

Headline

Informations-Werkzeug Intranet

Subhead

Unternehmen, die ihre Informationen bewirtschaften, sind effizienter

Ein gut strukturiertes, logisch überzeugendes Intranet spart Arbeitszeit, macht das Tagesgeschäft schneller und motiviert die Mitarbeiter.

Das Intranet ist ein elegantes Werkzeug des Informations-Managements und ein Erfolgsfaktor für Unternehmen: Die Arbeitsabläufe werden schneller, die Kommunikation intern und extern verbessert sich und die Kundenzufriedenheit steigt. Voraussetzung für diese positiven Effekte ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benutzen das Intranet. Dies ist der Fall, wenn das unternehmenseigene Internet auf die Bedürfnisse der Beschäftigten - der Intranet-Anwender - maßgeschneidert wird.

Vorarbeiten für das Intranet

Der Weg zu einem Intranet nach Maß ist gar nicht so aufwändig: Je umfassender und gründlicher die Vorarbeiten erledigt werden, umso intensiver wird später das Intranet genutzt werden. Dr. Anita M. Dürr, Intranet-Expertin und Chefin der Beratung Informations-Bewirtschaftung in Gams/Schweiz, empfiehlt, dass ein Intranet-Projektteam oder ein Intranet-Manager zusammenträgt, welche Informationen in einem Intranet grundsätzlich benötigt werden.

Das klingt scheinbar einfach, ist in Wahrheit kompliziert, doch mit einem Audit recht schnell zu realisieren. Ein Audit ist sinnvoll, weil die wenigsten Mitarbeiter aus dem Stegreif formulieren können, welche Informationen sie für ihre Tätigkeit brauchen und wie diese korrekt zu benennen sind. Mit einem Audit wird exakt herausgefunden, welche Informationen wann und wo benötigt werden, und wie die Informationsströme in einem Unternehmen fließen.

Die Struktur des Intranets

Ist festgelegt, welche Informationen das Intranet enthalten soll, muss das Intranet strukturiert werden: Viele Strukturen sind möglich, nicht jede Struktur passt zu jedem Unternehmen. Grundsätzlich denkbar ist, die Struktur an dem Kundenbedarf auszurichten, an den Geschäftsabläufen oder an der Organisation des Unternehmens. „Die Struktur ist das Wichtigste überhaupt“, erklärt die Beraterin aus Gams, „eine richtig eingerichtete Struktur mit einer strengen, sauberen Sprachlogik ist die Vorbedingung, dass die Suchwege für die Mitarbeiter selbst erklärend sind“.

Alle Informationen, die ein Unternehmen zur Verfügung hat, sollten in dem Intranet schnell zu finden sein – natürlich. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass alle Informationen für jeden Mitarbeiter gleich zugänglich sind. Im nächsten Schritt legt

das Intranet-Team daher fest, wer Zugang zu welchen Informationen erhält. Sind diese Recherche-Arbeiten abgeschlossen, ist die IT-Abteilung an der Reihe. Dr. Anita M. Dürr empfiehlt, „durch klug aufgeteilte Pilotprojekte“ den Mitarbeitern Appetit auf ihr Intranet zu machen.

Die Pflege des Intranets

Ein Intranet muss up-to-date bleiben. Deshalb muss es regelmäßig gepflegt werden. Wer das Recht zum Einspeisen hat und wie die Informationen eingepflegt werden, sollte in unternehmensinternen Intranet-Regeln festgelegt werden. Basis dafür ist im Idealfall die hauseigene Intranet-Policy, in der der Umgang mit Informationen aus Sicht der Geschäftsführung festgeschrieben ist.

„Ein gut strukturiertes Intranet und klare Sprachregelungen mit Beispielen sorgen auch beim Einspeisen für einen Automatismus, der ein Verwässern ebenso verhindert wie falsche Ablagen“, weiß die Schweizerin Dr. Dürr.

Vom Informations-Management zum Wissens-Management

Unternehmen, die die Anstrengungen im Vorfeld nicht scheuen, die mit dem Aufbau eines Intranets verbunden sind, werden belohnt: Die Kommunikationsstruktur im Unternehmen verändert sich – zum Vorteil aller. Parallel ändern sich auch das Denken und die Arbeitsweise der Mitarbeiter. Sobald sie sich daran gewöhnt haben, ihr Wissen quasi mit dem Intranet zu teilen, bleibt das Unternehmens-Wissen auch im Unternehmen erhalten; selbst dann, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Mit einem Intranet wird die Wissensteilung genauso etabliert wie das Wissens-Management: Das Arbeiten wird effizienter und die Mitarbeiter erleben einen Motivationsschub.

Vorteile der Informations-Bewirtschaftung und Nutzen des Intranets

- Schnelleres Tagesgeschäft, dadurch Arbeitszeiteinsparungen von mindestens 12 Prozent bis hin zu 20 Prozent.
- Wesentlich schnellere Arbeitsabläufe durch sekundenschnellen Zugriff von jedem Standort aus auf alle vorhandenen Informationen.
- Besserer Kundenservice, dadurch zufriedener Kunden.
- Verbesserte Motivation aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch anspruchsvollere Arbeit.
- Neue Qualität und Kultur der Kommunikation.
- Höhere Gewinne durch erhöhte Aktionsgeschwindigkeiten des Unternehmens.
- Bis zu 50 Prozent bessere Ausnutzung der Informatik-Infrastrukturen.
- Effektiver, gezielter Wissenstransfer, beispielsweise kürzere Innovationsrhythmen.

Quelle: Beratung für Informations-Bewirtschaftung, 9473 Gams / CH

Spezial Chemie

Dachzeile

Die deutsche Chemieindustrie

Headline

Ein wirtschaftliches Schwergewicht

Vorspann

Kein (modernes) Leben ohne Chemie(industrie): Die deutsche Wirtschaft ist ohne die Chemieindustrie genauso wenig vorstellbar wie ein Haushalt ohne Produkte, die aus der chemischen Industrie kommen. Diese Schlüsselindustrie beeinflusst nicht nur das Bruttosozialprodukt erheblich, sondern beherrscht das moderne Leben: Autolacke sind ein Erzeugnis der modernen Chemie genauso wie Dämmstoffe, Klebstoffe, Haushaltsreiniger, Waschmittel oder Kosmetika.

Lauftext

Die deutsche Chemieindustrie ist europaweit Spitze: 21,2 Prozent des gesamten Chemieumsatzes in Europa stammt nach der Statistik des Verbandes der Chemischen Industrie, VCI, aus Deutschland. Werden ausschließlich die 25 EU-Länder betrachtet, liefert das Land zwischen Ostseestrand und Alpenrand sogar ein knappes Viertel (24,5 %) aller chemischen Erzeugnisse. Bezogen auf alle Chemiestandorte in dieser Welt nehmen die deutschen Standorte mit ihren Umsätzen den 4. Platz in der Weltrangliste ein.

Weltweit stark

Auf dem Siebertreppchen des Weltmarktes 2006 (Quelle: VCI) steht der Umsatz der USA mit einem Anteil von 23,3 Prozent, gefolgt von der Volksrepublik China mit 9,4 Prozent, Japan mit 8,9 Prozent und Deutschland mit 7,4 Prozent. Werden nicht nur die Umsätze der deutschen Standorte gerechnet, sondern werden die Umsätze der ausländischen Töchter dazu addiert, dann hält die deutsche Chemie insgesamt 11,4 Prozent am globalen Markt.

Welche Bedeutung die Chemie für die deutsche Volkswirtschaft besitzt, zeigt sich deutlich in den statistischen Zahlen: Rund 2.000 Chemieunternehmen beschäftigten im Jahr 2007 insgesamt 436.900 Frauen und Männer. Erstmals seit Mitte der neunziger Jahre verzeichnete die Zahl der Beschäftigten im Vergleich zum Vorjahr ein kleines Plus von 0,3 Prozent. Diese Arbeitnehmer erwirtschafteten 2007 insgesamt 174,4 Milliarden Euro – dies ist ein Umsatzplus in Höhe von 7,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Insgesamt ist die Chemieindustrie für 1,7 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Deutschland verantwortlich, wie das

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in seiner Studie „Innovationsmotor Chemie 2007 – die deutsche Chemieindustrie im globalen Wettbewerb“ vorrechnet.

Der Mittelstand dominiert

Die Wahrnehmung, die die breite Öffentlichkeit von der chemischen Industrie hat, wird von den großen Global Playern geprägt. Von der Realität ist diese Wahrnehmung freilich meilenweit entfernt. Ein Blick auf die statistischen Daten (s. Tabelle 1) macht schnell deutlich, wie schmal dieser Blickwinkel ist. Die chemischen Konzerne erwirtschaften zwar rund drei Fünftel des Gesamtumsatzes, doch zahlenmäßig dominieren in dieser Industrie die kleinen und die mittelständischen Unternehmen. Werden noch die Unternehmen hinzugerechnet, deren Mitarbeiterzahl kleiner ist als zehn Beschäftigte, dann ändert sich das Bild nochmals gravierend: Die Zahl dieser KMU's, die der chemischen Branche im weiteren Sinne – wie beispielsweise Chemikalienhändler oder chemische Laboratorien - zuzurechnen sind, wird auf nochmals rund 1.500 Betriebe geschätzt.

Wie gigantisch die deutsche Chemieindustrie ist, zeigt sich auch an den Kennzahlen der Tochterunternehmen deutscher Chemieunternehmen im Ausland: Für das Jahr 2005 wurden beispielsweise 1.237 Tochterunternehmen mit rund 352.000 Arbeitnehmern und einem Umsatz von 131,3 Milliarden Euro gezählt.

Dass die chemische Branche längst global denkt und handelt und wie attraktiv der Standort Deutschland ist, zeigt sich zudem an der Umsatzstärke der deutschen Töchter ausländischer Chemieunternehmen (s. Tabelle 3).

Motor für Innovationen

Die chemische Industrie ist ein ökonomisches Schwergewicht und gleichzeitig ein ganz bedeutsamer Innovationsmotor. „Die Chemieindustrie ohne Pharma nimmt eine herausgehobene Position im deutschen Innovationssystem ein: Sie ist mit Abstand wichtigster Lieferant von neuen Materialien für die Industrie und versorgt auf diesem Weg eine Vielzahl anderer Branchen mit Innovationsideen“, schreibt das ZEW in seinem Chemie-Report 2007.

