



# Intelligente Personalanpassung

**Alternativen zu Entlassungen kostenoptimal nutzen!**

- ▶ **360°-Feedback-Systeme:** Interessant für den Mittelstand?
- ▶ **Variable Vergütung im Tarifbereich:** Welche Ansätze sind erfolgversprechend?
- ▶ **Messe „Personal & Weiterbildung“:** Impulsgeber für professionelle Personal- und Bildungsarbeit



- 04 **Intelligente Personalanpassung – Alternativen zu Entlassungen kostenoptimal nutzen!**  
Beitrag von Michael Schmidt



- 07 **360°-Feedback-Systeme: Interessant für den Mittelstand?**  
Interview mit Jörg Michael Scholz



- 08 **Variable Vergütung im Tarfbereich: Welche Ansätze sind erfolgversprechend?**  
Interview mit Rainer Fröhlich



- 10 **Messe „Personal & Weiterbildung“: Impulsgeber für professionelle Personal- und Bildungsarbeit**  
Beitrag von Hilde Regnier



- 11 **12. DGFP-Kongress: „Menschen machen den Unterschied“**  
Beitrag von Klaus Doerr

## Liebe Leserin, lieber Leser,

im September 2003 wandten wir uns erstmals mit unserem DIALOG an Sie als Personalmanager oder als Person, die sich für das praktische Personalmanagement interessiert. Seitdem stellen wir Ihnen in Beiträgen aus verschiedenen Personalmanagementbereichen direkt umsetzbare Problemlösungen und wichtige Informationen aus unserer Arbeit vor. Für manche steht die Optimierung von Kapazitäten im Vordergrund, andere sehen vor allem die Qualität und den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements als vorrangig an.

Auch in dieser Ausgabe erwartet Sie wieder eine vielfältige Auswahl von interessanten und aktuellen Themen.

Die Diskussionen um Effizienzerhöhung und die damit verbundenen Überlegungen, kostensenkende oder wertschöpfende Dienstleistungen einzukaufen, werden weiter ganz oben auf der Tagesordnung bleiben. Besser fährt da, wer sich rechtzeitig nach Alternativen auf dem Dienstleistungsmarkt umschaut. Einen besonders guten Überblick erhalten Sie auf unserer Messe „Personal und Weiterbildung“ am 17.–18. Juni 2004 in Wiesbaden. Und dass sich die Mühe lohnt, zur Messe zu fahren, zeigt schon allein die Vielzahl und Vielfalt der Aussteller. Weitere ausführliche Besucher-Informationen hierzu finden Sie im vorliegenden DIALOG oder auf unseren Internet-Seiten unter [www.personalundweiterbildung.de](http://www.personalundweiterbildung.de).

Viel Spaß beim Lesen der 3. Ausgabe wünscht Ihnen Ihr

*Christoph Hauke*



► **Christoph Hauke**  
Geschäftsführer  
DGFP – Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung mbH

editorial



## Intelligente Personalanpassung – Alternativen zu Entlassungen kostenoptimal nutzen! Eine klare Kommunikation hilft, Ziele deutlich zu machen und Beteiligte einzubinden. Von Michael Schmidt, Consultant im DGFP mbH-Beraternetzwerk

**P**ersonalabbau und Neustrukturierung sind nicht erst in Zeiten der Globalisierung wesentliche Aufgaben der Personal- und Unternehmensführung in Deutschland. Neu ist der starke Veränderungsdruck, der nun auch als sicher empfundene Arbeitsplätze in Großunternehmen und in der öffentlichen Verwaltung erreicht hat. Neu ist auch eine Managementgeneration, die mit dem Leitbild lebenslanger Firmenloyalität und Beschäftigungsgarantien wenig anzufangen weiß. Mitarbeiter zu entlassen, sieht diese Generation längst nicht mehr als Tabu an.

