

SCHWEDEN aktuell

SCHWERPUNKT

Human Resources

UNTERNEHMENSKULTUR

Führen und Organisieren

Wenn Mitarbeiter (wirklich) gefragt sind





Stabilität ist unser Markenzeichen

Nordea ist eine der erfolgreichsten Banken Europas, nicht zuletzt durch unsere Präsenz an den bedeutenden Finanzplätzen der Welt. Wir kennen die Herausforderungen des internationalen Geschäfts unserer Firmenkunden und haben die Lösungen dafür.

Modernste IT-Lösungen im e-banking, individuell strukturierte, grenzübergreifende Cash Pool Modelle, schnelle Entscheidungswege im Kreditgeschäft sowie eine äußerst wettbewerbsfähige internationale Zahlungsverkehrsplattform machen uns für unsere Kunden zu einem zuverlässigen Partner.

Einen besonderen Schwerpunkt setzen wir auf das Energiehandelsgeschäft, in dem wir an allen bedeutenden europäischen Energiebörsen als führende Clearingbank tätig sind.

Mehr über uns erfahren Sie in einem persönlichen Gespräch mit uns.
Rufen Sie uns einfach an unter +49 (0) 69 71004-138.



Liebe Mitglieder und Freunde,
 der Handelskammer!

Im Oktober 2011 legte die EU-Kommission ihre neue Corporate Social Responsibility Strategie vor, eine Strategie, die jetzt Corporate Social Responsibility als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ definiert.

Interessant dabei ist, dass man hier seitens der Verantwortlichen bei der EU-Kommission einen veränderten Stellenwert von CSR feststellen kann. Die Kommission sieht in dem neuen Strategiedokument die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen nicht mehr als freiwilliges Unterfangen an, sondern als ein zentrales, strategisches Thema, das wichtig ist für die globale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft – und somit auch für die Union. Die Strategie verankert diese Themen in eine globale Perspektive und verlinkt sie mit der Handels- und Außenpolitik der EU.

Die EU will die Unternehmen zu Verantwortung motivieren. Zum Beispiel mit einer modernen Definition des Konzepts, die auch mit international anerkannten Grundsätzen und Leitlinien zu vereinbaren ist, sowie mit Initiative zur Ausbildung und mit neuen Regeln und Richtlinien zum Reporting von Nachhaltigkeitsinformation. Zum ersten Mal soll zudem in 2013 eine Europäische Auszeichnung für sozial verantwortliche Unternehmen verliehen werden.

Bei der Schwedischen Handelskammer stellen wir fest, dass das Interesse bei Unternehmen an den Themen Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung immer größer wird – nicht zuletzt auch, weil die junge Generation von Kunden und Arbeitnehmern viel höhere Ansprüche an das verantwortliche Verhalten der Unternehmen stellt. Ein schlechter Umgang mit der Umwelt oder fragwürdige Arbeitsverhältnisse in der dritten Welt bleiben dank unseres transparenten Zeitalters nicht lange unentdeckt.

Aufgrund dieses wachsenden Interesses wollen wir als Schwedische Handelskammer ein Forum bieten und veranstalten in Hamburg im Anschluss an die diesjährige Jahresmitgliederversammlung das erste Handelskammer CSR World Café. Damit schaffen wir eine Plattform für Inspiration, Austausch und Kontakte rund um die Themen CSR und Nachhaltigkeit und bieten den Teilnehmern neben einer aktiven Einbindung in Diskussionen auch viele Ideen für die eigene Arbeit im Unternehmen.

Corporate Social Responsibility ist – das hat die EU-Kommission richtig erkannt – nicht rein wohltätiges Handeln, sondern verbindet damit auch einen klaren Wettbewerbsvorteil. Ein gutes Geschäft eben.

Wir freuen uns, Sie in Hamburg begrüßen zu dürfen!

Mit freundlichen Grüßen aus Düsseldorf



Mats Hultberg

Inhalt

5 FRAGEN AN Anders Ferbe	4
KOLUMNE Tomas Lundin	5
WIRTSCHAFT AKTUELL	6
HEITER BIS SCHWEDISCH	8
SCHWERPUNKT Human Resources	9
UNTERNEHMENSKULTUR Führen & Organisieren	14
MITGLIEDER IM PORTRAIT Tocado PR	17
JCC – JUNIOR CHAMBER CLUB	18
RECHT AKTUELL	19
AUS DEM ARCHIV	20



„Wir brauchen zielorientierte Berufsausbildung“

5 Fragen an Anders Ferbe, seit Januar 2012 Vorsitzender der Gewerkschaft IF Metall

1. Die hohe Jugendarbeitslosigkeit scheint eine Art Dauerproblem des schwedischen Arbeitsmarktes zu sein. Worin liegen Ihrer Ansicht nach die Ursachen hierfür?

Eine der wichtigsten Ursachen dafür ist es, dass die schwedische Schule es nicht schafft, den Schülern eine adäquate Ausbildung zu geben. Sie reicht auch nicht, um den Bedarf der Industrie zu decken. Wir brauchen ein umfassendes Maßnahmenpaket für zielorientierte Berufsausbildung, da etwa 20 % der Schüler jedes Jahrgangs ihre gymnasiale Ausbildung abbrechen.

2. Manche meinen, die relativ hohen Einstiegsgehälter stellen eine Einstellungsbarriere dar und tragen so zum Problem bei. Ist da vielleicht etwas dran?

Es gibt keine selbstverständlichen Zusammenhänge zwischen Lohnstufe und Arbeitslosigkeit. Spanien und Luxemburg zum Beispiel haben niedrige Einstiegsgehälter, aber hohe Jugendarbeitslosigkeit. In Norwegen und Dänemark ist es umgekehrt. In diesem Zusammenhang sollte man betonen, dass es bei der aktuellen Erprobung von niedrigeren Einstiegsgehältern um tariflich vereinbarte Minigehälter geht, die im Fall IF Metall bei ca. 70% des Durchschnittslohns liegen.

3. Sie beziehen sich auf den im November 2010 von Ihrer Gewerkschaft und dem Arbeitgeberverband Teknikföretagen abgeschlossenen „Berufseinführungspakt“, um Jugendliche in die Metallbranche einzuführen. Die Anstellung wird mit weiterführender Ausbildung und Begleitung durch Mentoren kombiniert und die Jugendlichen bekommen mindestens 70% des Mindestlohns. Welche Effekte können Sie von diesem Vertrag sehen?

Der Berufseinführungspakt ist noch neu und Arbeitsplätze mit den richtigen Voraussetzungen für die Kombination von Ausbildung und Begleitung lassen sich nicht im Handumdrehen organisieren. Etwa zehn konkrete Absprachen wurden bisher getroffen und haben gute Effekte; alle Teilnehmer der Berufseinführung haben eine Stelle bekommen. Des Weiteren haben wir Volvos Versprechen, in den nächsten drei Jahren 1.200 solcher Plätze einzurichten.

4. Ein anderes Reizthema ist die wachsende Bedeutung von befristeten Aushilfen und Zeitarbeit. Wie steht die IF Metall dazu?

Innerhalb der von IF Metall abgedeckten Branchen haben wir keine stundenweise eingesetzten Aushilfen. Auch die Arbeitgeber wollen, dass die Angestellten Vollzeit arbeiten. Dagegen haben wir ein wachsendes Problem mit befristeten Stellen und in manchen Fällen eine übermäßige Inanspruchnahme von Leiharbeit.

5. In dieser Ausgabe von Schweden aktuell beschäftigen wir uns mit der Kultur der partizipativen Unternehmensbeteiligung, z.B. durch Mitarbeiterbefragungen. Würden Sie sagen, dass Schweden da vorbildlich ist?

Mitarbeiterbefragungen oder so genannte Mitarbeitergespräche gibt es in unserer Branche nicht in größerem Umfang. Dagegen haben viele Unternehmen gut entwickelte Lohnsysteme; man hat Gehaltsgespräche, in denen es auch darum geht, wie man sich in seiner Arbeit weiterentwickeln und eben auch mehr verdienen kann. IF Metall arbeitet auch mit einer Zielsetzung, die wir nachhaltige Arbeit nennen. Zu den Zielen gehört mehr Partizipation durch verbesserte Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung.

Volvo bildet Jugendliche aus

Mit einem neuen Programm richtet sich der Volvo-Konzern besonders an arbeitslose Jugendliche in Schweden. Das Programm soll im Herbst 2012 starten und über einen Zeitraum von drei Jahren 1.200 Jugendliche ausbilden. Während des einjährigen Programms, das Theorie und Praxis kombiniert, erhalten die Jugendlichen eine Vergütung. Nach der Ausbildung sollen die Teilnehmer für eine Arbeit in der produzierenden Wirtschaft vorbereitet sein – innerhalb oder außerhalb des Volvo-Konzerns. Insgesamt werden etwa 45 Millionen Euro in das Projekt investiert.

Anzeige



Linking the German and Nordic Markets

<p>Weitere Informationen: SveTys Schmiedesberg 18 a 21465 Reinbek</p> <p>Tel.: (+49) 40 72 00 41 93 Fax: (+49) 40 72 00 48 88</p> <p>info@svetys.net www.svetys.net</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Training in interkultureller Kompetenz ▪ Einzelcoaching und Beratung z. B. bei Fusionen, Umstrukturierungen, Markterschließung ▪ Interkulturelle Teambildung, Projektbegleitung und -Optimierung ▪ Interkulturelle Begleitung in Veränderungsprozessen
--	---

▪ Interkulturelles Management ▪ Coaching ▪ Übersetzungen

Vorbild Deutschland

Selten so glückliche junge Menschen gesehen wie im Musikvideo „Azubi-Song“ von Ikea. Zusammen mit der Gruppe Dockchair Orange rocken sie, was das Zeug hält und singen dazu „Oh, we found a home!“. Eine Ausbildung bei Ikea macht eben jede Menge Spaß, lässt das Möbelhaus auf seiner Homepage wissen.

Spaß muss sein. Aber ist eine Lehrlingsausbildung auch wirklich noch zeitgemäß? Das Bild vom Lehrling, der immer nur Bier holt und nicht wirklich etwas lernt, ist sicher nicht mehr zutreffend. Nur, wird die Ausbildung im Betrieb den Anforderungen der modernen Wissensgesellschaft und dem globalen Konkurrenzdruck noch gerecht?

Die Debatte läuft auf vollen Touren. Nicht in Deutschland, sondern in Schweden, wo die Jugendarbeitslosigkeit, das Schulsystem und die Berufsausbildung mit Sicherheit zu den heißesten Themen im Wahlkampf 2014 gehören werden. Denn im Vergleich zu Deutschland, Österreich und den Niederlanden ist die Arbeitslosigkeit in der Altersgruppe bis 25 Jahre in Schweden grob gerechnet drei Mal so hoch und auch deutlich höher als im Nachbarland Dänemark. Gemeinsam für diese Spitzengruppe der Länder mit Jugendarbeitslosigkeit unter oder knapp über 10 % ist das System der Lehrlingsausbildung. Ob es auch die Ursache ist, steht auf einem anderen Blatt.

