

KLARTEXT MATTHIAS MARTENS

# „Personaler in vielen Rollen“



Matthias Martens (42) war 18 Jahre lang im Otto-Konzern tätig und ist seit 2002 selbstständiger Coach und Organisationsberater. FOTO: PRIVAT

**Die Anforderungen wachsen: Was modernes Management leisten sollte.**

**ABENDBLATT:** Unternehmen müssen heutzutage immer schneller auf Veränderungen im Markt reagieren. Deshalb ist häufig von der „flexiblen Organisation“ die Rede, also Kernbelegschaften, um die herum befristet beschäftigte Saison- oder Projektmitarbeiter gruppiert werden. Führen solche Modelle nicht zwangsläufig zu einer enormen Arbeitsverdichtung für die Kernmannschaft?

**MARTENS:** Das ist richtig. Die große Gefahr besteht darin, dass zum einen zu lange an den Ausgaben für zusätzliches Personal gespart wird und zum anderen im akuten Bedarfsfall geeignete Mitarbeiter einfach nicht zur Verfügung stehen. Das hat zur Folge, dass die Kernmannschaft mit zu vielen Aufgaben allein gelassen wird. Die Folgen sind Überlastung und Unzufriedenheit. Loyalität und Engagement der Mitarbeiter sinken, und die Unternehmen gefährden so die Basis für ihren langfristigen Geschäftserfolg. Einerseits flexibel zu sein, als Unternehmen gewissermaßen atmen zu können, andererseits aber den Kern der Mitarbeiter an sich zu binden – das ist ein enorm schwieriger Spagat für das Personalmanagement.

**ABENDBLATT:** Das heißt, die Personalmanager sind für den Unternehmenserfolg mit verantwortlich?

**MARTENS:** Die professionelle Auswahl geeigneter Mitarbeiter ist für den Erfolg ganz wichtig, keine Frage. Aber erstens entscheiden meistens nicht die Personaler allein, wer eingestellt wird, sondern sie stellen den Führungskräften mögliche Kandidaten vor. Und zweitens rate ich bei aller Bedeutung der Personalfunktion zu etwas Bescheidenheit. Den unmittelbaren Geschäftserfolg oder -misserfolg generiert doch das

Management der operativen Einheiten, also der Abteilungen Entwicklung, Produktion und Vertrieb. Sie tragen die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens. Daher sollte den Führungskräften auch die Verantwortung für die Qualität ihres Personals und der Personalausscheidungen nicht aus der Hand genommen werden.

**ABENDBLATT:** Den Personalern bleibt also doch nur die Rolle als Verwalter?

**MARTENS:** Keinesfalls. Ich bin absolut davon überzeugt, dass modernes Personalmanagement mehr ist als die Abwicklung von Recruiting-Aktionen und das Verwalten des Personalbestandes. Die Unternehmensführung tut gut daran, ihre Personalabteilung an wichtigen Entscheidungsprozessen systematisch zu beteiligen. Nur so können die Personaler bei Veränderungen dafür sorgen, dass die unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten ausgewogen balanciert und die Mitarbeiter dafür gewonnen werden.

**ABENDBLATT:** Welchen Beitrag können die Personaler denn konkret leisten?

**MARTENS:** Erstens sind sie zuständig für die Entwicklung der Führungskompetenz im Unternehmen; sie müssen die systematische und individuelle Weiterbildung der Führungskräfte betreiben. Zweitens sollten Personaler talentierte Mitarbeiter identifizieren und sie auf anspruchsvollere Aufgaben vorbereiten. Drittens müssen sie die anfangs erwähnte veränderungsfähige und innovative Organisation mitgestalten. Ein Personalmanager muss also viele unterschiedliche Rollen einnehmen: als Betreuer des Mitarbeiters, als Berater der Führungskraft, als Moderator bei Konflikten, juristischer Vertreter des Unternehmens und als Partner des Betriebsrates. Nur wer es schafft, all diese Rollen überzeugend zu besetzen, wird den Anforderungen an modernes Personalmanagement gerecht.