Neu ist allerdings auch die Erfahrung aus dem angelsächsischen Raum, dass die Hälfte aller Personalabbau- und Umstrukturierungsmaßnahmen zum Fehlschlag tendieren. In der Regel – so belegt eine neuere englische Erhebung – sind die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen mussten, langfristig motivierter als jene, die geblieben sind. Das liegt vor allem an der fehlenden oder unklar kommunizierten Strategie, an mangelnder Einbindung in die Unternehmenskultur und schließlich an der unzureichenden Organisation des Abbauprojekts und seiner Einzelprozesse. →

→ Strategie und Kommunikation: Die Erkenntnis, dass es so wie bisher nicht weitergeht, dass ein grundlegender Wandel erforderlich ist, und dass ohne einen solchen Wandel kein einziger Arbeitsplatz gehalten werden kann, muss allen Beschäftigten deutlich werden. Fakten und Zahlen und nochmals Fakten und Zahlen sind dabei der Schlüssel zum Erfolg. Sie sollten nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch deren Familien überzeugen. Eindeutige, für jeden nachvollziehbare Motive, Ehrlichkeit, der richtige Zeitpunkt und eine klare Übernahme von Verantwortung sind ebenso wichtig.

Klar vor Augen stehen sollte allen Beteiligten das Bild des Unternehmens nach der Maßnahme, seine Zielsetzung, seine Aufbau- und Ablauforganisation. Visuelle Hilfsmittel, die das Vorher und Nachher bis in die unterste Ebene der Organisation zeigen, werden selten genutzt. Sie tragen dazu bei, Ängsten und Gerüchten entgegenzuwirken. Natürlich wird ein Personalabbau, der alle Ebenen in gleichem Ausmaß betrifft, leichter zu vermitteln sein als ein Abbau vor allem in den unteren und mittleren Ebenen. Nicht zu unterschätzen ist auch das sichtbare Bemühen, Mitarbeitertalent und Know-How in der neuen Organisation zu erhalten – die Belegschaft ist hier aufmerksamer als die Unternehmensleitung vermutet.

Unternehmenskultur: Der Königsweg, das Abbauprojekt in die Unternehmenskultur einzubinden, führt über das deutliche Signal, betriebsbedingte Entlassungen nur als letztes Mittel einzusetzen. Anstrengungen, Mitarbeiter bei der Suche nach Beschäftigung außerhalb des Unternehmens zu unterstützen, ergänzen den Prozess. Eine typische Checkliste unterscheidet nach internen und externen Maßnahmen, die Aspekte wie Arbeitszeitkonten, Vorruhestand, Auffanggesellschaften und Gruppen- und Einzel-Outplacement einbeziehen:

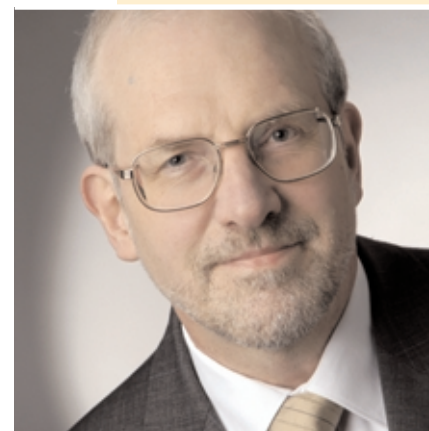
#### **Intelligenter Abbau – flankierende Maßnahmen intern**

- Personen- und verhaltensbedingte Kündigung
- Abbau Überstunden
- Arbeitszeitkonten
- Teilzeit
- Kurzarbeit
- Sabbatical
- Internes Personalleasing
- Auslauf der Probearbeitsverhältnisse
- Abbau atypischer Beschäftigungsverhältnisse
- Arbeitszeitreduzierung
- Gehaltskürzung/Pay-Cut/Entgeltkorridor
- Altersteilzeit
- Vorruhestandsregelung
- Nichtrückkehr aus Erziehungsurlaub, Wehr- oder Ersatzdienst, Auslandseinsatz