Für die bürgerliche Regierung in Stockholm scheint es dennoch so etwas wie eine Wundermedizin zu sein. In einem Gesetzentwurf will Arbeitsmarktministerin Hillevi Engström ein „System wie in Deutschland, Österreich und den Niederlanden“ einführen. Damit soll ein Hauptproblem des schwedischen Ausbildungssystems ausgeräumt werden: Die Theorieastigkeit des Gymnasiums und die Fokussierung auf Ausbildungen, die zur Hochschulberechtigung führen.

Nicht nur für Arbeitgeber ist dies ein Problem. Jugendliche, die durch das Schulraster fallen, haben es in Schweden noch schwerer als in Deutschland. „Wir nehmen auch junge Leute ohne Schulabschluss als Lehrlinge. In der Probezeit können sie zeigen was sie draufhaben“, sagte mir neulich Ulrich Reifenhäuser vom mittelständischen Weltmarktführer für Maschinen der Kunststoffverarbeitung, der Reifenhäuser-Gruppe. In Schweden wird ihnen diese Chance nicht gegeben.



Tomas Lundin

ZELLSTOFF UND PAPIER SEIT 1897

Der Ursprung der Conrad Jacobson GmbH geht auf das Jahr 1897 zurück. Seitdem ist Conrad Jacobson ausschließlich als Händler und Agent für Papier und Zellstoff sowohl im Import als auch im Export tätig.

Im Laufe der Jahre ist Conrad Jacobson zu einer Unternehmensgruppe mit über zwanzig Tochtergesellschaften im In- und Ausland geworden, die ebenfalls als Händler und Agenten im Papier- und Zellstoffgeschäft tätig sind. Der Absatz an Papier und Zellstoff beträgt für die Gruppe weltweit über eine Million Tonnen pro Jahr.

In Hamburg beschäftigt die Conrad Jacobson GmbH ungefähr 60 Mitarbeiter, in der Gruppe sind es über 200.



Conrad Jacobson GmbH • Oberbaumbrücke 1
D-20457 Hamburg • Tel. +49-40-334030
Fax +49-40-33403-182 • info@conradjacobson.com
www.conradjacobson.com

Kurznachrichten



IKEA strebt nach Energie-Selbstversorgung

IKEA möchte seinen Energiebedarf auf der Basis erneuerbarer Energien selbst decken und investiert gut 450 Millionen Euro, um diesem Ziel näher zu kommen. 120 IKEA-Möbelhäuser erhalten Sonnenkollektoren, die dann unter anderem

die Beleuchtung, Registrierkassen und Restaurantküchen der Warenhäuser versorgen sollen. In Schweden setzt man außerdem auf Windkraft, Erdwärme und andere Wärmesysteme und hat bereits einen Windkraftpark in Dalarna eröffnet. In Deutschland hat der Möbelkonzern bereits mehrere Windkraftanlagen gekauft.



Mutewatch weckt leise

Eine Uhr, die zuverlässig weckt, aber den Partner ungestört weiterschummern lässt – die schwedische Erfindung Mutewatch ermöglicht dies und hat offenbar den Nerv der Zeit

getroffen: 8000 Uhren wurden bereits weltweit ausgeliefert. Die Armbanduhr weckt den Träger durch Vibrationen auf und wird per Touch Screen eingestellt. Die USA ist bislang der größte Markt der Mutewatch.



Karin Enström neue Verteidigungsministerin

In den Folgen umstrittener Waffengeschäfte mit Saudi-Arabien ist Schwedens Verteidigungsminister Sten Tolgfors zurückgetreten. Zur Nachfolgerin wurde Karin Enström, 46, von den Moderaten. Die Marineoffizierin war seit 1998 Mitglied des Reichstags und Vorsitzende des außenpolitischen Ausschusses im schwedischen Reichstag.



Schwedens neue Scheine

Bereits jetzt können die Schweden einen kleinen Vorgeschmack bekommen, wie die künftigen schwedischen Scheine aussehen könnten. Die Schwedische Reichsbank präsentierte den Entwurf des Grafik-Designers Göran Österlund unter dem Leitmotiv „Kulturreise“. Astrid Lindgren, Evert Taube, Greta Garbo, Ingmar Bergman, Birgit Nilsson und Dag Hammarskjöld schmücken die neuen Scheine, die wahrscheinlich 2015 in Umlauf kommen. Eine Neuheit ist der 200-Kronen-Schein. Wie die neuen Münzen aussehen sollen, steht noch nicht fest.

AstraZeneca kauft Biotechnikunternehmen

Der schwedisch-britische Pharmakonzern AstraZeneca hat für 760 Millionen Euro das amerikanische Biotechnikunternehmen Ardea Biosciences gekauft. Wichtigstes Produkt ist ein Mittel für die Behandlung von Hyperurikämie, eine Erhöhung der Harnsäurekonzentration im Blut bei Gichtpatienten.



Victoria populär wie nie zuvor

Das Image von Kronprinzessin Victoria hat durch die öffentliche Diskussion um ihren Vater nicht gelitten – die junge Mutter ist in Schweden populär wie nie zuvor. Laut des SOM-Instituts in Göteborg wurde eine derartig hohe

Unterstützung für eine öffentliche Person nie zuvor gemessen. Gleichzeitig sank das Vertrauen in das Königshaus auf ein historisch niedriges Niveau. Victorias Tochter, Prinzessin Estelle, wird am 22. Mai in der „Slottskyrkan“ beim Königlichen Schloss in Stockholm getauft.



E-Shopping verändert Kaufverhalten

Mehr als jeder dritte Schwede gibt an, sein Kaufverhalten durch E-Shopping verändert zu haben. Laut einer Untersuchung des Suchoptimierungsunternehmens Jajja Communications kaufen die Schweden beim Onlineshopping mehr als geplant und neigen zu Spontankäufen. Am häufigsten tritt dieser Effekt bei Jugendlichen auf – in dieser

Gruppe gab jeder zweite an, mehr Geld als gedacht ausgegeben zu haben. Dabei spielen besonders die Öffnungszeiten rund um die Uhr, die häufig niedrigeren Preise und die Zustellung nach Hause eine Rolle.

Kommunen bremsen Ausbau der Windkraft

Südschwedische Kommunen verhindern häufig den Ausbau von Windkraft. Wie der Schwedische Rundfunk berichtet, werden nur 10% aller Windkraftprojekte in der südschwedischen Provinz Skåne auch umgesetzt. Grund dafür ist das Vetorecht der Kommunen, das im Jahr 2009 eingeführt wurde. Laut Dagens Nyheter zeigt ein Bericht des Forschungsinstituts für Verteidigung (FOI), dass 70% der schwedischen Kommunalpolitiker Klimaskeptiker sind. Gut 9% leugnen demnach den Klimawandel und 61% zweifeln daran, dass der Mensch die Ursache der Erderwärmung ist.

Albaöl für Großverbraucher

Viele kennen Albaöl, die schwedische Rapsölzubereitung mit Buttergeschmack, aus dem Supermarkt. In der 0,75-Flasche steht es u.a. bei EDEKA, real und toom im Regal. Für Gastronomen ist Albaöl in der 2-Liter-Flasche sowie im 5- und 10-Liter-Kanister erhältlich. Die Lieferung erfolgt direkt aus Schweden an etwa 60 Großhändler in Deutschland. Nun kann es auch bundesweit über die Unternehmensgruppe GV-Partner bezogen werden. In der Großküche ermöglicht Albaöl einfaches Handling und fettreduziertes Kochen. Albaöl braucht nicht gekühlt zu werden und lässt sich dank seiner Dünflüssigkeit direkt aus dem Kanister versprühen. Mit Hilfe der Sprühmethode können beim Braten bis zu 75% der Fettmenge eingespart werden.

Privathaushalte freuen sich auf Aufschwung

Das Vertrauen der Privathaushalte in die wirtschaftliche Entwicklung ist deutlich gestiegen. Dies geht aus dem Vertrauensindex des staatlichen Konjunkturinstituts hervor. Der Institutschef Mats Dillén bezeichnete den gewachsenen Optimismus als überraschend. Wenngleich das stärkere zweite Quartal die konjunkturelle Erholung einleiten werde, sei die wirtschaftliche Talfahrt noch nicht beendet, hieß es in der Pressemitteilung.



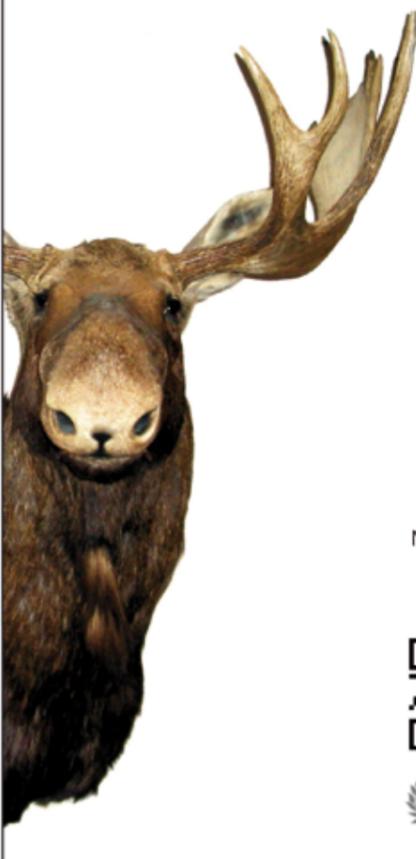
Hypothekentilgung? Nej, tack!

Immer mehr Schweden machen von der Möglichkeit Gebrauch, ihre Hypothekendarlehen nicht zu tilgen. Laut einem Bericht der Zeitung Dagens Industri lässt jeder dritte Kreditnehmer die Hypothek stehen und zahlt nur die

anfallenden Zinsen. Obwohl diese Variante der Finanzierung von Wohneigentum für die Banken besonders lukrativ ist, gibt es Überlegungen, eine Tilgung solcher Darlehen vorzuschreiben, die 75% des Marktwertes der Immobilie übersteigen.

Schlechte Konjunktur – Etat im Minus

Schwedens Wirtschaft stottert. Dies stellt Finanzminister Anders Borg in seinem im April vorgestellten Haushalt fest. Die Regierung geht von einem Wachstum von nur noch einem halben Prozent aus. Zuvor hatte man ein Plus von 1,3 erwartet. Die schlechten Zahlen zwingen den Finanzminister, erstmals wieder einen Etat mit roten Ziffern vorzulegen. Gleichzeitig regt sich Kritik, dass die Regierung zu wenig gegen die Arbeitslosigkeit unternehme, obwohl die Kassen der Arbeitsämter prall gefüllt sind.



Schweden bietet mehr als Elche und Möbel.

Netigate ist einer der am schnellsten wachsenden Unternehmen in Europa und unterstützt Unternehmen und Organisationen mit Online-Befragungen und Feedback Management. Mit unserer webbasierten Befragungssoftware helfen wir unseren Kunden wichtige Entscheidungen auf der Basis von Fakten statt auf Intuitionen zu treffen.

Kontaktieren Sie uns und erfahren Sie, warum sich mehr als 500 deutsche Unternehmen entscheiden, ihre Kunden-, Markt- und Mitarbeiterbefragungen mit uns umzusetzen.

Netigate – Weltklasse SaaS-Lösungen aus Schweden.

Rufen Sie uns kostenfrei an unter 0800 673 82 19.





