



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe September 2017

## PERSONALSUCHE

Der Kampf um die besten Talente

## UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Mentale Fitness und Agilität im Unternehmen

## PERSONALENTWICKLUNG

Working Out Loud und Emotionale Intelligenz

## BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

Alles neu bei der bAV?

## RECHT

AGG-Hopping und Tarifeinheitsgesetz

## AUSLAND

Check-Out ohne Fallstricke



## UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

# „Beziehungslust statt Beziehungsfrust“

Prof. Dr. Markus H. Dahm, Digital Change Management Thought Leader, IBM Deutschland GmbH

Mit freundlicher Unterstützung:





# Diese Auszeichnung gehört unseren Kunden.

*NelsonHall zeichnet ADP als führendes Unternehmen im Bereich Lohn- und Gehaltsabrechnung für das Jahr 2016 aus*

In der Studie hervorgehoben wird dabei die Fähigkeit der ADP, unmittelbaren Nutzen für Kunden erzeugen und die zukünftigen Anforderungen der Kunden erfüllen zu können. Als eine der Stärken von ADP unterstreicht NelsonHall im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung die globale Präsenz des Unternehmens und das Multi-Country Produkt inklusive eines mehrsprachigen Supports sowie lokaler Präsenz. Das Marktforschungsunternehmen betont zudem den Umfang des Serviceangebotes von ADP, welches Kunden – von kleinen Unternehmen bis hin zu globalen Konzernen – Payroll und HCM-Lösungen anbietet, die im eigenen Unternehmen oder im Full-Service eingesetzt werden können.



**Treffen Sie uns auf der Zukunft Personal:  
Halle 3.2 Stand A.24**

Wir danken unseren Kunden weltweit für das Vertrauen, das sie uns seit über 65 Jahren entgegenbringen.  
Mehr Information finden Sie unter: [de-adp.com](http://de-adp.com)



A more human resource.<sup>SM</sup>





**EVA BAUER**  
Teamleiterin  
Personalentwicklung/Ausbildung  
DB Cargo AG



**ANDREA BELEGANTE**  
Hauptgeschäftsführerin  
Bundesverband d. Systemgastronomie e.V.



**SANDRA BIEDER-BÄHRE**  
Bereichsleiterin Personal / Juristin  
Kind Unternehmensgruppe



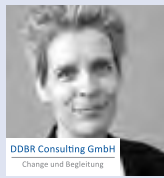
**DR. JENS BÖLSCHER**  
Geschäftsführer  
WellenAkademie Braunschweig



**DR. WOLFGANG BORNTRÄGER**  
Partner  
HR Excellence Group GmbH



**MARTIN DAMM**  
Bereichsleiter Personal  
arvato CRM Betriebsmann



**HENDRIKJE DICKTSCHEN**  
Managing Director  
DDBR Consulting GmbH



**OLAF DREWICKE**  
International HR Manager  
Reemtsma / Imperial Tobacco Group



**MANFRED FABER**  
Geschäftsführer  
HR-Consultants GmbH



**MARTIN FINK**  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Partner  
BEITEN BURKHARDT



**PETER FRIEDRICH**  
Rechtsanwältin Deutschland  
(Head of Human Resources Germany)  
Nordzucker AG



**MARK GREGG**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons



**ANNE GROVU**  
Director Human Resources and  
General Affairs  
Nexon Europe



**CHRISTIAN HAMACHER**  
Geschäftsführer  
Bheads GmbH



**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**  
Fachanwältin für Arbeitsrecht  
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE



**DR. JENS C. HÖPFFE**  
Leiter Personal und Organisation  
Stadtsparkasse Düsseldorf



**HARALD HOLZER**  
Geschäftsführer  
vitaliberty GmbH



**MANFRED HORN**  
Personal- und Organisationsentwickler  
Biemer Landesbank



**NADINE JÄGER**  
Chief Exhibition and Sales Officer  
spring Messe Management GmbH



**DOMINIC JEFFERSON**  
Manager Training & Personalentwicklung  
Zalando Logistics Mönchengladbach  
SE & Co. KG



**NICOLE KEEN**  
Director of Human Resources  
Radisson Blu Hotel Berlin



**MARTINA KLOOS**  
Manager Recruiting & Personalmarketing  
Aramark Holdings GmbH & Co. KG



**DR. HANS-CHRISTOPH KÜRN**  
Head Social Media  
Siemens AG



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur HR Performance  
DATAKONTEXT GmbH



