:** Auch andere Regionen suchen Arbeitskräfte, wir konkurrieren mit ihnen und dann ist mehr gefragt als schöne Landschaft: Ganztagsbetreuung von Kleinkindern, Pflege- und Betreuungseinrichtungen für ältere Familienangehörige, finanzierbarer Wohnraum oder auch die Flexibilität von Arbeitgebern wie sie beispielsweise in Lebensarbeitszeitkonten zum Ausdruck kommt.

Werden wir in diesem Zusammenhang eine deutliche Zunahme der Vollzeit-Erwerbstätigkeit von Frauen erleben?

**Weise:** Ja, schon alleine deswegen, weil die Unternehmen im Zuge des Fachkräftebedarfs auf die Frauen nicht verzichten können.

**Hölzen-Schoh:** Bei den Frauen in der Ortenau steigt die Erwerbstätigkeit bereits seit 2007. Ein weiterer Anstieg bräuhete bessere Rahmenbedingungen – und dazu gehören auch steuerliche Regelungen. >

„In Zukunft werden Unternehmen auch einmal den zweitbesten Kandidaten nehmen müssen“





## ZUR PERSON

Frank-Jürgen Weise ist seit Februar 2004 Vorsitzender des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit. Als erster Leiter der Behörde kommt Weise nicht aus der Politik, sondern der Wirtschaft.

Weise stammt aus Radebeul, wuchs aber in Hessen auf. Nach zwölf Jahren Offizierslaufbahn bei der Bundeswehr arbeitete er erst im Controlling des Automobilzulieferers VDO, dann als Geschäftsführer für die Braunschweiger Hüttenwerk GmbH und letztlich im Vorstand der FAG-Gruppe. Seine Logistikfirma Microlog Logistics brachte er 1997 an die Börse und verkaufte sie.

› Wie steht es um das Thema Binnenwanderung? Baden-Württembergs Gastronomie sähselt bereits, statt badisch zu babbeln. **Höltzen-Schoh:** Die Binnenwanderung, wie wir sie Anfang der 90er-Jahre kannten, als aus den neuen Bundesländern Arbeitskräfte in den Westen strömten, findet in dem Maße nicht mehr statt. Zum Teil ist sie auch rückläufig, weil auch andere Regionen, insbesondere im touristischen und gastronomischen Bereich, Mitarbeiter suchen.

Wenn es um Fachkräfte aus dem Ausland geht, steht der Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb. Haben hiesige Unternehmen da eher gute oder schlechte Karten?

**Weise:** Viele deutsche Unternehmen sind attraktiv: Sie haben gute Produkte, eine gute Position im Weltmarkt, gute Entwicklungsaussichten, gute Arbeitsplätze. Trotzdem bleiben ungeklärte Integrationsfragen in der Gesellschaft und auch die deutsche Sprache ist eine Hürde. Allgemein gilt: Deutschland ist nicht mehr das Land, wonach sich viele Menschen im Ausland sehnen. Gerade die gut gebildeten und ausgebildeten, die sich aussuchen können, wohin sie gehen, wägen sehr genau ab. Am Ende wird das konkrete Jobangebot entscheiden.

**Höltzen-Schoh:** Viele Arbeitgeber in der Ortenau sind attraktive Arbeitgeber mit sicheren Arbeitsplätzen und guten Verdienstmöglichkeiten. Aber die Region ist von mittelständischen und kleineren Firmen geprägt. In Konkurrenz mit großen Unternehmen können sie häufig nicht ähnlich gute Angebote zur Personalentwicklung und familienfreundlichen

Arbeitszeitgestaltung machen. Die nationale Konkurrenz ist groß und international haben englischsprachige Länder eine wachsende Attraktivität für gut Qualifizierte.

Welche Unterstützung kann die Wirtschaft von der Arbeitsagentur in diesem Bereich erwarten? Wie sehen Sie auf diesem Feld die Rolle der Agentur?

**Höltzen-Schoh:** Zum Beispiel steht die Gewinnung von Fachkräften aus Spanien auf unserer Agenda – aber auch hier sind wir in Konkurrenz mit anderen Regionen. Es ist leicht, große Mobilität einzufordern. Aber jeder sollte sich vor Augen führen, was es hieße, einfach wegzugehen und sein soziales Umfeld zu verlassen.

Das heißt?

**Höltzen-Schoh:** Die Erwartungen sollten nicht zu hoch geschraubt werden. Die Arbeitswelten sind in Europa ja auch sehr unterschiedlich.

**Weise:** Noch haben wir keinen offiziellen Anwerbeauftrag für Fachkräfte im Ausland. Wir können in Spanien oder Griechenland werben, das funktioniert auch und wir haben eine Reihe von Bewerbern aus diesen Ländern. Integrationsprobleme aber kann nicht die Bundesagentur lösen.



manfred:weig

www.manfred-weig.de

mit kunst und musik durch's leben





Foto: Tietge Publishing

Zurück in die Region. Offenburg arbeitet bereits eng mit dem Elsass zusammen – ist das der Anfang einer generellen Entwicklung oder schlicht der Grenzlage geschuldet?

**Weise:** Wir arbeiten in allen grenznahen Agenturen eng mit unseren Nachbarn zusammen, denn meist entwickelt sich über die Grenzen hinweg ein gemeinsamer Arbeitsmarkt und ein europäisches Denken. Das finde ich richtig und gut.

Wie wird das in Offenburg konkret mit Leben gefüllt?

**Höltzen-Schöb:** Wir kooperieren sehr eng mit unseren elsässischen Nachbarn. Wir haben eine Untersuchung der Arbeitsmärkte inklusive wirtschaftlicher sowie demografischer Lage erstellt und dafür mit den französischen Partnern Arbeitgeber hüben wie drüben befragt. Auf dieser Grundlage finden Qualifizierungen sowie Praktika von französischen Jugendlichen und Arbeitssuchenden in der Ortenau statt. Auch auf der Ebene der Berufsorientierung arbeiten wir zusammen. Mit der IHK und der WRO haben wir gerade gezielte Projekte vereinbart und arbeiten beispielsweise an einer systematischen Gewinnung von französischen Jugendlichen für hiesige Betriebe. Sprachliche, rechtliche und bürokratische Hürden müssen wir hier meistern. Ich bin aber zuversichtlich.

Angesichts niedrigerer Arbeitslosenzahlen dürften auch die Kosten der Bundesagentur für Arbeit sinken. Wird sich das in naher Zukunft auch bei den Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung bemerkbar machen?

**Weise:** Nein, diese Entwicklung sehe ich nicht. Mit dem heutigen Beitragssatz, der ja bereits von 6,5 auf 3 Prozent gesenkt wurde, lässt sich das operative Geschäft der Bundesagentur gerade eben bezahlen. Und auch wenn die Arbeitslosigkeit sinkt, heißt das nicht, dass automatisch die Kosten sinken. Denn wir kommen jetzt an den harten Kern der Arbeitslosigkeit, die Kosten für Integrationen in den Arbeitsmarkt pro Kopf werden höher. ■

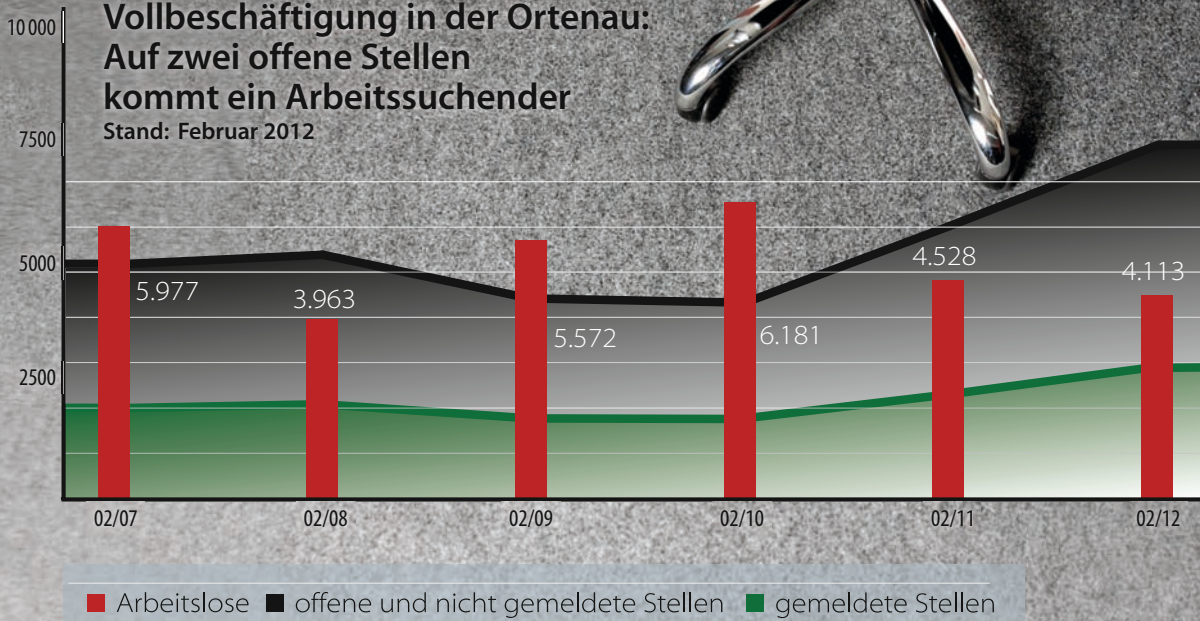
**Link.Gengenbach**

Link.Gengenbach GmbH  
Eugen - Klaussner - Straße 16 77723 Gengenbach  
Telefon 07803 / 92635 - 0  
Telefax 07803 / 92635 - 29  
info@link-gengenbach.de  
www.link-gengenbach.de

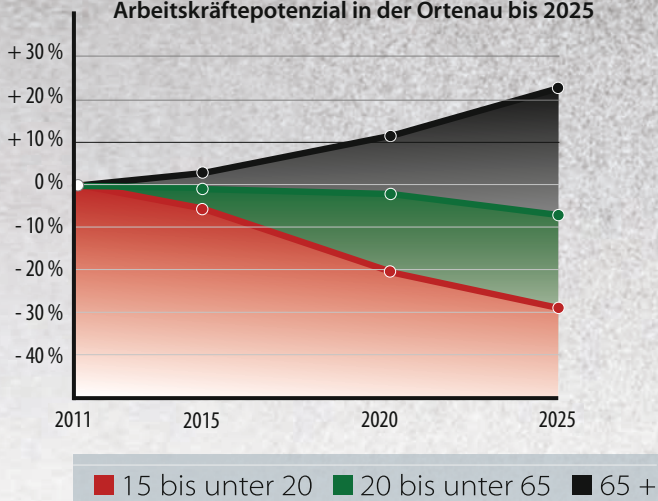




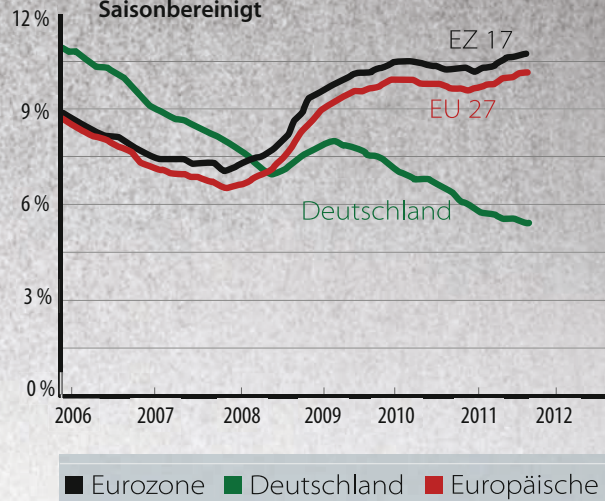
### Vollbeschäftigung in der Ortenau: Auf zwei offene Stellen kommt ein Arbeitssuchender Stand: Februar 2012



### Mehr Alte, kaum Nachwuchs Arbeitskräftepotenzial in der Ortenau bis 2025



### Erwerbslosenquoten Saisonbereinigt





# WENIGER ARBEITSLOSE, MEHR OFFENE STELLEN

„Wir erleben den Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt“, sagt der Freiburger Personalexperte Gerhard Wiesler von Kienbaum. Auf diese Veränderungen sind indes längst nicht alle Unternehmen gut vorbereitet

**P**olitiker aller Parteien jubeln angesichts niedriger Arbeitslosenzahlen; hiesige Unternehmen können diese Freude nicht ganz teilen. Für sie bedeutet die Arbeitslosenquote von 3,9 Prozent im Ortenaukreis vor allem: Sie können den wirtschaftlichen Aufschwung nur bedingt nutzen. Denn es wird immer schwieriger, offene Stellen adäquat zu besetzen.

Die rund 2600 offenen Stellen, die bei der Offenburger Arbeitsagentur im Frühjahr gemeldet waren, sind dabei nur die Spitze des Eisbergs. Die Arbeitsagentur geht davon aus, dass sie einen Marktanteil von 30 Prozent hat. Soll heißen: 7800 offene Stellen in der Ortenau.

Rein rechnerisch gibt es 4000 Arbeitslose (ohne Hartz-IV-Empfänger), von denen jedoch längst nicht alle auch einen Job suchen. Die Statistik der Agentur für Arbeit weist nicht aus, wer sich des Arbeitslosengeldes wegen kurz bei der Agentur meldet, aber bereits eine neue Stelle hat. Anni Meier, Projektleiterin der Agentur für Arbeit in Offenburg, sagt daher: „Was von den Unternehmen konkret gesucht wird, ist oft gar nicht verfügbar.“

Dieses Problem wird sich in Zukunft noch verstärken. Meier: „Wir gehen davon aus, dass sich der Arbeitsmarkt im Laufe des Jahres weiter verbessert.“ Die Agentur rechnet auch damit, dass deutlich mehr Ausbildungsstellen angeboten werden, von denen längst nicht mehr alle besetzt werden. Für Unternehmen wird es dadurch noch schwieriger.

„Die Situation erinnert an die Jahre 1999 und 2000, als die IT- und Telekommunikationsbranche fieberhaft nach Fachkräften gesucht hat und diese letztlich mit großem Aufwand im Ausland zu rekrutieren versuchte“, sagt Gerhard Wiesler, Leiter des Kienbaum-Büros in Freiburg. „Aktuell aber sind

nahezu alle Branchen sowie Unternehmen jeder Größe betroffen. Der Arbeitsmarkt wandelt sich erkennbar von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt.“ Besonders hart treffe es technische und innovative Branchen wie Medizin- oder Elektrotechnik, außerdem das Handwerk.

Das Problem: „Die strategische Bedeutung des Themas Personalpolitik ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich abgebildet. Positiv ist, wenn das Thema Personal am Geschäftsführer aufgehängt ist und nicht als Randthema am kaufmännischen Leiter hängt, der es als Kostenposition sieht“, sagt Wiesler. „Operativ wichtige Engpässe sind dringlich zu lösen und wir raten jedem Unternehmen, eine Total-

kostenbetrachtung vorzunehmen und den Schaden bei Nichtbesetzung einer Stelle oder bei der Suche über ein Jahr zu kalkulieren.“ Die Praxis aber sieht vielerorts anders aus. Wiesler: „Leider werden wir oft erst nach einem Jahr zu Rate gezogen. Aber zaubern können wir auch nicht. Auch unsere Suchzeiten haben sich von durchschnittlich acht bis zehn auf zwölf und mehr Wochen verlängert.“

Wie gut Personalarbeit und Betriebsklima im eigenen Unternehmen sind, lässt sich beispielsweise an Benchmarks ablesen, die Kienbaum jährlich mithilfe der Studie

„Benchmarks for international HR“ ermittelt. Im Schnitt betreut ein Personaler in Deutschland 77 Mitarbeiter – ganz ähnlich wie in der Schweiz oder den USA. In Osteuropa muss ein HR-Manager fast doppelt so viele Mitarbeiter betreuen, gleichzeitig sind Krankenstand und Fluktuation deutlich höher. Die jährliche Fluktuationsrate bei deutschen Unternehmen liegt bei sechs Prozent, allerdings gibt es Branchen mit deutlich höheren Werten (bis zu elf Prozent bei Metall und Elektronik). ■

**Bittere Bilanz:**  
Was von Arbeitgebern gesucht wird, ist auf dem Arbeitsmarkt oft gar nicht verfügbar



Foto: Lars Frohmüller

# IM WESTEN WAS NEUES

Sachsen-Anhalt versucht, seine verlorenen Arbeitnehmer-Schafe heimzuziehen. Baden-Württemberg ist not amused – obwohl die Geschichte schon amüsant ist

**W**ir-stehen-früher-auf.de – In schwarzen Lettern auf gelbem Grund prangt der Schriftzug auf dem Infomobil, der am 10. Dezember 2011 auf dem Freiburger Augustinerplatz Station gemacht hat. Die Tage davor war Susanne Bethke, die Chefin der Truppe, mit ihren Helfern in Mannheim, Stuttgart und Ulm. Offizieller Auftrag aus der sachsen-anhaltinischen Staatskanzlei in Magdeburg: Die Werbetrommel für Sachsen-Anhalt rühren und möglichst viele gut ausgebildete, junge Menschen aus Süddeutschland zu einem Umzug in den Osten überreden. Dafür konnten sie zwar auf Anhieb keinen gewinnen, dennoch habe man „viel Zuspruch“ und „interessante Gespräche gehabt“, sagt Bethke.

Hoppla! War es nicht eher so, dass eigentlich Ostdeutsche hier in Baden-Württemberg hinterm Hoteltresen stehen müssen? So haben wir es doch die vergangenen Jahre gelernt. Außerdem versuchen doch wir mit unserer Kampagne „Wir können alles außer Hochdeutsch“ junge Leute ins Ländle zu holen.