Netigate Deutschland GmbH
LuisenForum, Kirchgasse 2
65185 Wiesbaden
www.netigate.de





Deloitte. Technology Fast 500
EMA 2011



Deloitte. Technology Fast 50
London 2011



RED 100
FINALIST



European Business Awards

Heiter bis schwedisch

Ob besonders gut designed oder besonders witzig, ob praktisch oder auf nette Weise traditionell: immer wieder begegnen uns Produkte, die uns ein Lächeln ins Gesicht zaubern und uns heiter stimmen. Und die auf ihre Weise vielleicht mehr zum Schwedenbild beitragen, als uns bewusst ist.



Klassiker neu aufgelegt: KORBO, handgeflochtene Drahtkörbe

Ein traditionelles schwedisches Objekt – 1922 erstmals hergestellt – wird zum außergewöhnlichen Accessoire im Hier und Jetzt. Aus der weltweit einzigartigen Webtechnik – jeder Korb wird in Handarbeit aus

einem einzigen langen Stück Draht geflochten – entstehen Objekte mit einem klaren und sachlichen Design, die vielseitig im Wohnbereich und im Freien einsetzbar sind. Ob als dekorativer Korb für Magazine und Zeitungen, für die Aufbewahrung von Obst und Gemüse, für die Lagerung von Kaminholz, für den Transport von Flaschen und anderen Gegenständen, als Wäschekorb, zum Bepflanzen oder als Behältnis bei der Gartenarbeit: Alle KORBO Modelle zeichnen sich durch extreme Haltbarkeit aus. Es gibt sie sowohl in verzinktem Stahl als auch in rostfreiem Edelstahl und in unterschiedlichen Größen und Ausführungen zwischen 70 und 265 Euro. Erhältlich bei www.designhousestockholm.com

Schönes Licht für schöne Stunden: Light Runner

Dieser Kerzenhalter ist besonders flexibel: Der Light Runner aus dem Design House Stockholm, designed von Marie Thurnauer, lässt sich dank seiner Scharniere aus Leder nach Lust und Laune justieren. Er bietet Platz für vier Kerzen, besteht aus massivem Holz, hat zusammengeklappt die Maße 12 x 18,5 x 3cm und ist für 59 Euro in weiß und schwarz erhältlich bei www.designhousestockholm.com



Gewinnen Sie wertvolles schwedisches Design. Email genügt!

„Heiter bis schwedisch“ verlost einen Drahtkorb „Korbo Classic 35“ im Wert von 155 Euro und zwei Kerzenleuchter „Lightrunner“ von Design House Stockholm je 1x weiß und 1x schwarz im Wert von 59,00 Euro, alles gespendet vom Frankfurter Spezialisten für skandinavisches Design, www.designhousestockholm.com. Wenn Sie teilnehmen möchten, schicken Sie einfach bis zum 15.6. eine Email mit dem Stichwort „Heiter bis schwedisch“ an schwedenaktuell@nordis.biz. Gewinnerin des Etais aus der letzten Ausgabe ist Marion Brachmann aus Oberursel. Grattis!

International Export Mentor

Die Schwedische Handelskammer in Deutschland unterstützt im Rahmen dieses internationalen Projekts schwedische Unternehmen durch die Vermittlung eines erfahrenen Mentors in Deutschland.

Das Projekt International Export Mentor, das auf Initiative des schwedischen Wirtschaftsministeriums und der Stockholmer Handelskammer gerade in eine neue Runde startet, unterstützt Exporteure bei ihren Auslandsplänen: durch die persönliche Beziehung im Rahmen eines Mentorenprogramms. Teil des weltweit operierenden Mentorenprogramms sind die regionalen Handelskammern in Schweden sowie die Organisation ALMI Företagspartner, die das Projekt zusammen mit schwedischen

Auslandshandelskammern durchführen.

Wenn Sie ein Unternehmen in Schweden kennen, das sich für das Programm interessieren könnte, oder wenn Sie sich vorstellen können, als Mentor hier in Deutschland aktiv zu werden, melden Sie sich gerne mit Ihren Fragen bei nordstroem@schwedenkammer.de.

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage www.almi.se und in der nächsten Ausgabe Schweden aktuell.

INTERNATIONELL EXPORT
MENTOR

Achillesferse Jugendarbeitslosigkeit

Von Yvonne Rogell



„Was machen Sie beruflich?“ – Es dauert meist nicht lang, bis diese Frage fällt, wenn wir mit einer neuen, unbekanntenen Person ins Gespräch kommen. Wenn es sich um eine jüngere Person handelt, lautet die Frage „Studierst du, oder was machst du gerade?“ Und auch ein Rentner kennt die Frage, was er denn früher so gemacht habe. Kein Zweifel: Die Arbeit ist zum zentralen gesellschaftlichen Identifikationsmerkmal unserer Person geworden. Arbeit bedeutet Sinnstiftung, Anerkennung, Perspektive. Und wer keine hat, hat ein Problem, das weit über den finanziellen Aspekt hinausgeht.

Über dem EU-Durchschnitt

Auch in der politischen Welt ist Arbeit immer ein großes Thema. Im wirtschaftlich eigentlich sehr erfolgreichen Schweden ist es dabei besonders ein Umstand, der die schwedischen Politiker seit Jahren nicht loslässt: Die hohe Jugendarbeitslosigkeit, besonders im Vergleich zu Deutschland. Laut offizieller EU-Statistik liegt die Jugendarbeitslosigkeit in Schweden mit 22,8% über dem mit 22,6% schon sehr hohen Durchschnitt der Union. In Deutschland dagegen sind nur 7,9% der Jugendlichen ohne Beschäftigung.

Über die Gründe der hohen Jugendarbeitslosigkeit wird in Schweden entsprechend ebenso heftig diskutiert wie über die richtigen Wege, sie zu senken. Allzu hohe Einstiegsgehälter werden genannt, so dass die Unternehmen lieber Personen mit Berufserfahrung einstellen. Und ein Versagen des berufsvorbereitenden Schulsystems wird attestiert. Auch darüber, wie das Problem gelöst werden soll, sind die Meinungen geteilt.

Vorbild Deutschland

In einer Pressemitteilung der Volkspartei (Folkpartiet) Anfang März diesen Jahres wurde die Einführung von so genannten „Jugendgehältern“ vorgeschlagen. Jugendliche bis zum Alter von 23 Jahren sollten in Kommunen und Regionalverwaltungen etwa 75% des niedrigsten Lohnes verdienen, um so mehreren von ihnen einen Job zu ermöglichen. Ministerpräsident Fredrik Reinfeldt lehnte diesen Vorschlag aber entschieden ab: „In Schweden senken wir Gehälter nicht, wir erhöhen sie“. In einem Interview mit Radio Schweden hob Finanzminister Anders Borg Deutschland als Vorbild hervor. Deutschland habe, wie auch Österreich und Holland, sehr erfolgreiche Wege für Jugendliche gefunden, um auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Ein Be-

reich, auf dem Schweden viel besser werden müsse, sagte er. In Deutschland werden unter anderem berufsvorbereitende Programme als einige der gelungenen Maßnahmen identifiziert. Unter Parolen wie „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ oder „Berufliche Bildung – Praktisch unschlagbar“ führt die Bundesregierung Jugendliche in das Erwerbsleben ein. Doch die eigentlich stärkste Säule der Berufseinführung ist das duale Berufsbildungssystem. Es kombiniert Theorie und Praxis und bedeutet einen niedrighschwelligsten Einstieg in die Arbeitswelt. Die Auszubildenden bekommen dazu eine deutlich unter den Berufseinstiegsgehältern liegende Vergütung. Laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung verdienen die Auszubildenden 2010 im Durchschnitt monatlich 688 Euro in Westdeutschland bzw. 612 Euro in Ostdeutschland. Dafür stehen sie dem Arbeitgeber aber auch nicht täglich zur Verfügung, sondern besuchen regelmäßig auch die Berufsschule. Bisweilen scheint es sogar ein Überangebot an Ausbildungsplätzen zu geben – 2011 waren zeitweise noch 30.000 bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldete Stellen nicht besetzt.

In Schweden findet die Berufsausbildung traditionell vor allem in entsprechenden Berufsschulen statt. Doch die Sinnhaftigkeit einer Verzahnung mit der Berufspraxis wurde erkannt: 2009 wurde eine neue Berufsschulbehörde etabliert und mit dem Auftrag versehen, den Arbeitsmarkt zu analysieren und dessen Kompetenzbedarf festzustellen. Diese Informationen werden dazu genutzt, um zu entscheiden, welche Ausbildungen in Berufsschulen angeboten werden und damit auch Staatszuschüsse bekommen sollen. Erik Bengtzboe, Vorsitzender der Jugendorganisation der regierenden Moderaten meint, die Berufsschule könne aus zwei Gründen eine wichtige Rolle erfüllen. „Erstens kann sie Jugendlichen die Kompetenz geben, um in den Arbeitsmarkt zu kommen. Zweitens kann sie den Status der praktischen Berufsausbildungen erhöhen.“ In den letzten Jahren hat auch die Popularität der praktischen Berufsausbildungen in Schweden zugenommen. Im Vergleich zu Deutschland gibt es aber viel zu wenig Ausbildungsplätze – 2010 kamen auf jede Stelle sogar vier

Bewerber. Auch hier werden jetzt Theorie und Praxis kombiniert, allerdings unter umgekehrten Vorzeichen: Nur etwa ein Drittel der Ausbildung findet im Arbeitsleben statt. Üblicherweise bekommen die Auszubildenden keine Vergütung, die Ausbildungen sind aber kostenlos und berechtigen zur Ausbildungsbeihilfe.

Lohnsteuerhalbierung blieb ohne Effekt

Eine der Maßnahmen der schwedischen Regierung zur Senkung der Jugendarbeitslosigkeit war die Halbierung der Lohnsteuer für Personen bis zum 26. Lebensjahr. Der erwartete Effekt blieb aber aus. Erik Bengtzboe meint, der schwedische Arbeitsmarkt habe gerade mit großen Herausforderungen zu kämpfen und schon seit langer Zeit Probleme mit einer hohen Jugendarbeitslosigkeit gehabt. „Nach jeder Krise kann man sehen, dass Jugendliche hart leiden. Nach den Senkungen der Lohnsteuer konnten wir eine geringere Jugendarbeitslosigkeit sehen, aber nach der letzten Finanzkrise ist sie wieder gestiegen. Deutlich ist, dass die Kosten einen Einfluss haben. Mehrere Maßnahmen sind aber erforderlich, um mehr Jugendliche in den Arbeitsmarkt zu bekommen.“ Bengtzboe denkt aber nicht, dass der Staat sich in die Lohnbildung einmischen soll und hält nicht viel von den Jugendgehältern. „Das Problem ist, dass wir zu viel auf

Alter und zu wenig auf Kompetenz fokussieren. Kompetenz soll den Einstieg in den Arbeitsmarkt entscheiden, nicht das Alter.“

In Deutschland, wo auch die gesamte Arbeitslosigkeit mit 5,9% niedriger ist als in Schweden (7,5%, beides 2011), gibt es ein weiteres Instrument, das den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern soll: Die so genannten Minijobs. Als Arbeitnehmer darf man bis zu 400 Euro pro Monat verdienen, steuer- und sozialversicherungsfrei. Die Arbeitgeber bezahlen maximal 30,1% an Sozialabgaben. 2003 wurde das Regelwerk der geringfügigen Beschäftigung geändert, die ehemalige maximale Arbeitszeit von 15 Stunden ist heutzutage nicht reguliert. Kritiker meinen, die Minijobs tragen wegen der niedrigen Rentenbeiträge zur Altersarmut bei, die Fürsprecher dagegen betonen, die 400-Euro-Jobs könnten als Sprungbrett in den Arbeitsmarkt dienen. Tatsache ist, dass immer mehr Deutsche ihre Beschäftigung innerhalb der Minijobs finden – bundesweit sind 7,3 Millionen Menschen in dieser Form beschäftigt und seit 2005 ist ein leichter Anstieg zu verzeichnen.