#### **Intelligenter Abbau – flankierende Maßnahmen extern**

- Management buy-out
- Auffanggesellschaften
- Beschäftigungsgesellschaften (BQG)
- Externes Personalleasing
- Stärkung der Employability
- Outplacement
- Gründung von Ich-AGs
- Werkverträge/Dienstverträge
- Outsourcing, Insourcing, Projektmanagement
- Personal bei Kunden und Lieferanten unterbringen
- Transfer In-/Ausland

Qualität und Zeitvorgaben gleichzeitig einzuhalten, ist schwierig, aber nicht unmöglich. Gegensätzliche und überzogene Zielsetzungen beider Betriebspartner im Hinblick auf Interessenausgleich und Sozialplan wirken oft kontraproduktiv. Das gilt besonders →



dialog

► **Michael Schmidt ist Consultant im DGFP mbH-Beraternetzwerk**

► **Weitere Informationen:**

Beatrix Pönitsch

Tel: (02 11) 59 78-210

Fax: (02 11) 59 78-29 210

eMail: [poenitsch@dgfp.de](mailto:poenitsch@dgfp.de)

[www.dgfp.de/consulting](http://www.dgfp.de/consulting)

tite

→ für die im Medienzeitalter unvermeidlichen Schaukämpfe. Sie bestätigen die „Opferrolle“ der Betroffenen statt Arbeitsplätze aktiv zu sichern oder neu zu gewinnen. Auch für die Aufgabe des Personalwesens gilt der Leitsatz von Peter F. Drucker zum ultimativen Auftrag des Managements: „The ultimate task of management is to make people work productively“.

Planung und Organisation: Am Anfang steht ein detaillierter Zeit- und Kostenplan mit zumindest drei alternativen Szenarien für den besten, den wahrscheinlichsten und den schlechtesten Fall. Er muss auf alle potenziell Betroffenen zugeschnitten werden. Ebenso wichtig ist ein Grundsatzpapier, das die Verantwortlichkeiten in Topmanagement, Projektmanagement und Personalwesen klarstellt. Zahlen verdeutlichen den Zusammenhang zwischen Zeitaufwand, Kosten des Personalabbaus, Gesamtstrukturierungskosten und zu erwartendem Nutzen für alle Szenarien.

**Folgende Punkte sind einzuplanen:**

- Die Rollen der Beteiligten und ihr Verhältnis zueinander, zum Beispiel von

Unternehmensleitung, Personalleitung, Rechtsabteilung oder externen Anwälten und Arbeitgeberverbänden

- Wer identifiziert die Betroffenen und wer entscheidet letztlich im Zusammenspiel Personal – Linie und Personal – Belegschaftsvertretung?
- Wann, wo und wie setzen Linienmanagement oder Personal Maßnahmen um und wer kommuniziert mit wem?

Ein Kommunikationsplan zur Öffentlichkeitsarbeit, der Kunden, Lieferanten, Medien, Banken und Gemeinde anspricht, rundet das Bild ab. In der Praxis bewährt hat sich ein regelmäßiger Statusbericht, wöchentlich oder zumindest nach jedem Schlüsselereignis, der die Ergebnisse jeder Verhandlung zu Interessenausgleich und Sozialplan dokumentiert und den Vergleich von Soll- und Ist-Zustand widerspiegelt. Zum Abschluss wird das Ende der Maßnahme offiziell erklärt. Jetzt beginnt das Bemühen um die Motivation der bleibenden Mitarbeiter, der wichtigste Teil des Gesamtprojekts neben der Betreuung derer, die das Unternehmen verlassen. ■

---

## **360°-Feedback-Systeme: Interessant für den Mittelstand?** Jörg Michael Scholz klärt über Chancen und Risiken des Instruments auf. Unsere Redaktion hat ein Interview mit ihm geführt.