**ADELHEID LANZ**  
Leiterin Pension Management / Prokuristin  
European Bank for Financial Services  
GmbH (ebase\*)



**INES LARSEN-SCHMIDT**  
Head of Human Resources Germany  
Staples (Deutschland) GmbH

**Der HR-RoundTable  
bedankt sich für  
die langjährige  
Unterstützung.**



**ANNETTE LEVY**  
Project Director CeBIT ERP & HR solutions  
Deutsche Messe AG



**PROF. DR. IRENE LÓPEZ**  
Professor of Business Psychology  
Cologne Business School (CBS)



**JOHN LOTZ**  
Führungskräfteerwerbungs- und -entwicklung  
WISAG Facility Service Holding GmbH



**STEFFI LUDWIG**  
Leiterin Abteilung Personal  
Sparda-Bank Berlin eG



**GÜNTRAM MASCHMEYER**  
Director Account Management  
Dwellworks GmbH



**KARIN MESTWERTD**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Nyckeltal Institut Deutschland



**CORDULA MIOSGA**  
Geschäftsführerin  
Arbeitgeberverband  
Region Braunschweig e.V.



**MARC MURRAY**  
Human Resources Director  
Cinemaxx Holdings GmbH



**STEFFEN NEEFF**  
Country Manager DACH  
Top Employers Institute GmbH & Co. KG



**MANFRED NEFF**  
Leiter Organisation Konzernleitung  
Deutsche Bahn AG



**NINA NIEMEIER**  
Director Human Resources  
TOM TAILOR Holding AG



**WILFRIED OBERBATH**  
Geschäftsführer  
gmo. Gesellschaft für Management-  
beratung + Outplacement mbH



**MARGO OTT-SIEDENTOPF**  
Arbeitsberaterin  
Kaufmännische Krankenkasse – KKH



**JÖRG PEHL**  
Projektleiter / Projektleiter  
Demografischer Wandel  
ArcelorMittal Bremen GmbH



**FRANK PRIEWE**  
Vorstand Vertrieb, Personal und IT  
swb AG



**GABRIELE REISER**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
SWP Outplacement GmbH & Co. KG



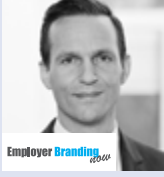
**HANNO RENNER**  
Gründer und Geschäftsführer  
Personio GmbH



**MATHIAS ROTH**  
Head of Sales HCM  
Scheer GmbH



**JULIA RUDOLF**  
Leiterin HR  
VDI GmbH



**NICOLAS SCHEIDTWEILER**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Consus Marketing GmbH  
Employer Branding Now



**PETER SCHMITZ**  
Senior Manager  
WTS Beratungsgruppe



**KARIN SCHÖPF**  
Senior Leadership Consultant  
IBM



**CORNELIA SCHWIEGER**  
Senior HR Business Partner  
TUI Infotec GmbH



**DR. MARC SPIELBERGER**  
Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt  
für Arbeitsrecht  
ReedSmith



**PROF. DR. CARSTEN STEINERT**  
Betriebswirtschaftslehre insb.  
Personalmanagement  
Hochschule Osnabrück



**ANDREAS SUTER**  
Senior Team Manager | Learning &  
Development  
McDonald's Deutschland Inc.



**ANDRÉ UNLAND**  
Vice President Human Resources  
Organizational and People Development  
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



**DENNIS UTTER**  
Gesamtleiter Chado  
DIE ZEIT - Zeitverlag Gerd Biersch  
GmbH & Co. KG



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charsManufaktur Markenberatung GmbH