In Schweden sind solche Minijobs unbekannt. Zwar dürfen die Schweden umgerechnet ca. 2.000 Euro pro Jahr steuerfrei verdienen, das ist aber eher für sommerarbeitende Schüler nützlich als für Arbeitnehmer auf der Suche nach dauerhaften Jobs.

Erfolg durch Erfahrung – und Vitamin B

Doch wie finden Schweden und Deutsche junge Menschen ihre Jobs? Viele setzen dabei in beiden Ländern zunächst auf die öffentlichen Arbeitsvermittlungen – Arbeitsförmedlingen in Schweden und die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit in Deutschland. Außerdem werden Jobportale im Internet genutzt. Doch dabei sollte man es nicht belassen, denn Untersuchungen zeigen, dass ein Großteil der Arbeitssuchenden ihre Jobs schließlich durch persönliche Kontakte findet. Das berühmte „Vitamin B“ spielt in beiden Ländern eine wichtige Rolle. Und dazu die Fähigkeit zu „Mingeln“, Netzwerke aufzubauen und Kontakte zu pflegen.

Wichtig ist es, so früh wie möglich Kontakt mit dem Berufsleben aufzubauen. Immer mehr Studenten versuchen das bereits während des Studiums. Eine von ihnen ist Tove Koff-Nordlander. Als Teilnehmerin des Kurses „Exportverkäuferin für deutschsprachige Märkte“ beim Bildungsträger Folkuniversitetet in Schweden verbringt sie zurzeit die letzten Monate ihrer Ausbildung in Düsseldorf, wo sie ein Praktikum bei einer Werbeagentur absolviert. Für sie ist es wichtig, eine gute theoretische Basis mit Vorlesungen von Branchenexperten zu kombinieren, welche dann mit dem praktischen Teil im Praktikum verknüpft wird. „Ich habe Marketing gelernt und natürlich gibt es Unterschiede zwischen der Ausbildung und der Wirklichkeit; es gibt immer wieder Situationen, in denen man nicht weiß, wie man sie handhaben soll“, sagt sie und berichtet weiter, dass es viel Spaß macht zu sehen, wie sich eine Idee entwickelt und wie viel Arbeit sich hinter einer Kampagne verbirgt.

Fachkräfte gesucht

Der Arbeitsmarkt ist aber auch für die Arbeitgeber nicht immer perfekt. Unternehmen haben Schwierigkeiten damit, geeignete Arbeitskraft zu finden. Die Rekrutierungsumfrage 2012 des schwedischen Arbeitgeberverbands Svenskt Näringsliv zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen Arbeitskräfte mit mehr als zwei Jahren Berufserfahrung vorzieht, eine Nachfrage, die den Eintritt der Jugendlichen in den Arbeitsmarkt erschwert. Auch nach diesem Bericht ist die verbreitetste Weise, neue Mitarbeiter zu gewinnen, die Nutzung informeller Kontakte. Das können Kontakte der Angestellten sein, aber auch Kontakte bei Kunden oder Konkurrenten. Es wird unter den Unternehmen auch üblicher, Initiativbewerbungen zu nutzen. Etwa die Hälfte der Unternehmen nutzt die Dienstleistungen der öffentlichen Personalvermittlung Schwedens, hier gibt es seit Jahren einen rückläufigen Trend.

Zeitarbeit: Umstritten, aber erfolgreich

Ein weiterer Trend, der Jugendliche besonders betrifft, ist die wachsende Bedeutung der Zeitarbeit. Seit 2002 hat sich die Beschäftigtenzahl in der Zeitarbeitsbranche in Schweden mehr als verdoppelt. Allein 2010 stieg die Anzahl um 30%. Im Vergleich zum gesamten Arbeitsmarkt waren überdurchschnittlich viele Jugendliche in der Zeitarbeitsbranche beschäftigt, 65% sind 34 Jahre oder jünger. Und in dieser Gruppe wiederum war die Hälfte jünger als 25 Jahre.

Die Branche ist umstritten. Kritiker meinen, die Zeitarbeitsunternehmen trügen zu einem unsicheren Einkommen ihrer Arbeitnehmer bei und ermöglichten es Unternehmen, das Kündigungsschutzgesetz zu umgehen. Bemanningföretagen, der Interessenverband der Schwedischen Zeitarbeitsunternehmen, hält dagegen: 80% der Angestellten hätten eine unbefristete Anstellung und man habe Tarifverträge mit mehreren Gewerkschaftsverbänden abgeschlossen.

Auch der Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (IGZ) und der Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) haben Tarifverträge mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund geschlossen. Und auch in Deutschland hat sich die Zahl der Beschäftigten in der Zeitarbeitsbranche während der letzten zehn Jahre verdoppelt. Anfang des Jahres teilte die Bundesagentur für Arbeit mit, dass sich die Nachfrage von Arbeitskraft im März 2012 im Vergleich zum letzten Jahr gesteigert hat. Ein Drittel der offenen Stellen stammte aus einem Zeitarbeitsunternehmen. Laut Pontus Wiberg, Geschäftsführer von Academic Work Germany, werden ca. 35% der von Academic Work in Zeitarbeit vermittelten Young Professionals später von den Kundenunternehmen fest angestellt.

Chancen: Arbeiten im Ausland und Marktlücken

Viele Jugendliche in Schweden haben längst die Chance erkannt, zunächst im Ausland Erfahrungen zu sammeln, bevor sie

Jugendarbeitslosenquote (15-24 Jahre) im internationalen Vergleich

Letztverfügbare Monatswerte



	Insgesamt		Männer		Frauen		aktuelle Daten von
	Mär.12	Veränd. zum Vorjahr*	Mär.12	Veränd. zum Vorjahr*	Mär.12	Veränd. zum Vorjahr*	
EU 27	22,6	+1,6	23,4	+2,1	21,6	+1,0	03/2012
EU 25	22,4	+1,5	23,2	+2,0	21,4	+1,0	03/2012
EU 15	21,8	+1,6	22,8	+2,1	20,6	+0,9	03/2012
Österreich	8,6	-0,1	7,7	-0,2	9,7	+0,1	03/2012
Belgien	17,1	-1,8	17,6	-2,1	16,4	-2,6	03/2012
Dänemark	15,1	+1,4	15,1	-0,9	14,5	+3,0	03/2012
Deutschland	7,9	-0,9	8,8	-0,6	6,9	-1,3	03/2012
Griechenland	51,2	+13,9	43,8	+12,3	59,4	+15,2	01/2012
Spanien	51,1	+6,2	52,8	+6,2	49,2	+6,4	03/2012
Frankreich	21,8	-1,5	21,7	-0,4	21,8	-3,0	03/2012
Irland	30,3	+1,6	36,3	+1,7	23,5	+0,6	03/2012
Italien	35,9	+7,6	30,0	+3,3	34,0	+3,3	03/2012
Luxemburg	17,4	+2,7	13,9	+1,4	21,3	+4,1	03/2012
Niederlande	9,3	+2,4	8,8	+1,8	9,8	+2,9	03/2012
Portugal	36,1	+8,5	34,7	+8,7	37,7	+8,3	03/2012
Finnland	19,4	-1,0	21,0	-0,9	17,8	-1,2	03/2012
Schweden	22,8	-1,2	26,1	+3,3	19,5	-5,7	03/2012
Großbritannien	21,9	+1,5	25,0	+3,0	18,4	-0,3	01/2012
Zypern	28,8	+10,0	29,0	+9,6	28,6	+10,3	03/2012
Tschechische Rep.	19,0	+1,4	19,1	+2,0	19,0	+0,6	03/2012
Estland	24,9	-0,7	25,6	-3,2	23,9	+2,4	12/2011
Ungarn	28,4	+3,0	27,9	+1,2	29,0	+5,4	03/2012
Litauen	34,3	-0,1	35,0	+0,2	33,3	-0,7	12/2011
Lettland	27,3	-3,7	29,3	0,0	24,9	-8,2	12/2011
Malta	13,6	0,0	14,2	+2,8	12,9	-3,5	03/2012
Polen	26,7	+1,0	25,4	+1,4	28,6	+0,5	03/2012
Slowenien	16,5	+0,2	16,2	+0,8	17,0	-0,7	03/2012
Slowakische Rep.	33,9	+1,0	32,8	0,0	35,7	+2,8	03/2012
Bulgarien	32,8	+6,1	33,2	+5,9	32,3	+6,4	03/2012
Rumänien	24,8	+2,2	24,4	+1,7	25,5	+3,1	12/2011

Quelle: Eurostat Abfrage vom 02.05.2012

in Schweden in den Arbeitsmarkt einsteigen. Wer außerdem auf ein gefragtes Berufsfeld setzt und zum Beispiel Ingenieur wird, hat ohnehin beste Karten. Die Globalisierung hat dazu beigetragen, dass Unternehmen Personal aus der ganzen Welt rekrutieren. Seit 1954 können nordische Staatsbürger frei innerhalb des Nordens arbeiten. Seit Schwedens Eintritt in die EU ist das auch für EU-Staatsbürger möglich. Für Staatsbürger außerhalb des Nordens und der EU war die Möglichkeit, eine Anstellung in Schweden zu bekommen, früher sehr begrenzt. Noch bis 2008 entschied die damalige Arbeitsmarktverwaltung, in welchem Umfang ausländische Arbeitskräfte für Schweden nötig waren. Mit den neuen Regeln dürfen aber die Unternehmen ihren ausländischen Arbeitskraftbedarf selbst entscheiden. Anfang 2012 waren Computerspezialisten, gefolgt von Restaurantpersonal die größten Gruppen, die von außerhalb der EU nach Schweden kamen. Aber auch Ingenieure, Techniker und Architekten werden immer öfter nach Schweden von außerhalb EU rekrutiert. In Deutschland wird aktuell eine große Ingenieurücke beklagt. Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) und dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) werde das hohe durchschnittliche Ingenieuralter einen jährlichen Bedarf von 40.000 Ingenieuren erzeugen. Zudem fehlten aktuell im Februar 87.000 Ingenieure. Mitten in diese Debatte kam aber eine neue Studie vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Sie behauptete, es gebe überhaupt keinen Fachkräftemangel und dass diese Behauptung auf einem Rechenfehler basiere; zukünftig könne es sogar ein Überangebot von Ingenieuren geben. Zur Frankfurter

Allgemeine Zeitung sagte Raimund Becker, Vorstandsmitglied der Bundesagentur für Arbeit: "Wir haben in Deutschland keinen generellen Fachkräftemangel, aber für einige Ingenieurberufe gibt es bundesweite Engpässe". Ob der Fachkräftemangel wirklich besteht oder nicht, ist also unklar.