*Sind „360°-Feedback-Systeme“ heute noch angemessen – oder handelt es sich um ein „Mode-Instrument“?*

**Scholz:** Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilungen sind seit langem „Standard“. Seit den Neunzigerjahren sind „360°-Feedback-Systeme“ etabliert und heute mehr als

eine Modeerscheinung. Sie sind beliebt, weil die komplexen Beurteilungsprozesse gute Chancen zur strategischen Neuausrichtung und deren Erfolgskontrolle eröffnen. Diese Instrumente können die Motivation für Veränderungsprozesse von Unternehmen und Leistungsträgern einzigartig fördern. →



→ *Wie nutzen Unternehmen das Instrument heute?*

**Scholz:** Unternehmen erhalten mit „360°-Feedback-Systemen“ Klarheit über ihre strategische Ausrichtung und deren Umsetzung. Sie ermitteln, inwieweit die Feedbacknehmer und deren Teams die strategischen Zielgrößen des Unternehmens aktiv unterstützen. Einige Unternehmen entwickeln damit ihre Unternehmenskultur weiter, indem sie wichtige Werte in der Führung bewusst machen und Feedback, Transparenz und Vertrauen in der Kommunikationskultur verankern. Vertriebsorientierte Unternehmen richten sich durch „360°-Feedback-Systeme“ am Markt neu aus, indem sie ihre Kunden befragen, deren Bedürfnisse fokussiert wahrnehmen und damit interne und marktbezogene Veränderungsprozesse unterstützen.

*Worin liegen die Fallstricke des „360°-Feedback-Systems“?*

**Scholz:** Das Gelingen hängt nicht vom Zufall, sondern von den Anstrengungen bei der Konzeption und Realisierung des Systems ab. Beispiel: Bei einer gelungenen „top-down“-Strategie kommt nicht nur die Befragungsinitiative „von oben“. Vielmehr wird die erste Ebene zum Vorbild, indem sie als aktiver Bestandteil der Befragung auch Feedbacks entgegennimmt. Unabdingbar für Vertrauen und Offenheit ist eine umfas-

sende Einführung, die alle Beteiligten einbezieht. Bei der Durchführung sollte der Grad der Selbstbestimmung so hoch wie möglich sein, indem die Feedbacknehmer, die in der Regel benannt werden, frei entscheiden, welche Personen sie als Feedbackgeber einbeziehen. Feedback erfolgt stets freiwillig statt gesteuert. Ergebnisse werden in einem Bericht bis hin zur Ableitung von Stärken und Entwicklungspotenzialen nachvollziehbar dargestellt. Die Feedbacknehmer setzen die daraus abgeleiteten Maßnahmen freiwillig um. Somit gilt: Anonymität soweit nötig, Offenheit soweit möglich! Umfassende Datenkenntnis haben nur das Projektteam und der Feedbacknehmer. Die Daten werden nach einem vereinbarten Zeitraum gelöscht.

*Welchen Rat geben Sie kleineren und mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Konzernunternehmen?*

**Scholz:** Kleinere Organisationen setzen auch Feedbacksysteme ein, sofern mindestens vier Feedbackgeber auf gleicher Ebene, darüber oder darunter vorhanden sind. Standardisierte Verfahren sind schneller und kostengünstiger. Ein erfahrener Experte oder Partner muss die Projektsteuerungsfunktion übernehmen! Große Unternehmen sollten hingegen eine individuelle Befragung entwickeln, da neben einer Basisbefragung organisationsspezifische Befragungsfelder und Kulturasspekte ermittelt werden können. →



dialog

► **Jörg Michael Scholz ist Consultant im DGFP mbH-Beraternetzwerk.**

► **Weitere Informationen:**  
Beatrix Pönitsch  
Tel: (02 11) 59 78-210  
Fax: (02 11) 59 78-29 210  
eMail: poenitsch@dgfp.de  
[www.dgfp.de/consulting](http://www.dgfp.de/consulting)

→ Die Ergänzungsfragen können bedarfs- und zielgruppenspezifisch formuliert werden und ergeben durch Experten-Ratings ein profunderes Ergebnis.

