

# personalmagazin

MENT

RGAN

www.p



**Zeitarbeit**  
Die Folgen von  
AÜG-Reform und  
Digitalisierung  
S. 52

## Die 40 führenden HR-Köpfe

Vordenker und Vorbilder im Personalwesen 2017 s. 10

**RECRUITING** Was Sie bei der Personalsuche in Indonesien beachten müssen s. 28

**FACHKARRIERE** Wie Sie in Ihrem Unternehmen Expertenlaufbahnen attraktiv gestalten s. 44

**VERSETZUNG** Wie sich die neue Rechtsprechung zum Weisungsrecht auswirkt s. 66

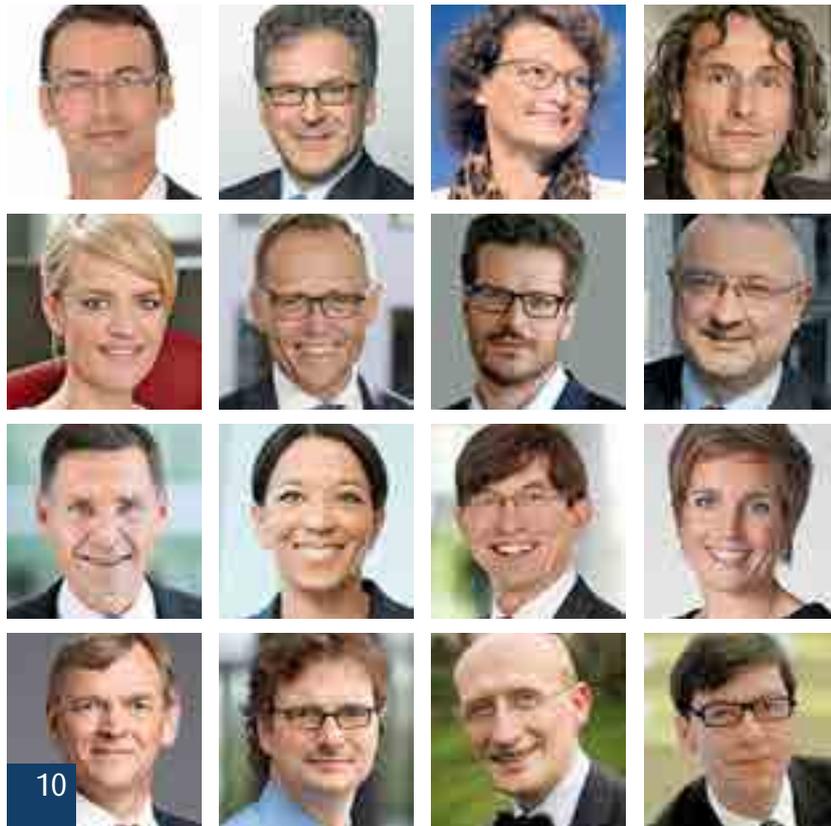


Diese Symbole weisen auf Add-ons in der Personalmagazin-App hin.

-  Video
-  Audio
-  Bildergalerie
-  Umfrage
-  Rechner
-  Zusatzinfo

### Die 40 führenden HR-Köpfe

Seit 2003 kürt die Redaktion des Personalmagazins alle zwei Jahre die wichtigsten Vordenker und Vorbilder im Personalwesen. Wer 2017 dabei ist, lesen Sie in unserer Titelseite.



## SZENE

06 News und Events

## TITELTHEMA

### 10 Die 40 führenden HR-Köpfe

Vorbilder und Vordenker im Personalwesen 2017

12 Die Manager

16 Die Berater

20 Die Wissenschaftler

24 HR Hall of Fame

Hier ehren wir die Besten der Besten für ihr Lebenswerk

## MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

### 28 Rekrutieren im Urlaubsparadies

Was Sie bei der Personalsuche in Indonesien beachten sollten

### 34 Evidenz statt Voodoo

Worauf es bei der Potenzialanalyse ankommt

### 38 Kein Chaos bei großen Gruppen

Methoden zur Großgruppenmoderation

## ORGANISATION

42 News und Softwaremarkt

### 44 So läuft's mit den Experten

Attraktive Modelle für die Fachkarriere

### 48 Kampf um die Poleposition

Orientierung im Markt für HCM- und Talent-Management-Software

### 51 Wie arbeiten wir 2025?

Eine Kolumne der Digitalberatung Cognizant

In Ballungsräumen wie Jakarta sind die Recruiting-Voraussetzungen völlig andere als in ländlichen Regionen von Indonesien.