Es liegt auch am Interesse der Unternehmen die Kompetenz der jüngeren Generation sicherzustellen, das Industrieprogramm des Volvo-Konzerns (siehe Seite 4) ist ein Beispiel für solche Initiativen. Die Problematik geht aber weiter als das Interesse der Unternehmen. Mit einer steigenden Alterskurve innerhalb der EU – 2025 werden 20% älter als 65 Jahre sein – wird es eine große Herausforderung, für die Pflege und den Unterhalt der Älteren zu sorgen. Auch deshalb ist es gesellschaftlich wichtig, die Jugendlichen ins Arbeitsleben zu bekommen, mit Karrierechancen und guter Gehaltentwicklung – nicht nur für die Lebensqualität der Jugendlichen selbst.

Yvonne Rogell, 23, absolviert zurzeit ein Praktikum in der Schweden aktuell-Redaktion. Zuvor war die Schwedin bereits für längere Zeit in den USA und in Kanada, wo sie weitere Berufserfahrung gesammelt hat. Sie hat Journalistik an der Stockholmer Universität studiert.

Breit aufgestellt: Schwedische Recruitingspezialisten in Deutschland

Wer in Deutschland qualifiziertes Personal sucht – oder auf Stellensuche ist – kann auf die Unterstützung namhafter schwedischer Anbieter zurückgreifen, mit durchaus unterschiedlichem Profil.



Schweden gegründete Unternehmen ist mit weltweit mehr als 800 Mitarbeitern in über 50 Ländern tätig und führt jährlich rund 50.000 Auswahlverfahren durch. In Deutschland kümmern sich 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 6 Standorten um Kunden unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgröße. Als erstes großes Beratungsunternehmen wurde Mercuri Urval auch nach DIN 33430 zertifiziert.

Academic Work sind Experten für Personaldienstleistung und bieten Personalbeschaffung in Form von Arbeitnehmerüberlassung und Personalvermittlung. Hierbei sind sie spezialisiert auf Young Professionals und leisten für ihre Kunden professionelle Unterstützung bei der Besetzung von Vakanzen für Studenten, Absolventen und Berufserfahrene. Seit nunmehr vier Jahren betreut Academic Work Germany auf dem deutschen Markt Unternehmen aus nahezu allen Branchen. Die Passgenauigkeit zwischen den Kandidaten und den Unternehmen ist Academic Work besonders wichtig. Deshalb starten sie für jede Position den Rekrutierungsprozess neu: „Dies ermöglicht uns eine außergewöhnlich hohe Zufriedenheitsquote bei unseren Consultants und Kunden“, sagt Suzanne Rosengren, Operations Manager, Academic Work Germany GmbH.

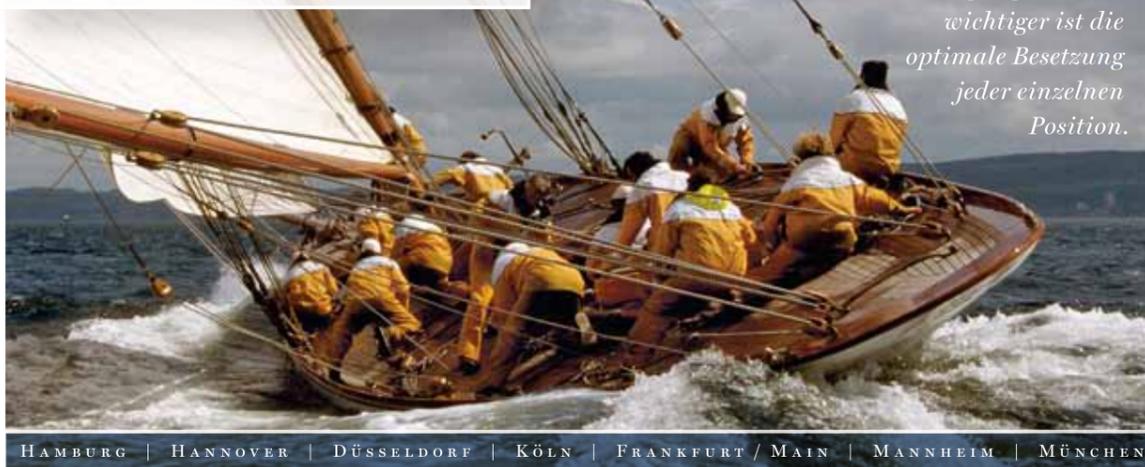
Mit rund 2.200 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 125 Mio. Euro ist **Poolia** einer der europaweit führenden Spezialisten für Fach- und Führungskräfte und bietet Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen die Personalvermittlung und die Arbeitnehmerüberlassung im qualifizierten kaufmännischen Segment an. Die Schwerpunkte der Tätigkeit von Poolia liegen in den Berufsfeldern Finance & Accounting, Financial Services, Office Support, Sales & Marketing sowie Human Resources. In Deutschland ist Poolia seit über 10 Jahren erfolgreich am Markt tätig und durch Niederlassungen in Hamburg, Hannover, Düsseldorf, Köln, Frankfurt am Main, Mannheim und München vertreten. Als 1989 in Schweden gegründete und seit 1999 börsennotierte Aktiengesellschaft verfügt Poolia heute neben Schweden und Deutschland über Niederlassungen in Dänemark, Finnland und Großbritannien.

Als eines der führenden internationalen Personalberatungsunternehmen ist **Mercuri Urval** bereits seit mehr als 30 Jahren in Deutschland tätig. Neben der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften gehören Board & Executive Services, Talent Management und Business Transformation zu den Schwerpunkten der Personalberater. „Strategien führen zum Erfolg, wenn Menschen dahinter stehen“, beschreibt Geschäftsführer Dr. Albert Nußbaum das Credo von Mercuri Urval. Das 1967 in

Auf das Recruitment von Führungskräften und Spezialisten fokussiert **Ryberg Consulting** mit Sitz in Hofheim, Norderstedt und Göteborg. Hier steht die persönliche Begleitung im Mittelpunkt, von der Erstellung des Anforderungsprofils über die Auswahl bis in die erste Zeit der Zusammenarbeit. Der Rekrutierungsprozess soll nicht nur die Auswahl der geeigneten Kandidaten sicherstellen, sondern auch dafür sorgen, dass das vorhandene Team und die neuen Kollegen in kürzester Zeit zu einander finden. Ein differenziertes Verfahren also, dass die Kompetenzen des Rybergteams als Unternehmensberater nutzt und deutlich macht, wie eng die Disziplinen der Beratung und des Recruitments ineinandergreifen können, wenn es um wichtige Schlüsselpositionen im Unternehmen geht.

www.poolia.de
www.mercuriurval.com
www.academicwork.de
www.ryberg-consulting.com

ALLE POSITIONEN OPTIMAL BESETZT!



Je anspruchsvoller die Aufgaben und Bedingungen, umso wichtiger ist die optimale Besetzung jeder einzelnen Position.

HAMBURG | HANNOVER | DÜSSELDORF | KÖLN | FRANKFURT / MAIN | MANNHEIM | MÜNCHEN

ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG | VERMITTLUNG AUS ÜBERLASSUNG | DIREKTVERMITTLUNG
 FREECALL 0800 7665423 | INFO@POOLIA.DE | WWW.POOLIA.DE

SPEZIALISTEN FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

POOLIA

POOLIA

Mercuri Urval

ACADEMIC
 WORK
 HOME OF THE YOUNG PROFESSIONALS

RYBERG
 CONSULTING

Wenn Mitarbeiter (wirklich) gefragt sind

von Peter Marx

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von vielen Faktoren ab. Längst hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass zufriedene, motivierte Mitarbeiter und eine teamorientierte Führung dabei von höchster Bedeutung sind. Doch was soll ein Unternehmen tun, um die Zufriedenheit der Belegschaft zu steigern? Klar, gute Gehälter zahlen. Aber was noch? Spielen Betriebskindergärten, Fitnesszentren, kostenlose Snacks oder sonstige Wohltaten eine entscheidende Rolle? Oder stärkt eher ein identitätsstiftendes Sponsoring, ein charismatischer Chef oder ein toller Imagefilm das Zugehörigkeitsgefühl und die Arbeitsfreude? Um das herauszufinden, gibt es eigentlich ein ganz einfaches Mittel: Man fragt die Mitarbeiter am besten selbst. Befragungen sind ein probates Mittel sogenannter „partizipativer Unternehmensführung“ oder, wenn man so will, gelebte Basisdemokratie.

Streben nach Transparenz

Was so einfach klingt ist aber in der Umsetzung eine komplizierte Angelegenheit, eine Wissenschaft für sich. Denn die Befragung soll ja kein Selbstzweck sein, schon gar keine Selbstbeweihräucherung. Sie muss anonym erfolgen, darf nicht mit Ängsten verbunden sein. Und es muss mit den Ergebnissen im Anschluss auch wirklich gearbeitet werden, sonst kann man sich den ganzen Aufwand sparen. Die besondere Sensibilität dieses Instrumentes bedingt eine professionelle Konzeption und Durchführung: Selbst einmalige, kleine Fehler können zu einem erheblichem Akzeptanz- und Vertrauensverlust auf Seiten der Befragten führen. Ein Vertrauensverlust bedeutet im Allgemeinen, dass die erhobenen Daten kaum mehr nutzbar sind und das Instrument der Befragung durch das „kollektive Gedächtnis“ der Belegschaft auf lange Zeit disqualifiziert wurde. Doch wenn die Mitarbeiterbefragung sensibel und professionell durchgeführt wird, ermöglicht die Auswertung des ermittelten Stimmungsbildes die Verbesserung oder sogar Korrektur der Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit, der Produktpalette sowie des strategischen Ressourceneinsatzes – nicht zuletzt im Bereich der „Human Resources“.

Noten für den Chef

In der Tat gehört die Beurteilung der Führungskompetenzen des jeweiligen Vorgesetzten in der Regel zum Bestandteil der Mitarbeiterbefragung – das Management muss sich also nicht nur „nach oben“ bewähren, sondern gerade auch gegenüber den Mitarbeitern des eigenen Teams.

Solches Bewerten von Vorgesetzten, aber auch der gesamten Firma, will aus Betroffenen Beteiligte machen, aktive Mitgestalter.



Es verwundert nicht, dass die Methode in Skandinavien besonders verbreitet und weit entwickelt ist. Schließlich steht ja insbesondere die schwedische Unternehmenskultur wie weltweit kaum eine andere für flache Hierarchien und für Entscheidungen, die möglichst viele Teammitglieder im Konsens erarbeiten und tragen (vgl. Schweden aktuell 2/12). Und schon in der Schule lernt man, zu den verschiedensten Fragestellungen Feedback zu geben und mit seinen Beurteilungen und Verbesserungsideen nicht hinter dem Berg zu halten.

Ein Beispiel für ein weit entwickeltes Feedback-Instrumentarium bietet die Reederei Stena Line mit ihrem Konzept „Stena Voice“. Einmal jährlich sind alle Mitarbeiter aufgefordert, einen 75 Punkte umfassenden Fragebogen zu beantworten, wobei das inzwischen auch ganz einfach online erfolgen kann. Dabei können sie die Firma als Ganze bewerten, aber auch ganz konkret ihren Vorgesetzten. Damit das auch wirklich anonym bleibt, muss es pro Vorgesetztem immer mindestens drei Mitarbeiter geben – ein Beispiel für die organisatorische Komplexität des Vorgangs. Benotet wird mit einer Skala von 1 bis 5. Erhält der Vorgesetzte eine Bewertung unter 4, besteht Handlungsbedarf und er ist aufgefordert, einen action plan für Veränderungen vorzulegen und mit den Mitarbeitern zu besprechen.