*Was sind Beispiele aktueller, innovativer Befragungsinhalte in Organisationen?*

**Scholz:** Veränderungen stellen Unternehmenskulturen auf den Prüfstand: Weltweite, empirische Studien zeigen beispielsweise den „sanften Management-Rebellen“. Er fordert die Ablösung des egozentrischen Führungsmilieus durch einen veränderten Umgang mit Macht und Kooperation. Die aktuelle Demotivationsforschung erkennt sechs Führungsmängel, die zu enormen Kosten beitragen: Durch Umfragen wird Mitarbeiterunzufriedenheit gezielt ermittelt und umgewandelt.

*Welche technische Innovationen prägen die Feedback-Entwicklung?*

**Scholz:** Login- oder Email-Befragungen sind nicht nur schneller und kosteneffizienter als die Papierversion. Sie bieten auch eine höhere Datensicherheit.

*Ihr Fazit?*

**Scholz:** Sorgfältige Vorbereitung mit Sensibilität für Offenheit, vertrauensvolle Atmosphäre und Anonymität – soweit notwendig – vorausgesetzt: Kein anderes Personalinstrument kann in so kurzer Zeit so viel Wirkungskraft für Einzelne, Bereiche und die Gesamtorganisation bewirken wie ein hochwertiges „360°-Feedback-System“. ■

**Variable Vergütung im Tarifbereich:** Zukunft haben flexible Ansätze, die sich an konkreten Aufgaben orientieren. Rainer Fröhlich, Management-Consultant aus Ratingen, erläutert in diesem Interview, worauf es ankommt. →

→ Welche Möglichkeiten der variablen Vergütung im Tarifbereich sind nach Ihrer Erfahrung wirkungsvoll?

**Fröhlich:** Für die Gestaltung einer zeitgemäßen variablen Vergütung im Tarifbereich können die gleichen Maßstäbe angewandt werden wie im außertariflichen Bereich oder bei Führungskräften. Dies gilt besonders, wenn ein durchgängiges Vergütungssystem, etwa in Abhängigkeit von Leistungszielen, eingeführt werden soll, das im Rahmen eines entsprechenden Führungsmodells mit einer Unternehmenskomponente ergänzt wurde. Zielgruppenspezifische Ausrichtungen sind hierbei selbstverständlich.

An welchen Kriterien soll sich eine variable Vergütung oder Erfolgsbeteiligung orientieren?

**Fröhlich:** Positionsspezifische Leistungsziele, die an Unternehmens- oder Bereichserfolge anknüpfen, eignen sich auch für den Tarifbereich. Die Ziele sollten sich möglichst nah auf die konkrete Aufgabenstellung beziehen. Vereinbart werden können quantitative, qualitative und persönliche Ziele. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter das Ziel und dessen Bewertung nachvollziehen und beeinflussen kann. Das setzt die Transparenz der variablen Vergütung und ihrer Kriterien voraus. Damit Anreiz und Belohnung wirksam einsetzbar sind, muss das System flexibel handhabbar sein.

Was halten Sie davon, Leistungsgrößen einzuführen, die es erlauben, Prämien auf die Leistung des Mitarbeiters herunterzubrechen?

**Fröhlich:** Leistungsgrößen, die zu individuellen Prämien im herkömmlichen Sinne führen sollen, haben ausgedient. Individuelle Leistungsprämien, die keinen Bezug zu übergeordneten Bereichs- und Unternehmenszielen haben, werden den heutigen hohen Anforderungen in den Unternehmen nicht mehr gerecht.

Wie schätzen Sie den praktischen Nutzen von Zielvereinbarungen als Grundlage für variable Vergütungen im Tarifbereich ein?

**Fröhlich:** Stärkere Abhängigkeiten und geringere Entscheidungsfreiräume erschweren im Tarifbereich die Bewertung der individuellen Leistungs- und Ergebnisbeiträge. Durch einen Mix aus Einzel- und Teamzielen lassen sich jedoch auch hier anreizwirksame variable Vergütungsbestandteile gestalten.