Nun haben sich die Zeiten geändert: Im Umfeld der 10000 Euro teuren Werbetour hat es sogar diplomatische Verstimmungen zwischen Stuttgart und Magdeburg gegeben. Rückholer-Stammtische sowie die „Wir-stehen-früher-auf“-Kam-

pagne der Werbe- und PR-Agentur Peperoni aus Potsdam waren in Stuttgart auf Argwohn gestoßen. Fluchs wurde die renommierte Hamburger Agentur Scholz & Friends von Stuttgart beauftragt, verbal- und pr-technisch gegen die Frechheiten aus Magdeburg aufzurüsten. Heraus kam als Replik: „In Sachsen-Anhalt steht man früher auf, dafür bleibt bei uns keiner sitzen.“

Rumms, Treffer! Das saß. Die Gemüter kochten hoch in Sachsen-Anhalt. Parteiübergreifend machten die Politiker ihrem Ärger im Blätterwald Luft: „Die Welt“ schrieb von einem „Sturm der Entrüstung“, eine Grünen-Politikerin wurde in der „Mitteldeutschen Zeitung“ mit den Worten „unfairer Umgang“ zitiert, der CDU-Fraktionschef im Landtag sprach „von einer diffamierenden Art und Weise“. Bevor alles zu eskalieren drohte, machte Ministerpräsident Reiner Haseloff einen auf „ist-doch-alles-nur-witzig-gemeint-ich-kann-jedenfalls-lachen.“ Trotzdem wurde ein Treffen zwischen Stuttgart und Magdeburg vereinbart, einen Termin gibt's aber noch nicht. Was sagt man nun in Stuttgart zu den Infomobilen? Die Sprecherin aus der Staatskanzlei lässt sich nichts anmerken und versprüht Harmonie. „Es ist keiner böse gewesen“, beteuert sie. Und wie man doch alles mit einem Augenzwinkern sehe. Nun denn, wer's glaubt. ■



## » Kienbaum Executive Search – regionale Nähe, globales Know-how

Menschen bestimmen mit ihren Ideen, ihrer Tatkraft und ihrer Persönlichkeit die Entwicklung eines Unternehmens. Ob Baden-Württemberg oder China, ob Mittelstand oder Konzern, ob Vorstand oder Spezialist: Wir steigern die Wertschöpfung bei unseren Kunden, weil wir die besten Führungskräfte und Spezialisten finden und sie für neue Herausforderungen begeistern – per Direktansprache und anzeigengestützt. All business is local – unsere Antwort darauf ist unsere bundesweit flächendeckende Präsenz.

### **Eine runde Sache**

Für die von uns vertretenen Branchen bieten wir eine besonders fokussierte Dienstleistung an. Die konzentrierten Aktivitäten in folgenden Bereichen sind dabei ein Wettbewerbsvorteil, der zum Erfolg unserer Kunden beiträgt. Unsere Branchenfelder: Automotive, Chemie & Pharma, Energie & Solar, Versorgung, Financial Services & Real Estate, Gesundheitswesen & Medizintechnik, Industrie/Maschinen- und Anlagenbau, Konsumgüter & Handel, Öffentlicher Sektor, Telekommunikation, IT & Medien.

### **Bundesweit einzigartig**

Als einziges mittelständisches Beratungsunternehmen verbindet Kienbaum Personalberatung, klassische Managementberatung und Human-Resource-Beratung gleichberechtigt unter einem Dach. Der integrierte Kienbaum-Projektansatz ermöglicht die Beratung der Kunden aus einer Hand, ohne Schnittstellenprobleme und Koordinationsaufwand.

### **Unsere Vorteile**

- » Marktführer in Deutschland.
- » 14 nationale Standorte sichern regionale Nähe und starke Vernetzung im lokalen Wirtschaftsgeschehen.
- » Weltweites Netzwerk – 18 internationale Standorte ermöglichen Kunden ein globales Wachstum.
- » Aus jährlich mehr als 100.000 Kandidatenkontakten resultiert das größte Kandidatenpotenzial und der Erfolg in der Direktsuche der Leistungsträger.

Weitere Informationen und Standorte finden Sie auf [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

# „UND SONST, MEIER? ALLES KLAR?“

Viele Manager kritisieren den hohen Zeitbedarf eines Mitarbeitergesprächs – mit leeren Floskeln und fehlender Vorbereitung macht es aber auch wenig Sinn. Wir verraten, wie und warum sich der Zeitaufwand für Ihr Unternehmen lohnt

**A**lle Jahre wieder. In Unternehmen jeder Couleur und Größe treffen sich Vorgesetzte und Untergebene einmal jährlich zum gemeinsamen Gespräch. Auf der Agenda stehen Leistung, Entwicklung und Ziele des Arbeitnehmers. Eigentlich klasse. Seiner Rolle als Führungsinstrument wird das Mitarbeitergespräch in vielen mittelständischen Unternehmen trotzdem nicht gerecht. Dabei ist der Dialog mit dem Mitarbeiter entscheidend für das Betriebsklima, die Entwicklung des Unternehmens und seinen wirtschaftlichen Erfolg.

## 1. Betriebsklima

Das Mitarbeitergespräch ist – richtig ausgeführt – nicht nur ein zentrales Element der Führung. Es hat auch enormen Einfluss auf das Betriebsklima. Allerdings nur, wenn es professionell vorbereitet und mit Engagement angegangen wird. So stellte beispielsweise Klaus Moser, Professor für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität Erlangen-Nürnberg, in einer Vergleichsstudie fest, dass das Vertrauen in den Chef bei entsprechender Vorbereitung gestärkt wird. Und auch die Kommunikation wird besser. Das bestätigt Vivien Schmitt, Leiterin Strategische Personalentwicklung bei Hubert Burda Media: „Als Führungsinstrument kann das Mitarbeitergespräch die Leistungsqualität der Mitarbeiter durch zielorientierte Führung und einen verstärkten Dialog mit den Mitarbeitern verbessern. Bei konsequenter Anwendung trägt es somit nicht nur zum wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch zur Verbesserung der Kommunikation bei.“

## 2. Wirtschaftlicher Erfolg

Womit wir beim zentralen Thema wären. Zwar zeichnen sich Mittelständler generell durch eine hohe Kommunikationsbereitschaft aus; allerdings haben sie hier auch ihre Probleme: In einer aktuellen Erhebung der Commerzbank gibt das mittelständische Führungspersonal als häufigste Führungsfehler an, Mitarbeiter zu über- oder unterschätzen sowie unklare Anweisungen zu geben. Interessant dabei: Unternehmen mit

einer besonders guten Geschäftslage haben diese Probleme deutlich seltener und können ihre Mitarbeiter häufiger richtig einschätzen. Darüber hinaus kommunizieren sie eindeutiger. Kommunikation und Führung im Mittelstand brauchen daher eine größere Klarheit in den Inhalten und mehr Konsequenzen in der Zielsetzung – beispielsweise durch Zielvereinbarungen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam in Mitarbeitergesprächen ausloten.

## 3. Unternehmensentwicklung

Regelmäßige Mitarbeitergespräche gehören im großen wie kleinen Mittelstand zum Standardinstrumentarium in der Personalführung: Rund 88 Prozent der mittelständischen Unternehmen setzen es ein. Allerdings wird das aufwendige Verfahren häufig nicht konsequent für die Entwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen genutzt; nur die Hälfte der befragten Unternehmen nutzen das Gespräch auch für Mitarbeiter- oder Führungskräftebewertungen. Dabei zeigt der Vergleich mit besonders erfolgreichen Unternehmen, dass sich konsequente Führung durch formale Bewertungsverfahren positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt.

Bei Tesa in Offenburg hat man das erkannt. „Bei uns erhält jeder Mitarbeiter einmal im Jahr ein umfangreiches Feedback nach unserem 5-Kompetenzen-Modell, in dem die fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen und Führungskompetenzen abgebildet werden“, sagt Nadja Prinz, Personalteamleiterin bei der Tesa Werk Offenburg GmbH. „Dabei messen wir den Stärken des Mitarbeiters eine hohe Bedeutung bei.“ Erfolgreiche Unternehmen setzen Instrumente wie Mitarbeiter- oder Führungskräftebewertungen also nicht zur Kontrolle, sondern zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter ein. Das Offenburger Unternehmen kann damit auch im landesweiten Vergleich punkten: Gerade ist es beim Wettbewerb „Great Place to Work“ in der Kategorie „Unternehmen bis 500 Mitarbeiter“ auf dem 14. Platz gelandet und zählt damit zu den 100 besten Arbeitgebern Deutschlands. ■







## Wir begleiten Gipfelstürmer.

Die Sozietät Reisch & Künstle begleitet und berät mittelständische Unternehmen in der Ortenau und dem Schwarzwald seit mehr als 60 Jahren. Darunter sind zahlreiche Mandanten, die seit Jahrzehnten auf die Erfahrung, das Engagement und die Kompetenz von Reisch & Künstle vertrauen. Die Sozietät und ihre 25 Mitarbeiter stehen für unternehmerisches Denken und nachhaltige Lösungen, für pragmatische Ansätze und vorausschauendes Denken. Mehr dazu unter: [www.reisch-kuenstle.de](http://www.reisch-kuenstle.de)



# TALENTE FORMEN

Nicht nur Ortenauer Unternehmen buhlen intensiv um qualifizierten Nachwuchs: Gerade die Besetzung kritischer Rollen und Funktionen braucht immer mehr Vorlauf und strategische Planung. Talentmanagement ist daher in aller Munde

**E**igentlich müsste ein ganz anderer Begriff die Nase vorne haben. Aber: Für den viel diskutierten Fachkräftemangel findet Google nur 1860000 Ergebnisse; für Talentmanagement ganze 12100000. Darunter: Zeitschriften, die sich nur diesem Thema widmen. Oder die Meldung, dass es bei Siemens nun einen eigenen Head of Talent Acquisition gibt. Wow.

Doch was bedeutet Talentmanagement eigentlich genau? Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen, gilt als Experte für Talentmanagement. Seine Definition: Talentmanagement umfasst alle personalpolitischen Maßnahmen zur langfristigen Besetzung von Schlüsselrollen und -funktionen. Also jene Rollen und Funktionen, die entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen und gleichweit schwer zu besetzen

sind. Damit bieten Unternehmen dem Fachkräftemangel, der düsteren demografischen Zukunft und dem Leistungsabfall bei Bewerbern die Stirn.

Das fängt oft schon bei den Auszubildenden an, wie nicht nur Herrenknecht oder Nußbaum bestätigen. „Mittelständische Unternehmen agieren mittlerweile sehr vorausschauend in puncto Ausbildung. War früher vielleicht mal eine Präsentation an einer Hochschule geplant, sind heute intensive Kooperationsprogramme mit Hochschulen, regionalen allgemeinbildenden Schulen und sogar Kindergärten üblich. Ein spielerisches Technikum soll beispielsweise schon die 3- bis 6-Jährigen für die Technologie von Unternehmen begeistern und für einen Ausbildungsplatz 10 bis 15 Jahre später motivieren“, sagt Dr. Clemens Weick, Geschäftsführer der Personalberatung Weick Executive Search. >

## WIR SUCHEN VERSTÄRKUNG!

Wir sorgen für gute Nachrichten. Sie auch?  
Dann sind Sie bei uns richtig!

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir kreative und engagierte Talente. Bewerben Sie sich jetzt per Mail und beginnen Sie Ihre Ausbildung in einem dynamisch wachsenden Unternehmen.

**Redakteur/-in**  
Volontariat, ab sofort

**Mediengestalter/-in Digital und Print**  
ab 1. September 2012

**Kaufmann/-frau für Marketingkommunikation**  
ab 1. September 2012



Wir sorgen für gute Nachrichten.

Journalistische Lösungen für  
erfolgreiche Unternehmenskommunikation.

Tietge GmbH · Bahnhofsplatz 1 · 77694 Kehl  
Fon 07854/989352 · Fax 07854/9899760  
info@tietge.com · www.tietge.com

› So kümmern sich bei Herrenknecht acht Mitarbeiter ausschließlich um die 200 Auszubildenden. Mit der Schüler-Ingenieure-Akademie von Südwestmetall geht das Unternehmen an Schulen, Grundschulklassen wird auch mal die Fahrt ins Technikmuseum nach Straßburg gesponsert. Und bei der Weiterbildung setzt Herrenknecht vor allem auf Seminare für Führung und Führungsnachwuchs. Mit Weiterqualifikation und Aufstiegsmöglichkeiten versucht auch die Nußbaum-Gruppe aus Kehl-Bodersweier das Können ihrer Mitarbeiter zu verbessern und die Leute ans Unternehmen zu binden. Zudem hält Nußbaum immer an seiner Unternehmensphilosophie fest: „Wir setzen sehr stark auf das Thema Ausbildung. Auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten“, erläutert Personalleiter Johannes Mellein.

**Clemens Weick**  
spricht mit Kalkül  
über seine  
Erfahrungen in der  
Personalberatung  
des süddeutschen  
Mittelstands



Bislang gelten meist nur Konzerne wie Otto, Audi oder Media-Saturn als Vorzeigeunternehmen in Sachen Talentmanagement; in Zukunft wird das Thema aber gerade für den Mittelstand eine noch viel größere Rolle spielen. Da sie im Vergleich zu Großunternehmen weniger bekannt sind, haben sie oft kein wahrnehmbares Arbeitgeberimage – dafür aber andere Vorteile: flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege und die Möglichkeit, früh Verantwortung zu übernehmen. Die Mittelständler müssen sich dessen nur bewusst sein, diese Stärken nutzen und entsprechend kommunizieren. Intern und extern. „Im Wettbewerb um die führenden Köpfe sind die mittelständischen Unternehmen schneller und wendiger als große Konzerne. Ähnlich wie bei Schnellbooten und Tankern“, sagt Trost. „Dafür müssen sie aber auch bereit sein, etwas tun.“

Das Potenzial einzelner Mitarbeiter festzustellen, diese weiterzuentwickeln und an das Unternehmen zu binden, ist aber nicht nur die Aufgabe der Personalabteilung. Davon ist Clemens Weick überzeugt: „Vor allem die Rekrutierung von Führungskräften ist letztlich Chefsache.“

Doch wie können Unternehmen überhaupt herausfinden, welche Talente sie in Zukunft benötigen? „Eigentlich sollten die Mittelständler pragmatisch denken: Wenn sich mein Unternehmen durch Produktinnovationen auszeichnet, brauche ich die besten Leute für Forschung & Entwicklung, die es am Markt gibt. Liegt die Zukunft meines Geschäfts im asiatischen Raum, muss ich mir überlegen, welche Herausforderungen dort auf mich warten. Dann kann ich auch festlegen, welche Erfahrungen eine neue Führungskraft dafür benötigt“, sagt Trost.

Durch den gezielten Beziehungsaufbau zu passenden Hochschulen, Fakultäten und Professoren können Unternehmen solche Talente frühzeitig finden. Oder: Ein Arbeitgeber nutzt die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter, hält Kontakt zu ehemaligen Praktikanten oder Auszubildenden, die das Unternehmen aufgrund eines anschließenden Studiums verlassen haben.

Die Möglichkeiten sind vielfältig, und genau das ist oft das Problem: Wer heute die Talente für morgen finden möchte, muss mehr Aufwand in die Personalarbeit stecken als je zuvor. Das Wichtigste dabei: „Talentmanagement leben. Das ist es, was bei Mitarbeitern und Bewerbern zählt“, sagt Weick und führt aus: „Ein gutes Beispiel aus der Region ist Vaude in Tettang. Ein Familienunternehmen mit gemeinsamen Werten, die auch gelebt werden: Unternehmensphilosophie, Betriebskindergarten, Vaude Academy, Fair Wear Foundation...“ Das bindet nicht nur Mitarbeiter, sondern begeistert auch Talente.

Außerdem belegt Vaude: Talentmanagement ist und bleibt Chefsache! Geschäftsführerin Antje von Dewitz hat 1996 zum Thema „Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch Talent-Relationship-Management“ promoviert. ■



# MEHR KOMPETENZ – WENIGER ENGPÄSSE

Theoretisch weiß jeder um die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen:  
Praktisch greifen aber nur die ohnehin Ausgebildeten darauf zurück

**E**s gibt Sprüche, die sterben einfach aus. So wie der von den zehn Leuten, die draußen vor der Firma stehen und den Job auch machen könnten. Der demografische Wandel, der seit einigen Jahren in aller Munde ist, kommt nicht. Er ist schon da. Wir sind mittendrin.

Daher wird umgedacht. „Lebenslanges Lernen“ wird als Begriff derart strapaziert, dass man es kaum mehr hören will. Theoretisch ist sich die Gesellschaft darüber im Klaren, dass man sich in jeder Altersphase weiterbilden sollte. Dass es ohne Weiterbildung heute nicht mehr geht. Dass man sei-

ne Mannschaft stets auf dem Laufenden halten muss. Doch wie sieht das in der Praxis aus? Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es wie Sand am Meer. Jede Menge Einrichtungen buhlen um potenzielle Kurs- und Seminarteilnehmer. Das Geschäft brummt. Doch wie verhält sich die Kundschaft? Die Unternehmen, die Arbeitnehmer?

Dass jeder seines eigenen Glückes Schmied ist, hat sich noch nicht bei jedermann herumgesprochen, lässt Hartmut Möller durchblicken, Leiter Berufsbildung bei der IHK: „Viele überlassen das Thema den Betreibern. Wer aber marktfähig bleiben will, muss etwas tun.“

>



- › Weiterbildungsreferentin Sonja Weber von der IHK Südlicher Oberrhein, die eine „trägerneutrale Beratung“ verspricht, hat einen Überblick, welche Leute Fort- und Weiterbildungen besuchen: „In der Regel kommen die bereits Ausgebildeten, um sich fortzubilden.“

Sorgenkinder bleiben das Klientel der gering Qualifizierten sowie der Älteren. „Da fehlt Dynamik. Die Bereitschaft zur Weiterbildung vermisste ich noch ein wenig“, sagt Weber.

Dabei mangle es nicht an Angeboten. Im Gegenteil. Fördertöpfe und -programme gibt es mittlerweile in so großer Anzahl, dass nicht einmal Fachleute eine vollständige Aufzählung hinbekommen. Allerdings ist nicht jedes Programm auch erfolgreich. Vom Bund gibt es seit Ende 2008 die sogenannte Bildungsprämie. Zielgruppe: Geringverdiener. Wer sich weiterbildet, dem ersetzt der Bund die Hälfte der Kosten, die Initiative muss jedoch von den Teilnehmern ausgehen. Ein Schlag ins Wasser. „Die Zielgruppe ist nie in den Beratungsstellen angekommen“, bestätigt Sonja Weber.