Rund 9 Prozent aller Aufwendungen in der deutschen Wirtschaft für Forschung und Entwicklung kommen laut ZEW aus der chemischen Branche. Die Branche selbst hat im Jahr 2006 insgesamt 4,6 Prozent ihrer Umsatzerlöse (Quelle: ZEW) – das entspricht einer Summe von mehr als 4,5 Milliarden Euro – in den Bereich Forschung und Entwicklung (F+E) investiert. Auf den stattlichen Betrag von 8,2 Milliarden Euro steigen die F+E-Aufwendungen, werden die Investitionen aus der Pharmaindustrie dazu gezählt.

Ideenlieferant für andere Branchen

Die Chemieindustrie ist mit ihren Produkten – die zu 80 Prozent in andere Industrien geliefert werden - der Ideenlieferant für Innovationen in anderen Branchen par

excellence: Moderne Autolacke, neue Wandfarben oder neue Klebstoffe sind nur möglich, weil in der chemischen Industrie geforscht wird.

Die chemische Branche ist hoch innovativ. Dennoch hat konstatiert das ZEW, dass sich ihr Beitrag in den vergangenen Jahren zur gesamtwirtschaftlichen Innovationsleistung verringert hat. Als Gründe dafür werden beispielsweise genannt: Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in dieser Branche stagnieren, andere Branchen haben in diesem Sektor zugelegt, dadurch „verringerte sich das Gewicht der Chemieindustrie als ‚Forschungsvorleister‘“. Die besonders „herausgehobene Bedeutung“ der Chemie als Innovationsmotor in der Vergangenheit habe auch daran gelegen, dass andere Branchen Schwachstellen gezeigt hätten, die inzwischen beseitigt wurden.

Die Bedeutung der Chemieindustrie als Innovationsmotor könnte in der Zukunft wieder steigen, so das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, denn durch die Nanotechnologie oder neue Entwicklungen in der Energietechnologie würden sich ganz neue Innovationsperspektiven eröffnen, die „der Chemieindustrie ein hohes Potenzial für technologische Neuerungen und bahnbrechende Innovationen bieten“.

Fokus auf den Nachwuchs

Deutschland ist weltweit ein starker Standort für die Chemie und ihre Innovationen. Dass dies so bleibt, hängt nicht zuletzt auch davon ab, wie es in Zukunft gelingen wird, den Nachwuchs insgesamt für nicht nur für die Naturwissenschaften, sondern auch für die chemische Branche zu begeistern.

Da scheint es Aufholbedarf zu geben. Zumindest dann, wenn einer aktuellen Umfrage der Kommunikationsberatung Hill & Knowlton unter MBA-Studenten in USA und Europa Glauben geschenkt wird: Danach können es sich lediglich 19 Prozent der Befragten vorstellen, für die chemische Branche zu arbeiten. Es liegt an der chemischen Industrie selbst, sich als attraktiver Arbeitgeber für den akademischen Nachwuchs zu präsentieren – nicht nur für Chemiker, sondern für Absolventen der unterschiedlichsten Fakultäten.

Beate Henes-Karnahl

((Tabelle 1))

Tabelle 1: Chemieunternehmen* nach Beschäftigtenzahl

| Zahl der Unternehmen | Anzahl der Beschäftigten |
|----------------------|--------------------------|
| 1.000 | 10 – 49 |

| | |
|-----|--------------|
| 850 | 50 - 499 |
| 140 | mehr als 500 |

* Angaben gerundet, Quelle: VCI

((Tabelle 2))

Tabelle 2: Umsatzanteile nach Betriebsgrößen im Jahr 2006

| Beschäftigte | Anteil am Gesamtumsatz |
|----------------|------------------------|
| 1 – 9 | 0,5 Prozent |
| 10 – 19 | 1,2 Prozent |
| 20 – 49 | 2,3 Prozent |
| 50 – 99 | 4,4 Prozent |
| 100 – 249 | 10,2 Prozent |
| 250 – 499 | 11,4 Prozent |
| 500 – 999 | 10,6 Prozent |
| mehr als 1.000 | 59,4 Prozent |

Quelle: VCI

((Tabelle 3))

Tabelle 3: Ausgewählte deutsche Töchter ausländischer Chemieunternehmen (2006)

| Unternehmen | Umsatz in Millionen € | Beschäftigte |
|--|-----------------------|---------------|
| Procter & Gamble Deutschland | 6.400 | 17.000 |
| Sandoz International GmbH (zu Novartis) | 5.900 | 21.000 |
| Sanofi-Aventis Deutschland | 4.100 | 10.000 |
| Dow Gruppe Deutschland | 3.963 | 5.000 |
| Roche Deutschland GmbH | 3.700 | 11.000 |
| Basell Polyolefine GmbH | 3.085 | keine Angaben |
| Clariant GmbH | 2.534 | 5.303 |
| Ineos Phenol GmbH & Co KG | 2.119 | 491 |
| Celanese AG | 1.900 | 3.000 |
| Pfizer Deutschland GmbH | 1.600 | 5.200 |

Quelle: VCI

Wissenschaftler fordern: Voraussetzungen schaffen für Renteneintritt mit 67

Mit einer Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen von 46 Prozent ist Deutschland Mittelmaß – sowohl im Vergleich der OECD-Staaten als auch im Vergleich der 15-EU-Staaten. Die Spitzenstellung hält Island: Dort stehen 85 Prozent aller Menschen zwischen 55 und 64 Jahren im Berufsleben. Auch fehlen hierzulande die Voraussetzungen, um Menschen ab Mitte Fünfzig zu beschäftigen.

„Die Erhöhung des Renteneinstiegsalters muss von einer breiten Palette an flankierenden Maßnahmen unterstützt werden – und da steckt Deutschland noch sehr in den Anfängen“, betont der Arbeitsmarkt- und Sozialexperte Professor Dr. Diether Döring, Universität Frankfurt.

Der Wissenschaftler empfiehlt ein Anreizsystem ebenso wie eine aktive Integrationspolitik, von „der Stärkung der Versicherungsäquivalenz“ bis zu „einer gezielten Gesundheitsförderung“. In den Blickpunkt rücken sollte auch die Weiterbildung: Sie spiele eine große Rolle, damit Ältere überhaupt eine Chance im Arbeitsmarkt haben können.

„Hier weist Deutschland ein gravierendes Defizit auf, Konzepte für lebenslanges Lernen sind wenig verbreitet“, stellt die Wirtschaftswissenschaftlerin Lioba Trabert fest, die zusammen mit Professor Döring untersucht hat, ob ein Zusammenhang zwischen Rentenalter und Jugendarbeitslosigkeit untersucht hat.

Wie groß das Defizit hierzulande gegenüber anderen EU-Ländern ist, zeigten die Experten. Sie haben herausgefunden, dass in Deutschland rund 3 Prozent der 55- bis 64-Jährigen an einer Weiterbildung teilnehmen. In Schweden liegt dieser Anteil mit 30 Prozent zehn Mal höher. Und Finnland hat Bildungskonzepte entwickelt, die auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer Menschen abgestimmt sind.

Mehr über diese Untersuchung, die im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde und die zeigt, „dass in Ländern mit hoher Alterserwerbstätigkeit die Jugendarbeitslosigkeit eher gering ist“, steht im Internet auf Mausklick zum Lesen bereit.

Dachzeile

Der demographische Wandel

Headline

Eine personalpolitische Herausforderung

Vorspann

Die Demographie wirft ihre Schatten auf die Belegschaften der Unternehmen – und die Schatten werden lang und länger: Innerhalb von nur einer halben Dekade hat sich die Altersstruktur der Mitarbeiter gewaltig verschoben, nach oben hin. Diese geänderte Altersstruktur verlangt ein anderes personalpolitisches Denken und Handeln als in der Vergangenheit, soll die Wettbewerbsfähigkeit mangels Mitarbeitern in der Zukunft nicht gefährdet werden.

Lauftext

Der demographische Wandel kann auf den kurzen Nenner gebracht werden, dass die Alten immer älter und die Jungen immer weniger werden. Deshalb stehen Personalpolitiker genauso wie Sozialpolitiker oder Bildungspolitiker vor neuen Herausforderungen. Die Situation für die Personalpolitik ist offensichtlich und macht sich bereits bemerkbar: Die Altersstruktur in den Unternehmen entwickelt sich rasant nach oben. Wie rasch die Belegschaften alt und älter werden, zeigt eine Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), in der Daten des Statistischen Bundesamtes ausgewertet worden sind.

Danach waren beispielsweise im Jahr 2005 bereits 36,6 Prozent aller Mitarbeiter älter als 45 Jahre. Fünf Jahre zuvor lag in den Belegschaften der Anteil derjenigen, die älter waren als 45 erst bei 33,4 Prozent. Besonders verringert hat sich im gleichen Zeitraum der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter zwischen 25 und 35 Jahren: Er sank von 24,9 Prozent im Jahr 2000 auf 20,6 Prozent im Jahr 2005.

Diese Entwicklung ist nicht umkehrbar, deshalb tut Voraussicht not. Denn dünnt plötzlich in sensiblen Bereichen die Mitarbeiterdecke aus, könnte geschehen, was nicht geschehen darf: Die Kunden sind da, doch gibt es keine Mitarbeiter, die die Aufträge abarbeiten können. So weit soll und muss und darf es nicht kommen, natürlich nicht. Deshalb sind altersgemischte Belegschaften das A und das O, um die Wettbewerbsfähigkeit

der Unternehmen aufrecht zu erhalten. Eine demographieorientierte Personalpolitik ist mit Blick in das demographische Morgen ein Muss.

Die Altersstrukturanalyse

Der Startschuss in die Zukunft kann sofort fallen: Das Instrument der Wahl dafür ist für Experten eine Altersstrukturanalyse. Mit einer Altersstrukturanalyse kann festgestellt werden, wie gut oder wie weniger gut in einem Unternehmen bereits die Altersmischung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist. Denn erst, wenn umfassend und detailliert bekannt ist, wie alt die Beschäftigten in den verschiedenen Unternehmensbereichen sind, kann personalpolitisch zukunftsorientiert gehandelt werden. Für einen allerersten Überblick über die Altersstruktur der Beschäftigten steht eine „Checkliste zur Selbstbewertung“ (s. S.xy) parat.