Interview: MARK HÜBNER-WEINHOLD



ARBEITSRECHT

## Urteilsticker

Ein befristeter Arbeitsvertrag muss schriftlich abgeschlossen werden, schreibt § 14 Absatz 4 des Teilzeitbefristungsgesetzes vor. Dazu reicht es aus, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen unterschriebenen Brief mit den Arbeitsbedingungen schickt und der Mitarbeiter diesen gegengezeichnet zurücksendet. (BAG vom 26.07.06, 7 AZR 514/05)

Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen vor, entfällt dieser Kündigungsausschluss, wenn das Unternehmen Insolvenzverwalter darf in solch einem Fall mit der nach § 113 der Insolvenzordnung auf drei Monate verkürzten Frist kündigen. (BAG vom 17.11.05, 6 AZR 107/05)

Der Arbeitgeber darf im Arbeitsvertrag festlegen, dass die Gehaltszulage freiwillig, jederzeit widerrufbar ist und angerechnet werden kann. So hat er das Recht, bei einer Tarifierhöhung die Zulage ohne Zustimmung des Mitarbeiters auf die Gehaltserhöhung anzurechnen. Eine unangemessene Benachteiligung des Mitarbeiters ist nicht darin zu sehen. (BAG vom 01.03.06, 5 AZR 363/05)

Der Arbeitgeber muss ein Zeugnis mit einer ernsthaft wirkenden Unterschrift unterschreiben. Eine ungewöhnliche Unterschrift, durch die der Arbeitgeber erweckt wird, der Arbeitnehmer wolle sich vom Zeugnis distanzieren, ist unzulässig. (LAG Nürnberg vom 29.07.05, 4 Ta 153/05)

Unser Autor Christian Wieneke-Spohler ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Im Internet: [www.martens-vogler.de](http://www.martens-vogler.de)



Sieht ein Tarifvertrag für den Betrieb einen vorübergehenden

### EXISTENZGRÜNDER

#### Info-Abend

Am 12. September informiert die Hamburger Initiative für Existenzgründungen und Innovationen (H.E.I.) über die neuen Förderregeln für angehende Selbstständige. Im Rahmen der Vortragsreihe „H.E.I. on tour“ werden Experten, unter anderem Rolf Steil, Chef der Hamburger Arbeitsagentur, Rede und Antwort stehen. Beginn: 18 Uhr im Foyer des „Museums für Arbeit“, Wiesendamm 3. Eintritt: vier Euro. Info: [www.hei-hamburg.de](http://www.hei-hamburg.de) (apa)

### WEITERBILDUNG

#### Freizeit einsetzen

Fast 80 Prozent der Arbeitnehmer sind bereit, sich in ihrer Freizeit weiterzubilden. Nur sieben Prozent verweigern das, ergab eine Umfrage des Personaldienstleisters Adecco. 90 Prozent stimmten gleichzeitig der Aussage zu: „Mein Arbeitgeber sollte mich bei meiner Weiterqualifizierung unterstützen.“ (apa)

### PSYCHE

#### Mehr Fehltage

Insgesamt sinken die krankheitsbedingten Fehlzeiten deutscher Arbeitnehmer – doch Krankmeldungen durch psychische Beeinträchtigungen nehmen zu. Das teilt der Bundesverband der BKK mit. Während 1976 nur zwei Prozent der Fehltage durch psychische Erkrankungen bedingt waren, sind es 2005 8,5 Prozent mit steigender Tendenz gewesen. Mehr Info: [www.bkk.de](http://www.bkk.de) (apa)

Die Redaktion **BERUF & ERFOLG** – Mark Hübner-Weinhold – erreichen Sie unter Telefon 347-222 58, Fax 347-264 64, E-Mail: [beruf.erfolg@abendblatt.de](mailto:beruf.erfolg@abendblatt.de)