Natürlich ist der Vorgesetzte auch seinen Chefs gegenüber verantwortlich – in regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen werden zu erreichende Schlüsselzahlen (KPIs – Key Performance Indicators) vereinbart, die Umsatzsteigerungen betreffen können, aber auch weichere Faktoren wie Kundenzufriedenheit, und natürlich Budgets, deren Einhaltung ebenfalls von hoher Bedeutung ist. Der jährliche Fragenkatalog, von dessen Qualität die Relevanz der Ergebnisse entscheidend abhängt, wird übrigens durch eine firmeninterne Projektgruppe erarbeitet. Für die organisatorische Umsetzung, insbesondere die Datenerhe-

bung, IT und Auswertung, beauftragt Stena Line ein externes Dienstleistungsunternehmen.

Håkan Sigvardsson, Personalchef bei Stena Line Scandinavia, kommentiert: „Eines unserer zentralen Ziele sind zufriedene Mitarbeiter. Im Zuge unserer Bemühungen, den Arbeitsplatz Stena Line immer besser zu machen, arbeiten wir seit 2001 mit dem Umfrageinstrument Stena Voice. Die Umfragen liefern Antworten auf Fragen wie 'Wo stehen wir heute?' und 'Was müssen wir tun, um noch besser zu werden?'. Alle Manager definieren im Anschluss gemeinsam mit ihren Teams Aktivitäten für die Bereiche, die schwache Ergebnisse aufweisen. Wir wissen, dass zufriedene Mitarbeiter die Voraussetzung sind, um auch zufriedene Kunden zu haben und nachhaltig erfolgreich zu sein. Wir haben jedes Jahr einen Rücklauf von über 95 %, und auf einer Skala von 1 bis 5 liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit bei gut über 4.“

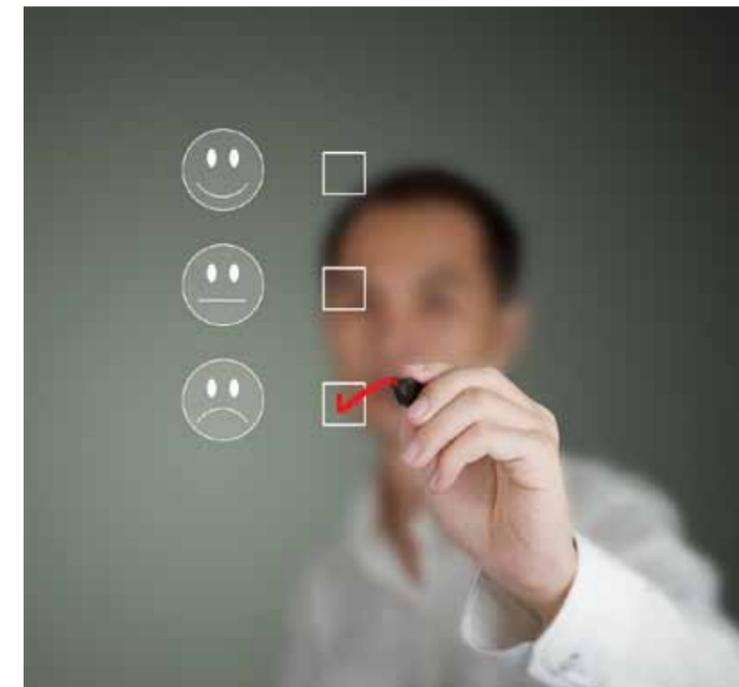
Bürokratisierung verhindern

Was in Schweden aufgrund der egalitären Kultur meist gut funktioniert, nämlich mit Mitarbeiterpartizipation zu Transparenz, Offenheit und auch mehr Erfolg beizutragen, kann sich beim „Export“ in andere Länder als schwierig erweisen. Akzeptanz und Vertrauen müssen sorgfältig erarbeitet werden, betont der schwedische Unternehmensberater Thomas Ryberg, der solche Prozesse schön häufiger in Deutschland begleitet hat. „Oft sind die Vorbereitung und Durchführung der Befragung für die breite Masse der Mitarbeiter undurchsichtig, das kann Angst und Widerstand verursachen“, weiß Ryberg. Mitarbeiterbefragungen seien ein sehr geeignetes Instrument, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. „Aber es macht nur Sinn, wenn das Unternehmen auch Veränderung will! Und wenn man es macht, muss man es richtig machen. Dabei kann die Vergabe des Projektes an einen Externen sehr hilfreich sein, da dieser dann die Ergebnisse neutral präsentieren kann.“ Von einer Koppelung der Beurteilungsergebnisse an Bonussysteme rät Ryberg entschieden ab: „Das muss streng auseinandergehalten werden, sonst drohen Manipulationen und der eigentliche Zweck der Befragung wird konterkariert.“ Und die internationalen Konzerne sollten sich Unterstützung holen, um sich mit den Besonderheiten der einzelnen Märkte zu beschäftigen – man könne nicht einfach von Schweden aus von allen die gleiche Beteiligungskultur erwarten. Auf die Bedeutung interkultureller Unterschiede bei Mitarbeiterbefragungen macht auch Uta Schulz von SveTys aufmerksam: „Schwedische Mitarbeiter setzen oft ganz andere Prioritäten als Deutsche. Für sie ist das Wohlbefinden am Arbeitsplatz äußerst wichtig, wichtiger als ein paar hundert Kronen mehr. In Deutschland zählen quantitativ messbare Ergebnisse viel mehr. Ausgeklügelte Finanzbelohnungssysteme zum Beispiel können daher in Deutschland durchaus erfolgreich sein, in Schweden aber ohne den erwünschten Effekt bleiben. Solche Unterschiede müsste man bei der Konzeption und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen in internationalen Konzernen eigentlich berücksichtigen.“ Eine interessante Aufgabe für eine wissenschaftliche Untersuchung ...

Runde Sache: 360° Feedback

Die sporadische oder regelmäßige Mitarbeiterbefragung ist heute in vielen Unternehmen nur ein Modul in einem umfassenden Verfahren der Selbst- und Fremdeinschätzung, das unter dem Namen 360°-Feedback bekannt geworden ist. Dabei geht es um die Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven. Dazu gehören natürlich die Mitarbeiter, aber auch die Vorgesetzten, die Kollegen oder auch die Kunden und Lieferanten. Die Bedeutung dieser Methode resultiert aus der Tatsache, dass Lernen und persönliche Weiterentwicklung ohne Feedback von außen kaum möglich ist. Dabei ermöglicht die 360°-Methode eine größere Objektivität als die früher übliche einfache Einschätzung durch Vorgesetzte. Für die ist es angesichts der zunehmenden Arbeitsteilung oft auch gar nicht möglich, eine einigermaßen objektive Einschätzung der Arbeitsergebnisse und des Verhaltens der fraglichen Führungskraft vorzunehmen. Zudem ist dies ein sensibles Problem, weil die finanzielle, persönliche und berufliche Zukunft davon abhängig sein kann.

Die größere Objektivität der Beurteilung kommt nun dadurch zustande, dass eine Person sich selbst bewertet (Selbstbild) und gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und eingeschätzt wird. Die Feedbackgeber steuern somit das Fremdbild bei. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbild entsteht eine sehr realistische Einschätzung der Leistungen und Verhaltensweisen des Feedbacknehmers. Aus der Analyse der Stärken und Schwächen lassen sich dann sehr konkrete und praxisnahe Verbesserungsmöglichkeiten ableiten. Die Befragung der jeweiligen Beurteilenden erfolgt meistens anonym mit der Konsequenz, dass die Antworten wesentlich „ehrlicher“ ausfallen. Diese Aspekte (mehr Objektivität, Anonymität und



Ehrlichkeit) haben dazu beigetragen, dass das 360°-Feedback inzwischen weltweit zu einem der wichtigsten Instrumente der Führungskräfteentwicklung geworden ist.

Manfred Neubert, Vorsitzender der Geschäftsführung der SKF GmbH, war zunächst skeptisch, als die Methode vor Jahren bei seinem vorherigen Arbeitgeber, einem Mittelständler, eingeführt werden sollte, doch dann sei er „vom Saulus zum Paulus geworden“. Und auch bei SKF wird das Verfahren seit langem konsequent angewendet. Die jährliche Mitarbeiterbefragung heißt hier World Climate Analysis und wird im Konzern weltweit identisch durchgeführt. Die Beteiligungsquote liegt dabei in Deutschland interessanterweise unter dem weltweiten Durchschnitt, aber das sieht Neubert gelassen. „Die Akzeptanz steigt, inzwischen sieht auch der Betriebsrat die Befragungen positiv. Wichtig ist, dass man die Ergebnisse kommuniziert und natürlich auch die Veränderungen, dann sind die Mitarbeiter auch motiviert, mitzumachen.“

Persönliches Feedback bietet ergänzend die 360°-Analyse, die jede Führungskraft mitmacht – „bis hin zum *President*, das ist absolut entscheidend für den Erfolg“, so Neubert. Neben den „Reports“ durch die Mitarbeiter gibt es (anonyme) Einschätzung durch die „Pears“, Kollegen auf gleicher hierarchischer Stufe, und durch den eigenen Vorgesetzten. Dann erhält man

eine Auswertung – und ist gehalten, anschließend in einem Workshop auf Kritikpunkte einzugehen, nachzufragen und Veränderungen anzugehen. Wer will, kann dazu einen Moderator einsetzen. „Das hilft wirklich, das Selbstbild mit dem Außenbild abzugleichen und gibt oft richtig gute Impulse“, sagt Neubert. „Wichtig ist nur, dass das System ganz einfach und selbsterklärend aufgebaut wird. Und dass man darauf achtet, dass es nicht mit zu vielen anderen Berichtssystemen verbunden wird.“

Es ist wohl wie mit vielen einfachen und tollen Ideen: Wenn es gelingt, ihren eigentlichen Sinn im Auge und gewissermaßen das Feuer am Brennen zu halten, sind Mitarbeiterbefragungen und Rundum-Feedbacks ein geradezu geniales Instrument mit vielfältigen positiven Möglichkeiten. Wird das ganze aber zur Routine und zum Selbstzweck, dann ist es nur eine weitere zeitfressende bürokratische Belastung für das ohnehin durch ausufernde Berichtspflichten gestresste Management. Aber darüber könnte man ja mal eine Befragung durchführen ...

tocado pr scandinavia



Helena Wallander

Die Idee zur Gründung der PR-Agentur *tocado scandinavia* (www.tocado-pr.de) kam der Inhaberin Helena Wallander nach einem Gespräch mit zwei schwedischen Managern. Die beiden waren kurz zuvor mit dem Versuch, ein neues Produkt auf den deutschen Markt zu bringen, grandios gescheitert. Der Grund: Die Newcomer hatten keine PR-Strategie. Sie beschränkten sich darauf, einigen Zeitungen eine englischsprachige Mail zu schicken, in der ihr Produkt angepriesen wurde. Kein Blatt druckte den Text ab.