**FRANK WEGERLE**  
Personalreferent  
Unilever Deutschland



**SOLVEJG WICKINGER**  
Partnerin  
Trivadis GmbH & Co. KG



**STEFFEN WILDMANN**  
Director Sales Operations Germany &  
Netherlands  
ADP Employer Services GmbH



**ALEXANDER ZIEBER-HANSEN**  
Director Sales Operations  
Imperial Tobacco Holdings  
International B.V.



**RÜDIGER ZIELKE**  
Geschäftsführer  
PensionCapital GmbH



**JÖRG ZÜHLKE**  
Leiter Human Resources  
Nord- und Ostdeutschland  
Commerzbank AG



# Der HR-RoundTable auf der Zukunft Personal 2017 19. – 21.09.2017 / Kölnmesse



# 50 interessante Vorträge

Halle 3.1 · Stand F.27

## ■ DIE SCHWERPUNKTE

*Dwellworks / WTS* — Entsendung und Relocation

*ebase* — Vermögensaufbau

*FranklinCovey* — Leadership & Change Management

*HRguidefix* — HR Online-Marktplatz

*IBM-Lounge* — Meet the IBM HR Experts

*Microstar Software* — Software-Lösungen

*OutplacementGroup* — Outplacement

*PensionCapital* — Betriebliche Sozialleistungen

*#StudioZ* — Livebericht von der Messe

*Kulinarisches* — Kaffee, kalte Getränke und Snacks

## ■ DIE REFERENTEN



STEFAN BERGER



SANDRA BIEROD-BÄHRE



PROF. DR. NIELS BRABANDT



SONIA CANELO CANDEA



CHRISTIAN CONRAD



ANDREAS DICKMANN



KARIN FUHR



DANIEL GOETZ



TIM-OLIVER GOLDMANN



ALEXANDER GRETH



JULIA GÜNTHER



JOHANNES HAASE



ROGER HAENGGI



SYLVIA HAENSEL



MEIKE HASBARGEN



HARALD HOLZER



CHRISTINA  
JESCHKE-WEBER



HELGE KOCHSKÄMPER



TANJA LE FORESTIER



MICHAEL LEITNER



ARTHUR MANDT



DR. LUTZ MARTEN



GUNTRAM MASCHMEYER



LARS MENZEL



CLAUDIA MICHALSKI



WILFRIED OBERRATH



EIKE REINHARDT



KATJA REITER



THIERRY ROBERT



JULIA RUDOLF



NICOLAS SCHEIDWEILER



DR. SUSANNE SCHULTE



GERD SCHULZE WEISCHER



CHRISTIAN SEIFERT



SVEN SEMET



MARTIN TELEPANIC



ERICH R. UNKRIG



DENNIS UTTER



HORST VAN GAGELDONK



RÜDIGER ZIELKE





# Liebe Leserin, lieber Leser,

während es früher meistens „nur“ um das Verwalten der Mitarbeiterdaten und das Auszahlen des korrekten Gehaltes ging, so ist die Arbeit im HR-Bereich mit der Zeit nicht nur immer umfangreicher und schnelllebiger, sondern auch bedeutend vielschichtiger geworden. Und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen. Das spiegelt sich auch in den Schwerpunkten dieser Ausgabe wider.

Hätten Sie geahnt, wie schwierig es für uns Personaler einmal werden würde, die passenden Mitarbeiter zu finden – und das branchenübergreifend? Hier heißt es, schnell und kreativ zugleich zu sein. So lassen sich beispielsweise mittels Campus Recruiting interessante Personalquellen erschließen – die hat übrigens auch die Bundeswehr zu bieten. Aber auch bewährte Ansätze wie Active Sourcing gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Der Personalbereich spielt für die Unternehmensentwicklung inzwischen eine ganz entscheidende Rolle. Und die erfordert ein neues und schnelleres, vor allem aber anderes Denken – und Handeln. Ein paar Ideen dazu vermitteln der Design-Thinking-Ansatz und die Relationship-Alignment-Solutions-Methode.

Schon immer waren die körperliche Fitness und die Intelligenz der Mitarbeiter von hoher Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens; heute kommen noch Emotionale Intelligenz und mentale Fitness hinzu. Genauso relevant ist es, neue Methoden für die digitale Transformation, wie Mentoring 2.0 und Working Out Loud, zu kennen.

Die Arbeit im Personalbereich erfordert die Beschäftigung mit vielen unterschiedlichen Fragen, wie der nach der Vereinbarkeit des Tarifeinheitsgesetzes mit dem Grundgesetz oder nach dem Weg von festen Zinsen zur Zielrente. Abgerundet, aber nicht abgeschlossen, wird diese Vielfalt an Themen mit Outplacement und Entsendung.

Gern möchten wir uns mit Ihnen über diese und weitere Themen austauschen – bei uns am Messestand F.27 in Halle 3.1 auf der Zukunft Personal oder bei einem unserer Abendtermine.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen und verbleiben mit besten Grüßen,

Ihr Thomas Buck

Geschäftsführender Gesellschafter  
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Telefon: 040/79 142-082



## IN DIESER AUSGABE

- 3 Partner
- 4 Der HR-RoundTable auf der Zukunft Personal
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Lieblingsanwälte

### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 Von Evolution bis Revolution: Arbeit neu denken

### ■ PERSONALSUCHE

- 8 Campus Recruiting: Der Kampf um die besten Talente
- 10 Der Weg aus dem Job-Dschungel
- 12 Eine neue Personalquelle für Unternehmen
- 13 Active-Sourcing-Seminare – Lernen vom Outtaskingspezialisten

### ■ OUTPLACEMENT

- 14 Outplacement – ein Instrument von dem alle profitieren

### ■ AUSLAND

- 15 Check-Out ohne Fallstricke

### ■ UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

- 16 Design Thinking als Ansatz für die Unternehmensentwicklung
- 18 Mehrwert auf den Punkt gebracht – Mentale Fitness und Agilität im Unternehmen
- 20 Beziehungslust statt Beziehungsfrust: Relationship-Alignment-Solutions-Methode
- 23 Top-HR für alle – der neue HR Online-Marktplatz zündet!