Diametral anders sieht es bei den Hochbegabten aus. Bei den Führungskräften und den High Potentials, den Bossen von morgen. Die Hochschule Offenburg hat daher im Herbst ergänzend zum bestehenden Vollzeit-MBA-Studiengang einen zweiten MBA ins Programm genommen. Binnen vier Semes-

tern führt der Studiengang berufsbegleitend zum Master of Business Administration. Freitags und samstags geht es in die Hochschule, das ist Weiterbildung für Fortgeschrittene und Überzeugungstäter.

72 Präsenztage verteilen sich auf vier Semester; im Interesse eines maximalen Lernerfolgs besteht der erste Jahrgang aus lediglich 15 Studierenden. Mit dem üblichen Bild vom übervollen Hörsaal hat so ein Studium nichts gemein.

Das luxuriöse Verhältnis von Professoren zu Studierenden hat natürlich seinen Preis: knapp 13000 Euro Studiengebühren kostet der Part-Time-MBA. Im bundesweiten Vergleich ist der Offenburger MBA damit noch recht preiswert. An Deutschlands Business Schools kostet ein MBA-Abschluss üblicherweise zwischen 20000 und 25000 Euro, in den USA werden mitunter sogar mehr als 50000 Euro fällig.

Und doch lohnt sich diese Investition: In Deutschland kann man als MBA im ersten Jahr nach dem Abschluss mit rund

90000 Euro bei einer Unternehmensberatung und mit bis zu 150000 Euro bei einigen Investment-Banken rechnen.

Bei Unternehmensberatungen kommen gewöhnlich 20000 Euro als Einstellungs-Bonus hinzu, bei Investment Banken bis zu 50000 Euro. Kein Wunder also, dass Studien zufolge 80 Prozent der deutschen MBA-Absolventen den Wert

## Weiterbildung für Fortgeschrittene: An Offenburgs Hochschule büffeln die Bossen von morgen für ihren MBA

## ARBEITSMARKTMONITOR

# ERFOLGREICH IM NETZWERK

„Mit dem ARBEITSMARKTMONITOR, einer modernen Datenbank, schaffen wir Transparenz über die regionale Arbeitsmarktsituation“, erläutert Bärbel Höltzen-Schoh, Vorsitzende der Geschäftsführung der Agenturen für Arbeit Offenburg und Freiburg. „Mit diesem Wissen, insbesondere unterstützt durch den neuen Fachkräft radar, haben wir gemeinsam mit unseren Netzwerkpartnern Lösungen erarbeitet und uns auf Handlungs-Schwerpunkte für 2012 vereinbart.“

### Qualifizierung und Weiterbildung:

**Ausbildung, Lebenslanges Lernen, Vereinbarkeit Familie und Beruf |**

**Standortpolitik | Grenzüberschreitende Zusammenarbeit (Metropolregion)**

Die Netzwerkpartner im ARBEITSMARKTMONITOR Ortenau sind: WRO | HWK Freiburg | IHK Südlicher Oberrhein | wvib | Südwestmetall | IG Metall | DGB | Landratsamt Ortenaukreis | Maison de l'emploi Straßburg sowie die Arbeitsagentur.



+++ September 2011 +++ ARBEITSMARKTMONITOR +++ 1. Preis: innovativste eGovernment-Lösung +++

WEITERE INFORMATIONEN UNTER: [Offenburg.Arbeitsmarktmonitor@arbeitsagentur.de](mailto:Offenburg.Arbeitsmarktmonitor@arbeitsagentur.de)

ihres Abschlusses für die eigene Karriere als hoch oder sehr hoch einschätzen.

Allerdings sollte man realistisch bleiben: Begriffe wie Jobturbo oder Karrieregarant sind ein wenig irreführend. Der MBA dient als Qualifikation und hervorragender Türöffner,



**Dr. Dirk-Frederik Gebert** bestätigt im Gespräch mit Kalkül, dass Weiterbildung allzu oft ein antizyklisches Geschäft ist

die entsprechende Leistung, um einen Gehaltssprung zu rechtfertigen, muss man dennoch selbst erbringen.

Von Zeitmanagement bis Betriebswirtschaftslehre, von Programmsteuerung bis Automatisierungstechnik: Das Weiterbildungsangebot der Gewerbe Akademie Offenburg ist breit gefächert. Die Verfügbarkeit beziehungsweise Abkömmlichkeit der Arbeitnehmer entscheidet indes über den Besuch der angebotenen Seminare, bestätigt deren Leiter Dr. Dirk-Frederik Gebert.

Als vor drei Jahren die Kurzarbeit grassierte, war an der Gewerbe Akademie richtig viel los, erinnert sich Gebert: „Es ist manchmal ein bisschen ein antizyklisches Geschäft. Damals haben die Unternehmen die Zeit genutzt.“ Dass sich florierende Betriebe in konjunkturellen Hochphasen schwer tun, in Sachen Weiterbildung initiativ zu werden, leuchtet ja auch ein.

Doch Arbeitnehmer können sich auch selbst melden. „Die Motivation des Einzelnen ist sehr wichtig“, sagt Gebert. Der Betrieb übernimmt die Kosten, der Arbeitnehmer die Zeit – das ist eine Konstellation, mit der Unternehmen ihren Mitarbeitern oft und gern entgegenkommen. „Unterm Strich ist und bleibt lebensbegleitendes Lernen notwendig, um die berufliche Zukunft und die Karriereentwicklung zu sichern“, sagt Gebert.

Das Bewusstsein hat sich verändert, immer mehr Menschen nutzen Weiterbildungsangebote, bilanziert Monika Setzler vom IHK-Bildungszentrum Südlicher Oberrhein in Offenburg. Sie befürwortet vor allem, dass die Politik die Weiterbildung seit einigen Jahren mit Förderungen unterstützt: „Berufliche Weiterbildung ist nicht nur für jeden Einzelnen, sondern auch für die Wirtschaft und unseren Standort sehr wichtig. Daher fördern Bund und Länder Qualifizierungsmaßnahmen über zahlreiche Programme.“

Und dennoch: In Beratungsgesprächen merkt Setzler immer wieder, dass die Interessierten nicht genug über die zahlreichen Fördermöglichkeiten informiert sind. Dabei trifft

beispielsweise das Meister-Bafög genau den Nerv der Zeit: „Die zielgerichtete Qualifizierung des eigenen Personals ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor“, sagt Setzler. So sind beispielsweise technische Aufstiegsfortbildungen zum geprüften Industriemeister in den Fachrichtungen Elektrotechnik, Metall, Kunststoff und Kautschuk sowie Printmedien aus Unternehmenssicht besonders relevant. Sie sind nicht nur gut besucht; die Teilnehmer werden durch das Meister-Bafög auch in Voll- und Teilzeit gefördert. Durch Zuschüsse in Höhe von 30,5 Prozent der Lehrgangskosten und zinsgünstige Darlehensanteile (69,5 Prozent der Lehrgangskosten). Bei bestandener Prüfung werden nochmals 25 Prozent des Darlehensanteils erlassen.

Wer seine Arbeitnehmer noch in diesem Jahr zu Zertifikatslehrgängen oder Fachkursen zu Themen wie CNC-Technik oder Qualität schickt, kann zudem eine Förderung des Ministeriums für Wirtschaft und Finanzen in Anspruch nehmen. Sie wird aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds bezahlt, ist aber derzeit bis zum 31. Dezember 2012 befristet. Ob sie verlängert wird, ist noch offen.



**Monika Setzler** spricht mit Kalkül über Weiterbildungsangebote beim IHK-Bildungszentrum Südlicher Oberrhein in Offenburg

Berufliche Weiterbildung erhält nicht nur die Fachkompetenz und Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers; sie stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Das bestätigt auch Monika Setzler: „Durch die Qualifizierung von An- und Ungelernten können Unternehmen dem Fachkräftemangel begegnen – vor allem wenn sie ihren komplett ausgebildeten Wunschkandidaten auf dem Arbeitsmarkt nicht finden.“

Das ist vor allem in Baden-Württemberg mit seiner hohen Industriedichte ein Thema: Kein anderes Bundesland ist vom Fachkräftemangel so sehr betroffen. Derzeit fehlen in Baden-Württemberg rund 20000 Ingenieure, 12000 Informatiker und 9500 Techniker. Was das bedeutet? Es ist höchste Zeit zu handeln. Die neu ins Leben gerufene Fachkräfteallianz Baden-Württemberg hat daher gerade die Umsetzung von zehn gemeinsamen Maßnahmen vereinbart. Ohne solche Gegenmaßnahmen gehe die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter in Baden-Württemberg aufgrund der demografischen Entwicklung zwischen 2010 und 2020 um rund 250000 zurück, zwischen 2020 und 2030 um weitere 620000 zurück. Wir dürfen also gespannt sein! ■

So funktioniert  
Weiterbildung in der  
Praxis: Der Betrieb  
trägt die Kosten,  
der Mitarbeiter  
spendiert die Zeit

# VON FALSCEM LOB UND FAULEM ZAUBER

Zum vermeintlich richtigen Umgang mit Lob und Tadel gibt es so manche Weisheit. Dabei könnte alles ganz anders sein, glaubt man dem Psychologen Dr. Felix Frei

**S**ehen wir eine Voodoo-Puppe, denken wir instinktiv an Schmerzen. Dabei ist sie eigentlich zur Heilung von Kranken gedacht. Ähnliches gilt für Lob und Tadel: Nicht geschimpft ist Lob genug, heißt es im schwäbischen Volksmund.

Doch kann man das Verhalten von Mitarbeitern damit wirklich beeinflussen? Der Psychologe, Unternehmensberater und Buchautor Dr. Felix Frei ist überzeugt, dass die Art und Weise, mit der eine Führungskraft die eigene Leistung bewertet, maßgeblich darüber entscheidet, wie glaubwürdig sie ist, wenn sie andere lobt oder tadelt. Wer nicht zu Selbstkritik fähig sei, wirke auch da ungerecht, wo er andere sachlich begründet kritisiert.

Laut psychologischer Lernforschung ist positive Verstärkung wirksamer als Bestrafung. Demnach dürfte Lob besser funktionieren als Tadel. Stimmt das?

**Frei:** Was mich stört, ist das Bild von Führung, das darin zum Ausdruck kommt: Eine Führungskraft steht da Mitarbeitern als Objekten gegenüber und versucht, mit der Trickkiste von Lob und Tadel erwünschtes Verhalten zu bewirken. Fauler Zauber. Mit unserem Verständnis von Führung als Beziehungsgestaltung hat das nicht viel zu tun. Trotzdem sind Lob und Tadel in jeder Zusammenarbeit wichtig. Was kann eine Führungskraft mit Lob und Tadel erreichen?

**Frei:** Motivation jedenfalls nicht. Das ist etwas, das Menschen selbst mitbringen müssen. Führungskräfte können sie höchstens mindern, wenn nicht gar zerstören. Aber ein angebrachtes und authentisches Lob macht natürlich Freude! Es steht für Anerkennung und Wertschätzung. Wie gesagt: Führung ist Beziehungsgestaltung, und wie in jeder Beziehung ist auch hier Wertschätzung der Dünger der Beziehungspflege und Abwertung das Gift schlechthin.

Abwertung muss nicht gleichbedeutend mit Tadel sein.

**Frei:** Nicht zwangsläufig. Wenn der Tadel aber weder sach-

**Dr. Felix Frei**  
spricht mit Kalkül über Führung  
als Beziehungsgestaltung



lich gerechtfertigt noch persönlich authentisch ist, geht der Schuss nach hinten los. Dann kommt noch die Tonalität dazu. Es ist nicht leicht, Kritik so zu äußern, dass sie nicht verletzt, sondern anschlussfähig ist. Und die Lösung kann auch nicht darin bestehen, die Kritik so lange in rosa Watte einzupacken, bis der Kritisierte meint, soeben mit dem Nobel-Preis ausgezeichnet worden zu sein.

Sie sind selbst Unternehmensberater, veröffentlichen Bücher für Führungskräfte: Wie würde Ihr ganz persönlicher Rat zum Umgang mit Lob und Tadel an eine Führungskraft lauten?

**Frei:** Seien Sie authentisch! Aber messen Sie sich an Ihrer Wirkung, nicht an Ihrer – vermeintlich noch so guten – Absicht. Bemühen Sie sich um einen Perspektivenwechsel: Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie an der Stelle des Gelobten oder des Getadelten stünden?

Das ist das Geheimnis?

**Frei:** Vergessen Sie eines nicht: Die Art, wie Sie loben oder tadeln, sagt wesentlich mehr darüber aus, was Sie als Führungskraft taugen, als darüber was dabei konkret gelobt oder getadelt wurde.

Die Lob-Tadel-Problematik in der Führung kann im Übrigen auch nicht durch Bonus- oder Leistungslohnsysteme substituiert werden. Sie sind im Gegenteil für alle Beteiligten eher verderblich. Sie führen zu dem, was ein kleiner Junge sagte, als ihm meine Mutter für einen Botendienst dankte: „Danke“, meinte er schnippisch, „sagte man, als man das Geld noch nicht kannte.“ ■





Foto: iStockphoto





Foto: iStockphoto



# WIE UNTEN EINFACH MEHR RAUSKOMMT

Klar würden Sie Ihren Mitarbeitern gern mehr Geld geben. Nur kosten 100 Euro mehr das Unternehmen fast 250 Euro. Eine Überlegung wert sind da die kleinen legalen Steuertricks, die es in Sachen Nettolohnoptimierung noch gibt

**M**itte März stehen alle Zeichen auf Kampf. Auf Arbeitskampf, um genau zu sein. Verdi, DGB, IG Metall – alle wollen Geld sehen. Es ist die Zeit der ritualisierten Machtkämpfe und der stundenlangen Verhandlungen um ein goldenes Kalb, das eigentlich längst seinen Glanz verloren hat. Denn was nützen drei oder vier Prozent mehr Bruttolohn, wenn netto kaum etwas übrig bleibt?

Dass Arbeitnehmer eine Art Nachholbedürfnis nach drei mageren Jahren verspüren – okay. Dass Lohnentwicklung und Inflation in einem kausalen Zusammenhang stehen – klar. Gehen wir also mal davon aus: Die Arbeitnehmer haben es sich verdient. Mittelständische Unternehmen ohne Tarifbindung haben hier sicherlich die besseren Karten. Beispielsweise, indem sie mit der Belegschaft vereinbaren, nicht blindlings die Bruttogehälter anzuheben, sondern auf Nettolohnoptimierung zu setzen.

Denn davon profitieren beide Seiten: Bei den zahlreichen kleinen Möglichkeiten der Nettolohnoptimierung kommt beim Arbeitnehmer unterm Strich mehr raus als bei einer vergleichbaren Bruttolohnerhöhung. Und auch für den Arbeitgeber ergeben sich im Vergleich zu üblichen Gehaltserhöhungen Einsparpotenziale, die durch steuerfreie, beziehungsweise steuerbegünstigte Zuwendungen ermöglicht werden. An erster Stelle ist hier sicherlich das weite Feld der betrieblichen Altersversorgung zu nennen, nicht zuletzt auch als Instrument zur Mitarbeiterbindung. Kurzfristige Anreize und Impulse setzt man damit aber meist nicht. In der Praxis werden daher auch andere Möglichkeiten intensiv genutzt – eine Auswahl gängiger Optionen haben wir in diesem Beitrag für Sie zusammengestellt.

Zuerst aber das Wichtigste: Bei allen Möglichkeiten der Nettolohnoptimierung kommt es darauf an, dass diese Leistungen zusätzlich zum Arbeitslohn geschuldet werden. Kann der Arbeitnehmer statt der Sach- oder Dienstleistung auch

Barlohn fordern, liegt kein Sachbezug mehr vor und die Zuwendung ist als Barlohn steuer- und sozialversicherungspflichtig.

#### **Option 1: Kinderbetreuungskosten.**

Der Arbeitgeber beteiligt sich an den Kindergartengebühren des Mitarbeiters in Höhe von 100 Euro pro Monat. Der Effekt: Der Arbeitgeber zahlt tatsächlich nur diese Summe und auch beim Arbeitnehmer kommen die vollen 100 Euro steuer- und sozialversicherungsfrei an.

Der Arbeitgeber sollte allerdings gleich zu Beginn vermerken, wann die Kindergartenzeit voraussichtlich endet. Sonst drohen Lohnsteuer- und Sozialversicherungspflicht, falls der Zuschuss über das Ende der Kindergartenpflicht hinaus gewährt wird. Diese Abgaben verbleiben dann nicht selten als Belastung beim Arbeitgeber.

#### **Option 2: Gutscheine.**

Hier haben sich in jüngster Vergangenheit durch veränderte Rechtsprechung sowie Verwaltungsauffassung neue und interessante Möglichkeiten eröffnet: Gutscheine werden daher mittlerweile relativ häufig eingesetzt.

Konkret können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern steuer- und sozialversicherungsfrei Waren- oder Dienstleistungsgutscheine im Wert von bis zu 44 Euro je Arbeitnehmer und Monat aushändigen. Zum Beispiel für die Tankstelle um die Ecke oder für den Italiener in der Stadt. Wichtig ist, dass die Gutscheine für den Bezug von Waren und Dienstleistungen eines anderen Unternehmers berechtigen. Aber Vorsicht: Wird die Freigrenze von 44 Euro pro Monat und Arbeitnehmer überschritten, ist die komplette Zuwendung steuer- und sozialversicherungspflichtig – nicht nur der übersteigende Betrag. Der Gutschein muss immer Angaben zu Menge beziehungsweise zum Wert, die handelsübliche Bezeichnung der Ware oder Dienstleistung, den Namen des Arbeitnehmers und das Datum enthalten. Die Ausgabe des Gutscheins sollte man sich als Arbeitgeber unbedingt quit- >

# „ Personalbindung ist gerade im War for Talents essenziell “

tieren lassen. Denn gerade im Bereich der Gutscheine ist eine formal korrekte Dokumentation unerlässlich: Durch ihren breiten Einsatz in vielen Betrieben steigt nämlich das Risiko für ein böses Erwachen bei Lohnsteuer- und Sozialversicherungsprüfungen.