Welcher Anteil am Jahreseinkommen sollte als variable Komponente erzielt werden können?

**Fröhlich:** Ein Volumen von zirka zehn Prozent sollte auch im Tarifbereich angestrebt werden. Eine variable Vergütung als On-Top-Leistung ist jedoch nicht unbedingt erforderlich. In vielen Fällen können nach Analyse bestehender Vergütungsstrukturen zum Beispiel übertarifliche Leistungen oder freiwillige Sonderzahlungen in eine variable Vergütungskomponente umgewandelt werden.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung dieses Themas?

**Fröhlich:** Die ständige Veränderung der Arbeitswelt fordert eine zukunftsorientierte Entgeltgestaltung, die variable Vergütungsbestandteile einschließt. Dieser vergütungspolitische Wandel ist wegen zahlreicher tarifpolitischer Einschränkungen bisher eher zögerlich angegangen worden. Es kommt jedoch immer mehr Bewegung in diese Thematik. Veränderte Rahmenbedingungen und Strukturen und die damit verbundene Entgeltpolitik sind bereits Bestandteil einiger Tarifverträge. Denkbar wäre, dass die Tarifpartner Grundvergütungen vereinbaren, die Gestaltung variabler Bestandteile aber auf betrieblicher Ebene geregelt wird. ■