© JAKARTA: ADNAN / ADOBE STOCK; GLOBUS: HARVEPHO / SHUTTERSTOCK.COM

# Rekrutieren im Urlaubsparadies

**SERIE.** Recruiting und Personalauswahl im Inselparadies folgen anderen Regeln als hierzulande. Was Sie wissen sollten, wenn Sie in Indonesien Mitarbeiter einstellen.

Von **Andreas Frintrup** und **Bagus Siaputra**

Indonesien kennen die meisten Weitgereisten als liebenswertes und überaus freundliches Urlaubsziel – insbesondere Bali, Java oder Sumatra, aber auch zahlreiche andere Orte der größten zusammenhängenden Inselkette der Erde ziehen jährlich viele Millionen Touristen an. Wer aktive Vulkane, traumhafte Strände, Surferparadiese oder die letzten in Freiheit

lebenden Komodo-Warane und andere Naturattraktionen sehen möchte, ist hier richtig.

## Ein Urlaubsparadies mit einigen Risiken – auch für Geschäftsleute

Wer allerdings gesteigerte Sorge vor Risiken wie Piraten, Seebeben, Tsunamis, Vulkanausbrüchen, Flugzeugabstürzen, Terrorattacken oder gesundheitlichen Risiken wie einer Methanolvergiftung, Malaria, Zika-Viren, Gelbfieber, Dengue-

Fieber, durch Affen übertragene Tollwut, Japanischer Enzephalitis oder chronischer Diarrhoe durch Hygieneprobleme hat, ist eindeutig mit anderen Reisezielen besser beraten.

Wer geschäftlich in Indonesien zu tun hat, muss sich auf besondere Usancen im geschäftlichen Verkehr einstellen und sollte wissen, was bei der Rekrutierung von Mitarbeitern zu beachten ist. Auch rechtliche und kulturelle Besonderheiten sollten jedem bewusst sein,

der geschäftlich in Indonesien tätig oder ansässig werden möchte - Korruption, Plagiarismus und eine in unterschiedlichen Landesteilen unterschiedlich stark ausgeprägte (Zwangs-)Islamisierung von Kultur und Rechtswesen haben starke praktische Auswirkungen auch auf das Geschäftsleben, Produktion und Beschäftigung bis hin zur persönlichen Sicherheitslage.

So sind Homosexualität und Drogen- oder Alkoholkonsum bei härtesten Strafen verboten, freie Weltanschauung und Gleichberechtigung von Frau und Mann auf dem Rückzug und selbst in bisher hinduistisch dominierten Landesteilen ziehen muslimische Moral- und Gesellschaftsvorstellungen ein, die den Alltag prägen. Angehörige nicht-muslimischer Religionsgemeinschaften erfahren in verschiedenen Landesteilen unterschiedliche Ausmaße beruflicher Diskriminierung.

### Indonesien ist wirtschaftlich interessant für ausländische Investoren

Gleichzeitig ist das an Bodenschätzen und Agrarprodukten reiche Indonesien geschäftlich überaus interessant

## SERIE

Unternehmen, die im Ausland Vertretungen oder Produktionsstandorte aufbauen, müssen vor Ort das richtige Personal auswählen. Kulturelle, rechtliche oder arbeitsmarktspezifische Bedingungen und die von Bewerbern erwarteten Usancen zu kennen, ist eine große Herausforderung. Andreas Frintrup von der HR Diagnostics AG erläutert gemeinsam mit lokalen Experten, worauf zu achten ist, wenn in der Ferne rekrutiert wird. In diesem Serienteil geht es um das Recruiting und die Personalauswahl in Indonesien. Lernen Sie, welche personalseitigen Herausforderungen im viertgrößten Staat der Erde auf Sie warten.



- es verfügt als viertgrößter Staat der Erde über einen großen Binnenmarkt, gute geschäftliche Beziehungen im gesamten ASEAN-Raum („Association of Southeast Asian Nations“), eine relativ hohe Alphabetisierungsrate, ein großes Arbeitskräftereservoir und in Ballungsräumen verhältnismäßig gut ausgebildete Erwerbspersonen und akademische Bildungseinrichtungen. Die Standards sind mit mitteleuropäischem Niveau nicht vergleichbar, bieten aber eine solide Basis für Ansiedlung und Beschäftigung.