### Option 3: Gesundheitsförderung.

Auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind bis zu einem Betrag von 500 Euro je Arbeitnehmer und Jahr steuerfrei – das kann zum Beispiel ein Rahmenvertrag mit einem Fitnessstudio oder eine Rückenschule sein. Die meisten Fitnessstudios sind mittlerweile sehr gut auf die Anforderungen für die Steuerfreiheit vorbereitet und bieten entsprechende Tarife an. Hierbei ist vor allem der psychologische Effekt zu betonen: Dieser ist bei der Übernahme der Fitnessstudiogebühren beispielsweise ähnlich erheblich wie bei Tankgutscheinen.

### Option 4: Arbeitgeberinteresse.

Liegt ein überwiegendes Arbeitgeberinteresse vor, sind ebenfalls steuer- und sozialversicherungsfreie Zuwendungen an Arbeitnehmer möglich. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die Kostenübernahme von Vorsorgeuntersuchungen oder die Bereitstellung eines Parkplatzes in der Nähe des Arbeitsplatzes. Explizite betragliche Obergrenzen sind hier nicht definiert.

Im Rahmen einer Betriebsveranstaltung (Ausflug, Weihnachtsfeier) sind außerdem die Aufwendungen pro Veranstal-

tung bis zu einer Freigrenze von 110 Euro je Arbeitnehmer steuer- und sozialversicherungsfrei. Kommt es zu einer Überschreitung dieser Freigrenze, ist der gesamte Betrag pauschal mit 25 Prozent zu versteuern. Er bleibt jedoch sozialversicherungsfrei. Die Freigrenze von 110 Euro kann übrigens zweimal pro Jahr in Anspruch genommen werden.

### Option 5: Aufmerksamkeiten und Annehmlichkeiten.

Auch Sachzuwendungen wie Blumen, Bücher oder CDs sind unter bestimmten Umständen steuerfrei: Zum einen, wenn das Geschenk anlässlich eines besonderen Ereignisses überreicht wird, das in der Person des Arbeitnehmers liegt. Hierzu zählen Geburtstage, Hochzeiten oder die Geburt eines Kindes; aber auch ein Arbeitsjubiläum oder eine bestandene Prüfung. Zum anderen darf das Geschenk für die

Steuerfreiheit je Ereignis nicht mehr als 40 Euro kosten. Annehmlichkeiten wie unentgeltlich oder teilentgeltlich überlassene Getränke und Genussmittel zum Verzehr im Betrieb sind als Sachzuwendungen ebenfalls steuerfrei, sofern sie angemessen sind (wie Kaffee am Arbeitsplatz oder Kekse zu Besprechungen).

Mit Blumen zum Geburtstag kann man vielleicht keine Tarifverhandlungen schlichten. Zur Mitarbeiterbindung trägt die Nettolohnoptimierung aber allemal bei. Und wenn es sich dann noch herumspricht, erhöht sich auch die Attraktivität der Firma als Arbeitgeber. ■



**Florian Künstle**, Herausgeber von Kalkül, verantwortet diesen Beitrag. Er arbeitet für die Wolfacher Sozietät Reisch & Künstle als Steuerberater sowie als Wirtschaftsprüfer in eigener Kanzlei.

Autoreninfo

## Hausverwaltung für heute und morgen

Durch die Kombination von kaufmännischem Sachverstand und sozialer Kompetenz ist die RRK-Treuhand GmbH seit 1985 Ihr zuverlässiger Partner in allen Fragen der Immobilien- und Hausverwaltung. Transparenz, aktives Handeln und die Zufriedenheit aller involvierten Parteien kennzeichnen die Philosophie der Gesellschaft, um langfristig den Wert Ihrer Immobilien zu erhalten oder sogar zu steigern.

**RRK**  
Treuhand  
Hausverwaltung

RRK-Treuhand GmbH | Saarlandstraße 21 | 77709 Wolfach  
078 34 / 83 68 - 12 | info@rrk-treuhand.de | www.rrk-treuhand.de







# GELD REGIERT DIE WELT

Ein gutes Vergütungsmanagement belohnt Leistung, steigert die Motivation und setzt Anreize. Transparenz ist dabei zielführender als Marktüblichkeit oder Alter

**E**in effektives, flexibles und anreizorientiertes Vergütungsmanagement ist für viele Arbeitgeber noch immer ein Buch mit sieben Siegeln. Zu kompliziert, zu aufwendig in der Einführung – ja, aber eben auch unverzichtbar. Denn es setzt Anreize, verbessert das Engagement aller und hilft, Leistungsträger für Schlüsselpositionen zu finden und zu binden. Drei Kardinalfehler sollten Sie daher unbedingt vermeiden.

## 1. Fehler: Orientierung an der Seniorität der Mitarbeiter

Eigentlich ist es logisch: Je länger ein Mitarbeiter im Unternehmen ist, desto mehr weiß er über die Organisation. Seine Vergütung steigt daher meist linear zu einer angenommenen Qualifikationssteigerung. Aber: Wer jahrelang die gleichen Aufgaben ausübt, darf nicht automatisch in höhere Gehaltsbereiche aufsteigen. Es kommt viel mehr darauf an, dass die Vergütung anforderungs- und leistungsgerecht ist, sagt Helge Benz, Berater bei der Management- und Personalberatung Liebich & Partner: „Die Vergütung muss sich am Wertbeitrag der Funktion sowie der Leistung und Kompetenz des Mitarbeiters orientieren.“

## 2. Fehler: Alleinige Ausrichtung der Vergütung am Marktniveau

Ein Problem, das vor allem durch den Fachkräftemangel an Brisanz gewinnt: die Orientierung am Medianwert, dem marktüblichen Gehalt. Benz: „Eigentlich vermittelt dieser technisch ermittelte Wert eine Pseudowahrheit und besagt nur, dass 50 Prozent der Arbeitnehmer weniger und 50 Prozent mehr verdienen. Allerdings sollte sich die Vergütung innerhalb einer gewissen Marktspanne bewegen.“ Neben der



**Helge Benz**  
spricht mit Kalkül über effektives  
Vergütungsmanagement

Bar-Vergütung müssen auch andere Aspekte berücksichtigt werden, die zur Attraktivität des Unternehmens beitragen: Möglichkeiten zur Entfaltung der Persönlichkeit, die Beachtung der Work-Life-Balance oder eine positive Führungskultur.

## 3. Fehler: Mangelnde Transparenz

Nur wer weiß, was konkret von ihm gefordert wird und welche Ziele er erreichen kann, wird bereit sein, sein Bestes zu geben und mehr zu leisten. „Vor allem der Zusammenhang zwischen Fähigkeiten und Kompetenzen für die Entwicklung des Grundgehalts sowie für die Zielerreichung der variablen Zahlungen müssen transparent und intensiv kommuniziert werden,“ sagt Benz. Zudem müsse sich die Führung auch entsprechend verhalten: Ohne ständige Kommunikation über Ziele sowie regelmäßige Rückmeldungen läuft das beste Vergütungssystem ins Leere. Gerade bei den Zielvereinbarungen machen viele Unternehmen Fehler. Das Wichtigste daran: Das Ziel muss wirklich im Einflussbereich des jeweiligen Arbeitnehmers liegen, sollte nicht zu abstrakt sein und darf keine falschen Anreize propagieren. ■

# WIE EINE GROSSE FAMILIE

Beim großen FC Bayern ist jeder wichtig. Der Zeugwart wie der Nationalspieler. Genau das mache den Erfolg aus, erläutert Bayern-Präsident Uli Hoeneß

**E**igentlich regiert König Fußball an diesem Abend. Doch die zwei Stunden mit Uli Hoeneß, dem Präsidenten des FC Bayern, hätten auch als Lehrstück für Personaler und Geschäftsführer getaucht. Inhalt: angewandte Betriebswirtschaft, die Tugenden des ehrbaren Kaufmanns, Bodenständigkeit, Disziplin und vielleicht am wichtigsten: Personalführung.

Der FC Bayern hat 400 Angestellte, für eine Neun-Prozent-Beteiligung legt man als Sportartikelhersteller knapp 100 Millionen Euro auf den Tisch. Die AG bringt es auf 300 Millionen Euro Umsatz im Jahr, erwirtschaftet einen EBIT von 42 Millionen Euro und verfügt über 75-Prozent-Eigenkapitalquote. Ein Konzern mit weltweiter Präsenz. Aber intern strukturiert wie ein Familienunternehmen – um nicht zu sagen: wie eine Familie. Patron Hoeneß sagt: „Wenn einer unserer Angestellten ein Problem hat, muss er nicht erst einen Termin machen und lange warten. Im Gegenteil. Meine Türen stehen immer offen – für jeden“, sagt Hoeneß und fügt hinzu: „Manchmal ist es wichtig, dass man den Ribéry in den Arm nimmt. Aber mit dem Platzwart, der Reinigungsfrau oder den Sicherheitskräften muss man genauso umgehen.“ Eine kleine Aufmerksamkeit zum Geburtstag, ein freundliches Wort auf dem Gang

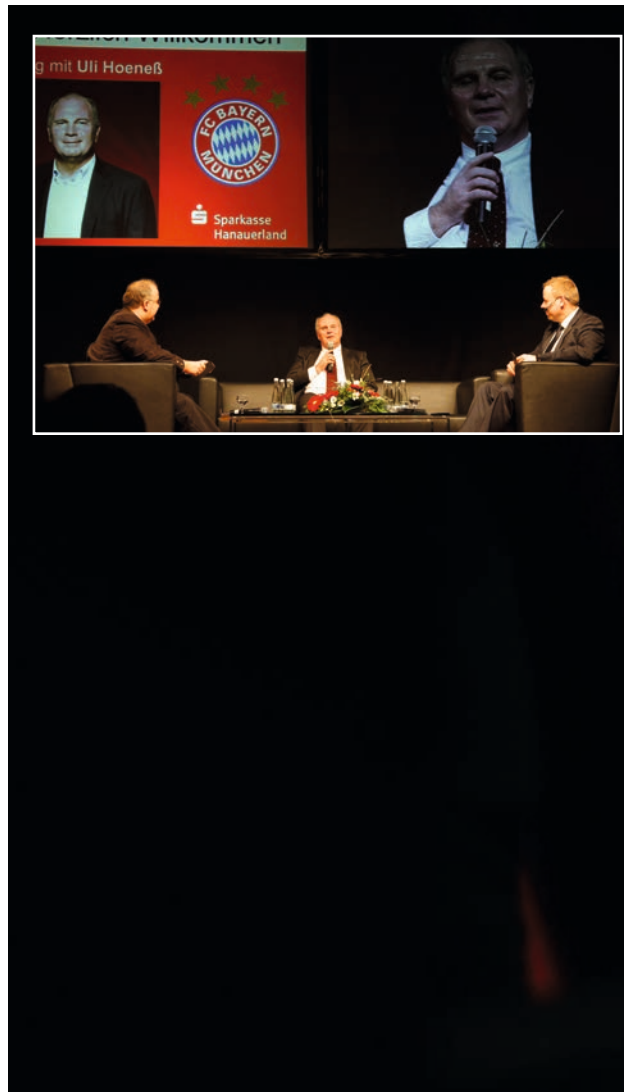
oder in der Teeküche – auch das ist Teil der Bayernphilosophie „Mia san Mia“.

In der Familie des FC Bayern ist nach Hoeneß' Willen jeder gleichberechtigtes Mitglied. Es gibt einen Verhaltenskodex für die Profis, der sie zu respektvollem Umgang mit dem Personal verpflichtet. „Ich will“, sagt Hoeneß, „dass ein Zeugwart ein Partner ist, kein Schuhputzer.“ Wenn die Bayern Meister werden oder die Champions League gewinnen, bekommen alle Angestellten ein Monatsgehalt extra. Und wenn einer der Angestellten, egal ob Zeugwart oder ehemaliger Profi, in finanzielle Not gerät, hilft der Verein.

Hoeneß ist an diesem Abend bei der Sparkasse Hanauerland zu Gast. Vorstandschef Joachim Parthou begrüßt 800 Gäste und sagt stolz: „Wir hätten dreimal so viele Karten verkaufen können.“ Keine Frage: Hoeneß ist Kult. Das Eintrittsgeld geht an gemeinnützige Organisationen, an die lokalen Bürgerstiftungen, eine Klinik, den Tierschutzbund und Kinder in Not. Da auch Hoeneß

seine Gage stiftet, kommt ein fünfstelliger Betrag zusammen. Ganz nach Hoeneß' Devise: „Wenn du nach oben willst, dann musst du deine Ellenbogen einsetzen. Aber wenn du oben bist, musst du anderen helfen und dein Glück teilen.“ Geld, Wirtschaftlichkeit, Gewinne. Alles wichtig, aber Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit und Identifikation sind es genauso. Hoeneß sieht sich nicht als „Abteilung Attacke“, wie er von den Medien gern genannt wird, eher als „Abteilung Wahrheit“.

Wenn Hoeneß Interviews gibt, dann eher nach Niederlagen als nach Siegen. Er stellt sich vor Mannschaft und Spieler, nimmt den Einzelnen wie das Kollektiv in Schutz und fungiert als eine Art menschlicher Blitzableiter. Notfalls





Fotos: Stephan Hund

Uli Hoeneß verriet in Kehl einiges über die Erfolgsrezepte des FC Bayern. Die Fragen stellten Sparkassen-Boss Joachim Partho und Journalist Ulf Tietge (kl. Bild)

sind dann auch mal die Schiedsrichter schuld, die Platzverhältnisse oder die Medien bekommen ihr Fett weg. Nicht aber ein Spieler. Kritik bleibt intern. Das müsse man im Sport beherzigen – aber auch in der Wirtschaft. Und er selbst erwartet dieses Verhalten von jeder Führungskraft.

Hoeneß kommt auf den Druck im Profifußball zu sprechen. Auf Schicksale wie das von Sebastian Deisler, Robert Enke oder Breno. „Da darf es dir als Verein nicht um Geld gehen. Sondern nur noch um den Menschen“, sagt er. Wenn man sich dafür mit der Staatsanwaltschaft anlegen muss – egal. „Wir haben eine Sorgfaltspflicht für die Leute, die für uns arbeiten oder gearbeitet haben.“

Alle Familie, jeder ist wichtig. Wie in der elterlichen Metzgerei, nur eben größer. Die Bayern sind ein Anachronismus im Fußballgeschäft, in dem bei manchen Clubs die Gesichter in den Führungsetagen von Saison zu Saison wechseln. Und in München? Der Vorstandsvorsitzende Karl-Heinz Rummenigge ist seit 1974 im Verein. Paul Breitner arbeitet als Markenbeobachter, die Fanclubs betreut Raimond Aumann, die Fanshops Hansi Pflügler. Alle seit Jahren, teils Jahrzehnten im Verein.

Ego, Ehrgeiz, Erfolgsstreben – auch das ist der FC Bayern. „Es muss Hunger da sein“, sagt Hoeneß. Aber eben auch Gemeinsinn, Gerechtigkeit, Geborgenheit und soziales Gewissen. Nur damit habe man langfristigen Erfolg. ■



### » Aktuelle Weiterbildungen

- ✘ **Geprüfte/r Handelsfachwirt/-in**  
16.04.2012 - 09/2013 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Konstrukteur/-in**  
09.05.2012 - 05/2014 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Betriebswirt/-in**  
12.06.2012 - 11/2013 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Technische/r Fachwirt/-in**  
11.09.2012 - 11/2014 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/-in**  
14.09.2012 - 03/2014 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Industriefachwirt/-in**  
17.09.2012 - 04/2014 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Wirtschaftsfachwirt/-in**  
17.09.2012 - 04/2014 in Offenburg
- ✘ **Geprüfte/r Personalfachkauffrau/-mann**  
10.10.2012 - 03/2014 in Offenburg
- ✘ **Elektrofachkraft für festgelegte Tätigkeiten nach BGV A3**  
04.05.2012 - 07.07.2012 in Offenburg
- ✘ **Beschaffungsmanagement (IHK)**  
22.06.2012 - 14.07.2012 in Kenzingen
- ✘ **Konfliktmanager/-in (IHK)**  
28.06.2012 - 30.11.2012 in Offenburg
- ✘ **Ausbilder/-in**  
06.09.2012 - 15.09.2012 in Offenburg
- ✘ **CNC-Fachkraft (IHK) - modular**  
10.09.2012 - 15.10.2012 in Offenburg
- ✘ **Train the Trainer**  
21.09.2012 - 16.10.2012 in Kenzingen
- ✘ **Projektmanager/-in (IHK)**  
28.09.2012 - 20.10.2012 in Offenburg



IHK-Bildungszentrum  
Südlicher Oberrhein GmbH  
Am Unteren Mühlbach 34  
77652 Offenburg

[www.ihk-bz.de](http://www.ihk-bz.de)



Fon +49 (0) 781 92 03-700



# „UND PLÖTZLICH IST ES ZAPPENDUSTER“

Der Vorruhestand macht nicht nur aufgrund des demografischen Wandels in Deutschland immer weniger Sinn – die Gesellschaft verkennt auch die große Bedeutung, die Arbeit im Leben jedes Einzelnen spielt

**D**em Helden vom Hudson gelang seine Meisterleistung kurz vor dem 58. Geburtstag. Ob ein jüngerer Pilot die gleiche Ruhe und Umsicht für eine Notwasserung auf dem Hudson River in New York gehabt hätte? Unwahrscheinlich.

Oldies but Goldies: Chesley B. Sullenberger ist längst nicht das einzige Beispiel für berufstätige und äußerst erfolgreiche Junggebliebene: Sean Connery wird im Alter von 69 Jahren zum Sexiest Man of the Century gewählt. Morgan Freeman, 74, plant, mit Richard Branson, 62, ins All zu fliegen. Und Sylvester Stallone, 65, verkörpert 2008 nochmals die Rolle, mit der ihm 1976 der Durchbruch gelang: Rambo. Eine schlechtere Figur als bei seinem Kinodebüt 1976 machte er dabei nicht.