### ZUR PERSON

Matthias Martens wurde 1964 in Hamburg geboren und wuchs im Alten Land auf. Nach seinem Studium zum Wirtschaftsingenieur begann er 1988 eine Karriere beim Hamburger Otto-Versand als Planer und Organisator im Warenverteilzentrum, wo er logistische Prozesse verbesserte. 1992 wechselte er als Referent in die Personalabteilung und war dort vier Jahre lang für Personalbeschaffung, -entwicklung und -betreuung zuständig. 1996 wurde Martens zum Bereichsleiter Personal ernannt. In dieser Funktion war er zuständig für rund 5000 Otto-Mitarbeiter in den Berei-

chen Logistik, Einkauf und IT. Seine Aufgaben: die Entwicklung von Personalinstrumenten, Führungskräfteberatung, Organisationsentwicklung und das Durchführen strategischer Veränderungsprojekte. Im Jahr 2002 schwenkte Martens von Voll- auf Teilzeitarbeit bei Otto um, um sich parallel als Coach und Berater selbstständig zu machen; 2006 gab er schließlich seine Festanstellung auf. Der HSV-Fan lebt mit seiner Frau und zwei Töchtern in Buxtehude. Ab 7. September leitet er eine offene Praxisbegleitung für Personalreferenten. Mehr Info: [www.martens-coaching.de](http://www.martens-coaching.de) (MHW)

Herausforderung Prozessveränderung im internationalen Fertigungsumfeld

## Gruppenleiter/in Einkauf und Beschaffung

Unser Auftraggeber ist einer der führenden Maschinenbauer in einem bedeutenden Marktsegment und verfügt über eine weltweite Struktur von Vertriebs-, Service- und Produktionseinheiten. Die Geschäftsprozesse wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich an den Markterfordernissen ausgerichtet, um die Ertragsstärke ständig zu verbessern. Dies gilt auch für eine der Fertigungstöchter in der Rechtsform einer GmbH. Dieses Unternehmen mit Hauptsitz in Hamburg produziert an mehreren Standorten im In- und Ausland Teile und Komponenten für den Unternehmensverbund. Für diese Leitungsposition wird eine Persönlichkeit gesucht, die die Prozesse im Bereich Beschaffung prüft, die Teileverfügbarkeit erhöht und das Bestandsmanagement verbessert.

Sie berichten an den Abteilungsleiter, mit dem Sie zunächst die veränderte Ausrichtung des Bereichs diskutieren und abstimmen werden. Ihr Schwerpunkt wird die operative Beschaffung für ein Einkaufsvolumen im zweistelligen Millionen-Bereich sein. Zielsetzung ist die Sicherstellung der Materialversor-

gung unter Beachtung der Faktoren Qualität, Verfügbarkeit und Kosten. Die Schnittstelle zur Disposition/Fertigungssteuerung wird von Ihnen qualitativ in Richtung einer stärkeren Dienstleistungsorientierung entwickelt. Über die operative Beschaffung hinausgehend sind Sie eingebunden in den strategischen Einkauf. Hier werden Sie u. a. im Rahmen des internationalen Fertigungsverbundes und als Unterstützer/in des Zentraleinkaufs Themen wie Beschaffungsprozesse, Lieferantensuche und -auswahl, standortübergreifende Kapazitätsplanung etc. bearbeiten. Gemeinsam mit Ihrem Team verbessern Sie das Einkaufscontrolling, das auf der Basis SAP abgebildet wird.

Als unser/e Idealkandidat/in verfügen Sie über einen technischen Hintergrund z. B. als Wirtschaftsingenieur/in und haben eine solide Berufserfahrung in der Beschaffung eines Fertigungsunternehmens gesammelt. Ihre Fähigkeit zur Prozessveränderung haben Sie im Rahmen von Verbesserungsprojekten unter Beweis gestellt. Sie agieren pragmatisch und ergebnisorientiert. Anwendungssichere Englischkenntnisse sind ebenfalls notwendig. Innerhalb des Konzerns

bieten sich attraktive Entwicklungsmöglichkeiten.