Jüngere Entwicklungen, die berufliche Bildung an Berufsschulen und partiell auch entsprechend des dualen Systems zu organisieren, fußen zu weiten Teilen auf der Zusammenarbeit mit deutschen Entwicklungs- und Bildungsinstitutionen wie zum Beispiel der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Die GIZ ist Partner des Indonesischen Ministeriums für Bildung und Kultur (MoEC) im Projekt „Sustainable Economic Development through Technical and Vocational Education and Training (SED-TVET)“. SED-TVET stellt

## LEARNTEC 2018 | 26. Internationale Fachmesse und Kongress

Leitmessen für digitale Bildung  
Schule | Hochschule | Beruf

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

30. Jan. – 1. Feb. 2018  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC**

dem klassisch schulisch-universitären Ausbildungsbereich eine Kooperation zwischen Schule, Unternehmen und Kommune zur Seite und ist damit ein wichtiges – wenngleich nur regional vertretenes – Instrument, um Berufsbildung neu und bedarfsgerechter sowie vor allem praxisnäher zu organisieren.

Gerade im ländlichen Raum Indonesiens besteht nach wie vor ein großer Mangel an qualifizierten Facharbeitern bei gleichzeitig großer Unterbeschäftigung und Produktionstechnologien, die teilweise an die vorindustrielle Phase Europas erinnern. Wer die Gelegenheit hat, Produktionsbetriebe im östlichen Java zu besichtigen, steht recht schnell ehrfurchtsvoll vor vollkommen perfekt

erhaltenen und im täglichen Einsatz betriebenen Dampfmaschinen aus der niederländischen Kolonialzeit.

### E-Recruiting gibt es eigentlich nur in den Ballungsgebieten

Automatisierung und Digitalisierung ist in weiten Landesteilen nicht zu finden. Das gilt auch für die digitale Infrastruktur allgemein – Recruiting erfolgt noch weitestgehend manuell und mit tradierten Prozessen, E-Recruiting ist nur in den wirtschaftlich starken Ballungsgebieten möglich, denn nur dort ist die Internetversorgung der Bevölkerung ausreichend. Aktuelle Schätzungen gehen davon aus, dass zwischen einem Drittel bis etwas weniger als die Hälfte aller In-

donesier Zugang zum – staatlich partiell zensierten – Internet haben. Das Recruiting neuer Mitarbeiter erfolgt nicht nur deshalb in der Regel relativ lokal – auch die geografische Mobilität der Indonesier ist gering, die Verkehrsinfrastruktur macht Fortschritte, aber die individuelle Mobilität ist durch hohes Verkehrsaufkommen und Fahrzeuge geringer Reichweite (in der Regel werden Mopeds für den Berufsverkehr genutzt) begrenzt.

### Das novellierte Arbeitsrecht hat auch Folgen für das Recruiting

Zu Beginn der 2000er-Jahre wurde das ebenfalls aus der Kolonialzeit tradierte Arbeitsrecht novelliert und weist mittlerweile moderne Züge auf. So wurde zum Beispiel das Instrument der Probezeit eingeführt. Nach Abschluss der Probezeit sind Kündigungen nur noch schwerlich und nur mit erheblichen Abfindungen möglich.

Dieser Umstand hat zu Auswirkungen in der Personalauswahl geführt und so werden mittlerweile auch in Indonesien berufseignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt, um berufliche Eignung vor einer Einstellung zu ermitteln – darunter auch AC-Verfahren, die man üblicherweise im asiatischen Raum für ungebräuchlich hielt, wie unter anderem Diana E. Krause und Kollegen bereits 2014 in einem Fachaufsatz im „International Journal of Selection and Assessment“ erläuterten.

### Eingungsdiagnostik ist in Indonesien allzu häufig ein Abenteuer

Der lokale diagnostische Standard ist mit westlichen Methoden noch nicht vergleichbar, es gibt aber Bestrebungen der Professionalisierung, zum Beispiel durch Gründung psychologischer Berufsvereinigungen und Fachjournale wie ANIMA, dem „Indonesian Psychological Journal“. Gleichzeitig werden Instrumente, die potenziell geeignet wären, flächendeckend systematische Unterschiede zwischen verschiedenen (zum Beispiel unterschiedlichen religi-

## TIPPS

### Dos and Don'ts

Für jedes Land der Serie zeigen wir exemplarisch fünf Dos and Don'ts dazu auf, was bei Recruiting und Personalauswahl besonders zu beachten ist. Diese grobe Orientierung ist nicht vollständig, Expertenrat sollte eingeholt werden.