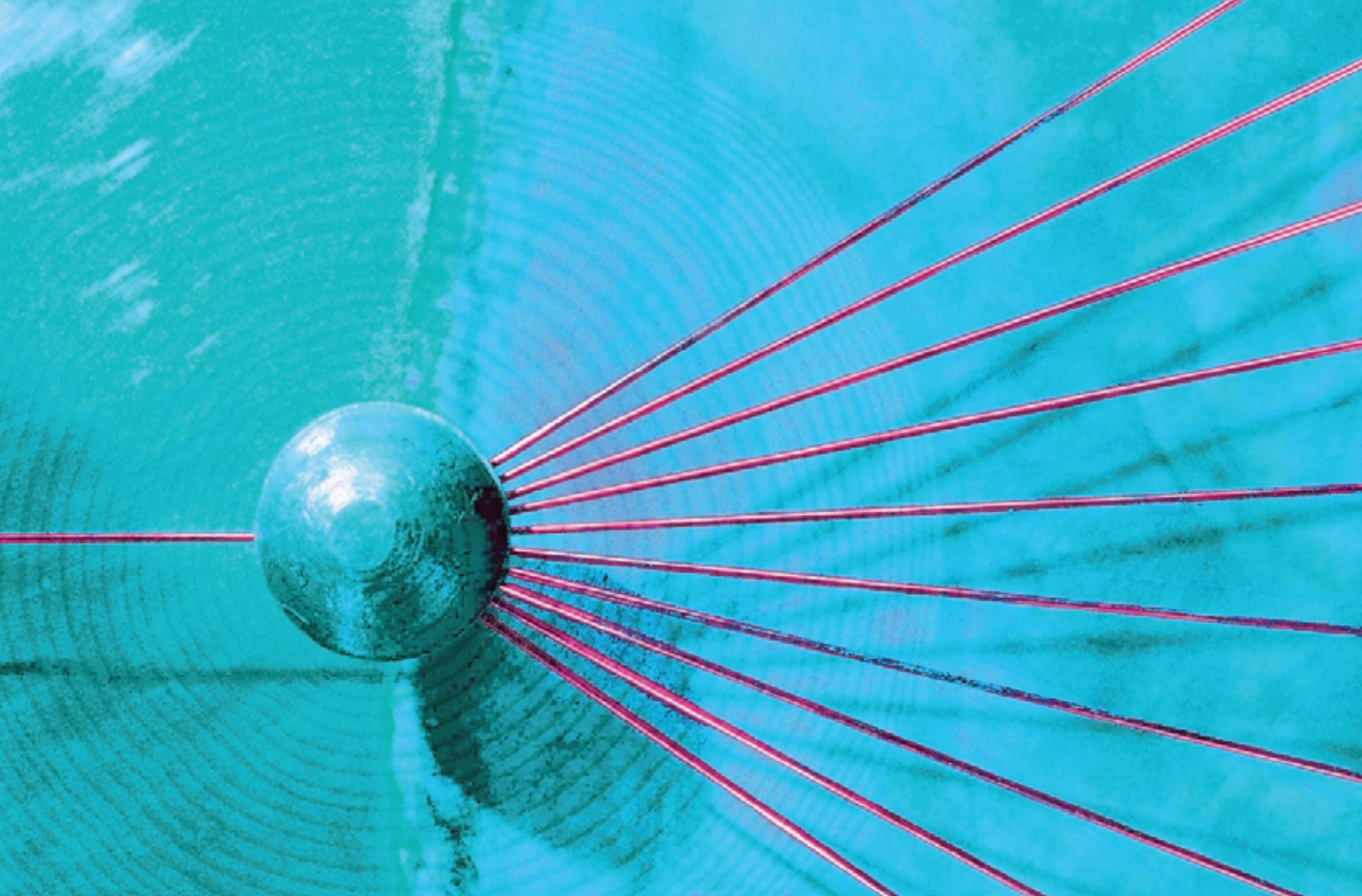


dialog

► Rainer Fröhlich ist Consultant im DGFP mbH-Beraternetzwerk.

► Weitere Informationen:  
Beatrix Pönitsch  
Tel: (02 11) 59 78-210  
Fax: (02 11) 59 78-29 210  
eMail: poenitsch@dgfp.de  
www.dgfp.de/consulting

interview



## Messe „Personal & Weiterbildung“ – Impulsgeber für eine professionelle Personal- und Bildungsarbeit.

**D**ie Rhein-Main-Hallen in Wiesbaden sind am 17. und 18. Juni wieder Mittelpunkt für rund 180 Aussteller sowie Personal- und Bildungsverantwortliche aus Deutschlands Unternehmen. In fünf Hallen präsentiert die Messe den Besuchern und Kongressteilnehmern des zwölften DGFP-Kongresses einen umfassenden Marktüberblick. Zahlreiche Produkte und Serviceleistungen spiegeln das gesamte Spektrum des Personalmanagements wider.

### **Auf einen Blick, was Ihnen Ihr Besuch bringt:**

- Sie finden eine Lösung für Ihre Aufgaben
- Sie lernen innovative Produkte und Dienstleistungen kennen
- Sie knüpfen neue und nachhaltige Kontakte
- Sie können vergleichen
- Sie tauschen Erfahrungen mit Kollegen aus

Im Messe-Podium informieren über 100 Kurzvorträge im Halbstunden-Takt über aktuelle Trends und neue Praxislösungen für die Personalarbeit. Sie erfahren zum Beispiel, wie Unternehmen auch in schwierigen Zeiten in die Altersversorgung ihrer Angestellten investieren, wie Personalchefs das im Unternehmen gebundene Wissen sichern oder wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden und langfristig fördern. ■

dialog

► **Vollständiges Programm, Ausstellerliste, weitere Informationen für Besucher und Aussteller:**

Hilde Regnier

Tel. (02 11) 59 78-206

eMail: [regnier@dgfp.de](mailto:regnier@dgfp.de)

[www.personalundweiterbildung.de](http://www.personalundweiterbildung.de)



© Joachim Schumacher, Bochum

## 12. DGFP-Kongress: „Menschen machen den Unterschied“

Zu ihrem zwölften Personalmanagement-Kongress lädt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) am 17. und 18. Juni 2004 in die Rhein-Main-Hallen nach Wiesbaden ein. Mehr als 30 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung werden dort über aktuelle Herausforderungen und innovative Praxisbeispiele in der Personalarbeit sprechen. Die Veranstaltung steht unter dem Motto „Menschen machen den Unterschied.“

Schwerpunkte der vier parallelen Kongressforen sind die Themen „konjunkturorientiertes Personalmanagement“, „Total Compensation“, „Personalarbeit im Mittelstand“ und „Professionalisierung des Personalmanagements“. Erstmals wird auf dem DGFP-Kongress zu Beginn jedes Forums ein Überblick über den Stand der Wissenschaft zum jeweiligen Schwerpunktthema gegeben.