Annegret Köchling, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung (GfAH) in Dortmund, erklärt den Nutzen des analytischen Instruments: „Durch eine detaillierte Altersstrukturanalyse wird für die Personalabteilung die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft in jedem einzelnen Bereich, auch bei den Führungskräften, transparent“. Sie ergänzt, „durch ein zehnjähriges Fortschreiben kommt eine Vorausschau auf, was in Zukunft sein wird, wenn der Status quo beibehalten wird“.

Unternehmen, die es wollen, können also mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse rechtzeitig erkennen, ob sie bei ihrem Personal Altersprobleme zu erwarten haben und können ihre Personalstrategie entsprechend neu ausrichten. Voraussetzung für den möglichen Erfolg ist allerdings, „die Unternehmen müssen sich rechtzeitig mit der Problematik befassen“, betont Soziologin Köchling.

Altersmischung der Belegschaft selbst analysieren

Altersstrukturanalyse klingt kompliziert, klingt nach vielen teuren Beraterstunden. Doch Annegret Köchling weiß, „eine demographieorientierte Personalpolitik ist in Eigenregie ohne großen Aufwand machbar“. Ganz energisch konstatiert sie: „Es ist eine Fehlinformation, dass Unternehmen Berater engagieren müssten, um ihre Personalstrategie auf die Demographie abzustimmen. Genauso ist es eine Fehlinformation, dazu seien spezifische, wohlklingende Konzepte notwendig!“.

Selbstverständlich ist für Annegret Köchling auch, dass Personalabteilungen ihre Altersstrukturanalyse in Eigeninitiative erstellen sollten. Bei dieser Aufgabe können sich die Unternehmen von dem selbsterklärenden „Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“ begleiten lassen. Dieser Leitfaden wurde von der GfAH in Rahmen eines Forschungsprojektes entwickelt und wird von dieser Gesellschaft herausgegeben (Bestelladresse s. S. xy).

Warum es sogar wichtig ist, dass Unternehmen die Altersstrukturanalyse nicht von Externen durchführen lassen, erklärt Annegret Köchling, „jedes Unternehmen hat eine andere Klassifizierung der Alters- und Personalstruktur und mit diesen Klassifizierungen arbeiten die Personal-Informationssysteme oder die Personal-Datenbanken“. Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse müssen Bestandteil der Personalstatistik werden, und das können für Annegret Köchling die Unternehmen selbst am allerbesten. Außerdem verweist sie auf einen anderen, nicht minder wichtigen Aspekt: „Wird die Altersstrukturanalyse in Eigenregie gemacht, identifizieren sich alle im Haus damit, der Personalverantwortliche genauso wie die Geschäftsführung. Folge davon ist, dass die daraus notwendigen Schritte dann auch tatsächlich eingeleitet werden“.

Das Ziel: Personalbestand erhalten

Eine Altersstrukturanalyse legt ohne Wenn und ohne Aber offen, ob und wenn ja, wann, im Unternehmen damit gerechnet werden muss, dass in einzelnen Bereichen oder gar in mehreren Abteilungen der Personalbestand gefährdet ist. Deshalb ist diese Analyse die wesentliche Voraussetzung für eine demographieangepasste Personalpolitik. Denn erst Unternehmen, die ihre Altersstruktur detailliert kennen, werden sich der wesentlichen, der existentiellen Frage für das Unternehmen überhaupt, zuwenden, wie in jedem einzelnen Bereich über alle Hierarchiestufen hinweg der richtige Personalbestand erhalten werden kann.

Die Aufgabe nach dem Erhalt des richtigen, qualifizierten Personalbestands, beginnt mit der Frage, „was tut das Unternehmen bereits heute ganz grundsätzlich für den Erhalt des Personalbestands“, erläutert Annegret Köchling. Diese Frage beinhaltet die Rekrutierungsstrategien genauso wie die Methoden zur Mitarbeiterbindung oder den Umgang mit der Verrentung.

Wenn abgecheckt ist, welche Maßnahmen heute bereits im Unternehmen greifen, die dafür Sorge tragen, dass der Personalbestand nicht ausdünn, schließt sich die Gretchenfrage an: „Reicht das alles schon aus, reicht es vor

allem auch aus, dass der Personalbestand in zehn Jahren noch so qualifiziert ist wie heute? Eine Frage, die für Annegret Köchling nur von Insidern – also vom Unternehmen selbst - und nicht von externen Beratern beantwortet werden kann.

Der Weg zum Ziel: Altersausgewogene Personalpolitik

Das Zauberwort zum Gegensteuern, zum frühzeitigen Reagieren auf die geänderte Alterstruktur, heißt „altersausgewogene Personalpolitik“, ist Annegret Köchling überzeugt. Ziel der altersausgewogenen Personalpolitik ist es, die Interessen und die Bedürfnisse der Älteren wie der Jüngeren zu berücksichtigen und gleichzeitig Sorge dafür zu tragen, dass die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als einem Ganzen nicht durch mangelnde Vorsorge für den Personalbestand geschmälert wird.

Das Konzept der altersausgewogenen Personalpolitik wurde von der GfAH für ein Projekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung entwickelt. Basis davon ist die Analyse von Fallstudien aus 65 Unternehmen. Hinter diesem Konzept steht die Überzeugung, dass jedes Unternehmen auf eine vollständige, eine richtig zusammengesetzte und eine arbeitsbefähigte Belegschaft angewiesen ist. Anders formuliert: Die gesamte Personalpolitik der Vergangenheit sollte auf den Prüfstand gestellt werden. Details über das Konzept der altersausgewogenen Personalpolitik werden im Newsletter Personal Nr. xy/2007 veröffentlicht.

Beate Henes-Karnahl

Für die 2 Sonderseiten

Checkliste zur Selbstbewertung

Mit dem folgenden Kurztest, der von der Dortmunder Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, GfAH, entwickelt worden ist, können sich Personalverantwortliche einen ersten Überblick über die aktuelle personalpolitische Situation im Unternehmen verschaffen.

Der Kurztest ist in drei Bereiche aufgeteilt, für jedes Ja gibt es 2 Punkte, für ein Nein 0 Punkte und 1 Punkt gibt es für die Antwort „teilweise“. Die Bewertung folgt anschließend an jeden Bereich.

A. Zukünftiger Personalbestand und zukünftige Personalstruktur

1. Berücksichtigen Ihre Rekrutierungsstrategien heute bereits sowohl eventuell vorhandene gegenwärtige Fachkräfteprobleme als auch zukünftige alterstrukturelle Effekte auf Ausbildungs- und Arbeitsmärkte?

ja nein teilweise

2. Hat Ihr Unternehmen gegenwärtig Probleme mit einer hohen Fluktuation bei jungen Fachkräften, insbesondere bei jungen Fachhochschul- und Hochschulabsolventen? Wenn ja, haben Sie bereits Gegenstrategien entwickelt und umgesetzt?

ja nein teilweise

3 a. Für Unternehmen mit betrieblicher Altersteilzeitregelung und intensiver Inanspruchnahme: Planen Sie heute bereits das für 2009 auftretende Auslaufen bestimmter Altersrenten – insbesondere der Altersteilzeit – ein? Ist Ihre Personalpolitik auf einen Übergang zum „Arbeiten bis 65“ orientiert?

ja nein teilweise

alternativ:

3 b. Für Unternehmen mit geringer Inanspruchnahme der Altersteilzeit oder ohne betriebliche Altersteilzeitregelung: Ist Ihre Personalpolitik am „Arbeiten bis 65“ ausgerichtet?

ja nein teilweise

Summe Punkte A: Punkte
Maximalpunktzahl 6

Bewertung: Bei Werten zwischen 0 und 3 Punkten besteht die Gefahr, dass Ihr Unternehmen zukünftig nicht mehr den richtigen Personalbestand oder die richtige Personalstruktur haben wird, um dauerhaft leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein. Bei Werten zwischen 3 und 5 Punkten könnte die demographische Ausrichtung der Personalpolitik weiter optimiert werden. Bei 6 Punkten haben Sie bereits alles getan, was möglich ist.

B. Zukünftige Arbeitsfähigkeit der Belegschaft

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote zum berufsbegleitenden Lernen für alle Beschäftigten?

ja nein teilweise

2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung für alle Alters- und Beschäftigtengruppen?

ja nein teilweise

3. Werden Wissensaustausch und Wissensteilung zwischen Erfahrungsträgern und Nachwuchskräften in Ihrem Unternehmen auf allen Ebenen (Nachfolgeplanung, Einarbeitungsplanung, Zusammenarbeit in Gruppen oder Teams) aktiv unterstützt?

ja nein teilweise

4. Ist die betriebliche Gesundheitsvorsorge insgesamt (insbesondere Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung) Ihres Unternehmens daran orientiert, dass alle Beschäftigten bis zur Rente gesund und leistungsfähig bleiben?

ja nein teilweise

5. Ist der Umgang zwischen unterschiedlichen Generationen und Personengruppen am gegenseitigen Respekt orientiert? Durchzieht diese „gegenseitige Wertschätzung“ Ihr gesamtes Unternehmen?

ja nein teilweise

Summe Punkte B:
Maximalpunktzahl 10

Bewertung: Bei einem Punktwert zwischen 0 und 5 besteht die Gefahr, dass die Belegschaft zukünftig bei gesundheitlicher Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wissen und Kompetenzen Defizite aufweisen wird und dadurch Geschäftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leiden.

C. Zukunftsorientiertheit der Personalpolitik

Wählen Sie bei der ersten Frage bitte die Variante, die am besten Ihre Personalpolitik trifft.

1 a. Ihr Personalbestand weist eine „gesunde Altersmischung“ auf: Soll diese auch zukünftig erhalten bleiben?

ja nein teilweise

alternativ:

1 b. In Ihrem Unternehmen hat man bisher gute Erfahrungen mit einer Belegschaft gemacht, die aus überwiegend mittelalten und / oder älteren Beschäftigten besteht: Soll dies zukünftig so bleiben?

ja nein teilweise

alternativ:

1c. In Ihrem Unternehmen wird mit einer jungen Belegschaft gearbeitet: Soll dies zukünftig so bleiben?

ja nein teilweise

2. Berücksichtigen Geschäftspolitik und Personalpolitik Ihres Unternehmens den demographischen Wandel, stehen gegenwärtige und zukünftige Altersstrukturen bei strategischen Entscheidungen auf der Tagesordnung?

ja nein teilweise

3. Kann die Personalpolitik Ihres Unternehmens als „altersausgewogen“ bezeichnet werden?

ja nein teilweise

Summe Punkte C:
Maximalpunktzahl 6

Bewertung: Bei Punktwerten zwischen 0 und 2 besteht die Gefahr, dass Ihr Unternehmen auf die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Ausbildungs- und Arbeitsmärkte nicht angemessen vorbereitet ist.