Die schwedisch-deutsche PR-Expertin und studierte Betriebswirtin weiß, wovon sie spricht. Praxiserfahrung sammelte sie bei einer Agentur in Köln, für die sie Ende der 90er Jahre die Hamburger Filiale aufbaute. Danach machte sie sich selbständig. Seither hat sie mit ihrer Agentur *tocado pr* und dem Ableger *tocado scandinavia* zahlreiche Unternehmen betreut, darunter viele skandinavische Firmen, die auf dem deutschen Markt Unterstützung brauchten. Auf der Kundenliste finden sich unter anderem die Schmuckmarke Pandora und die Designerin Gudrun Sjödén – beide konnten ihren Umsatz in Deutschland binnen weniger Jahre mehr als verdoppeln. Ähnlich vielversprechend ist derzeit die Entwicklung der schwedischen Optiker-Kette *Smarteyes*, die seit 2010 in Deutschland aktiv ist und von *tocado* betreut wird. Daneben ist *tocado* auch im Event-Bereich tätig. Zuletzt organisierte die Agentur die Ausstellung *Design S / Swedish Design Award* (in Zusammenarbeit mit *Svensk Form*) und eine *Astrid-Lindgren*-Ausstellung in Hamburg.

Helena Wallander erinnert sich: „Die Manager waren wirklich überrascht, als wir ihnen erklärten, dass für die Pressearbeit in Deutschland eigene Regeln gelten. Da ich selber in Schweden geboren bin, kann ich diese Überraschung verstehen. Das deutsche Medien-Business ist sehr speziell; wer hier präsent sein will, muss deutsch kommunizieren, viel Erfahrung und ein gutes Netzwerk haben.“





Dr. Kai B. Gruner, Schwedischer Honorarkonsul in Düsseldorf und Managing Director bei The Boston Consulting Group.

1. Wann empfehlen Sie Ihren Klienten, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen?

Ich bin der Meinung, dass vom Prinzip her alle Firmen Mitarbeiterbefragungen durchführen sollten, wobei natürlich Umfang und Aufwand an die jeweilige Firmengröße anzupassen sind. Keine Firma kann es sich leisten, auf das regelmäßige, systematische Feedback der eigenen Mitarbeiter zu verzichten. Richtig durchgeführt, ergeben sich sowohl konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen als auch – ebenso wichtig – für die Mitarbeiter ein Firmenklima, in dem ihre Meinung wichtig ist und gehört wird.

2. Was ist aus Sicht von BCG dabei zu beachten?

Nach unserer Erfahrung gibt es mehrere Erfolgsfaktoren:

1. Die Befragung muss regelmäßig und in relativ gleichbleibender Form erfolgen – denn nur so kann man Veränderungen im Zeitablauf, d.h. Verbesserungen oder Verschlechterungen, nachvollziehen .

2. Die Befragung sollte idealerweise in einer Form erfolgen, die den Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglicht – denn dadurch blickt man über den Tellerrand und sieht, wo man relativ zu anderen Firmen Stärken und Schwächen hat.

3. Die Befragung muss vom Management ernst genommen werden, d.h. es müssen klare Maßnahmen abgeleitet werden; Verbesserungen/Verschlechterungen müssen zu Konsequenzen führen. Wenn das nicht der Fall ist, sehen die Mitarbeiter die Befragung schnell als überflüssig und wertlos an.

4. Der Aufwand des Ausfüllens der Befragung muss überschaubar bleiben, sonst verlieren die Leute die Lust.

3. Sehen Sie bei der Akzeptanz und Gestaltung dieses Instruments Unterschiede zwischen Deutschland und Schweden?

Grundsätzlich sehe ich keine wirklich fundamentalen Unterschiede. Das Instrument der Mitarbeiterbefragung ist in beiden Ländern etabliert, akzeptiert und wird geschätzt. Basierend auf dem eher partizipativen schwedischen Stil herrscht im Schnitt vielleicht in Schweden eine leicht höhere Zuversicht unter den Mitarbeitern, dass die Ergebnisse auch wirklich ernst genommen werden und zu Veränderungen führen. Aber insgesamt gibt es in beiden Ländern noch eine breite Streuung bzgl. Anwendung und Professionalitätsgrad von Mitarbeiterbefragungen, so dass ich die Unterschiede innerhalb Deutschlands bzw. innerhalb Schwedens für höher halte als die Unterschiede zwischen den Ländern.





X-Guard®

INTELLIGENT

> Schnell > Flexibel

X-Guard® - die Schutzeinrichtung für Maschinen, Anlagen, Roboter, Logistik und Lager.

Erfahren Sie mehr unter www.axelent.de oder 0800 1817889 (gebührenfrei)

AXELENT GmbH
 Sigmaringer Straße 122
 70567 Stuttgart, Deutschland
 Telefon: +49 711 252509-0
 Telefax: +49 711 252509-49
 E-Mail: sales@axelent.de
 Web: www.axelent.de



JCC Hamburg



Name: Hanna Gross
Alter: 32
aufgewachsen in: Aurich (Ostfriesland),
Deutschland
wohnt in: Hamburg
arbeitet bei: northern lights text und
kommunikation GmbH, Komiteemitglied
im JCC Hamburg

Wer verbirgt sich hinter den drei Buchstaben JCC?

„Hamburg erinnert mich an Göteborg mit seinem Hafen“ lautet der Kommentar eines neuen JCC-Hamburg Mitglieds. Das nordische Flair der Hansestadt mit der eleganten Promenade an der Binnenalster und dem frischen Wind am Elbufer ist ganz offensichtlich einer der Gründe, warum sich schwedische JCC'ler und schwedenaffine deutsche JCC'ler in Hamburg wohl fühlen. Die Mitglieder in Hamburg arbeiten in den unterschiedlichsten Branchen – und ihre Funktionen sind ebenso vielfältig: Projektmanagerinnen und Projektmanager, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Selbständige der Kreativwirtschaft und Unternehmerinnen und Unternehmer, um nur einige Beispiele zu nennen.

Als einmalige schwedische Organisation in Deutschland ist die Schwedische Handelskammer, und damit der JCC, offen für Mitglieder deutscher, schwedischer und jeder anderer Nationalität. Damit bietet sich die Chance für Interessierte aus verschiedenen Kulturen, sich in einem informellen Netzwerk auszutauschen. Zum Beispiel über die Erfahrung mit schwedischen, deutschen und anderen internationalen Geschäftspartnern im Alltag oder mit Kontakten in Schweden, Deutschland und Skandinavien im Allgemeinen. Ein Arbeitszeugnis auf Deutsch? Einen schwedischen Experten zum Thema erneuerbare Energie in Hamburg? Einen aktuellen Reisetipp für Nordschweden und die neue Kulturhauptstadt in Europa? Einen schwedischen Läufer

fürs Marathon-Team? Antworten auf solche Fragen lassen sich beispielsweise im JCC-Netzwerk klären.

Unternehmensbesuche, Afterwork und Networking bei kulturellen Aktivitäten

Traditionell sind in der Hansestadt Hamburg viele schwedische Unternehmen und Tochtergesellschaften ansässig, ihr Spektrum reicht von der Energiebranche bis hin zur Bekleidungs-, Touristik- und Imagebranche. Im Rahmen seiner Unternehmensbesuche eröffnet der JCC seinen Mitgliedern die Möglichkeit, einmal eine andere Branche kennen zu lernen. Gerade für neue Mitglieder und diejenigen, die aus einer anderen Stadt an die Elbe ziehen, können aber auch die Besuche des JCC bei Events zeitgenössischer schwedischer oder deutscher Kultur und die Afterwork-Abende in ausgesuchten Hamburger Gaststätten spannend sein. Zu den kulturellen Aktivitäten in der letzten Zeit gehörte ein Besuch des Theaterstücks „Wir sind Hundert / Vi som är hundra“ von Jonas Hassen Khemiri im Thalia-Theater Gaußstraße und bei der Lesung von Jonas Jonasson im Rahmen der nordischen Literaturtage im Literaturhaus Hamburg. Von der traditionellen Speicherstadt über das quirlige Schanzenviertel bis hin zur schicken Hafencity erschließt sich der JCC seit letztem Jahr beim lockeren Afterwork die Stadt auf kulinarischem Wege.

Kommunikation & Sprache beim JCC verbessern

Linked In, Xing oder doch (nur) facebook? Die Neuen Medien verhelfen auch dem JCC zu schnellerer und direkterer Kommunikation. Nützlich ist dies besonders, wenn es um zügige Absprachen, die Stärkung des persönlichen und professionellen Netzwerkes, oder um die Orientierung auf dem Arbeitsmarkt geht. Die meisten der JCC – Mitglieder nutzen mehrere Web 2.0 – Plattformen und tauschen sich auf Schwedisch und Deutsch miteinander aus. Das Wirtschaftsdeutsch auf ein professionelles Niveau bringen oder einfach endlich wieder einmal schwedisch reden sind Motive von JCC – Mitgliedern die regelmäßig zu den Treffen kommen.

Herzlich Willkommen beim JCC Hamburg

Seit etwas mehr als zwei Jahren bin ich Mitglied beim JCC und seit Sommer 2011 aktiv im Organisationskomitee Hamburg. Für den JCC erhoffe ich mir, dass noch mehr neugierige schwedische und deutsche Mitglieder dazu kommen, die bereit sind, ihren Erfahrungsschatz zu teilen und über „den Tellerrand“ ihrer Branche hinausschauen möchten. Dazu sind gute Ideen und Lust auf Zusammenarbeit herzlich willkommen! Mehr Infos zu unseren Aktivitäten sind unter: www.schwedenkammer.de oder in der facebook-Gruppe des JCC Hamburg zu finden.

Rückzahlung von Weiterbildungskosten



4. Bindungsdauer und Rückzahlungshöhe müssen in angemessenem Verhältnis zur Länge der Fortbildung stehen. Wie lange der Arbeitnehmer der Rückzahlungspflicht unterliegt, also an das Unternehmen gebunden bleibt, bemisst sich nach richterrechtlichen Regelwerten. Diese sind im Einzelfall variabel, sodass besonderes Augenmerk bei der vertraglichen Vereinbarung gefragt ist. Weiterhin muss sich die Rückzahlungshöhe monatlich mit zunehmendem Abstand zum Fortbildungszeitraum verringern.

Zudem ist eine transparente Formulierung der Klauseln wichtig. Auch ist die Situation zu beachten, dass der Arbeitnehmer bereits vor Ende der Fortbildung kündigen könnte. Dann sind nur Vereinbarungen bis zur Höhe der tatsächlich angefallenen Kosten zulässig.

Ist eine Fortbildung betrieblich angeraten oder möchte der Arbeitnehmer eine solche besuchen und übernimmt der Arbeitgeber die Finanzierung, kann er grundsätzlich als Gegenleistung eine längere Bindung an das Unternehmen verlangen. Wird der Arbeitnehmer mit dem neu erworbenen Wissen vorzeitig abgeworben oder kündigt, kann es jedoch passieren, dass der alte Arbeitgeber auf den Kosten sitzen bleibt. Abhilfe versprechen Rückzahlungsvereinbarungen. Sie regeln, dass der Arbeitnehmer sowohl die Gebühren der Fortbildung als auch seiner Freistellung anteilig tragen muss, wenn er vor Ablauf einer bestimmten Zeit von sich aus das Unternehmen verlässt. Jedoch sind vielfältige Hürden bei der Vertragsgestaltung zu beachten, da das Bundesarbeitsgericht hohe Anforderungen an die Gültigkeit der einzelnen Klauseln stellt. Die Leitlinien lauten:

1. Die Rückzahlungsvereinbarung sollte vor Beginn der Fortbildung geschlossen werden. Nehme der Arbeitnehmer bereits an der Fortbildung teil, befinde er sich in einer Drucksituation, er könne sich nicht mehr frei für oder gegen die Fortbildung entscheiden.
2. Die Vereinbarung ist nur zulässig, wenn die Fortbildung einen geldwerten Vorteil für den Arbeitnehmer beinhaltet – wenn sich Berufs- und Verdienstmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt verbessern und nicht nur innerbetriebliche Vorteile bestehen.
3. Die Rückzahlungspflicht darf nur greifen, wenn der Arbeitnehmer den Vertrag aus Gründen beendet, die aus seiner Sphäre stammen. Die genauen Gründe sind eindeutig zu benennen, sonst ist die Vereinbarung unwirksam.