### Highlights im Plenum

Highlights des Kongresses sind die Beiträge hochkarätiger Referenten im Plenum: Über „unternehmerische Erfolgsfaktoren und Leadership im 21. Jahrhundert“ spricht im Eröffnungsplenum die Schweizer Top-Managerin Barbara Kux, Senior Vice-President und Chief Procurement Officer von Philips. Den „Erfolgsfaktor Personalarbeit“ und seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg beleuchtet der Vorstandsvorsitzende von Seat, Dr. h. c. Andreas Schleef, im Plenum.

Mit der Rolle des „Human Resources Management im Spannungsfeld zwischen Grund- und Komplettversorgung“ setzt sich der Personalvorstand der Deutschen Lufthansa, Stefan Lauer, zu Beginn des zweiten Kongresstages auseinander. Im Abschlussplenum des zweiten Tages spricht der frühere Bundesminister und CDU-Generalsekretär Dr. Heiner Geißler über die „ethischen Grundlagen einer Wirtschaft im Wandel“. Einen Überblick über den „State-of-the-Art“ im internationalen

Personalmanagement geben die beiden US-Professoren für Human Resource Management, Randall S. Schuler und Susan E. Jackson.

### Personal-Talks

Neue Perspektiven zu Fragen der Mitarbeiterführung und Leistungsmotivation vermitteln prominente Persönlichkeiten aus Politik, Sport und Kultur zudem in den verschiedenen „Personal-Talks“ des Kongresses. Erstmals wird auf dem DGFP-Kongress der neue Personal-Nachwuchspreis der DGFP e.V. und der Haufe Mediengruppe für die beste Examensarbeit im Bereich Personalmanagement verliehen. ■

### dialog

- ▶ **Weitere Informationen und Kongressprogramm:**  
DGFP e.V.  
Brigitte Krings  
Tel. (02 11) 59 78 – 102  
Fax: (02 11) 59 78 – 119  
eMail: [krings@dgfp.de](mailto:krings@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/kongress2004](http://www.dgfp.de/kongress2004)

### infobox

- ▶ **SPONSOREN des 12. DGFP-Kongresses.** Wir danken folgenden Unternehmen für Ihre Unterstützung: Aon Jauch & Hübener Consulting, CTS Companion To Success, DaimlerChrysler, DATEV, Detektive Kocks, Deutsche Lufthansa, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, ExecuTRACK Solutions, HR-Solutions, humanIT Software, Mercer Human Resource Consulting, PEAG, Pecaso Deutschland, Profiles, Sail Away, SAS Institute, SER Solutions, ThyssenKrupp, Towers Perrin, UmbreitAssociates

thema

Consulting  
**Inhouse-Training**  
Personal-Controlling  
Consulting  
Benchmarking  
„Personal & Weiterbildung“  
Interimsmanagement  
Anzeigen-Service  
Sponsoring  
Anzeigen-Service  
Interimsmanagement  
„Personal & Weiterbildung“  
Sponsoring

impressum

- ▶ **Herausgeber:**  
DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf  
www.dgfp.de/gmbh
- ▶ **Redaktion:**  
Nadine Rogge  
Tel: (02 11) 59 78-218  
Fax: (02 11) 59 78-29 218  
eMail: rogge@dgfp.de
- ▶ **Freie Mitarbeit:**  
Susanne Benker, Hollfeld
- ▶ **Gestaltung:**  
Kroll und Schmid und Wolf  
Kommunikation, Düsseldorf  
www.ksw-kom.de
- ▶ **Herstellung:**  
Druckerei Meinke  
Hansemannstr. 51  
41468 Neuss