Empfehlung der GfAH: Vergleichen Sie Ihre jeweilige Punkte mit der maximal möglichen Punktzahl und überlegen Sie, wo Sie mit ersten Verbesserungen beginnen könnten.

Der „Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“ von der GfAH begleitet den Weg in die altersausgewogene Personalpolitik. Dieser Leitfaden wurde im Rahmen eines Projektes des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zusammen mit 14 Unternehmen entwickelt.

Bestelladresse:
GfAH Volkholz und Partner
Frau Petra Riedel
Friedensplatz 6
44135 Dortmund
Preis: 18,10 Euro plus Verpackung und Porto
Internet: www.gfah-do.de

Dachzeile:

**Workaholismus: Kein Kavaliersdelikt,
sondern eine (Sucht-)Krankheit**

Headline:

Das Kosten-Risiko Arbeitssucht

Vorspann:

Arbeit hat viele Gesichter: Sie ist Last und Lust, Pflicht und Kür; Arbeit kann Kranke gesund machen und Gesunde krank. Mutiert Arbeit zur Arbeitssucht, zeigt sie ihre Fratze – als Suchtkrankheit. Arbeitssucht ist längst keine Randerscheinung mehr, eher eine Volkskrankheit. Menschen leiden an ihr, genauso Unternehmen: Sind doch arbeitssüchtige Mitarbeiter für jedes Unternehmen ein personelles wie ein finanzielles Risiko. Schaden kann abgewendet werden. Voraussetzung: Hinschauen, nicht weggucken.

Lauftext:

In unserer Gesellschaft wird Leistung groß, ganz groß, geschrieben. Deshalb wird dem Workaholiker Anerkennung gezollt, wird innerlich der Hut gezogen, statt die Stirne gerunzelt, brennt abends noch Licht in einem Büro und nehmen Mitarbeiter regelmäßig Akten mit nach Hause. Wer denkt bei solchen Leistungsträgern an Sucht? Das Gegenteil ist Realität: Viele Führungskräfte – und nicht nur sie – sind (noch) überzeugt, dass arbeitssüchtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Unternehmen Nutzen stiften.

Arbeitssucht gebärdet sich schließlich im Anfangsstadium als Normalität, kommt im feinen Zwirn daher. Das ist das Fatale an ihr. Drogenabhängige ziehen um die Häuser, landen nicht selten in der Gosse, Arbeitsabhängige residieren im Chefsessel,

nicht selten in Positionen mit hohem, oft höchstem Ansehen – nicht ausgenommen das Personalmanagement.

„Arbeitssüchtige denken nicht rational“

Arbeitssucht – eine Krankheit? Nicht doch, tönt es landauf, landab in den Unternehmen. Manager aus jeder hierarchischen Ebene sind sogar überzeugt, dass „Unternehmen ohne ein gewisses Maß an Arbeitssucht nicht mehr überlebensfähig sind“, stellt Professor Dr. Holger Heide, er lehrt Sozialökonomie an der Universität Bremen, immer wieder fest. Doch Arbeitssucht ist kein Kavaliersdelikt, das dem Unternehmen nützlich ist, sondern eine Krankheit, eine Suchtkrankheit. Der Glaube, Workaholiker bringen Höchstleistungen für Unternehmen, gehört für Wissenschaftler in das Reich der Märchen. Für sie ist unstrittig: Arbeitssüchtige stiften keinen Nutzen, sondern bergen ein unkalkulierbares Risiko – zumindest auf längere Sicht. Der Grund erklärt Professor Heide: „Süchtige verlieren die Fähigkeit, rational zu denken“. Das hat Konsequenzen für die Unternehmen.

Arbeit kann „Sünde“ sein

Kann denn Arbeit quasi Sünde sein? Janus gibt Antwort: Ein klares Nein und ein deutliches Ja! Sicher ist, arbeitssüchtiges Arbeiten unterscheidet sich von nicht-süchtigem Arbeiten. Ein arbeitssüchtiger junger Manager (s. Interview, S. 11, „Eine Firmenkultur etablieren, die Arbeitssucht nicht zusätzlich fördert“) hat für sich die Formulierung „missbräuchlich“ gefunden, mit deren Hilfe er abgrenzt, ob sein Arbeiten süchtig oder nicht-süchtig ist.

Arbeit, auch die Arbeit, die ein gesellschaftliches Normalmaß übersteigt, ist dann keine „Sünde“, erlebt der arbeitende Mensch, seine Tätigkeit als zweckmäßig und produktiv. Hat der Beschäftigte seine Arbeit im Griff, nicht umgekehrt die Tätigkeit den

Griff um den Beschäftigten, handelt es sich nicht um Arbeitssucht.

Arbeit ist freilich dann „Sünde“, gerät sie aus dem Ruder und macht krank – kurz, wenn sie zur Sucht ausartet. Die „Arbeitssucht ist eine innere zwanghafte und pathologische Fixierung auf die Erwerbsarbeit, auf die Arbeitsergebnisse und auf das Arbeiten, denen sich der Süchtige hingibt und dabei die Kontrolle über sich und seine Arbeit verliert“, formuliert Dr. Ulrike Meißner, Diplom-Ökonomin, Personalreferentin und Autorin des Buches „Die ‚Droge‘ Arbeit“. Das wesentliche Kriterium für sie, „ist nicht, was oder wie viel der Arbeitssüchtige tut, sondern was er nicht mehr machen kann“. Als Beispiele nennt sie den Verlust, sich der Freizeit hinzugeben, zu genießen oder Freundschaften zu pflegen.

„Wer arbeitssüchtig ist, ist gefangen in seiner Sucht“, weiß Professor Holger Heide. Mit Folgen für die Unternehmen: „Am besten funktioniert für Arbeitssüchtige – aus ihrer Sicht - alles, wenn sie Mitarbeiter haben, die auch süchtig sind“. Das erklärt, warum suchtkranke Manager bevorzugt wiederum arbeitssüchtige Mitarbeiter einstellen. Das ist nur die eine, die mögliche Seite der Medaille Arbeitssucht.

Die andere Seite dieser Medaille ist grundsätzlich: Jedes betriebliche Umfeld an sich kann auf vielfältige Art Arbeitssucht auslösen und fördern. Unternehmen sind per se „Dealer der Droge Arbeit“, wie Ulrike Meißner formuliert. Das Einzigartige ist für sie an der Arbeitssucht, „dass der Arbeitgeber dem Süchtigen das Suchtmittel Arbeit per Vertrag zur Verfügung stellt und ihm die Rahmenbedingungen und den Raum zum Ausleben der Sucht bereitet“.

Die Folgen der Arbeitssucht im Betriebsalltag

„Der Arbeitsprozess wird von Arbeitssüchtigen gestört“, hat Ulrike Meißner in ihrer Studie festgestellt. Sie zählt beispielsweise auf: „Arbeitssüchtige sind

unzuverlässig und unberechenbar, ihre Arbeitsqualität ist nicht optimal, sie verzögern Arbeitsprozesse durch verspätetes Abgeben von Resultaten und sie neigen zu Fehlentscheidungen, weil sie unkonzentriert arbeiten und häufig über ein eingeschränktes Urteilsvermögen verfügen“.

Die Personalrisiken, die durch arbeitssüchtige Mitarbeiter entstehen, umreißt die 34-jährige Personalfachfrau mit „Engpassrisiko, Austrittsrisiko, Anpassungsrisiko und Motivationsrisiko“. Anders formuliert: Jeder arbeitssüchtige Mitarbeiter stellt für jedes Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Risiko dar.

Für Ulrike Meißner ist geboten, dass Personaler sich diese Risiken verdeutlichen. Ist bereits ein Personalrisikomanagement im Unternehmen vorhanden, soll die Personalabteilung auf das vorhandene Instrumentarium zurückzugreifen, um die Risiken zu erkennen, die von suchtkranken Mitarbeitern ausgehen. Allerdings ist das nach der Analyse der Diplom-Ökonomin erst in 38 Prozent aller Unternehmen der Fall. Sie verweist darauf, dass ein Personalrisikomanagement nicht nur die Risiken von Workaholicern fixiere, sondern gleichzeitig dazu diene, den gesetzlichen Anforderungen zu genügen: Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich verpflichtet Unternehmen, Risiken frühzeitig aufzuzeigen. Personalwirtschaftliche Risikofaktoren fließen zudem in das Unternehmens-Rating nach Basel II ein.

Arbeitssucht verursacht hohe Kosten

Personalabteilungen, denen diese personalwirtschaftlichen Risiken noch nicht hinreichender Grund sind, die Arbeitssucht als Krankheit zu akzeptieren, sollten die Kostenbrille aufzusetzen: Die Kosten, die Unternehmen durch die Sucht Arbeit entstehen können, sind erklecklich.

In einem finanziell konservativen Szenario rechnet Ulrike Meißner am Beispiel eines arbeitssüchtigen Spezialisten, der ein Unternehmen verlässt, vor: Die Stelle muss neu besetzt werden. Fällt die Entscheidung auf ein externes Stellenbesetzungsverfahren, sind dafür mindestens 40.000 Euro aufzubringen. Diese Summe klettert auf rund 55.000 Euro, wird ein Personalberater eingeschaltet. Noch erheblich höher klettert der finanzielle Verlust für Unternehmen, wenn – ausgelöst durch eine arbeitssüchtige Führungskraft – beispielsweise drei Mitarbeiter intern versetzt oder neu eingestellt werden müssen: Dann summiert sich der Schaden bereits auf 185.000 Euro.