Für weitere Informationen stehen Ihnen unsere Berater, Herr Dr. Bosshard und Herr Rachner, unter der Ruf-Nr. 05 11 / 30 26 9-16 gern zur Verfügung. Absolute Diskretion sowie die Berücksichtigung von Sperrvermerken sichern wir Ihnen selbstverständlich zu.

Für den ersten Kontakt übermitteln Sie uns bitte zunächst eine Kurzbewerbung mit Anschreiben und Lebenslauf (inkl. Gehaltsvorstellung und Eintrittstermin) unter Angabe der Kennziffer 801 754 per E-Mail ([elke.usener@kienbaum.de](mailto:elke.usener@kienbaum.de)), per Fax (05 11/30 26 9-99) oder per Post an die Kienbaum Executive Consultants GmbH, Luisenstraße 12, 30159 Hannover. <http://kienbaum.bewerbung.de>

**Kienbaum**<sup>®</sup>

Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Kroatien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Russland, Schweiz, Tschechien, Ungarn, Brasilien, China, Singapur, Thailand

### Aufgabe mit Perspektive

Unser Mandant ist ein mittelständisches Unternehmen im Einzugsbereich östlich Hamburg, das zu einer unternehmergeführten Firmengruppe gehört. Seit über 60 Jahren entwickelt und fertigt er Präzisionswerkzeuge und Normteile zuverlässig und in höchster Qualität. Industriekunden werden sowohl in Deutschland wie auf dem internationalen Markt bedient.

Für eine aktive und gestaltende Führung des Exportmarktes sucht er eine/n

## Exportleiter/in

Für die Position bringen Sie mit:

- ✓ eine solide technische Ausbildung oder den technischen Kaufmann
- ✓ Erfahrung in der Kundenbetreuung und Leitung einer Außendienstorganisation
- ✓ Erfahrung in den wichtigen Märkten Europas
- ✓ gute englische Sprachkenntnisse

Ihnen bietet die Aufgabe:

- Verantwortung für die Pflege und den weiteren Ausbau des Kundenstamms im Ausland
- enge Zusammenarbeit in der Erreichung Ihrer Ziele mit der Geschäftsleitung
- exzellente berufliche Perspektiven.

Sie interessieren sich für diese anspruchsvolle Aufgabe? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung unter Kennwort „NORMALIEN“. Bitte geben Sie auch Ihre Gehaltsvorstellung sowie Ihre frühestmögliche Verfügbarkeit an. Telefonisch sind wir für Sie unter 0 70 31/49 99-0 erreichbar. Volle Diskretion und Einhaltung Ihrer Sperrvermerke sind selbstverständlich gewährleistet.

**Societät für Industrie- und Mittelstandsberatung GmbH international**  
Bozen · Madrid · Richmond  
Singapur · Straßburg



Fichtestraße 8  
71032 Böblingen  
[www.sim-international.com](http://www.sim-international.com)  
Berlin · Bremen · Frankfurt/M.  
Köln · Veszprém

**DIRECT LINE**  
Ein Lächeln verbindet!

**Verdienen Sie immer noch 8 € die Stunde?**  
Wo bei anderen der Stundenlohn aufhört, fangen bei uns die Stundenlöhne an. Bei Direct Line zahlt sich Leistung aus. Zur Erweiterung unserer Verkaufsprojekte u.a. für namhafte Verlagshäuser suchen wir kurzfristig

**Call Center Agents**  
Bewerben Sie sich einfach telefonisch unter  
**040 - 27 147 600**  
Direct Line Marketing GmbH  
Hammer Steindamm 5-7 22089 Hamburg  
[www.directline-marketing.de](http://www.directline-marketing.de)  
Nähe U / S Bahn Wandsbeker Chaussee