In Deutschland werden nicht alle Junggebliebenen so geschätzt – auch wenn sie wie Connery oder Stallone berufstätig und erfolgreich sein wollen: Sie werden in den Vorruhestand geschickt. 2010 haben rund 674 000 Versicherte erstmals Altersrente bezogen; 47,5 Prozent nahmen dabei Abschläge in Kauf, weil sie vorzeitig in Rente gegangen sind. Doch wie wird die Zukunft aussehen und können wir tatsächlich auf ältere Arbeitnehmer verzichten?

Pascal Frai, Fachreferent beim Demographie Netzwerk (ddn), verrät im Gespräch mit Kalkül, wie sich Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten können.

*Viele Deutsche haben offenbar ein höchst ambivalentes Verhältnis zur Arbeit. Beim Berufseinstieg steht der Erfolg im Job ganz oben auf der Wunschliste für ein erfülltes Leben. Jenseits der 50 bedeutet Arbeit offenbar nicht mehr Lebenselixier, sondern nur noch Last. Oder?*

**Pascal Frai:** Das stimmt nicht ganz. So zeigt eine aktuelle Studie, dass nur jeder zehnte Erwerbstätige aus der Altersgruppe 49 bis 66 im Rentenalter weder ehrenamtlich noch entgeltlich arbeiten möchte. Von der Hälfte wird eine selbst-

ständige Tätigkeit im „Ruhestand“ angestrebt. Das reflektiert sowohl den Wunsch nach Erwerbstätigkeit als auch nach Flexibilität und Autonomie. Wird das vom Arbeitgeber berücksichtigt, werden sich mehr Beschäftigte für einen längeren Verbleib im Beruf entscheiden und Arbeit wieder stärker als bereichernd und sinnstiftend empfinden.

*Das heißt...*

**Pascal Frai:** Im Kern kommt es darauf an, Arbeitsplätze altersgerecht zu gestalten und die Weichen für eine längere Beschäftigungsfähigkeit zu stellen – das endet nicht bei ergonomischen Maßnahmen.

*Wie erklären Sie sich, dass fast die Hälfte aller Arbeitnehmer vorzeitig in den Ruhestand gehen? Sind die Anforderungen des Berufslebens zu viel für ältere Arbeitnehmer?*

**Pascal Frai:** Zahlreiche Unternehmen stehen tatsächlich erst am Anfang, ihre Organisation demografiefest aufzustellen. Dies liegt zum einen daran, dass die vielfältigen Möglichkeiten, dem demografischen Wandel zu begegnen, noch zu wenig bekannt sind. Zum anderen dominierte in der Vergangenheit die Perspektive, dass mit dem Alter berufsbezogene Fähigkeiten per se abnehmen. In der Wissensgesellschaft könnten jedoch gerade die Stärken älterer Beschäftigter gezielt genutzt werden. Um es metaphorisch zu sagen: Die Jüngeren können zwar schneller rennen, aber die Älteren kennen die Abkürzung!

Betrachtet man die demografische Entwicklung Deutschlands, dann müsste der Vorruhestand eigentlich abgeschafft werden: Mit Japan und Italien gehört Deutschland zu den Ländern mit der weltweit ältesten Bevölkerung: 2009 war jede fünfte in Deutschland lebende Person 65 Jahre oder älter. Bis 2030 wird diese Altersgruppe um etwa ein Drittel wachsen. Gleichzeitig wird die Zahl der erwerbsfähigen Einwohner insgesamt um mehr als sechs Millionen zurückgehen. Diese Entwicklung kann nicht ohne Konsequenzen blei-



ben – sowohl für die Gestaltung des Erwerbslebens als auch für die Alterssicherung. Künftig müssen weniger und durchschnittlich ältere Erwerbstätige den Wohlstand und die soziale Sicherung für alle erwirtschaften.

Vorruheständler wie Janko P. werden daran aber nicht mehr teilhaben: Er wurde im Alter von 58 Jahren in Frührente geschickt. Die erste Freude über die langersehnte Freizeit hielt jedoch nicht lange an: „Ich habe mein Leben lang gearbeitet, war nie arbeitslos. Mit der Frührente bin ich in ein tiefes Loch gefallen, hatte gerade am Anfang keine sinnvolle Beschäftigung mehr. Auf einmal war es zappenduster.“

Wie ihm geht es übrigens den meisten Vorruheständlern. So fand der Mannheimer Altersökonom Axel Börsch-Supan bereits 2008 in einer groß angelegten Studie heraus, dass die Freude über den Vorruhestand sehr schnell verpufft: Wer mit unter 60 in den Ruhestand geht, ist Studien zufolge erheblich unglücklicher als Altersgenossen, die zu diesem Zeitpunkt noch arbeiten.

Es scheint unbestritten: Aus psychologischer Sicht wäre die Beschäftigung älterer Menschen mehr als sinnvoll. Auch weil die Zahl der Suizide mit zunehmendem Lebensalter steigt. 2009 haben sich 9620 Menschen in Deutschland das Leben genommen. 40 Prozent dieser Menschen sind 60 Jahre und älter; in der Gesamtbevölkerung haben sie jedoch nur einen Anteil von 26 Prozent. Betroffen sind vor allem verwitwete Männer, da es ihnen besonders schwerfalle, den

&gt;

- › Kontakt zur Familie zu halten oder sich ein soziales Netzwerk aufzubauen. Wer dagegen berufstätig ist, hat enge Sozialkontakte und einen festen Tagesrhythmus. Das kann unter Umständen Schlimmeres verhindern.

Und welche volkswirtschaftlichen Auswirkungen hätte eine erhöhte Erwerbsbeteiligung älterer Menschen in Deutschland? Dieser Frage ist das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) nachgegangen: Ihre Modellrechnung zeigt, dass durch eine Anhebung der Erwerbsquote der 55- bis 64-jährigen Wertschöpfungszuwächse entstehen können, die sich bis 2025 auf 330 Milliarden Euro kumulieren. Dies entspricht dem Bruttoinlandsprodukt von Baden-Württemberg.



Foto: iStockphoto

*330 Milliarden Euro Wertschöpfungspotenzial - das klingt fast zu schön, um wahr zu sein. Aber: Was können Arbeitgeber konkret tun, um ältere Menschen besser im Unternehmen zu halten?*

**Pascal Frai:** Arbeitgeber sind vor dem Hintergrund des herausziehenden Fachkräftemangels gut beraten, ihren Beschäftigten individuellere, lebensphasenbezogenere Angebote zu machen. Dies kann etwa durch ein Lebensarbeitszeitkonto oder die Einführung sogenannter horizontaler Karrierepfade erfolgen. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, dass ältere Beschäftigte nicht von Weiterbildungsangeboten abgeschnitten werden. Daneben ist es für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer wichtig, über neue Berufsbilder nachzudenken. Warum soll zum Beispiel ein Dachdecker in der Lehre nicht parallel für Innendiensttätigkeiten ausgebildet werden? Auf die Weise kann er seinen Tätigkeitsschwerpunkt im Alter Schritt für Schritt ins Büro verlagern und dort bis zur Rente tätig sein.

„Jüngere Arbeitnehmer können vielleicht schneller rennen, die Abkürzung kennen aber nur die Älteren!“

*Lohnt sich das auch für die einzelne Firma?*

**Pascal Frai:** Ja, denn gerade die Unternehmen profitieren von älteren Mitarbeitern. Studien belegen, dass die Produktivität im Alter nicht ab-, sondern zunimmt. Zwar sinkt die physische Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter – das wird jedoch durch andere Qualitäten ausgeglichen, die man erst im Laufe des Lebens entwickelt. Dazu zählen Teamarbeit, Erfahrung und die Fähigkeit, in schwierigen Situationen richtig zu handeln. Arbeitsplätze und Arbeitsverhältnisse müssen so gestaltet werden, dass sie das Altern der Belegschaften mitmachen. Damit ältere Arbeitnehmer ihre besonderen Stärken im Arbeitsalltag auch einsetzen können und Schwächen kompensiert werden.

Dass eine Weiterbeschäftigung nicht in jedem Fall die beste Wahl sein muss, zeigt indes ein prominentes Beispiel aus Deutschland: Manchmal ist es auch besser, einfach Ehrensold zu bezahlen. Oder? ■

## Europa wächst zusammen

Im privaten wie im beruflichen Alltag erleben wir Europa als grenzenlos. Gleichzeitig müssen Bürger wie Unternehmen ihre Rechte und Interessen im In- und Ausland schützen. Wer könnte das besser als eine konsequent grenzüberschreitend denkende Kanzlei?

**LELARGE | ARENDT**  
Avocats • Rechtsanwälte

5 A, quai Finkmatt | 67000 Straßburg - Frankreich | Telefon: +33 (0) 3 88 36 08 20 | info@lelarge-arendt.fr | www.lelarge-arendt.fr



Baden, Tauchen, Schnorcheln

Business Travel Service

Bitte Traumziel Suchen

Business-Jet, Transfer, Spitzenmeeting

**BTS**   
**ReiseCenter**

## „Für mich bedeutet BTS: Badens Toller Service!“

Ob Schlemmer-Reise, Golf-Urlaub, Kreuzfahrt oder Geschäftsreise mit fünf Terminen auf zwei Kontinenten an vier Tagen: Bei BTS sind Geschäfts- und Urlaubsreisende richtig. Perfekter Service, erstklassige Beratung und günstige Preise - so fangen Reisen für viele BTS-Kunden schon gut an, wenn sie das Büro am Lahrer Flughafen betreten.

Was macht den Unterschied aus? „Wir haben den Ehrgeiz, nichts unversucht zu lassen, wenn es darum geht, Fragen zu beantworten und Wünsche wahr werden zu lassen. Und wenn es etwas gibt, was wir besser machen können - dann tun wir es“, sagt BTS-Geschäftsführer Ralf Korn.

BTS ist Partner sämtlicher namhafter Reiseveranstalter, unterhält einen eigenen Fuhrpark und einen zuverlässigen Flughafen-Shuttle-Service. Zudem ist BTS als DB und IATA-Agentur zertifiziert, stellt Flug- und Zugtickets selbst aus. Für Kunden spart das Zeit und Geld. „Wir sind der Meinung: Zeit ist zu wertvoll, um etwas dem Zufall zu überlassen“, sagt Korn. „Deshalb lassen wir bei Privat- und Geschäftsreisen nichts unversucht, um den individuellen Wünschen unserer Kunden zu entsprechen.“ Bestes Beispiel: Der Visums-Service von BTS. „Wir nehmen unseren Kunden diese Formalitäten gern ab“, sagt Korn. „Das hat sich herumgesprochen. Vergangenes Jahr waren es mehr als 4000 Visa.“

...Bin Total Sonnenhungrig

Und was bedeutet BTS für Sie? Wir freuen uns auf Ihre Vorschläge unter [www.bts-reisecenter.de](http://www.bts-reisecenter.de)



Bayamo ist das Reise- und Erlebnismagazin Ihres BTS ReiseCenters. Zweimal jährlich berichten unsere Kunden von ihren Reisen in alle Welt. Echte Erlebnisse, eigene Bilder - authentischer geht es nicht. Bestellen Sie gleich Ihr Ansichtsexemplar - kostenlos: [bayamo@bts-reisecenter.de](mailto:bayamo@bts-reisecenter.de)

### FUHRPARK



Wedding-Special:  
249 Euro\*

\*Details und Bedingungen unter [www.bts-reisecenter.de](http://www.bts-reisecenter.de)

Mit der S-Klasse zur Hochzeit? Machen wir! BTS verfügt über eine eigene Mietwagenflotte. Da ist für jeden Geschmack und für jedes Budget etwas dabei. Unser Tipp: Fragen Sie für Ihren nächsten Vereinsausflug oder die Fahrt zur Weinprobe mit Freunden doch mal nach unseren Neun-Sitzern!

### SERVICE



Sie mögen es unkompliziert? Wir auch. Deswegen sind wir als IATA-Agentur zertifiziert und können Ihre Flugtickets direkt bei uns produzieren. Vorbeikommen, Reise buchen und in den Urlaub fliegen. So einfach geht das. Und selbstverständlich können Sie bei uns direkt vor der Tür parken!



# „ICH HABE ZIELE, DAS IST WICHTIG“

„Für ein langes Leben muss der Mensch das Gefühl haben, gebraucht zu werden“, sagt der Offenburger Mediziner Dr. Jo Schraeder und fordert: „Wir Männer müssen von den Frauen lernen, wie man richtig alt wird!“

**E**r dürfte Offenburgs populärster Mediziner sein: Dr. Jo Schraeder, 72 Jahre jung, und Mitinhaber des Medizinischen Versorgungszentrums. Gegründet hat er das MVZ mit über 60 – sprich: in einem Alter, bei dem andere nur noch die Füße hochlegen. Schraeder nicht. Er spult Jahr für Jahr seine 5000 Kilometer auf dem Rennrad ab, er engagiert sich für krebserkrankte Kinder und geht als Arzt auf Weltreisen. Die Donau runter, nach Vietnam, kreuz und quer durch China. Gibt es einen besseren Interviewpartner, um über Alter, Ruhestand und das Geheimnis eines langen Lebens zu sprechen?

Deutschlands neuer Bundespräsident tritt mit 72 Jahren sein Amt an. In Hollywood bekommt ein 82-Jähriger den Oscar. Es scheint, als laufen biologische Uhren immer langsamer.

**Schraeder:** Die Biologie holt unwiederbringlich den einen früher, den anderen später ein. Jedoch gibt es, und das zeigen Ihre Beispiele, Ausnahmen – genetisch und durch eine immerwährende Interessenwahrnehmung bedingt.

Gibt es aus medizinischer Sicht eigentlich eine Definition, ab wann ein Mensch alt ist?

**Schraeder:** Und wenn schon! Es gibt Menschen, die alt erscheinen und alte Menschen, die jung wirken.

Sie selbst sind fast 72 Jahre alt. Sie arbeiten als Arzt, fahren Rennrad wie ein junger Gott und sammeln Geld für den guten Zweck. Das klingt nach allem – nur nicht nach Ruhestand.

**Schraeder:** Rennrad fahren ist meine Leidenschaft. Die sportliche Aktivität verbinde ich mit sozialem Engagement. Radelnd leukämisch- und krebserkrankten Kindern helfen, erfüllt mich ebenso wie meine berufliche Tätigkeit. Die Tour der Hoffnung ist eine Herzensangelegenheit von mir. Der Begriff Ruhezustand ist mir gänzlich unbekannt. Ihr persönlicher Jungbrunnen...

**Schraeder:** ... ist geistige, soziale, sportliche und berufliche Aktivität. Ich habe Ziele, das ist wichtig.

Vielleicht geht man als Arzt bewusster mit der eigenen Gesundheit um. Doch warum leben Frauen im Schnitt fünf Jahre länger als Männer?

**Schraeder:** Frauen sind multitaskingfähig, geschickt, zielstrebig, fleißig, überlegen, haben vielleicht die bessere Lebenseinstellung und – Genetik. Frauen werden im Leben immer gebraucht und das hält jung!

Für Männer ist ihr Körper wie ein Werkzeug, wie eine Rohrzange. Wenn das Ding ein bisschen kaputt ist, fluchen wir kurz, ärgern uns, versuchen aber unverdrossen, weiterzuarbeiten...

**Schraeder:** Das ist das Brachiale im Manne. Nachdenklichkeit, Insichgehen und Fühlen sind vielfach hilfreicher.

Müssen wir Männer von Frauen lernen, wie man alt wird?

**Schraeder:** Ja, aber das ist ein schwieriges Unterfangen.

Es hat den Anschein, dass es für Männer schwierig ist, sich mit dem Ruhestand zu arrangieren.

**Schraeder:** In der Tat. Der Verlust von Macht, Statussymbolen, Verantwortung, beruflicher Beanspruchung, gewohnten Kontakten macht vielen Menschen im Ruhestand zu schaffen. Fehlt dann noch eine körperliche Aktivität, gehen Männer als Couch-Potatoes ein.

Die Schriftstellerin Marie Luise Scherer sagte einst, dass es in ihrer Verwandtschaft keine Witwer gebe. Als „die Männer im Alter nicht mehr aus der Küche wichen, nur noch im Weg saßen und ein Faktor der Unordnung wurden, machten sie sich ans Sterben“.

**Schraeder:** Eine gute Beobachtung. Dem Gesagten zu entfliehen hilft nur, eine interessante, erfüllende Aufgabe im Ruhestand zu übernehmen. Der Mensch muss das Gefühl haben, gebraucht zu werden. Der Umgang mit jüngeren Menschen, das Erschließen neuer Wissensgebiete und eine an den Tag gelegte Disziplin sind hilfreich.

Lassen Sie uns mal einen Bogen in die Volkswirtschaft schlagen. Alles deutet daraufhin, dass wir demnächst erst mit 70 in Rente gehen.

**Schraeder:** Das entspricht genau der absehbaren demografischen Entwicklung. Und ist keineswegs ein Drama. Wir leben schließlich einfach immer länger. ■



Foto: Michael Bode

[startING.hs-offenburg.de](http://startING.hs-offenburg.de)

## DU WEISST NOCH NICHT, WELCHES FACH ZU DIR PASST?



startING ist ein vollwertiges Semester zu Studienbeginn, für einen erfolgreichen Einstieg in das Ingenieur-Studium an der Hochschule Offenburg. Es hilft Dir dabei, die passende Fachrichtung zu finden und erhöht so Deine Aussicht auf Studienerfolg – und das bei voller BAföG-Förderung.

### startING gibt's für die Studiengänge:

- Elektrotechnik / Informationstechnik
- Energiesystemtechnik
- Maschinenbau, Mechatronik,
- Medizintechnik, Verfahrenstechnik
- Wirtschaftsingenieurwesen

Fragen? Melanie Sester | Studienberatung  
Tel. 0781-205 331 | [info@hs-offenburg.de](mailto:info@hs-offenburg.de)





# MITTELSTANDSTAG WIEDER IN OFFENBURG

Erfolgsfaktor Personal – Mitarbeiter finden, binden und begeistern: Das ist das Thema des 4. Mittelstandstags, den die Allianz gemeinsam mit Morstadt|Arendt sowie Reisch & Künstle organisiert. Noch kann man sich übrigens anmelden...