Arbeitssüchtige systematisch identifizieren

Mitarbeiter jedweder Couleur, insbesondere jedoch Manager, die arbeitssüchtig sind, sind ein zweifaches Risiko: ein personelles und ein finanzielles. Sie sorgen bei ihrem Arbeitgeber für Wertschöpfungsverluste. Allein der betriebswirtschaftliche Blick sollte deshalb Grund genug sein, „das Thema Arbeitssucht sinnvoll und mit vertretbarem Aufwand in das Personalrisikomanagement zu integrieren“, ist Ulrike Meißner überzeugt. Schließlich können mit Hilfe eines strukturierten Personalmanagements Arbeitssüchtige identifiziert werden. Sie empfiehlt ein systematisiertes Personalinformationsgespräch, eine Fehlzeitenanalyse und eine Mitarbeiterbefragung. Werden arbeitssüchtige Mitarbeiter erkannt, rät Ulrike Meißner den Personalabteilungen, „das Gleiche zu veranlassen, was sie auch bei einem alkoholabhängigen Mitarbeiter tun würden“.

Personalabteilungen, die nicht nur verwalten, sondern mitgestalten, die personalwirtschaftliche Entscheidungsgrundlagen für das Unternehmen liefern wollen, installieren ein Personalrisikomanagement und binden die Problematik Arbeitssucht ein. Personalabteilungen, die sehen wollen,

werden sehen: „Allerdings ist jeder aufgefordert, zuerst bei sich selber zu schauen“, betont Professor Holger Heide. Ein dezenter Hinweis auf die hohe verdeckte Arbeitssucht, die täglicher Begleiter in Unternehmen ist: Sie erschwert, das Arbeitsverhalten kritisch zu hinterfragen und Workaholismus als das zu erkennen, was es ist: eine Krankheit.

Beate Henes-Karnahl

((Kasten 1))

Zum Lesen

Ulrike Meißner: Die „Droge“ Arbeit: Unternehmen als „Dealer“ und als Risikoträger – Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht, Verlag Peter Lang, 45,50 €, mit Mustern für Fragebögen, um Arbeitssucht im Unternehmen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für Personalabteilungen

Holger Heide (Hg.): Massenphänomen Arbeitssucht – Historische Hintergründe und aktuelle Entwicklung einer neuen Volkskrankheit, Atlantik Verlag, 15 €, ein Überblick, warum die Arbeitsgesellschaft die Arbeitssucht schafft.

((Kasten 2))

Im Internet

Die Selbsthilfegruppe AAS – Anonyme Arbeitssüchtige hat viele Informationen rund um die Suchtkrankheit auf ihre Website <http://arbeitssucht.de> gestellt – nützlich für Betroffene wie für Personalabteilungen.

Weitere Informationen rund um die Droge Arbeit gibt es zudem auf Mausklick unter <http://www.arbeitssucht.com>.

Iris-Diagnostik

Info-Center im Doppelpack: die Regenbogenhaut

Das Auge fasziniert: Frauen und Männer, Junge wie Alte, Verliebte genauso wie Heilkundige - in vielen Kulturkreisen rund um den Globus. Das Auge informiert: „Die Augen sind die Fenster zur Seele“, glaubte schon im Mittelalter die Benediktinerin Hildegard von Bingen. Und Iris-Diagnostiker sind überzeugt, die Regenbogenhaut des Auges, die Iris, spiegelt nicht nur die Seele, sondern alles Geschehen im Körper wider.

Die Iris-Diagnostik oder Iridologie wird von Heilpraktikern und Alternativ-Medizinern genutzt, um Krankheiten zu erkennen. Sie lesen in der Regenbogenhaut wie in einem offenen Buch. Die Iris-Topographie macht das möglich: Sie teilt die Iriden in kleine Tortenstückchen auf und ordnet jedem einen Körperbereich zu. Jedes Körperteil, jedes Organ findet seine Entsprechung in den Augen. Die rechte Körperhälfte wird dem rechten Auge, die linke Körperhälfte dem linken Auge zugeordnet.

Augenfarbe und typischen Krankheiten

Schon die Farbe der Iriden - ob blau, ob braun, ob mischfarbig grün-grau oder grau-braun – verrät dem iris-diagnostischen Profi im Zusammenspiel mit der Iris-Struktur eine ganze Menge über die Konstitution eines Menschen.

Bei Frauen und Männern, die über eine blaue oder graue Regenbogenhaut die Welt erkunden, wird grundsätzlich eine Veranlagung zu Lymph- und Muskelkrankheiten sowie zu Bronchien- und Lungenerkrankungen vermutet.

Menschen, deren Iris farblich einer Haselnuss gleicht, müssen mit Problemen ihres Kreislaufs und mit Blutkrankheiten rechnen, auch die Disposition zu Krampfadern und Muskelkrämpfen ist bei ihnen verbreitet.

Stolze Besitzer von mischfarbigen Iriden können häufiger als andere von Leber- und Magenbeschwerden geplagt werden und leiden nicht selten an Störungen des Verdauungssystems und des Stoffwechsels.

Die Struktur der Iris

So wichtig die Farbe ist, allein aus ihr bezieht der Iridologe seine Kenntnisse nicht. Die Klarheit und die Beschaffenheit der Iris werden auf Normalität und ihre Merkmale geprüft. Die Stärke der Pigmentierung wird bei der Diagnose genauso berücksichtigt wie etwa Kristallbildungen, Aufhellungen, Gewebeauflockerungen oder Gefäßzeichnungen: Jedes Phänomen hat eine Bedeutung.

Manche Iris-Diagnostiker arbeiten zusätzlich mit Yin- und Yang-Zeichen. Ist die Regenbogenhaut an einer Stelle heller als üblich, ist das ein Yin-Zeichen und deutet auf ein Organ, das unter Energiemangel leidet. In Krankheits-sprache übersetzt, steht Yin für akute oder chronische Entzündungen. Dunkle Flecken in der Iris, Yang-Zeichen, weisen auf ein Zuviel an Energie hin: Chronische Krankheiten oder Geschwülste zeigen sich so.

Blick zurück in die Historie

Die Geschichte der Iris-Diagnostik ist alt: Im asiatischen Raum zeugen mehrere tausend Jahre alte Steinplatten bereits von ihr. Auch der griechische Arzt Hippokrates, der im 4. Jahrhundert vor Christus lebte, soll sich des Blicks ins Auge bedient haben, um Krankheiten zu diagnostizieren. Die erste Iriskarte der Neuzeit stammt aus dem Jahr 1670 und die erste Iris-Topographie veröffentlichte im Jahr 1886 der ungarische Arzt Dr. Ignaz von Péczely: Er hatte sein Iris-Aha-Erlebnis, als er einer Eule just in dem Moment in die Augen blickte, als diese sich eine Krallen brach. In diesem Moment habe sich ein schwarzer Strich im Auge gebildet.

Blicke ins Auge lassen tief blicken, davon sind Iris-Diagnostiker überzeugt. Schulmediziner stehen – beruflich betrachtet - dem Tiefblick in die Augen skeptisch gegenüber, empfehlen diesen höchstens in homöopathischer Dosierung. Der Volksmund dagegen hält es mit den tiefen Blicken, weiß er doch: Ein Blick sagt mehr als tausend Worte.

Branche

Das Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG), Teil 1

Versicherungspflicht und Abgabepflicht: Kunst ist, was kein Handwerk ist – oder?

Ein Fotograf ist nicht einfach ein Fotograf, sondern ein Hans Dampf in allen Gassen: Er treibt sich in der Gasse der Handwerker genauso herum wie in der Straße der Künstler; er ist auf dem Marktplatz der Gewerbetreibenden anzutreffen, steht gleichzeitig mit einem versicherungspflichtigen Standbein in der Künstlersozialversicherung und die Künstlersozialkasse packt seinen Schopf und fordert Künstlersozialabgabe. Der Fotograf, ein unfreiwilliger Wanderer zwischen bürokratischen Welten, in denen allüberall Fettnäpfchen für Fehlritte lauern. Eine Bestandsaufnahme aus dem Blickwinkel der Künstlersozialkasse.

Um es im Klartext zu sagen: Für das Finanzamt ist der Fotograf ein Gewerbetreibender, der - natürlich! - Gewerbesteuer an den Fiskus abzuführen hat. Aus dem Blickwinkel der Künstlersozialkasse (KSK) sind viele Fotografen nun wiederum Künstler oder auch so genannte Verwerter künstlerischer Leistungen. Folge davon, Fotografen können unter Umständen, genauso wie ihre Auftraggeber, gesetzlich dazu verpflichtet sein, Künstlersozialabgabe (KSA) zu bezahlen. Kein wirklich seltener Fall! Allerdings: Die Zwitterstellung – hier Versicherungspflichtiger, dort Abgabepflichtiger – ist für Fotografen auch nicht die Regel.

Die unterschiedlichen Kunstbegriffe

Eine amtliche Begründung dafür, warum die eine Behörde den Fotografenstatus anders sieht als die andere Behörde, gibt es selbstredend. „Der Kunstbegriff des Steuerrechts ist für das Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG) nicht maßgeblich“, erläutert Jurist Uwe Fritz, stellvertretender

Abteilungsleiter bei der Unfallkasse des Bundes in der Künstlersozialkasse. Das sei vom Gesetzgeber eine bewusste Entscheidung gewesen. "Die Hürde wird für die Künstlersozialkasse bewusst sehr niedrig gehängt: Das soll so sein", erklärt Uwe Fritz eine Tatsache, die für Laien und Betroffene schwer nachvollziehbar und nicht unbedingt verständlich ist.

Der Hintergrund: Junge oder beispielsweise avantgardistische Künstler, müssten sich erst auf dem Kunstmarkt etablieren. Deswegen kommt es für die KSK nicht auf ein bestimmtes künstlerisches Niveau an. Wesentlich ist nach der Rechtsprechung, ob eine eigenschöpferische Leistung vorliegt. Auch junge Künstler sollen – ab dem Berufseinstieg – eine soziale Absicherung haben. So weit, so gut, so sozial gedacht. Doch diesem Vorteil auf der Seite der Versicherten steht der Nachteil auf Seiten derjenigen gegenüber, die abgabepflichtig sind.

Wer eventuell auf die Idee kommen könnte, hier würde die Realität auf eine wie auch immer geartete, fein ausgeklügelte juristische Weise irgendwie zugunsten der Einnahmen des Staates verzerrt, dem sei zugerufen: Ein Schelm ist, wer Schlechtes dabei denkt!