#### Dos

- Arbeitsverhältnisse nur schriftlich begründen, vor allem bei Befristungen
- Befristungen von Arbeitsverhältnissen immer sachlich begründen
- Detaillierten Personalentwicklungsplan für indonesische Mitarbeiter aufstellen
- Den Anteil an deutschen „Expats“ möglichst gering halten, das reduziert die Komplexität im Genehmigungsverfahren für ausländische Arbeitnehmer; besser auf Vorab-Qualifikation indonesischer Mitarbeiter setzen
- Regionalen Mindestlohn beachten

#### Don'ts

- Nicht auf technisch anspruchsvolle Ausbildung oder Vorerfahrungen der Bewerber vertrauen
- Nicht auf lokale Personalauswahlmethoden verlassen
- Nicht darauf hoffen, dass Prozesse, an denen Behörden beteiligt sind, schnell verlaufen könnten
- Sich nicht der Versuchung hingeben, behördliche Leistungen oder Genehmigungen durch Gabe von Zuwendungen zu beschleunigen; trotz gängiger Praxis sind die Strafen empfindlich
- Nicht glauben, dass liberal-lebensfrohe hinduistische Bali aus der Urlaubsreise sei ein Abbild für die Lebensrealität auch in radikal-islamischen Regionen (zum Beispiel Aceh auf Sumatra); im Interesse der Sicherheit der Mitarbeiter Investitionsvorhaben auf religiös gemäßigte Gebiete wie Java beschränken

ösen) Bevölkerungsgruppen zu entdecken und zu dokumentieren, staatlich nicht gefördert, entsprechende internationale Forschungsprojekte abgelehnt und mitunter durch unsinnige, aber nicht-differenzierende „Diagnostik“ ersetzt. So wurden kürzlich Projekte bekannt, Berufs- und Studieneignung einzig aus dem Fingerabdruck einer Person herauszulesen. Auch Publikationen zu Auswahlmethoden und Arbeitsplatzgestaltung (aktuell insbesondere zur Ermöglichung von Spiritualität am Arbeitsplatz) orientiert sich bisweilen an religiös-islamischer Doktrin und nicht an objektiven wissenschaftlichen Standards.

#### Die meisten Diagnostik-Instrumente vor Ort sind unbrauchbar

Differentialpsychologische Diagnostik zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter in Indonesien ist deshalb etwas, das Investoren besser mitbringen, als sich auf lokale und vor allem staatliche Organisationen zu verlassen. Das gilt selbst für vermeintlich etablierte psychologische Tests, die als Raubkopien in Indonesien

## In Indonesien erfreuen sich wissenschaftlich und prognostisch veraltete Typentests als Raubkopien ohne kulturell passende Normbasis großer Beliebtheit.

auch für berufseignungsdiagnostische Zwecke angeboten werden. Christiany Suwartono und Justinus Budi Santoso halten in einem Artikel von 2016 fest, dass verfügbare Verfahren wider besseren Wissens um psychometrische Unzulänglichkeiten und veraltete Messkonzepte mangels moderner Verfahren genutzt werden und folgern aus einer Befragung unter Testanwendern, dass es durchaus Bedarf und Chancen für wissenschaftlich solide Verfahren und auch Psychologen und Psychometriker (was in Indonesien zwei getrennte Fachdisziplinen sind) gebe.

Gegenwärtig erfreuen sich wissenschaftlich veraltete und diagnostisch untaugliche Typentests als Raubkopien ohne kulturell passende Normbasis ei-

ner großen Beliebtheit, die bisherigen Verbreitungs Kanäle versiegen aber aufgrund akademischer Bemühungen um Eindämmung zusehends. Aktuelle Projekte zur Verbesserung der diagnostisch geleiteten Berufsorientierung und der kulturellen Anpassung psychologischer Messkonzepte (zum Beispiel zur berufsbezogenen Leistungsmotivation) an den indonesischen Bedarf zeigen jedoch, dass Fortschritte nicht nur gewünscht, sondern auch möglich sind.

#### Arbeitsrechtliche Grundlagen kennen: Vertrag, Befristung, Mindestlohn

Wer Arbeitsverhältnisse in Indonesien schließt, ist gut beraten, die Schriftform zu wählen. Rechtlich ist zwar auch ein mündlich geschlossenes Arbeitsverhältnis gültig, es gilt dann aber von Beginn an als unbefristet. Befristungen (als fortgesetzte Form der Arbeitsprobe zum Beispiel für intensive Ausbildungs- oder Einlernphasen) bedürfen immer der Schriftform und können initial auf zwei Jahre mit einmaliger Verlängerungsmöglichkeit um ein weiteres Jahr abgeschlossen werden. Doch Vorsicht:



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

INNOVATION FÜR ARBEITGEBER

**ePension – Das digitale bAV-Verwaltungsportal 4.0**

## Rundumdienstleistung für Ihre bAV



Sie wünschen sich **Qualität, Transparenz, Sicherheit und Effizienz** für Ihre bAV? Mit dem E&P-Konzept zum Dreisprung in der bAV optimieren Sie im Ergebnis:

- die Rechtssicherheit Ihres bAV-Managements
- hohe Zuspruchsquoten Ihrer Mitarbeiter
- bAV 4.0: Digitale Verwaltung Ihrer kompletten bAV-Welt

Für die bAV-Verwaltung setzen wir **ePension** ein, das **innovativste Service-Portal für Arbeitgeber:**

- Digitales Rundum-Management Ihres gesamten bAV-Bestands
- Abbildung der Workflows zwischen Arbeitgeber, Berater und Versicherern
- Plug & Play – schnelle Installation, sofortige intuitive Bedienbarkeit
- Mitarbeiter-App

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

Befristungen sind nur mit sachlichem Grund möglich und nicht für Mitarbeiter zulässig, die in regulären Tätigkeiten arbeiten – die Befristung setzt also auch einen befristeten Bedarf wie zum Beispiel ein Projekt voraus.

Auch in Indonesien ist das Konzept des Mindestlohns bekannt, hier gelten regional sehr unterschiedliche Tarife. Während zum Beispiel in West-Java und in Jakarta rund 180 Euro als monatlicher Mindestlohn zu kalkulieren sind, ist es in Ost-Java nur ein Bruchteil hiervon. Damit wird der regional unterschiedlichen Produktivität Rechnung getragen.

### Rechtliche Regelungen zu Arbeitszeit und Entgeltfortzahlung beachten

Üblich ist eine Sechs-Tage-Woche bei einer Arbeitszeit von 40 Stunden, die Beschränkung auf fünf Arbeitstage kann individuell vereinbart werden. Der Urlaubsanspruch bemisst sich regulär auf zwölf Tage pro Jahr, für langjährige Mitarbeiter eines Unternehmens gelten aber gesetzlich definierte Sonderregelungen von bis zu einem Monat Jahresurlaub. Eine verpflichtende Entgeltfortzahlung im Umfang von 100 Prozent des vereinbarten Entgelts gilt für die ersten vier Monate einer Erkrankung, erst danach sinken die Fortzahlungsverpflichtungen auf bis zu 25 Prozent dauerhaft.

### Einen Beschäftigungsplan für das Arbeitsministerium erstellen

Die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte ist nur möglich, wenn dokumentiert wird, dass für diese Arbeiten keine geeigneten indonesischen Fachkräfte verfügbar sind. Der Arbeitgeber muss hierzu umfangreichen Dokumentationsansprüchen (RPTKA: „Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing“) genügen, der Beschäftigungsplan durch den Arbeitsminister genehmigt und überdies arbeitgeberseitig nachgewiesen werden, dass kontinuierlich in die Entwicklung der indonesischen Mitarbeiter investiert wird. Regierungsseitig wird hiermit eine verstärkte Unabhängigkeit der indone-



Die ländlichen Regionen in Indonesien sind wirtschaftlich wenig entwickelt. Berufsbezogene Testverfahren wie nebenstehend sind eher in Ballungsgebieten im Einsatz und werden neben der Personalauswahl auch für die Berufsorientierung genutzt.

sischen Wirtschaft von „Impats“ angestrebt. Bei Ansiedelungsprojekten sollten deutsche Unternehmen deshalb von Beginn an einen soliden Personalentwicklungsplan erstellen, um eine hinreichende Anzahl indonesischer Mitarbeiter für die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben nach dem „Ramp Up“ durch deutsche Experten zu qualifizieren.

Noch einfacher aus Genehmigungssicht ist die vorangehende Qualifizierung indonesischer Mitarbeiter und der Einsatz möglichst wenig deutscher „Expats“. Die Visa-Bestimmungen für ausländische Mitarbeiter sind steten Veränderungen unterworfen und werden hier deshalb nicht weiter erläutert; für Reisende empfiehlt sich zudem stets ein Blick in die Reiseinformationen und -warnungen des Auswärtigen Amts.

Insgesamt sind Investition und Personalaufbau in Indonesien also angesichts des Marktzugangs zu weiten Teilen von ASEAN sowie des riesigen indonesischen Binnenmarktes und der Verfügbarkeit von Rohstoffreserven und Arbeitskräften sehr lohnenswert – die personalseitig erforderlichen Vorbereitungen für das Recruiting sind jedoch nicht zu unterschätzen. ■



**ANDREAS FRINTRUP** ist Vorstand der HR Diagnostics AG in Stuttgart.



**DR. BAGUS SIAPUTRA** lehrt an der psychologischen Fakultät der Universität Surabaya, Indonesien.