**Piepenbrock Dienstleistungsgruppe**

Wir sind ein führender Dienstleister der Gebäudebewirtschaftung. Mit einem breiten Leistungsspektrum und über 200 Niederlassungen sind wir im gesamten Bundesgebiet tätig. Mit Sicherheit auch in Ihrer Nähe. Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir schnellstmöglich eine/n

**Objektleiter/in**  
Gebäudereinigung für den Großraum Hamburg

Sie sind eigenverantwortlich zuständig für die von Ihnen zu betreuenden Objekte in Organisation und Abwicklung, Personalwesen und Kundenbeziehung. Geboten wird eine intensive Einarbeitung und eine herausfordernde Aufgabenstellung in einem innovativen und wirtschaftlich gesunden Unternehmen. Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann schicken Sie bitte Ihre ausführlichen Bewerbungsunterlagen an:

**Piepenbrock Dienstleistungen GmbH & Co. KG**  
Niederlassungsleitung, z. Hd. Herrn Kay Borgmeyer  
Kolumbusstraße 14, 22113 Hamburg  
Tel.: 040/21 09 77-0, Fax: 040/21 09 77-99  
Internet: [www.piepenbrock.de](http://www.piepenbrock.de)

**Z**

Wir sind einer der bedeutendsten internationalen tätigen Schiffsmakler für die Vermittlung von Schiffsneubauten sowie für den An- und Verkauf von Schiffen.

Im Rahmen einer Mutterschutzvertretung suchen wir, zunächst auf ein Jahr befristet, einen/eine

**Sekretär/in**

Neben der klassischen Sekretariatsarbeit wie Reiseorganisation und dem Schreiben von Korrespondenz und Angeboten haben Sie auch Freude am Empfang von Besuchern, der Telefonannahme sowie an der Zusammenarbeit mit internationalen Büros.

Sie verfügen über sehr gute Kenntnisse in Deutsch, Englisch und MS Office; Engagement sowie sehr gute kommunikative Fähigkeiten sind Ihre Stärken. Sie managen souverän und zielorientiert den eigenen Aufgabenbereich, Termintreue bei zeitgebundenen Arbeiten ist für Sie selbstverständlich. Teamgeist und Freude daran, uns zu unterstützen, runden Ihr Profil ab.

Ein moderner Arbeitsplatz in bester Lage sowie ein angenehmes Betriebsklima erwarten Sie.

Wenn diese Position Sie anspricht, freut sich ein professionelles Team auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen. Ihre Ansprechpartnerin ist Frau Yvonne Mayberry.

**Andreas J. Zachariassen · Schiffahrtsgesellschaft mbH & Co KG**  
Ballindamm 17 · 20095 Hamburg  
Tel. 040 - 309 509 0 · [snp@zachariassen.de](mailto:snp@zachariassen.de) · [www.zachariassen.de](http://www.zachariassen.de)

**Zeitarbeit - Eine Branche mit Zukunft!**

Service Personal-Dienstleistungen GmbH ist mit 11 Niederlassungen und mit 1500 Beschäftigten als kompetenter Ansprechpartner rund ums Personal-Management bekannt. Wir suchen für unseren Standort Hamburg sofort oder später

**Personaldisponenten (m/w)**  
**Vertriebsmitarbeiter (m/w)**  
**Verkaufsassistenten Teilzeit (m/w)**

Suchen Sie eine abwechslungsreiche Tätigkeit, die Ihr betriebliches Geschick und Ihr Organisationstalent fordert, dann schicken Sie Ihre Bewerbung unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellungen z.Hd. Bettina Nordbrock

**Service**  
Personal-Dienstleistungen®

Service Personal-Dienstleistungen GmbH  
Sandkamp 9 · 26842 Ostrhauderfehn  
☎ 0 49 52 · 94 14 40  
eMail: [info@service-personal.de](mailto:info@service-personal.de)

**IGZ**