Der Fotograf als Versicherungspflichtiger über die KSK

Nicht alle Fotografen sind nach dem KSVG versicherungspflichtig: Welche sind es? Die Künstlersozialversicherung (KSV) ist eine Pflichtversicherung. Daher besteht Meldepflicht. „Die meisten der von der KSV-Pflicht Begünstigten kommen ihrer Meldepflicht gerne nach“, erklärt Uwe Fritz den praktischen Alltag. Verständlich, bringt die KSV beitragsrechtliche Vorteile mit sich: Sie subventioniert selbständige Künstler und Publizisten.

Wer als Versicherungspflichtiger über die KSK Geld sparen möchte, muss einen Meldebogen ausfüllen: Aus den Angaben ermittelt die KSK die Versicherungspflicht oder auch nicht. Wer sich nicht melden will, hat keine Konsequenzen zu befürchten. Uwe Fritz stellt klar, „wir wenden keinen Zwang an“.

Handwerksrolle und KSV schließen einander (fast) aus

Fotografen, die in die Handwerksrolle eingetragen sind, unterliegen im Regelfall nicht der Versicherungspflicht, denn die sind „nach § 4 Absatz 3 KSVG von der

Versicherungspflicht befreit“, betont Uwe Fritz. Der KSK-Manager verdeutlicht: „Handwerklich ist Fotografie, wenn sie für private oder für behördliche Zwecke ist oder wenn es reine Dokumentation ist“.

Eine Ausnahme stellen in die Handwerksrolle eingetragene Werbefotografen dar: Nach der Rechtsprechung sind sie Künstler. Die Folge: Sie können über die KSK krankenversichert werden. Eine Rentenversicherung via Künstlerschiene ist freilich nicht möglich.

Merke: Typische Studiofotografen, die ihr Geschäft mit Passbildern, Porträts, Fotoserien oder Hochzeitsfotos machen, fallen für die KSK unter den Fotografen-Typ „Handwerker“, sind von der Versicherungspflicht in der KSK befreit. Auch dann, wenn ab und zu einmal von einem solchen Fotografen ein Foto, beispielsweise in der örtlichen Tageszeitung, veröffentlicht wird.

Allerdings: Für den Verlag, der das Foto veröffentlicht, spielt es gar keine Rolle, ob dieser Fotograf nun von der KSK als Künstler anerkannt wird oder nicht. Der Verlag unterliegt für dieses Foto der Pflicht der Künstlersozialabgabe (KSA). Die Begründung der KSK dafür: Es handelt sich um „ein publizistisches Erzeugnis“.

Der Wirkungsbereich des Fotografen

Für Fotografen, die nicht unter diesen Paragraphen fallen, kommt es auf den so genannten Wirkungsbereich an. Aus der Rechtsprechung geht aktuell hervor:

- Fotografen, die Pressefotos machen, sind Publizisten, unterliegen damit der Versicherungspflicht;
- Fotografen, die Fotos zum Beispiel in Bildbänden, in Kalender oder auf Postkarten veröffentlichen, sind ebenfalls versicherungspflichtige Publizisten.
- Fotografen, die Werbefotos schießen, sind als Künstler zu betrachten, werden daher über die KSK versichert;
- Fotografen, die ihre Fotos in Ausstellungen zeigen, sind Künstler und können die Vorteile der KSK ebenfalls genießen.

Zwickmühle: Handwerkliche Fotos und künstlerische Fotos

Ist ein Fotograf in der Terminologie der KSK eindeutig dem Typus Handwerker oder dem Typus Künstler zuzuordnen, liegt der Sachverhalt mit der Versicherung also auf der Hand. Pikanter wird es, wenn ein Fotograf beide Tätigkeiten ausübt.

Die KSK versucht dann, so erläutert Uwe Fritz die Problematik, „eine Tätigkeit, die in sich zusammenhängt, als einheitlich zu beurteilen“. Er räumt ein, dass diese Aufgabe nicht einfach ist. Ausschlaggebend ist das Schwergewicht der Tätigkeit.

Ein Beispiel: Ein Fotograf, nicht eingetragen in die Handwerksrolle, der zu 80 Prozent seinen Umsatz mit Werbefotografie und zu 20 Prozent mit handwerklichen Studioaufnahmen erzielt, fällt aller Wahrscheinlich nach unter den Typus Künstler. Ein Kollege dagegen, der 80 Prozent seiner Umsätze mit handwerklicher Fotografie macht und 20 Prozent mit Werbefotografie, der ist auf den ersten Blick erst einmal ein Handwerker. „Allerdings“, räumt Uwe Fritz ein, „letztlich entscheidet sich die Versicherungspflicht nach dem KSVG von Einzelfall zu Einzelfall und ist von der jeweiligen Konstellation abhängig“.

Es kommt für die KSK immer darauf an, „wie der Fotograf seine Tätigkeit selbst gestaltet“. Wenn ein Fotograf zwei unterschiedliche Einkunftsarten – also aus handwerklicher und aus künstlerischer Tätigkeit – hat, wird sehr genau hingeschaut, welche Tätigkeit überwiegt. Davon hängt es dann ab, ob Versicherungspflicht besteht oder nicht.

Der Fotograf als Auftraggeber

Fotografen erhalten nicht nur Aufträge; sie erteilen auch Aufträge an andere Künstler. Daher ist die Konstellation denkbar, dass ein Fotograf in seiner Eigenschaft als Künstler einerseits dem KSVG unterliegt, andererseits in seiner Funktion als Auftraggeber die KSA – als Verwerter von künstlerischen Leistungen – zu bezahlen hat. „Dieser Fall ist gar nicht selten“, heißt es dazu aus Wilhelmshaven. Denn grundsätzlich, macht Uwe Fritz das KSVG verstehbar, „muss jeder, der abgabepflichtig ist, die KSA leisten“. Freilich kann ein Fotograf auch abgabepflichtig sein, der selbst nicht in den Genuss der Vorteile durch die KSV kommt, weil er eben dem Typus „Handwerker“ zugeordnet wird.

Ob ein Fotograf als Auftraggeber abgabepflichtig ist oder nicht, hängt davon ab, wie häufig er anderen Künstlern Aufträge erteilt. Als Faustregel gilt: Wer regelmäßig mit anderen Künstlern zusammenarbeitet und sie für ihre Leistung honoriert, fällt unter den Begriff Verwerter und ist somit abgabepflichtig.

Der Begriff der Regelmäßigkeit

Pfiffige Anwälte haben sich Gedanken gemacht, was denn nun „regelmäßig“ ist. Als Anhaltspunkt kann sich jeder mögliche Verwerter merken: Wer mindestens vier Mal pro Jahr anderen Künstlern oder Publizisten Aufträge erteilt, ist mit recht hoher Wahrscheinlichkeit abgabepflichtig.

Wie häufig im deutschen Leben, gibt es keine Regel ohne Ausnahme: Ein großer Auftrag im Jahr, zum Beispiel für 7.000 Euro, für den andere Künstler benötigt werden, kann völlig ausreichen, um doch unter die Abgabepflicht zu fallen. Um nicht aus Unwissenheit heraus eine mögliche Abgabepflicht zu übersehen und eventuell rückwirkend Nachzahlungen leisten zu müssen oder gar Gefahr zu laufen, eine Ordnungswidrigkeit zu begehen, empfiehlt Uwe Fritz: „Der Betreffende ist in diesem Fall sehr gut beraten, wenn er die Frage Abgabepflicht, direkt mit der KSK abklärt“.

Wer ist Verwerter?

Um es ganz deutlich zu machen: Das KSVG ist für alle, die künstlerische und/oder publizistische Werke und Dienstleistungen Publizistik in irgendeiner Weise verwerten, ein Muss und keine Freiwilligkeit!

Stellt sich für eventuell Betroffene die Frage, was Verwerter sind – und daran können sich die juristischen Geister durchaus scheiden. Basis ist der § 24 des KSVG. Neun typische Verwertergruppen werden in § 24 Absatz 1 beispielhaft aufgeführt: Darunter fallen etwa Verlage, Presseagenturen und Bilderdienste, alle Galerien und der Kunsthandel sowie Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit für Dritte. Bis hierhin ist das Gesetz für den juristischen Laien scheinbar eindeutig.

Die so genannten Eigenwerber

Doch sieht das Gesetz in den Folgesätzen genauso vor, dass auch alle Unternehmen zur KSA verpflichtet sind, „die für Zwecke ihres eigenen Unternehmens Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit betreiben und dabei nicht nur gelegentlich Aufträge an selbständige Künstler oder Publizisten erteilen“. Der zweite Teil umfasst kurz gesagt alle so genannten Eigenwerber. Darunter fallen beispielsweise auch alle Unternehmen, die zwar keinen Versandhandel betrieben, aber dennoch für ihre Kunden

einen Katalog herausgeben – und genau diese Unternehmen sind beispielsweise typische Auftraggeber von Fotografen.

Die Generalklausel

Dann gibt es in diesem Paragraphen den nächsten Absatz: Der § 24 Absatz 2 KSVG ist quasi eine Generalklausel, die auch für Fotografen wichtig werden kann. Hier geht es um alle die Unternehmen, die genau nicht zu den typischen Verwertern von Kunst und Publizistik gehören. In der Informationsschrift Nr. 1 zur Künstlersozialabgabe erläutert die KSK diese Generalklausel folgendermaßen:

„Danach sind zur Künstlersozialabgabe auch die Unternehmen verpflichtet, ... , die ... für Zwecke ihres Unternehmens nicht nur gelegentlich künstlerische und publizistische Werke und Leistungen und um Zusammenhang mit dieser Nutzung Einnahmen erzielen wollen. Dies gilt vor allem für Unternehmen, die Design-Leistungen verwerten“.

Die eigene Meldung bei der KSK ist Pflicht

Ein Fotograf, der beispielsweise für Kundenaufträge freiberufliche Schauspieler, Beleuchter oder Kameraleute anheuert, ist nach dem Gesetz zur KSA verpflichtet. Damit er seiner Pflicht nachkommen kann, muss er sich bei der KSK melden.

Klarzustellen ist: Die KSK wartet keineswegs nur darauf, dass sich Verwerter bei ihr von selbst melden. Sie wird selbst aktiv und überprüft regelmäßig die unterschiedlichsten Unternehmen, ob sie unter den Paragraphen 24 fallen und damit abgabepflichtig sind.

Kommt die KSK zu einer Betriebsprüfung und stellt Abgabepflicht fest, muss nachbezahlt werden: Für das laufende Kalenderjahr, in dem die Ansprüche festgestellt werden und für die vier vorangegangenen Jahr. Wird also im September 2004 Abgabepflicht ermittelt, muss zudem für die Jahre 2003, 2002, 2001 und 2000 nachbezahlt werden.