**Impressionen vom 3. Tag des Mittelstands:** Mehr als 150 Entscheider aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft waren 2011 zum Tag des Mittelstands nach Gengenbach gekommen. Thema damals: Aufschwung 2011 – Fit für die Zukunft?!

**S**o langsam wird es zur guten Tradition: Am Dienstag, den 26. Juni, treffen sich Unternehmer aus der Region beim 4. Tag des Mittelstands. Nach Burda-Tower, World of Living und dem Aliseo-Logistikzentrum auf dem Hukla-Areal in Gengenbach findet die Veranstaltung in diesem Jahr wieder in Offenburg statt. Genauer gesagt: Im Saal des Salmen, jenem legendären Offenburger Versammlungsort, in dem die Badische Revolution einst ihren Anfang nahm.

„Die Terminfindung war dieses Jahr nicht so einfach“, sagt Patricia Junghanns-Wassmer, Leiterin der Allianz Filialdirektion Offenburg. „Wir wollen ja alle, dass Deutschland Fußball-Europameister wird und haben daher den spielfreien Tag vor den Halbfinals als

Termin für unseren Tag des Mittelstands ausgesucht.“ Wie in den Vorjahren lädt die Allianz gemeinsam mit der Steuerberatersozietät Reisch & Künstle und der Anwaltpartnerschaft Morstadt | Arendt zum Mittelstandstag.

Die Veranstaltung ist wie gewohnt kostenfrei und steht jedem Kalkül-Leser offen. Aus organisatorischen Gründen bitten die Veranstalter lediglich um eine kurze Nachricht beziehungsweise Anmeldung – am besten über die Website [www.mittelstandstag-ortenau.de](http://www.mittelstandstag-ortenau.de)

Und das Thema in diesem Jahr? „Der Fachkräftemangel stellt die größte Sorge

hiesiger Unternehmer dar“, sagt Steuerberater Florian Künstle. Daher steht der 4. Tag des Mittelstands ganz im Zeichen des Themas „Erfolgsfaktor Personal“. Die Unterzeile indes >

Gut geplant:  
Zum 4. Tag des  
Mittelstands am  
26. Juni macht  
König Fußball Pause

Foto: Hohmwald



## DER MITTELSTANDSTAG

Wo einst die entschiedenen Freunde der Verfassung tagten, trifft sich nun der Mittelstand: im Salmensaal, dem Herzstück des Kulturdenkmals Salmen. Maximal 250 Gäste fassen der Saal und das für den anschließenden Imbiss vorgesehene Foyer, daher ist eine rechtzeitige Anmeldung zum Tag des Mittelstands unverzichtbar. Am einfachsten geht das über die Website [www.mittelstandstag-ortenau.de](http://www.mittelstandstag-ortenau.de) oder per Mail an [info@mittelstandstag-ortenau.de](mailto:info@mittelstandstag-ortenau.de).

Sie kommen mit dem Auto? Parken können Sie ganz in der Nähe im Parkhaus „Alt Offenburg“ in der Lange Straße.

hat es in sich: Mitarbeiter finden, binden und begeistern. Der Tag des Mittelstands richtet sich an Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte aus der regionalen Wirtschaft. Die moderierten Fachvorträge der Referenten sind bewusst so ausgerichtet, dass sie den Unternehmern Impulse, Anregungen und Ideen für die tägliche Arbeit vermitteln. „Es geht um anwendbares Wissen, um Know-how-Transfer“, sagt Patricia Junghanns-Wassmer. „Unser Moderator, der Wirtschaftsjournalist Ulf Tietge, wird dafür sorgen, dass sich die Referenten nicht in Details verlieren, sondern sich ganz auf die Interessen des Publikums konzentrieren.“

Die kurz- und mittelfristigen Perspektiven des Ortenauer Arbeitsmarkts werden Manfred Hammes, Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau sowie der Geschäftsführer Operativ der Agentur für Arbeit, Alfred Szorg, erläutern. Rechtsanwalt Markus Arendt berichtet aus seiner Beratungspraxis über Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil.

Der Wolfacher Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Florian Künstle erläutert Mittel und Wege, Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen. Patricia Junghanns-Wassmer, Leiterin der Allianz Filialdirektion Offenburg spricht über Arbeitszeitkonten und Altersvorsorge als Mittel zur Mitarbeiterbindung. Gerhard Wiesler von Kienbaum in Freiburg indes berichtet über die schwierige Suche nach Fach- und Führungskräften in und für die Region. Im Anschluss laden die Veranstalter noch zu einem kleinen Imbiss mit Spezialitäten aus Küche und Keller der Region. ■



[www.sparkasse-kehl.de](http://www.sparkasse-kehl.de)

Wenn es das gäbe,  
könnten Sie es bei uns leasen.

 **Sparkasse  
Hanauerland**

Autos und Computer zu leasen, ist heute ganz normal. Wenn Ihr Leasing-Wunsch allerdings mal etwas ungewöhnlicher ausfällt: Wir beraten Sie bei jedem Ihrer Investitionspläne. Lernen Sie unser Angebot bei einem persönlichen Gespräch mit unseren Leasingberatern kennen. Weitere Informationen und Finanzierungsangebote erhalten Sie in Ihrer Filiale und unter [www.sparkasse-kehl.de](http://www.sparkasse-kehl.de). Wenn's um Geld geht – Sparkasse.





# HEITER UND WOLKIG

In einer globalisierten Welt zählen Werte wie Verfügbarkeit, Mobilität und Flexibilität. Um so arbeiten zu können, braucht es ein Umdenken in Sachen IT-Infrastruktur

**U**m es mal böse zu formulieren: Computer werden dümmer. Sie wissen nicht mehr alles, sie können nicht mehr alles – aber sie wissen, wo es steht. Informatiker sprechen in diesem Zusammenhang von Cloud Computing. Von Daten in Wolken und dem Internet als zentralem Datenspeicher für Urlaubsbilder, Musik oder den Austausch mit Freunden.

Im Business-Umfeld setzt sich Cloud-Computing ebenfalls durch – allerdings als Private-Cloud-Konzept wie jetzt für die Sozietät Reisch & Künstle realisiert. Soll heißen: Eine Firma, eine Wolke und die auch noch streng gesichert. Die sensiblen Daten liegen auf Server mit Storage-Konzept und nicht irgendwo im Internet; der Zugriff auf die Daten ist nur berechtigten Nutzern möglich und durch Firewalls sowie ein individuelles Sicherheitskonzept bestens geschützt.

Das klingt furchtbar nebulös, ist aber im Prinzip ganz einfach: Statt auf jedem Rechner diverse Programme zu installieren und Daten vorzuhalten, werden Software und Daten

auf einem leistungsfähigen Zentralrechner installiert, der den einzelnen PC-Arbeitsplätzen (wo auch immer diese sind) Daten und Programme via Netzwerk oder VPN-Verbindung zur Verfügung stellt. Vorteil: Ein solches System lässt sich besser schützen. Ob Viren, Hacker, Stromausfälle oder Kaffeetassen – auf Servern sind Daten ungleich sicherer als auf Laptops oder Arbeitsplatz-Rechnern.

Die Private-Cloud-Philosophie ermöglicht einen permanenten Zugriff auf Daten und macht mobiles Arbeiten produktiv. „Über unser neues Mandantenportal lässt sich eine gegen den Zugriff fremder Dritter gesicherte Kommunikation mit unseren Mandanten auf einem ganz neuen Niveau realisieren“, sagt Steuerberater Patrick Reisch. „E-Mails, eingescannte Dokumente, Bilanzen, Belege, Verträge oder auch betriebswirtschaftliche Auswertungen lassen sich online abrufen und jederzeit in den

Arbeitsprozess integrieren.“ Das neue Mandantenportal ist vergleichbar mit elektronischem Banking und sicherlich die Zukunft in Sachen Kommunikation zwischen Steuerberater und Unternehmen.

**Private Clouds**  
machen mobiles  
Arbeiten effektiver  
und sicherer. Davon  
profitieren Kunden  
und Mitarbeiter

› Die EDV-Umstellung wirkt sich positiv auf die Arbeitsprozesse aus. Buchhaltung heißt nicht mehr, Belege von Hand zu kontieren. Stattdessen verarbeiten die Mitarbeiterinnen digitale Daten. „Ich freue mich, dass unsere Belegschaft dieser Entwicklung und den technischen Veränderungen so positiv gegenübersteht und voll mitzieht“, sagt Reisch. „Mit diesem Schritt reagieren wir auf die zunehmende Digitalisierung unserer Mandanten im Bereich Rechnungsein- und -ausgang. Letztlich geht es darum, immobile Aktenordner durch digitale Daten zu ersetzen, die jederzeit, überall und vor allem sicher zur Verfügung stehen.“

Kein Wunder, dass Cloud Computing das beherrschende Thema der Cebit war, berichtet Jan Mehser, Geschäftsführer des Pforzheimer Systemhauses Proteon, das unter anderem mit Storage-Lösungen und Virtualisierungen Cloud Computing bei Mittelständlern wie Reisch & Künstle realisiert. Mehser: „Unsere Kunden setzen auf IT – weil sie erfolgreich sein wollen. Aber nur wenn das System gut geplant wird, kommt man weiter. Und nur wenn alles läuft, hat man den Kopf frei für das eigentliche Business.“

Mehser und seine Kollegen sind überzeugt, dass sich viele IT-Nutzer der Vielfalt und Komplexität Ihrer Infrastruktur und der eingesetzten Softwareprodukte gar nicht bewusst sind – „eindeutige Klarheit kann eigentlich nur ein vorheriger Check des Netzwerks mit einer Inventarisierungssoftware schaffen, die alle wichtigen Informationen des Netzes ausliest und dokumentiert“.

Die Anforderungen einer globalisierten Welt, die maximale Verfügbarkeit wie größtmögliche Flexibilität und Mobilität von Mitarbeitern wie Informationen einfordert, ist indes ohne Cloud Computing kaum vorstellbar. Dem Branchenverband Bitkom zufolge wurden 2011



Foto: Proteon

Das Systemhaus Proteon mit Geschäftsführer Jan Mehser (l.) setzt auf **Private Clouds für den Mittelstand**

noch 3,6 Milliarden Euro in Cloud Computing investiert, bis 2016 werden es 17 Milliarden Euro sein.

Die Sozietät Reisch & Künstle hat die nötigen IT-Investitionen bereits getätigt. Wochen hat es gedauert, bis gemeinsam mit

Proteon ein Pflichtenheft erarbeitet war und die ideale Client-Server-Architektur feststand. Am Ende ist ein kleines Rechenzentrum mit zwei virtualisierten und geclusterten Hochleistungs-Servern inklusive Storage-System entstanden. So ist es möglich, alle benötigten Daten und Programme auf nur zwei Servern zusammenzufassen.

Drei Sekunden statt vier Stunden. Es gibt keine Zahl, die den Leistungssprung der IT besser belegt als die Dauer der täglichen Daten-Sicherung. Steuerberater Reisch: „Wir dürften jetzt in Sachen Hard- und Software auf dem neuesten Stand der Technik sein.“ ■



**Florian Künstle** ist Steuerberater und Sozios der Kanzlei Reisch & Künstle. Die Kanzlei hat erst kürzlich kräftig in die Runderneuerung ihrer eigenen IT-Infrastruktur investiert.

Autoreninfo

Freiburg · Leonberg · Köln · Chemnitz · München · Hamburg · Darmstadt · Wien · Graz · Klagenfurt · Villach · Dornbirn · Linz · Zagreb

## Risiko- und Versicherungsanalyse anhand von Bilanzpositionen: SÜDVERS-Optimierungsprogramm und SÜDVERS-Bilanzschutz®



- Versicherungsmakler
- Risk Management
- Internationale Lösungen
- Vorsorge
- Credit Management

**SÜDVERS  
GRUPPE**



Manfred und Florian Karle, Geschäftsführende Gesellschafter der SÜDVERS-GRUPPE.  
Wir beraten Sie gerne in einem persönlichen Gespräch: **Telefon 0761 45 82-201**  
oder [info@suedvers.de](mailto:info@suedvers.de). Weitere Infos unter [www.suedvers.de](http://www.suedvers.de).





Salmen Offenburg · 26. Juni 2012 · 18 Uhr

# 4. Tag des Mittelstands

Erfolgsfaktor Personal –  
Mitarbeiter finden, binden und begeistern

Jetzt online anmelden:  
[www.mittelstandstag-ortenau.de](http://www.mittelstandstag-ortenau.de)





## ZUR PERSON

Mit dem Einstieg von **Markus Arendt**, der seit 1996 als Rechtsanwalt selbstständig ist, entstand aus der altherwürdigen Kanzlei Morstadt die heutige Anwaltspartnerschaft Morstadt | Arendt.

Arendt hat sich vor allem als Anwalt des Mittelstands einen Namen gemacht. Gesellschafts- und Handelsrecht, Arbeits- und Vertragsrecht sind neben Fragen des Erbrechts seine Interessenschwerpunkte.

Mit den Rechtsanwälten Dieter Eckert, Tina Heidrich und Johanna Hänfling hat Arendt seine Kanzlei nun in Rechtsgebieten verstärkt, die das bisherige Profil der Kanzlei ideal ergänzen und erweitern.



# „WIR INVESTIEREN IN KLUGE KÖPFE“

Drei neue Rechtsanwälte in Offenburg, eine neue Kanzlei in Straßburg:  
Markus Arendt erweitert und ergänzt das Kompetenzprofil der Anwaltspartnerschaft  
Morstadt | Arendt um Öffentliches Recht, Arbeitsrecht und Zivilrecht

Die Rechtsanwaltskanzlei Morstadt | Arendt hat die Weichen auf Wachstum und zusätzliche Kompetenzen gestellt: Künftig unterstützt der frühere Offenburger Bürgermeister und Rechtsanwalt Dieter Eckert die Kanzlei in der Philipp-Reis-Straße. Gleichzeitig erläutert Rechtsanwalt Markus Arendt, dass er mit der neuen Kanzlei Lelarge | Arendt in Straßburg auf das Zusammenwachsen Europas und den daraus resultierenden Beratungsbedarf reagiere.

Die seit mehr als 60 Jahren in Offenburg etablierte Kanzlei Morstadt | Arendt weitet damit ihre Geschäftstätigkeit gleich in zwei Richtungen aus: Von Straßburg aus werden deutsche und französische Mandanten in grenzüberschreitenden Rechtsfragen sowie im Europarecht betreut.

Am Standort Offenburg ist die Kanzlei fortan nicht mehr nur für Unternehmen und Privatpersonen tätig, sondern arbeitet auch für Kommunen, Zweckverbände und die Öffentliche Hand.

Eckert und Arendt arbeiten seit dem 1. April als Bürogemeinschaft zusammen. „Ich denke, dass sich unsere Kompetenzen ziemlich gut ergänzen“, sagt Markus Arendt. Während die Kanzlei Morstadt | Arendt ihren Schwerpunkt bisher im Bereich Handels- und Gesellschaftsrecht sowie im Arbeitsrecht hat, ist Rechtsanwalt Eckert auf Öffentliches Recht, Verwaltungs- sowie Planordnungsrecht, Bau- und Immobilienrecht spezialisiert.

„Ob es um Standorte für Windkraftanlagen geht, um einen Bebauungsplan oder um Umweltfragen: Das Verhältnis zwischen Bürger und Staat ist von einer ganzen Reihe rechtlicher Besonderheiten geprägt“, sagt Eckert, der bis vor einem Jahr als Baubürgermeister für die Stadt Offenburg gearbeitet hat. „Ich war selbst 25 Jahre lang im öffentlich Dienst tätig – und weiß, mit wie vielen rechtlichen Fragen und kommunikativen Herausforderungen Verwaltungen heute belastet sind. Hinzu kommt, dass sich das Öffentliche Recht durch eine spezifische Sichtweise auszeichnet, die etwa mit dem Zivilrecht kaum vergleichbar ist.“

Mit Dieter Eckert gewinnt die Kanzlei Morstadt | Arendt einen ausgewiesenen Experten. In den acht Jahren als Baubürgermeister hat Eckert in Offenburg viel bewegt: Er hat die Sanierung der Messe kosten- und termingerecht geschultert und der Innenstadt zu neuem Leben und Glanz verholfen: Die Umgestaltung des Marktplatzes und der Neubau auf dem Keilbach-Areal haben sich ausgezahlt. Gleichzeitig hat Eckert gemeinsam mit Oberbürgermeisterin Edith Schreiner für Offenburgs Interessen beim Ausbau der Rheintalbahn gekämpft – und inzwischen deutet alles darauf hin, dass die Stadt sich im Streit um die Bahntrasse durchsetzt.

Vor seiner Zeit in Offenburg hat der 54-jährige Eckert als Erster Landesbeamter für das Landratsamt Karlsruhe gearbeitet sowie in verschiedenen Positionen für das Staatsministerium, das Ministerium Ländlicher Raum und das

› Umweltministerium Baden-Württemberg. Begonnen hat er seine Laufbahn 1986 beim Landratsamt des Ortenaukreises in Offenburg.

„Für den Erfolg eines mittelständischen Unternehmens ist in erster Linie die Qualität der Mannschaft entscheidend. Das ist bei uns als Kanzlei nicht anders als bei einem Präzisionsteilehersteller oder einem Maschinenbauunternehmen“, sagt Markus Arendt. „Wir investieren daher in kluge Köpfe, um unseren Mandanten noch besser und mit mehr Kompetenz und Erfahrung zur Seite stehen zu können.“

Der immer stärker nachgefragte Geschäftsbereich Arbeitsrecht ist bereits Ende vergangenen Jahres mit Rechtsanwältin Tina Heidrich personell verstärkt worden. Den Bereich des Privat- und Zivilrechts betreut die ebenfalls neu zur Kanzlei gekommene Rechtsanwältin Johanna Hänfling.