Dr. Staffan J. Wegdell
Rechtsanwalt
Bryan Cave LLP
Scandinavian Desk
staffan.wegdell@bryancave.com
www.bryancave.com

Zwei Menschen – Zwei Perspektiven

Viel hat sich getan in den letzten 45 Jahren. 1967 standen manche am Beginn ihrer beruflichen Karriere, andere waren noch lange nicht auf der Welt. Heute kommen zwei Personen zu Wort, die eines gemeinsam haben: In ihrem Lebenslauf steht „Praktikum bei der Schwedischen Handelskammer in Deutschland“. Und zwischen ihnen liegen vierzig Jahre.



Name: Mats Bergman
aus Stockholm
Praktikum: August 1966 bis
Januar 1967
Beruf: Staatsanwalt a.D.

Es gibt viele Gründe, weshalb man als junger Mensch ein Praktikum in Deutschland macht. Was waren, damals im Jahr 1966, Deine?

Nach Abitur und Wehrdienst habe ich Jura studiert. Ursprünglich wollte ich mich im Anschluss für das Attaché-Programm beim schwedischen Außenministerium bewerben. Aus purem Zufall habe ich aber eine Anzeige der Schwedischen Exportvereinigung entdeckt, die Stipendien für 6monatige Praktika bei schwedischen Auslandshandelskammern zu vergeben hatten. Man hatte mir erzählt, dass mir ein solches Praktikum Vorteile bei einer Bewerbung beim Auswärtigen Amt verschaffen würde. Diese Chance konnte ich mir nicht entgehen lassen! Deutschland war meine erste Wahl.

Erzähl doch mal aus Deinem Alltag!

Damals gab es in der Kammer drei schwedische Praktikanten aus unterschiedlichen Teilen des Landes. Außerdem gab es noch zwei schwedische Sekretariats-Praktikantinnen. Geschäftsfüh-

rer zu dieser Zeit war Göran Hedin, aber wir hatten meistens mit Frau Heubach zu tun – einer älteren, deutschen Dame die uns viel abverlangte und ziemlich streng war. Vor ihr hatten wir wirklich großen Respekt! Jeden Morgen hatten wir eine Postbesprechung. Wir Praktikanten wechselten uns ab, die eingegangene Post zu sichten und vorzuschlagen, wie welches Projekt bearbeitet werden sollte. Da war man immer nervös... Mit den anderen Angestellten der Kammer – Herr Raddatz, Frau Bartl und Fräulein Langel – hatten wir ein sehr angenehmes Arbeitsverhältnis. Auf Deutsch sprachen wir uns immer mit „Herr“, „Frau“ und „Fräulein“ an, aber auf Schwedisch durften wir uns duzen.

Was kam nach der Handelskammer? Hatte sie Einfluss auf Deine spätere Laufbahn?

Um einige Erfahrungen reicher, startete ich zurück in Schweden also den Versuch, mich beim Auswärtigen Amt zu bewerben. Den Gedanken hatten leider sehr viele und nach der mündlichen Prüfung war für mich erst mal Schluss. Statt es weitere Male zu versuchen, absolvierte ich zweieinhalb Jahre in Norrland meinen Vorbereitungsdienst am Gericht und arbeitete dann bis zum Jahre 2009 als Staatsanwalt in Stockholm.

Auch wenn meine Zeit in Düsseldorf nicht wirklich meinen späteren beruflichen Werdegang beeinflusst hat, sehe ich doch gerne und mit Freude an meine Zeit und die gesammelten Erfahrungen dort zurück. Außerdem bekam ich dadurch Zugang zur deutschen Sprache! Nun bin ich Rentner und genieße seit ein paar Jahren meine ruhige Zeit mit Lesen, Schreiben, meinen Kindern und Enkeln - unter anderem auch in Spanien.



Göran Hedin, Geschäftsführer der Handelskammer (3. v.l.), Mats Bergman (rechts)



Praktikanten in der Altstadt, 1966. Links: Mats Bergman



Name: Daniel Edvinsson
aus Viskafors bei Borås
Alter: 26 Jahre
Praktikum: April bis September
2012
Beruf: Student des Wirtschaftsrechts mit deutschem Profil

Es gibt viele Gründe, weshalb man als junger Mensch ein Praktikum in Deutschland macht. Was sind Deine?

Ich studiere seit fünf Jahren in Linköping und werde nach meiner Zeit bei der Handelskammer meinen Master-Abschluss machen. Dieses Praktikum ist einfach eine sehr gute Ergänzung zu meiner Ausbildung und eine super Gelegenheit, mein Deutsch gründlich zu verbessern. Für mich ist es selbstverständlich, dass man zugreift, wenn man die Möglichkeit bekommt im Ausland zu arbeiten – so kann man mal über den eigenen Tellerrand blicken.

Welche Erwartungen und Ziele verknüpfst du mit dem Praktikum?

Zuallererst will ich meine Projekte so gut wie möglich ausführen. Zweitens will ich so viel wie möglich über die Schwedische Handelskammer und deren Tätigkeit erfahren. Gerade die deutsch-schwedischen Wirtschaftsbeziehungen haben mich schon immer interessiert.

Und privat? Was sind Deine Pläne für Deine Freizeit in Düsseldorf?

Ich möchte einfach die Stadt und die Region kennenlernen. Ich freue mich vor allem darauf, die Kultur in Düsseldorf und Köln zu entdecken und zu genießen.

Wie unterscheidet sich für Dich der deutsche vom schwedischen Alltag?

Für mich sind das nur Kleinigkeiten. Die Deutschen sind höflicher und formeller. Sie sind aber manchmal auch offener als die Schweden; zum Beispiel begrüßen sie sich herzlich, während Schweden da eher verschlossener wirken. Hinsichtlich der Zugänglichkeit von öffentlichen Daten sind die Deutschen wiederum zurückhaltender und man stößt in der Verwaltung auf viele verschlossene Türen.

Was sind Deine Pläne für die Zukunft? Und kommt Deutschland darin vor?

Schwerpunkt meines Studiums ist das Steuerrecht – das wird also erst einmal mein Bereich bleiben. Ich habe allerdings auch gelernt, dass man sehr flexibel sein muss. Ob später Deutschland beruflich für mich eine Rolle spielen wird, weiß ich heute also noch nicht. Ich freue mich aber auf jeden Fall darüber, dass ich mit dieser Erfahrung möglicherweise Weichen gestellt habe, die sonst für mich nicht in Frage gekommen wären.

VERANSTALTUNGEN IN DEN REGIONEN

Mai

- 24.5. CSR World Café – Was können wir voneinander lernen?, Hamburg
- 24.5. Hafen City Führung: Nachhaltige Stadtentwicklung, Hamburg
- 25.5. Golfturnier, Hamburg
- 31.5. Nordic Property Event 2012, Berlin

Juni

- 1.6. Führung durch die Elbphilharmonie, Hamburg
- 14.6. Sommerfest auf dem Wasser, Berlin
- 14.6. Svenska Salongen, Stuttgart
- 21.6. JCC Midsommar KUBB im Park, Düsseldorf
- 23.6. JCC Midsommar-Feier, Berlin

August

- 2.8. Schwedengespräch Rhein-Main, Frankfurt
- 24.8. Sommerfest der internationalen Wirtschaftsvereinigungen, Berlin

Merken Sie sich auch heute schon die Verleihung des Schwedischen Unternehmenspreises am 15.11.2012 vor. Diese und weitere Veranstaltungen finden Sie auf www.schwedenkammer.de

SAVE THE DATES!

Entspannt nach Schweden

Sponsoren der Kammer



Nutzen Sie „Schweden aktuell“ für Ihre Kommunikation!

Die Mediadaten mit Themen und Terminen für 2012 finden Sie unter www.schwedenkammer.de. Reservieren Sie jetzt Ihre Anzeigen unter 02054-938 54 17 oder schwedenkammer@nordis.biz. Anzeigenschluss für die nächste Ausgabe ist der 15.06.2012

Impressum

Herausgeber:

Schwedische Handelskammer in der Bundesrepublik Deutschland e.V.
Berliner Allee 32, 40212 Düsseldorf
Tel. 0211-86 20 20-0, Fax 0211-32 44 88
www.schwedenkammer.de

V.i.S.d.P.: Mats Hultberg, Geschäftsführer

Titelbild: Ulf Huett Nilsson/imagebank.sweden.se

Koordination, Anzeigen, Produktion:

Nordis – Agentur für Kommunikation
Werdener Straße 28, 45219 Essen,
Tel. 02054-938 54 0
schwedenkammer@nordis.biz
www.nordis.biz

Druck: Peter Pomp GmbH, Bottrop
Nachdrucke nur auf Anfrage und
mit Quellenangabe und Belegexemplar.



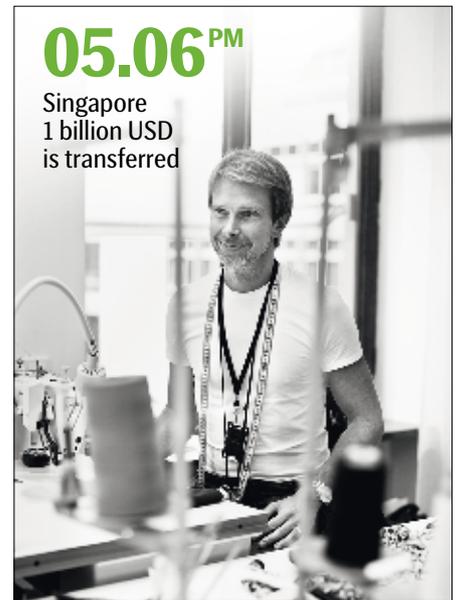
**10% Rabatt für Mitglieder
der Schwedenkammer**

Stena Line ist der bequemste Weg nach Schweden. Während Sie eine erholsame Nacht an Bord genießen, bringt unsere Fähre Sie und Ihr Fahrzeug sicher nach Göteborg. Von dort aus geht's entspannt weiter zu Ihrem Urlaubsziel in Schweden oder Norwegen.

Jetzt buchen unter www.stenaline.de/schwedenkammer


Making good time™





A bank that sees things from a different angle. Yours.

Results matter. When companies are bought and sold, when currencies and securities change hands, when export transactions are guaranteed and risks managed.

At SEB, we measure our achievements by the success of our clients. Work with us and you'll find a team of professionals who are totally committed to your continued business. Why not discover the difference that SEB could make? Contact us now and see what we can achieve together.

Please contact us at information@seb.de or visit seb.de

SEB