Unterlassene Meldung: Bußgeld kann drohen

Wird für KSK-Prüfer erkennbar, dass der Verwerter wusste, er könnte abgabepflichtig sein, sich dennoch

nicht von selbst gemeldet hat, gibt es sogar die Möglichkeit, „die KSA rückwirkend über diese Jahre hinaus zu erheben“, erläutert Uwe Fritz. Auch Bußgelder können erlassen werden. Im unangenehmsten Fall, wenn das Unternehmen als Verwerter seine Abgabepflicht einfach negiert, läuft es Gefahr, ein "Ordnungswidrigkeitsverfahren anzustoßen", wie Jurist Uwe Fritz formuliert.

Ahnt ein Fotograf, er könnte abgabepflichtig sein, ist der eleganteste Weg, sich schnellstens bei der KSK zu melden. Ausreden gibt es keine. Jeder kennt den alten Schnack "Unwissenheit schützt vor Strafe nicht". Wer sich auch im Nachhinein von selbst meldet, obwohl er seit vielen Jahren in den Kreis der abgabepflichtigen Unternehmen fällt, der muss ausschließlich das laufende und die letzten vier Jahre nachbezahlen. „Weitere Repressalien drohen dem Selbstmelder nicht“, beschwichtigt Uwe Fritz.

Beate Henes-Karnahl

((Kasten 1))

Die Kürzel auf einen Blick

KSVG = Künstlersozialversicherungsgesetz

KSV = Künstlersozialversicherung

KSK = Künstlersozialkasse

KSA = Künstlersozialabgabe

((Kasten 2))

Kurz erklärt: Das KSVG, die KSV und die KSK

Die Künstlersozialversicherung (KSV) hat genau die Aufgabe, die ihr Name vermuten lässt: Sie bietet selbständigen Künstlern und Publizisten sozialen Schutz in der Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung. Das Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG) ist seit 1983 in Kraft.

Selbständige Künstler und Publizisten können sich, wenn sie wollen, seit 1983 bei der Künstlersozialkasse (KSK) melden.

Stellt die KSK die Versicherungspflicht fest, übernimmt die KSK, die eine Abteilung bei der Unfallkasse des Bundes ist, die Anmeldung bei den gesetzlichen Krankenkassen und der Rentenversicherung und führt für die Versicherten die Beiträge ab. Gesetzlich versicherte Künstler und Publizisten haben den Vorteil, sie bezahlen – wie jeder angestellte Arbeitnehmer – nur die Hälfte der Versicherungssummen.

Die andere Hälfte, quasi der Arbeitgeberbeitrag, wird aus zwei verschiedenen Töpfen gespeist: Zum einen aus einem Zuschuss des Bundes (also aus Steuereinnahmen), zum anderen aus der Künstlersozialabgabe (KSA). Die KSA wird von allen Unternehmen finanziert, die künstlerische und publizistische Leistungen in Anspruch nehmen und verwerten.

Der Status der Versicherten und der Abgabepflichtigen unterscheidet sich erheblich voneinander: Eine Meldung als Anspruchsberechtigter ist freiwillig.

Wer zu der großen Zahl der so genannten Verwerter gehört, hat keine Wahl: Qua Gesetz ist jeder verpflichtet, sich von selbst bei der KSK formlos melden, um feststellen zu lassen, ob eine Abgabepflicht besteht. Übrigens völlig unabhängig davon, ob die „Kunstlieferanten“ selbst bei der KSK gemeldet sind oder nicht.

((Kasten 3))

Die Adresse der KSK

Künstlersozialkasse
bei der Unfallkasse des Bundes
26380 Wilhelmshaven

Telefon 04421 – 75 43 9

Telefax 04421 – 75 43 711

Internet: <http://www.kuenstlersozialkasse.de>

Emotionsmanagement

Zwei Seiten einer Medaille: emotional kompetente Mitarbeiter und loyale Kunden

Kundenbindung war gestern, Kundenloyalität ist heute! So klingt es aus dem berufenen (?) Munde von Marketingfachleuten, beschreiben sie die richtige Strategie der Fotofachhändler, die knappen Kundenkassen, Elektronik-Billigmärkten, Internetshops und heftiger Drogeriemarkt-Konkurrenz zum Trotz, im Markt nicht nur überleben, sondern durchaus erfolgreich ihr Terrain verteidigen, wenn nicht gar ausbauen können.

Das Geheimnis liegt in dem Umgang mit den Kunden. Diese gilt es, zur Loyalität zum Fachhandel zu erziehen. Denn ein loyaler Kunde „ist freiwillig treu, kauft gerne, kommt gerne immer wieder und kommt durchaus auch einmal vorbei, selbst wenn er gar nichts kaufen will, weil die Atmosphäre im Laden so angenehm ist“, betont Anne M. Schüller, Marketingconsultant aus München.

Gelingt es dem Fotofachhändler zu seinen Kunden „eine emotionale Verbundenheit“ herzustellen, entwickelt sich dieser Kunde „zum aktiven, positiven Empfehler“, ist die Beraterin überzeugt. Die äußerst angenehme Folge davon: „Die Umsätze schnellen katapultähnlich nach oben!“

Klingt gut, aber genau diese emotionale Verbundenheit von Kunden gegenüber dem eigenen Unternehmen muss erst einmal geschaffen werden. Wie es nicht geht, erklärt Anne M. Schüller: „Das geht auf keinen Fall über Zahlen, Daten, Fakten, sondern nur über Emotionen, die kontinuierlich mit Leben gefüllt werden sollten“. Zuerst einmal gelte es herauszufinden, warum Kunden überhaupt kaufen.

Zielkäufer und Lustkäufer

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen Zielkauf und Lustkauf: Beim Zielkauf steht ganz klar der Preis der Ware oder der Dienstleistung im Vordergrund. Beim Lustkauf dominieren dagegen die Emotionen, die mit dem Einkauf an sich verbunden sind.

Schnäppchenjäger kaufen ihre Produkte dort und lassen ihre Fotos dort entwickeln, wo sie zum günstigsten Preis angeboten werden: im Elektronikfachmarkt, im Internet und in den Drogeriemärkten. Auf das Terrain des Dumpingpreis-Parketts sollte sich der Fotofachhandel deshalb nicht begeben: Denn hier könne er nur mit gleichen Waffen kämpfen wie die Discounter und werde unterliegen. Denn „macht sich der Fachhandel vergleichbar mit den großen Fachmärkten, kann er in diesem Wettbewerb nur verlieren,“ betont die Marketingspezialistin.

Ins emotionale Visier nehmen sollte der Fotofachhandel nach Überzeugung von Anne M. Schüller deshalb nicht die Zielkäufer, sondern die Lustkäufer. Also die Käufer, die das Besondere des fachkundigen und professionellen Einzelfachhandels zu schätzen wissen. Deshalb habe ein motivierter Fotofachhändler die Aufgabe, die „Unterschiede herauszuarbeiten, die ihn von den Billigheimern unterscheiden“.

Der entscheidende Unterschied ist der Mensch

Wo sich der Fachhandel vom Elektronikmarkt – und ganz besonders von Shops im Internet - unterscheidet, liegt auf der Hand und die Antwort darauf gibt Anne M. Schüller, „in den emotional agierenden, fachlich versierten und hochmotivierten Mitarbeitern“. Denn, erklärt sie die extreme Wichtigkeit der Mitarbeiter, „nur Menschen können Emotionen transportieren“ und just über die emotionale Schiene würden aus Kunden loyale Kunden.

Die eigentlich entscheidende Antwort auf die Frage, wie aus einem Kunden ein loyaler Kunde wird, liegt also für den Fachhändler darin, herausfinden, wie will und nicht was will der Kunde kaufen.

Die emotionale Visitenkarte

Anne M. Schüller rät deshalb allen Fotofachhändlern, „Dinge auf ihre Angebote zu packen, die der Kunde so in einem anderen Laden nicht erhält“. Dann gäbe es Aussicht auf Erfolg und das Ziel, einen loyalen Kunden zu gewinnen. Jeder Laden sollte „seine eigene emotionale Visitenkarte“ kreieren. Dem Kunde soll Freude vermittelt werden und er soll emotional begleitet werden. Das sei gerade im Fotofachhandel gar nicht schwierig, seien doch „Fotos Emotion pur“, meint Anne M. Schüller, die auch eine Ausbildung als Fotografin hat und deshalb weiß, wovon sie spricht.

Beispielsweise kann ein Fachgeschäft dem Kunden, der seine entwickelten Fotos abholen will, ein – kostenloses! - Beratungsgespräch anbieten: Ein Mitarbeiter setzt sich mit dem Kunden in einer gemütlichen Ladenecke zusammen und gemeinsam werden in aller Ruhe bei einer Tasse Kaffee die Fotos angeschaut und besprochen. Ziel ist, teilzunehmen an den Emotionen des Kunden, wenn er seine Fotos betrachtet und gleichzeitig dem Amateur Tipps zu geben, wie dieser noch bessere Fotos machen könnte. „Ein unvergessliches Erlebnis für Kunden“, betont Anne M. Schüller und glaubt, „dadurch werden aus Kunden loyale Kunden aufs Leben“. Genau auf diese Art und Weise entstehe die emotionale Verbundenheit zwischen Kunde und Handelsgeschäft, die so dringend für den Facheinzelhandel nötig ist.

Emotional kompetente Mitarbeiter sind notwendig

Den Ausschlag in die richtige Richtung, ob Beratungsgespräche aus Kunden loyale Kunden machen können, geben die Mitarbeiter. Es reicht nicht mehr, stellt Anne M. Schüller klar, „Mitarbeiter nach fachlichen Kriterien auszuwählen und nur fachlich zu schulen“. Mitarbeiter sollten vielmehr nach den Kriterien fachliches Know-how und nach ihrer emotionalen Kompetenz ausgewählt werden. Pointiert bringt sie es auf den Punkt: „Stellen Sie Mitarbeiter ein, die lächeln können!“.