Tina Heidrich ist bundesweit als Expertin in Sachen Arbeitsrecht bekannt. Parallel zu ihrer anwaltlichen Tätigkeit in der Kanzlei Morstadt|Arendt steht sie als Chefredakteurin einer arbeitsrechtlichen Fachzeitschrift des Haufe-Verlags vor. „Ich kenne niemanden, der besser Bescheid weiß, wohin sich das Arbeitsrecht in bestimmten Bereichen gerade entwickelt“, sagt Markus Arendt. „Tina Heidrich ist damit in jedem Fall eine Verstärkung für uns.“



Foto: Michael Bode

Rechtsanwalt **Dieter Eckert** gilt als ausgewiesener Experte für Öffentliches Recht sowie für die Rechtsgebiete Bau-, Immobilien- und Planungsrecht

Gleiches gilt für Johanna Hänfling, die bis Ende vergangenen Jahres als selbstständige Rechtsanwältin in Rastatt tätig war, ehe sie zur Kanzlei Morstadt|Arendt kam. Markus Arendt: „Mit Frau Hänfling haben wir im Bereich des Zivilrechts einiges an Erfahrung und Know-how hinzugewonnen.“ In diesem Rechtsgebiet handelt es sich bei vielen Mandanten um Privatpersonen, die eine schnelle, kostengünstige und verlässliche Lösung suchen. Markus Arendt: „Bei Johanna Hänfling sind unsere Mandanten bestens aufgehoben, das zeigt sich auch im Feedback nach den ersten Monaten. Ich denke, dass wir nun besser denn je aufgestellt sind.“ ■

## RECHT FRANZÖSISCH

Straßburg ist die Hauptstadt Europas. Kein Wunder, dass die Metropole am Rhein symbolhaft für grenzüberschreitende Angelegenheiten steht. Gemeinsam mit dem Avocat und Rechtsanwalt Eric Lelarge hat Markus Arendt in Straßburg nun eine Anwaltsgesellschaft nach französischem Recht gegründet, die sich ganz auf grenzüberschreitende Rechtsfragen spezialisiert hat.

„Europa wächst zusammen“, sagt Eric Lelarge. Doch während es selbstverständlich ist, hüben wie drüben Geschäfte zu machen, zum Einkaufen zu fahren oder zur Arbeit zu pendeln, so treffen entlang des Rheins doch immer noch zwei Rechtssysteme aufeinander. Lelarge: „Das birgt natürlich Konfliktstoff und Beratungsbedarf und es braucht Anwälte, die grenzüberschreitend denken und handeln.“

Eric Lelarge ist als französischer Avocat wie als deutscher Rechtsanwalt zugelassen. Durch diese Doppelqualifikation und seine langjährige Erfahrung als Avocat und Rechtsanwalt sind ihm die vielfältigen Rechtsprobleme, die sich aus zwischenstaatlichen Verflechtungen ergeben, bestens bekannt.

Eric Lelarge: „Ich verstehe mich als Ansprechpartner für mittelständische Unternehmen und Privatpersonen in allen Fragen ihrer rechtlichen Belange, insbesondere aber im grenzüberschreitenden Rechtsverkehr.“

Der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit umfasst das deutsche und französische Wirtschafts- und Zivilrecht. Mandanten werden nach Wunsch in deutscher oder französischer Sprache beraten. ■

**LELARGE|ARENDT**  
Avocats • Rechtsanwälte





„Mein Job ist, dass die Firma floriert. Dass unsere Kunden zufrieden sind und die Mitarbeiter mit Freude an die Arbeit gehen. Morstadt|Arendt hält uns dabei den Rücken frei. Ein gutes Gefühl.“

## Recht für Unternehmer

Die Rechtsanwaltskanzlei Morstadt|Arendt zählt seit Jahrzehnten zu den ersten Adressen für kompetente Rechtsberatung in Offenburg. Rechtsanwalt Markus Arendt – selbst Spross einer Unternehmerfamilie – hat die Kanzlei

speziell auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen sowie ihrer Inhaber ausgerichtet. Vielleicht liegt es daran, dass sich Unternehmer bei Morstadt|Arendt besonders gut verstanden, beraten und vertreten fühlen.

**MORSTADT | ARENDT**  
Recht für Unternehmer



Philipp-Reis-Straße 9 | 77652 Offenburg

Telefon: 07 81/9 90 75 95 | Telefax: 07 81/9 90 65 95

info@morstadt-arendt.de | www.morstadt-arendt.de





# FIT IM ARBEITSRECHT? MACHEN SIE DEN TEST

Dass umfassendes Wissen in puncto Arbeitsrecht für die Personalarbeit unerlässlich ist, liegt auf der Hand – oder? Doch behalten Sie bei der Fülle an arbeitsrechtlichen Gesetzen und arbeitsgerichtlichen Entscheidungen eigentlich noch den Überblick?

Das deutsche Arbeitsrecht hält einige Stolpersteine bereit. Wer diese nicht beachtet, hat plötzlich einen unbefristet statt befristet beschäftigten Mitarbeiter oder muss einen Langfinger weiterbeschäftigen, weil er ihn vor der Kündigung nicht abgemahnt hat. Damit Ihnen das nicht passiert, haben wir für Sie die populärsten Irrtümer im Arbeitsrecht zusammengestellt. Finden Sie mit den folgenden Fragen einfach selbst heraus, ob Sie sich immer für richtige Antwort entscheiden. Die Auflösung finden Sie übrigens auf der nächsten Seite.

**1. Die meisten Verträge oder Erklärungen müssen laut Gesetz schriftlich abgefasst sein und unterzeichnet werden. Daher besteht ohne schriftlichen Arbeitsvertrag auch kein Vertragsverhältnis.**

- A Das stimmt. Denn das sogenannte Nachweisgesetz schreibt die schriftliche Dokumentation der wesentlichen Vertragsbedingungen vor.
- B Stimmt nicht! Ein Arbeitsvertrag kann auch mündlich, fernmündlich oder sogar nur durch schlüssiges Verhalten geschlossen werden.

**2. Das deutsche Arbeitsrecht ist als arbeitnehmerfreundlich bekannt. Kündigungen sollen das letzte Mittel darstellen, außerdem verdient jeder eine zweite Chance. Einem Arbeitnehmer darf daher erst nach drei Abmahnungen gekündigt werden.**

- A Blödsinn. Es gibt keine feste Regel, dass erst nach der dritten Abmahnung gekündigt werden darf.
- B Das stimmt, denn jeder Arbeitnehmer muss grundsätzlich die Chance erhalten, sich zu bessern.

**3. Arbeitnehmer, die oft oder über einen längeren Zeitraum krank sind, kosten den Arbeitgeber viel Geld. Ihnen darf aber trotzdem nicht gekündigt werden.**

- A Falsch, denn Krankheit schützt nicht vor Kündigung.
- B Richtig. Das deutsche Arbeitsrecht stellt kranke Arbeitnehmer unter einen besonderen Schutz.

**4. Wenn schwangeren Arbeitnehmerinnen nicht gekündigt werden darf, dann läuft bei ihnen auch ein befristeter Arbeitsvertrag nicht aus.**

- A Das stimmt, der Arbeitsvertrag verlängert sich bis zum Ende des Mutterschutzes, sonst liefe ja der besondere Kündigungsschutz ins Leere.
- B Das stimmt nicht. Befristung bleibt Befristung.

**5. Ein neuer Arbeitnehmer tritt seine Stelle am 1. Juni an, ein anderer scheidet zum 31. Juli aus. Dennoch steht beiden der volle Jahresurlaub zu.**

- A Das stimmt. Sie müssen im Kalenderjahr nur mehr als sechs Monate in dem Unternehmen gearbeitet haben.
- B Das stimmt nicht. Arbeitnehmern steht für jeden Beschäftigungsmonat nur ein Zwölftel des Jahresurlaubs zu.

**6. Eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung muss immer am ersten Krankheitstag vorgelegt werden.**

- A Das stimmt. Damit der Arbeitgeber planen und sich gegebenenfalls um eine Vertretung kümmern kann.
- B Nein. Es reicht aus, wenn der Arbeitnehmer den Arbeitgeber über die Arbeitsunfähigkeit informiert.



Foto: iStockphoto

### › 1. Antwort B

Auch wenn die Schriftform keine Voraussetzung für das Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses ist: Ein Arbeitsvertrag sollte natürlich schriftlich fixiert werden. Sonst gelten bei Unstimmigkeiten über die Vertragsbedingungen im Zweifel die „üblichen Bedingungen“. Eine mögliche Folge: Der Arbeitnehmer beruft sich auf den Tariflohn als „üblichen Lohn“, der Arbeitgeber kann aber nicht beweisen, dass ein niedriger Lohn vereinbart war. Ohne Schriftform sind auch Befristungsabreden ungültig, sodass sich der Arbeitgeber ohne schriftlichen Arbeitsvertrag plötzlich in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitnehmer wiederfindet.

### 2. Antwort A

Es gibt leider keine Faustregel, wie viele Abmahnungen genau angebracht sind. Entscheidend ist jeweils die Schwere des konkreten Fehlverhaltens. Bei gravierendem Fehlverhalten, wie einer Straftat gegen den Arbeitgeber, kann sogar auf eine Abmahnung verzichtet werden. Aber Vorsicht: Die Rechtssprechung fällt gerade bei Bagatelldiebstählen oft unterschiedlich aus. Daher sollte vor einer verhaltensbedingten Kündigung grundsätzlich eine Abmahnung ausgesprochen werden. Nutzt der Arbeitnehmer seine zweite Chance nicht, sollte mit der Kündigung nicht zu lange gewartet werden.

### 3. Antwort A

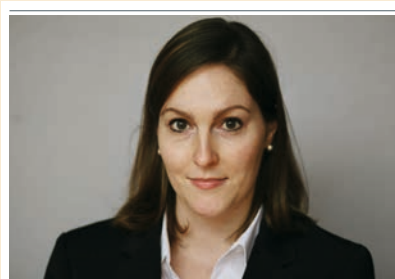
Kranke Arbeitnehmer dürfen sogar wegen ihrer Krankheit gekündigt werden.

Die sogenannte krankheitsbedingte Kündigung ist aber besonders risikoreich, da viele Arbeitgeber bereits an der ersten Voraussetzung scheitern: der negativen Prognose für die Gesundheit des Arbeitnehmers, die anhand der Fehlzeiten in der Vergangenheit hergeleitet werden kann. Allerdings haben die Arbeitsgerichte ganz unterschiedlich darüber entschieden, wie lange und wie oft ein Arbeitnehmer krank

gewesen sein muss. In der Regel kann man jedoch eine negative Gesundheitsprognose treffen, wenn der Arbeitnehmer in einem Zeitraum von drei Jahren jedes Jahr 20 bis 25 Prozent seiner Arbeitszeit krankheitsbedingt gefehlt hat.

### 4. Antwort B

Bei schwangeren Arbeitnehmerinnen ist Vorsicht geboten – auch wenn eine Schwangerschaft nicht automatisch zu einer Verlängerung des befristeten Arbeitsvertrages führt oder die Befristung unwirksam macht. Jedoch darf eine Arbeitnehmerin nicht wegen ihrer Schwangerschaft benachteiligt werden. Wird der Arbeitsvertrag beispielsweise nur des-



Rechtsanwältin **Tina Heidrich** arbeitet seit Ende 2011 für die Offenburger Kanzlei Morstadt | Arendt. Arbeitsrecht ist ihr Interessenschwerpunkt. Unter [heidrich@morstadt-arendt.de](mailto:heidrich@morstadt-arendt.de) ist die Autorin per Mail erreichbar. Autoreinfo



## Öffentlich-rechtliche Angelegenheiten

Ob es um Standorte für Windräder geht, einen Bebauungsplan oder Umweltauflagen: Das Verhältnis zwischen Bürger und Staat ist von einer Reihe rechtlicher Besonderheiten geprägt. In Bürogemeinschaft mit der Kanzlei Morstadt|Arendt berät Rechtsanwalt Dieter Eckert Mandanten aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in Fragen des Verwaltungs-, Planungs- sowie des öffentlichen und privaten Baurechts.

**DIETER ECKERT**  
Rechtsanwalt · Bürgermeister a.D.

**MORSTADT|ARENDDT**  
Anwaltpartnerschaft 



halb nicht verlängert, weil die Arbeitnehmerin schwanger ist, muss der Arbeitgeber Schadensersatz und Entschädigung zahlen.

#### 5. Antwort A

In beiden Fällen ist ein voller Urlaubsanspruch zu bejahen. Gezweifelt wird nur, wenn der Arbeitnehmer in einem Kalenderjahr nicht mehr als sechs Monate im Unternehmen gearbeitet hat. Das ist der Fall, wenn die Beschäftigungsdauer insgesamt nicht über sechs Monaten liegt, der Arbeitnehmer am 1. Juli und später einsteigt oder am 30. Juni und früher ausscheidet.

Wer dennoch von der Zwölfregelung Gebrauch machen möchte, kann dies im Arbeitsvertrag regeln; allerdings nur für den Urlaub, den er zusätzlich zum gesetzlichen Mindesturlaub von 20 Arbeitstagen gewährt. Der Arbeitgeber muss dann aber im Arbeitsvertrag klar zwischen gesetzlichem Mindesturlaub und übergesetzlichem Urlaub differenzieren.

#### 6. Antwort B

Der Arbeitgeber muss zwar unverzüglich, das heißt zu Beginn des ersten Krankheitstages, über die Arbeitsunfähigkeit des Mitarbeiters informiert werden; die Arbeitsunfähigkeitsklärung muss aber erst am vierten Krankheitstag vorliegen. Fällt dieser vierte Krankheitstag unglücklicherweise auf einen Samstag, Sonntag oder Feiertag, dann reicht es sogar aus, die Arbeitsunfähigkeitsklärung erst am darauffolgenden Arbeitstag vorzulegen. So regelt es das Gesetz. Wem das zu lange dauert, der kann seine Mitarbeiter aber mit einer entsprechenden vertraglichen Vereinbarung verpflichten, den „gelben Schein“ bereits am ersten Krankheitstag im Betrieb abzuliefern beziehungsweise abliefern zu lassen. Dann gilt diese Regelung. ■

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Markus Arendt, Florian Künstle, Patrick Reisch

### Verlag

Tietge GmbH  
Geschäftsführer: Ulf Tietge  
Bahnhofsplatz 1 · 77694 Kehl  
Telefon: 0 78 54/98 93 52  
info@tietge.com · www.tietge.com



### Redaktion

Ulf Tietge (Verantwortlich im Sinne des Presserechts)  
Heike Schillinger, Kerstin Lamprecht (Assistenz)  
redaktion@kalkuel-magazin.de

### Art Direktion und Layout

Susanne Bertonnaud · sb@tietge.com

### Anzeigen- und Leser-Service

Torsten Sauter · ts@tietge.com

### Druck

Wir machen Druck GmbH · Mühlweg 25/2 · 71711 Murr

Die Inhalte dieses Magazins werden mit größter Sorgfalt recherchiert und verfasst. Der Verlag übernimmt dennoch keine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen, auch ersetzen die Beiträge nicht die Beratung durch einen Rechtsanwalt oder Steuerberater.

Kalkül erscheint mit zwei Ausgaben im Jahr und einer Auflage von 5000 Exemplaren. Es gilt die Anzeigenpreisliste 2012. Das Magazin oder Teile davon dürfen nur mit vorheriger Genehmigung des Verlags nachgedruckt oder vervielfältigt werden.

Das Magazin im Internet: [www.kalkuel-magazin.de](http://www.kalkuel-magazin.de)

High-Perfor**Mann**ce im Stahlbau.



Mann GmbH  
Stahl- und Anlagenbau  
Carl-Benz-Straße 2  
77731 Willstätt

Telefon  
+49 [0]7852 933660  
Telefax  
+49 [0]7852 933677

[www.stahlbau-mann.de](http://www.stahlbau-mann.de)

# EIN TANZ AUF DEM DRAHTSEIL

Wer mehr als das halbe Leben für die eigene Firma geschuftet hat, verdient im Ruhestand eine gesicherte Altersvorsorge: Mit üblichen Pensionszusagen kann das schnell schiefgehen

**D**ie Firma aufzubauen hat 30 Jahre gedauert. Die Firma zu ruinieren nur 30 Minuten. Denn ein paar Wochen nach dem Termin im Standesamt flog dem mittelständischen Unternehmer die eigene Pensionszusage um die Ohren. Seine neue Frau ist knapp 20 Jahre jünger, ihr Anspruch auf eine 60-prozentige Witwenrente aus der Pensionszusage ihres Mannes sorgt im schlimmsten Fall für eine bilanzielle Überschuldung des Unternehmens. Ein Insolvenzgrund? Ja. Ein Einzelfall? Leider nein.

„Wenn Sie sich mal die Verträge von Pensionszusagen anschauen, stellen sie schnell fest: Bei neuneinhalb von zehn Verträgen besteht dringender Handlungsbedarf“, sagt Tilo Neumann, Vorstand der Aures Finanz AG & Cie. KG. Im Prinzip sind Pensionszusagen eine klasse Sache. Wenn alles gut läuft, bieten sie optimale Möglichkeiten, um sicheres Kapital für die Altersvorsorge aufzubauen. Unter Berücksichtigung der jeweils geltenden steuerlichen Vorschriften wie



**Tilo Neumann**  
Vorstand der  
Aures Finanz AG & Cie. KG

Erdienbarkeit, Angemessenheit und Ernsthaftigkeit ist ihre Gestaltung verhältnismäßig einfach. Die Rückdeckungsart lässt sich frei wählen und kann so an die Besonderheiten des Unternehmens angepasst werden. Ein Vorteil im Vergleich zu anderen Möglichkeiten der betrieblichen Altersvorsorge. Kein Wunder also, dass etwa 60 Prozent aller geschäftsfüh-

renden Gesellschafter beim Thema Altersversorgung ganz oder teilweise auf Pensionszusagen setzen.

Pensionszusagen bedürfen jedoch einer kontinuierlichen Pflege. „Die Verträge sollten spätestens alle zwei Jahre penibel überprüft werden“, sagt Neumann. In der Praxis kann davon keine Rede sein. Die Mehrheit der Pensionszusagen im Mittelstand gelten als dramatisch unterfinanziert. Schuld ist ein ganzes Bündel von Entwicklungen, die man als GmbH-Gesellschafter nicht einmal steuern kann:

**Neue Rechtsprechung:** Mit Schreiben des Bundesfinanzministeriums und durch steuerrechtliche Urteile sind die Rechtsgrundlagen von Pensionszusagen ständig angepasst worden. Alte Formulierungen stellen inzwischen ein hohes Risiko für die künftige Anerkennung dar und sind demgemäß im Insolvenzfall unter Umständen nicht vor dem Zugriff des Insolvenzverwalters sicher. Zusätzlich droht eine hohe Steuerschuld bei der vom geschäftsführenden Gesellschafter ungewollten Auflösung der Rückstellungen.