Hinzu kommt ihre Empfehlung, die vorhandenen Mitarbeiter mitentscheiden zu lassen, wenn ein Neuer eingestellt wird. Denn nichts sei in einem Handelsgeschäft entscheidender für die Atmosphäre im Laden, die der Kunde spürt und die ihn anzieht oder abschreckt, als die „Sympathiefaktoren, die Mitarbeiter untereinander für sich haben“. Sei der Sympathiefaktor nicht ausreichend hoch, herrsche hinter der Ladentheke quasi Gewitterstimmung. Ist das Stimmungsbarometer freilich im Hoch, herrscht hinter der Theke „Stimmung, Spaß und Freude, die auf den Kunden überschwappt und positive Emotionen zum Kunden überträgt“.

Der Chef und sein Verhalten

Handelsbesitzer, die sich damit zufrieden geben, dass ihre Kunden zufrieden sind, haben den neuen Marketing-Zug der Zeit verpasst: „Der Kunde muss begeistert sein“, verkündet Anne M. Schüller, soll dem Geschäft langfristig der (Umsatz-)Erfolg beschieden sein. Dieser Begeisterungsfunke muss

vom Verkaufspersonal auf die Kunden überspringen. Ist freilich der Chef selbst nicht begeistert, kann nichts überspringen, passiert gar nichts. Dann wird Business as usual gemacht und dem Kunden bleibt keine Erinnerung an den Laden, in dem er gerade etwas gekauft hat.

Mitarbeiter müssen von ihrem Arbeitgeber gut behandelt werden, damit sie motiviert sind und entsprechend die Kunden begeistern können. Wer erinnert sich nicht an die alte Volksweisheit, wie es in den Wald hineinruft, so ruft es zurück. Das gilt eben auch und ganz besonders für das Dreiecksverhältnis Arbeitgeber – Mitarbeiter – Kunden. Der Chef ist das Vorbild: Seine Mitarbeiterorientierung und seine Kundenorientierung ist das alles Entscheidende für die Kundenloyalität. Denn „nur wenn die Mitarbeiter beides vom Chef erleben, können sie es auch in die (Kunden-)Welt tragen“.

Expertenrat: Meetings einführen

Damit das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeitern ein gutes bleibt oder schnell ein gutes wird, empfehlen sich regelmäßige Meetings mit den Verkäuferinnen und Verkäufern. Kurz nach Ladenschluss, so Anne M. Schüller, sollte täglich, mindestens aber einmal pro Woche, ein Kurzmeeting stattfinden. Inhalt: Wie waren wir heute? Gab es ärgerliche, gab es gute Punkte, warum und weshalb? Was sind wichtige Punkte für morgen?

Solche Meetings, ist Anne M. Schüller überzeugt, wirken wie ein Reinigungsprozess: „Das, was war, wird im Laden angesprochen und muss nicht nach Hause getragen werden und jeder verabschiedet sich in guter Stimmung und kommt in guter Stimmung am nächsten Tag wieder und kommt gerne wieder.“

Mit solchen Meetings könne auch im Unternehmen ein neuer Kulturprozess eingeleitet werden, wenn der Chef bereit ist, die Zeichen der Zeit zu erkennen und die Mitarbeiter insgesamt mehr an Entscheidungen zu beteiligen. Versteht sich von selbst, dass die Meetings keine Laberveranstaltung sein dürfen: Kurz, prägnant und durchgeplant sollen sie sein – und vor allem: verlässlich regelmäßig!

Fotofachhändler, die das Verhalten und die Einstellung in ihrer täglichen Arbeit vorleben, von dem sie überzeugt sind, dass ihre Kunden es als Wohlfühlambiente empfinden, werden ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mitziehen: Weil es Spaß und Freude macht, in einer angenehmen Umgebung zu arbeiten. Und wer motiviert ist, teilt eben seine Motivation

und Begeisterung mit den Kunden. Dann schließt sich der Kreis: Aus Kunden werden loyale Kunden.

Beate Henes-Karnahl

Kasten:

Kundenloyalität und der Weg dahin: Das Wichtigste auf einen Blick

- Schnäppchenjäger aus der eigenen Zielgruppe streichen.
- Kunden verwöhnen, die das besondere Einkaufserlebnis suchen und schätzen.
- Als Chef Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung nicht predigen, sondern Tag für Tag leben.
- Mitarbeiter in ihrer emotionalen Kompetenz unterstützen.
- Regelmäßige Meetings – mindestens einmal pro Woche – einführen.

Bildunterschrift Foto:

Der Fachhandel lebt von und mit Emotionen, davon ist die Marketingfachfrau Anne M. Schüller überzeugt.

Lernportal

Hauptmenue:
Azubi-Basics

Untermenue:
Azubi-Knigge
Einzelthema:
Netikette

!Merke: In der privaten E-Mail-Post ist alles erlaubt, was auch gefällt. Für die dienstliche Netz-Korrespondenz haben Sie ein Date mit der Tradition.

Headline

Netikette für Business-Mails: Nein zu Emoticons, Smileys und Web-Akronymen

Lauftext

Kurz und knapp dürfen die elektronischen Schreiben sein, die Sie an Kunden, Auftraggeber oder Kollegen formulieren und versenden. Doch bitte denken Sie daran, für Dienst-Mails gelten die gleichen Regeln wie für den klassischen Geschäftsbrief.

Smileys sind ein No-Go

Natürlich liegt die Verlockung höchstens eine Taste weit entfernt, auch in einer beruflichen E-Mail rasch einen Smiley oder ein Emoticon unterzubringen. Das sind Sie aus Ihrer privaten E-Mail-Korrespondenz – vermutlich – gewohnt. Sie werden Smileys wahrscheinlich nett, sympathisch und praktisch finden, weil eventuell weniger geschrieben werden muss. Ein Bild sagt eben oft mehr als tausend Worte. Stimmt. Smileys sind reizend, sorgen für ein Schmunzeln. Doch die kleinen Grinsemännchen oder Traurigmännchen haben in einer dienstlichen E-Mail nichts, aber auch gar nichts, zu suchen. Also: Widerstehen Sie der Smiley-Versuchung.

Emoticons: Nicht mit der Tastatur zeichnen

Nicht anders halten Sie es bitte mit den kleinen, aus Tastaturzeichen „gemalten“ Piktogrammen, den Emoticons.

In der privaten Kommunikation dürfen Sie alles. Bei der geschäftlichen Netz-Korrespondenz lassen Sie sich nicht verleiten, am Ende einen Doppelpunkt mit einem Gedankenstrich und einer Klammer zu einem Emoticon zu verbinden. Auch andere Emoticons verbieten sich von selbst.

Emoticon kommt von Emotion plus Icon

Allein die Wortschöpfung Emoticon, macht deutlich, dass Emoticons im Business-Umfeld nicht gut kommen. Emoticon ist ein Kunstwort aus den englischen Worten Emotion und Icon, also aus Gefühl und Symbol. Gefühle dürfen im Privatleben thematisiert und verbalisiert werden, im Business sind sie ein No-Go. Die Netikette weiß, das passt einfach nicht. Netikette ist – logo! – eine Wortverbindung aus Netz und Etikette.

Akronyme und Web-Akronyme

Ist die Frage, darf ich oder darf ich nicht, bei Smileys und Emoticons klar mit einem Nein zu beantworten, ist es bei Akronymen ein klein wenig komplizierter.

Ja zu den klassischen Akronymen

Akronyme sind – laut Fremdwörterduden – Kurzwörter, die aus zusammengerückten Anfangsbuchstaben gebildet sind. Bekannte Beispiele sind PC für **P**ersonal**C**omputer, TÜV für **T**echnischer **Ü**berwachungs-**V**erein oder Radar für **R**adio **D**etecting **A**nd **R**anging. Akronyme, die in diese Kategorie fallen, dürfen verwendet werden in der dienstlichen Korrespondenz. Ohne Wenn und ohne Aber.

Web-Akronyme: Beliebt, aber im Büro nicht passend

Aber bitte Tipp-Finger weg von beliebten Web-Akronymen wie SYS, Webkürzel für „see you soon“, 4YI, Mail-Akronym für „for your information“ oder BB, steht in Chats für „bye-bye“. Auch wenn es Ihnen ab und zu bestimmt nicht leicht fällt: Diese Kürzel bleiben Ihrer Privatpost und Ihrer SIG vorbehalten. SIG steht, falls Ihnen dieses Web-Akronym bislang unbekannt ist, übrigens für „special interest group“ ☺

((Kasten))

Wichtiges kurz gefasst:

- Geschäftliche E-Mails sind nichts anderes als Geschäftsbriefe. Der Unterschied liegt einzig in der Art des Versendens.
- Emoticons, Smileys und Web-Akronyme sind in dienstlichen E-Mails tabu.

Der soziale Jetlag ist lebenslanger Begleiter

Klaffen die biologische Uhr eines Menschen und die gesellschaftliche Zeit auseinander, entsteht eine Zwickmühle: Der soziale Jetlag ist da, wie Chronobiologen diesen Konflikt nennen. Die Folge kann dauerhaft sein, wird doch das Leistungsvermögen dieser Menschen eingeschränkt.

Der soziale Jetlag ist gesundheitsschädlich, führt er doch zu chronischem Schlafdefizit, mangelnder Schlafqualität und daraus folgend häufig zum Griff von stimulierenden Substanzen. Das hat ein Forscherteam der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität um Professor Dr. Till Roenneberg festgestellt.

Die Forscher wissen, dass die so genannten Eulen, Menschen, die von Natur aus spät abends besonders aktiv sind, in unserer Gesellschaft den Kürzeren ziehen. Beispielsweise schneiden „Eulen als Schüler oft weniger gut in der Schule ab“, haben die Wissenschaftler ermittelt, auch ihr Leistungsvermögen im Erwachsenenalter kann vermindert sein.

Heranwachsende und junge Erwachsene würden „außerordentlich profitieren“, wenn ihre innere Uhr stärker berücksichtigt würde, ist Professor Roenneberg überzeugt. Er denkt beispielsweise „an die Anpassung von Schulzeiten – vor allem bei Jugendlichen zwischen 15 und 25 Jahren“. Für ihn wären „auch flexible Arbeitszeiten für Erwachsene nötig, damit diese eher ihrer inneren Uhr folgen können“.

Basis dieser Erkenntnisse sind die Angaben von freiwilligen Versuchspersonen, die den Munich ChronoType Questionnaire, kurz MCTQ, beantwortet haben. Dieser Fragebogen steht auf den Webseiten des Zentrums für Chronobiologie zur Verfügung.