**Sinkende Zinsen:** Die meisten Pensionszusagen sind mit normalen kapitalbildenden Lebensversicherungen rückgedeckt. Da die Gesamtverzinsung dieser Policen seit Jahren sinkt, entstehen Finanzierungslücken.

**Steigende Lebenserwartung:** Nach den Heubeck-Richttafeln (geändert 1998 und 2005) ist üblicherweise von 20 Jahren Pensionsbezug auszugehen – nicht mehr von 15 Jahren. „Jeder dieser Punkte kann allein schon ernste Schwierig-







Foto: iStockphoto

keiten im Unternehmen auslösen“, sagt Neumann. Die Erfahrung zeige aber, dass in bestehenden Pensionszusagen über viele Jahre hinweg keinem dieser Bereiche Rechnung getragen wurde – obwohl der Gesetzgeber die Auslagerung von Pensionsverpflichtungen auf externe Versorgungsträger steuerlich fördert und so die Möglichkeit eröffnet, die Unternehmensbilanz zu bereinigen.

Welches Volumen ungedeckte Pensionszusagen wirklich haben, ist unter Experten umstritten. Aber es gibt Anhaltspunkte: Allein die 30 Dax-Unternehmen haben bis 2011 Pensionsverpflichtungen in Höhe von rund 250 Milliarden Euro angehäuft, die in den kommenden Jahren fällig werden. Rund ein Drittel dieser Verpflichtungen ist nicht gedeckt.

Die Sanierung von Pensionszusagen nimmt bei Unternehmensberatern, Versicherern und Steuerberatern einen immer größeren Raum in der Beratung ein – nicht mehr nur, wenn der geschäftsführende Gesellschafter das Rentenalter erreicht und feststellt, dass die Pensionszusage den Wert des Unternehmens erheblich schmälert.

Da seit Inkrafttreten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes Unternehmen eine Handelsbilanz erstellen müssen, kommen die Versäumnisse der Vergangenheit ans Licht. Denn in der Handelsbilanz werden die Pensionsverpflichtungen mit einem kapitalmarktnahen Zins bewertet. Neumann: „Dadurch erkennen viele Unternehmen erst den Umfang ihrer Rentenverbindlichkeiten und ihrer Gesamtverschuldung.“ >

› Und nicht nur das: Die Unterfinanzierung von Pensionszusagen wird auch für Dritte offensichtlich – für Banken, Geschäftspartner, Lieferanten und potenzielle Nachfolger. Der auf Gesellschaftsrecht spezialisierte Offenburger Rechtsanwalt Markus Arendt sagt daher: „Bei unseren Mandanten steht das Thema Pensionszusagen mit hoher Priorität auf der Tagesordnung. Einerseits schnüren allzu gut gemeinte Verträge den Unternehmen die Luft ab, andererseits riskieren Geschäftsführer und Unternehmen mit Fehlern im Kleingedruckten die Finanzierung ihres Ruhestands. Wir werden daher in Zusammenarbeit mit den Nachfolge-Experten vom BWIZ, dem Baden-Württembergischen Institut für Zukunftsplanung, und Experten aus der Versicherungsbranche zu diesem Themenkomplex Veranstaltungen anbieten.“

Es gibt eine Reihe guter Gründe, Pensionsverpflichtungen so zu gestalten, dass sie keine bilanziellen Auswirkungen mehr haben, sagt auch Tilo Neumann und zählt auf:

- Einer der häufigsten Gründe ist die **Absicherung der eigenen Rente**, sodass diese unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ausbezahlt wird.
- Ist die Pensionszusage auf einen externen Versorgungsträger übergegangen (und ausfinanziert) entsteht beim Ver-

kauf des Unternehmens **keine Abhängigkeit** von der Leistung des neuen Firmeninhabers.

- Spätestens seit Basel II wirken sich Pensionsverpflichtungen negativ auf die **Kreditvergabeberedigkeit** der Banken aus; vor allem dann, wenn die Pensionszusage nur teilweise ausfinanziert ist.

Tilo Neumann fasst daher treffend zusammen: „Aktuell sind Pensionszusagen tickende Zeitbomben in den Bilanzen vieler mittelständischer Unternehmen.“

Kein Wunder also, dass immer mehr Unternehmen versuchen, ihre Pensionszusagen auszulagern. Doch das ist leichter gesagt als getan. Um die Sprengkraft von Pensionszusagen aus

Bilanzen zu entfernen, brauchen sogar Experten oft sechs bis neun Monate.

„Eine Musterlösung nach Schema F gibt es nicht“, sagt Neumann. Erst müssen erdiente Anwartschaften (Past Service) ermittelt und ausfinanziert werden, dann muss für künftige Ansprüche (Future Service) eine Regelung her. In der Praxis beginnt die Sanierung der Pensionszusage daher mit einem Gutachten zur Aufarbeitung des Ist-Zustands. Erst dann gilt es, die Altersvorsorge des geschäftsführenden Gesellschafters mit juristischem, steuerrechtlichem und versicherungsrechtlichem Sachverstand wasserdicht zu machen. ■



**Patrick Reisch**, Steuerberater und Sozius der Steuerkanzlei Reisch & Künstle, sieht in fehlerhaften Pensionszusagen eine Gefahr für mittelständische Unternehmen und rät daher, diese regelmäßig überprüfen zu lassen.

Autoreninfo

# Broschüren und Infomaterial

## Rat und Hilfe

## Arzt-Eltern-Seminare

## Freizeit & Sport

Unser Kind hat einen Herzfehler. Was jetzt?

Diese Frage stellen sich viele Eltern, denn Jahr für Jahr kommen in Deutschland rund 7 000 Kinder mit einem Herzfehler zur Welt. Für die Eltern ist das eine große Belastungsprobe. Ihr Leben ändert sich schlagartig. In dieser Situation helfen umfassende Informationen.

Sprechen Sie uns an: Telefon 069 955128-145  
oder besuchen Sie uns im Forum:  
[www.kinderherzstiftung.de/forum.php](http://www.kinderherzstiftung.de/forum.php)

**Kinderherzstiftung**

**Kinder-Selbsthilfegruppen**

Mehr Infos unter [www.kinderherzstiftung.de](http://www.kinderherzstiftung.de)







# HÜBEN WIE DRÜBEN

In Zeiten des Fachkräftemangels können viele Unternehmen in der Ortenau von der Nähe zum Elsass profitieren – zum Beispiel durch die Grenzgängerregelung

**D**ie Europabrücke zwischen Kehl und Straßburg ist gerade einmal 250 Meter lang. Arbeitsmarktsituation und -bedingungen unterscheiden sich aber auf beiden Seiten des Rheins so erheblich, dass manches deutsche Unternehmen auf Wachstumskurs abgeschreckt wird. Für eine neue Niederlassung auf ausländischem Grund und Boden ist diese Vorsicht auch durchaus angebracht – für die Beschäftigung französischer Arbeitnehmer in Deutschland allerdings nicht. Durch die sogenannte Grenzgängerregelung gelten für sie nämlich die gleichen Regeln wie für einen deutschen Arbeitnehmer. Vorausgesetzt, der französische Grenzgänger wohnt in dem Departement Moselle (Metz), Bas-Rhin (Straßburg) oder Haut-Rhin (Colmar), arbeitet in einem ganz oder teilweise höchstens 30 Kilometer von der Grenze entfernt liegenden Gebiet einer deutschen Gemeinde und pendelt zwischen diesen beiden Orten. Das klingt im ersten Moment vielleicht ein bisschen kompliziert, ist es aber ganz und gar nicht.

Der organisatorische Aufwand des deutschen Arbeitgebers hält sich nämlich in sehr engen Grenzen. Im Grunde vereinbart er mit seinem neuen Mitarbeiter einfach einen Ar-

**Eric Lelarge** steht Kalkül und der Kanzlei Morstadt | Arendt in grenzüberschreitenden Rechtsangelegenheiten beratend zur Seite



beitsvertrag, bei dem deutsches Recht anwendbar ist. Es gibt also bei der Beschäftigung eines Elsässers keinerlei Unterschiede bezüglich Arbeitszeitenregelung, Kündigungsschutz oder Urlaubsanspruch.

Nur eine kleine Formalität muss der deutsche Arbeitgeber beachten: Die sogenannte steuerliche Freistellungsbescheinigung, für die er einen Vordruck ausfüllen und dem Finanzamt vorlegen muss. Der Hintergrund: Normalerweise werden Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit im Beschäftigungsland besteuert. Nicht so bei Grenzgängern; ihre Einkünfte werden im Wohnsitzland besteuert. Konkret bedeutet dies, dass der





**Kurz vor der französischen Grenze** stehen alle Ampeln auf Grün: gerade für Unternehmen, die Arbeitskräfte benötigen

Arbeitgeber das zahlt, was ein deutscher Arbeitnehmer erhält – zuzüglich dessen, was er als Lohnsteuer bei einem deutschen Arbeitnehmer abgeführt hätte. Davon profitiert dann vor allem der französische Arbeitnehmer: Ihm bleibt ein höheres Netto, da er in Frankreich mehr Ausgaben steuerlich geltend machen kann als in Deutschland. Arbeitgeber, die dies im Hinterkopf behalten, können das höhere Netto unter Umständen auch in den Gehaltsverhandlungen einbringen. Anders als vermutet weist der Stundenlohn in Frankreich und Deutschland nämlich etwa das gleiche Niveau auf. Billige Arbeitskräfte gibt es im Elsass daher nicht; dafür aber mehr Arbeitssuchende sowie eine günstigere Qualifikationsstruktur als im Ortenaukreis.

Eine Niederlassung in Frankreich sollte dennoch gründlich überdacht werden. Denn in diesem Fall würde das französische Arbeitsrecht gelten. Und das kann grundsätzlich als arbeitnehmerfreundlicher als das deutsche Arbeitsrecht betrachtet werden. Sie wollen ein Beispiel?

Bei geplanten Kündigungen muss der Arbeitgeber – im einfachsten Fall – beispielsweise ein gesetzlich vorgeschriebenes Prozedere einhalten: Erst muss der Arbeitnehmer per Einschreiben mit Rückschein zu einem persönlichen Gespräch geladen werden und das mindestens fünf Werktage im Vorfeld. Bei diesem Gespräch darf die Kündigung aber gar nicht ausgesprochen werden; erst muss der Arbeitgeber zwei weitere Tage darüber nachdenken. Sonst wird Schadensersatz fällig. Unglaublich, oder? ■



**Bis zu 50% PREISVORTEIL! EU-Förderung 50%**

### Aktuelles Lehrgangsangebot der GA Offenburg

23.04.–23.05.12	English Refresher	Mo+Mi 18:30–20:45, 30 UE, Offenburg
26.04.12	Ziele mental realisieren - Mit Begeisterung zum Erfolg	Do 9:00–17:30, 10 UE, Offenburg
02.–16.05.12	Gasfeuerung I - FTS-1	Di–Do 17:30–20:30, 24 UE, Offenburg
03.05.–21.06.12	Buchführung / Grundkurs	Mo+Do 8:30–11:45, 40 UE, Offenburg
04./05.05.12	CAD Vectorworks interiorcad - Grundkurs	Fr+Sa 8:00–17:00, 20 UE, Appenweiler
04./05.05.12	Der gute Ton am Telefon	Fr 17:00–21:00, Sa 8:00–16:00, 15 UE, Offenburg
05.–12.05.12	10-Fingersystem - Computerschreiben in 4 Stunden nach der ATS-Methode	Sa 9:00–11:30, 5 UE
21.–23.05.12		Mo+Mi 18:00–20:30, 5 UE, Offenburg
10.05.12	Infoabend "Meistervorbereitungskurs Teile 1+2 im Schreinerhandwerk"	Do ab 18:00, GA Offenburg
10./11.05.12	Zeitmanagement	Do 15:00–19:30, Fr 8:00–16:00, 16 UE, Offenburg
14.05.–03.12.12	Assistent/in Bürokommunikation (HWK)	Mo+Mi 8:30–11:45, 128 UE
15.05.–04.12.12		Di+Do 18:00–21:15, 128 UE, Offenburg

**Beratung: 0781 793-115; -116; Fax -150**  
[info-og@wissen-hoch-drei.de](mailto:info-og@wissen-hoch-drei.de)




**Deutsches Rotes Kreuz**

## Entdecke den Helden in Dir.

**Unser Lehrgangsangebot zur Ersten Hilfe**

- Lebensrettende Sofortmaßnahmen
- Erste Hilfe
- Erste-Hilfe-Training
- Defibrillation durch Ersthelfer

- Erste Hilfe am Kind
- Erste Hilfe für Sportgruppen
- Fit in Erste Hilfe
- Betriebliche Ersthelfer
- Weitere Angebote

**Kurse in Ihrer Nähe DRK.de**



## Joachim Parthon

Joachim Parthon, 52, ist in Langen geboren. Nach dem Abitur folgen Wehrdienst, Banklehre, BWL-Studium, Bankprüferexamen. Zum Entsetzen der Eltern kündigt er den Staatsdienst an dem Tag, an dem er zum Beamten auf Lebenszeit ernannt werden soll. Seit 1998 ist sein Name untrennbar mit der Sparkasse Hanauerland verbunden, die er seit 2000 als Vorstandsvorsitzender führt. Parthon ist es gelungen, dass die Sparkasse heute besser denn je dasteht. Gleichzeitig gilt er als nahbarer, als menschlicher Chef: Er singt im Chor der Sparkasse mit, engagiert sich für die Kehler Bürgerstiftung und spielt Theater. Joachim Parthon liebt den Sport im Allgemeinen, den Fußball im Besonderen und drückt dem Kehler FV, dem SC Freiburg, den Offenbacher Kickers und dem FC Bayern die Daumen.



## ...UND DIE 7 FIESEN FRAGEN

Wenn Sie abends von der Arbeit heimkommen – was würden Sie Ihrer Frau nie erzählen?

Die Auslosung der nächsten Runde in der Fußball Champions League.

Chef der Sparkasse Hanauerland zu sein ist sicher spannend – aber als Kind wollten Sie etwas anderes werden, oder? Lokomotivführer war lange spannend. Aber nachdem ich mit einem Bekannten auf einer Lok mitgefahren bin, war die Spannung dahin.

Der Leiter einer Sparkassenfiliale indes ging auf seinem Heimweg immer an meinem Elternhaus vorbei, hat mich dabei angesprochen, sich nach meinem Sparschwein erkundigt und mir auch ab und zu Kleinigkeiten geschenkt. Kurzum: Ich fand diesen Mann und seinen Beruf faszinierend (später entwickelte ich kurzzeitig auch eine Faszination für seine Tochter). Als Schüler hat uns die Sparkasse zur Tresorbesichtigung eingeladen, Lineale und Stifte verteilt und die Preise zu den Bundesjugendspielen gestiftet. Und als ich dann noch einen Fußball zum Weltspartag erhielt, war das ein unvergessliches Erlebnis und ich fand es ziemlich toll, Sparkässler zu sein.

Unter uns: Was war der persönlich größte Triumph Ihres Lebens?

Der Pokalsieg von Kickers Offenbach im DFB Pokal 1970 gegen den 1. FC Köln, unsere Qualifikation für die Deutschen Jugendleichtathletikmeisterschaften 1975 in Sindelfingen in der 3 x 1000 m Staffel mit zwei B-Jugendlichen und die Geburt unserer Kinder innerhalb einer Minute im Jahr 1989.

Und wie haben Sie das gefeiert?

Immer altersgemäß und ausgiebig und im Fall der Staffel mit den Staffelnkameraden, zu denen heute noch Verbindung besteht!

Und der größte Fehler? Und bitte: jetzt nicht wie im Bewerbungsgespräch über Ungeduld schwadronieren, es geht um echte Fehler und falsche Einschätzungen.

Zum Glück habe ich bisher in meinem Leben deutlich mehr richtig als falsch entschieden. Generell sind Entscheidungen, die mit menschlichen Enttäuschungen verbunden sind, immer unter dem Vorzeichen der falschen Einschätzung kritisch zu hinterfragen. Also Personalentscheidungen, die sich als nicht richtig erwiesen haben. Zum Glück sind das bisher sehr wenige gewesen.

Noch etwas aus dieser Kategorie: Was war die schwerste Entscheidung, die Sie bisher treffen mussten?

Es war schwierig meine Familie davon zu überzeugen, dass die bessere berufliche Perspektive im Hanauerland liegt und wir dazu umziehen müssen. Inzwischen hat sich das zum Glück völlig ins Gegenteil gekehrt, wir sind hier heimisch geworden und fühlen uns sehr wohl!

Angenommen, Sie könnten für eine Woche den Job einer beliebigen Person auf der Welt übernehmen – wessen Job wäre das?

Ich würde gerne einen Managerjob im Profifußball übernehmen – am besten den von Uli Hoeneß. Bundespräsident, Papst und Schäfer fände ich aber auch spannend.



# 1

*Eine Erfahrung von mir:  
Mit der Rente  
spielt man nicht.*

## **Gemeinsam mehr erreichen**

Zwischen dem Abschluss einer Pensionszusage und der ersten Auszahlung liegen Jahre. Ein Zeitraum, in dem sich viel ändert. Deshalb sollten Sie Ihre Versorgungsstrategie regelmäßig überprüfen lassen.

Ob mit einer Direktversicherung, der Pensionskasse, der Unterstützungskasse oder einer Rürup-Rente – wir sagen Ihnen gern, was sich für Sie wirklich lohnt.

Optimieren Sie Ihre betriebliche Altersversorgung und nutzen Sie die Kompetenz der Allianz Lebensversicherungs-AG.

**Allianz** 





E-Werk  
Mittelbaden

*Daheim gut versorgt*

# // Energiewende – mit uns Ökostrom aus der Region

Neues Wasserkraftwerk in  
Hausach am Hammerwehr