### ■ DEMOGRAFIE

- 24 Luxusproblem für die Jury: Demografie Exzellenz Award

### ■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

- 25 Die bAV auf dem Weg von „festen Zinsen“ zur „Zielrente“
- 26 Alles neu bei der bAV?

### ■ RECHT

- 28 Tarifeinheitsgesetz: mit dem Grundgesetz vereinbar
- 29 AGG-Hopping – Die neue Sportart auf dem Arbeitsmarkt?

### ■ PERSONALENTWICKLUNG

- 30 „Working Out Loud“ als Lern- und Arbeitsansatz für die Digitale Transformation
- 33 Mentoring 2.0
- 34 Future Work: Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz

*Gut informiert zu sein, ist keine*

# GROSSE KUNST



- 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderhefte
- Online-Archiv für Abonnenten mit eMagazine

*Jahresabonnement*  
**HR Performance**  
*für 125,- Euro.*

**Jetzt abonnieren unter**

>> [www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de) >> [aboservice@hjr-verlag.de](mailto:aboservice@hjr-verlag.de) >> Fax: +49 22 34/9 89 49-32



[www.hrperformance-online.de/newsletter](http://www.hrperformance-online.de/newsletter)



[facebook.com/hrperformance](https://facebook.com/hrperformance)



Gruppe: HR Performance



@HRSelect



# Von Evolution bis Revolution: Arbeit neu denken

Zukunft Personal 2017

Die Digitalisierung und Vernetzung von Menschen, Maschinen und Prozessen schreitet weiter voran. Dabei wird menschliche Arbeit durch einen autonom gestalteten virtuellen Prozess ergänzt. Neben Tätigkeiten im virtuellen Raum umfasst Arbeiten 4.0 jedoch noch deutlich mehr: Die Digitalisierung bringt neue Tools für die Zusammenarbeit und das Personalmanagement mit. Diese neuen technischen Möglichkeiten für den Menschen nutzbar und vor allem nützlich zu machen – das ist die Herausforderung, vor der Unternehmen heute stehen.

## Digitale Tools für HR

Wie es Personalern gelingt mit wachsenden Datenmengen zielgerichtet umzugehen, ist Thema der Keynote von Gary Kildare, Personalmanagementchef beim amerikanischen IT-Unternehmen IBM am Dienstag, dem 19.09.2017, in der Keynote-Arena. Als Kooperationspartner ist IBM auch am HR-RoundTable vertreten: „Digitalisierung in HR – brauchen wir Personal zukünftig noch?“ – diese Frage wirft Sven Semet, HR Thought Leader Watson bei IBM Deutschland, auf. Welche kognitiven HR-Lösungen es bereits gibt, präsentiert Karin Fuhry, Senior Solutions Consultant Watson Talent, IBM Deutschland. IBM Recruiting Specialist Julia Günther erklärt, wie das Technologie-Unternehmen seine Talente findet und für sich gewinnt. Alle Referenten von IBM, einschließlich Gary Kildare, stehen Ihnen nach den Vorträgen in der IBM-Lounge am Stand F.27 in Halle 3.1 gern für Fragen zur Verfügung.

Wer neue Mitarbeiter werben will, muss mehr tun, als eine Stellenanzeige zu schalten und abzuwarten. Aber mit welchen Recruiting-Methoden

sichern sich innovative Unternehmen die fähigsten Köpfe? Über moderne Wege der Personalgewinnung spricht Meike Hasbargen, Personalreferentin Rekrutierung, M Plan GmbH. Ob das Mobile Recruiting inzwischen ein Pflichtweg in der Talentgewinnung ist, diskutiert Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO, NB Networks Group. Katja Reiter und Robert Reiter, EXTERNE HR, geben Einblicke in das Smart Active Sourcing. Sie zeigen nicht nur auf, wie man Traumkandidaten findet, sondern erklären darüber hinaus, wie man aus ihnen begeisterte Bewerber macht.

## Mitarbeitergesundheit im Fokus

Global agierende Konzerne, mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten verlangen Berufstätigen ein hohes Maß an Stressresistenz ab. Galten Rückenschmerzen früher als typische Bürokrankheit, sind es heute auch psychische Leiden. Arbeitgeber können viel für das physische und psychische Wohl ihrer Mitarbeiter tun. Daher steht auch am HR-RoundTable das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Fokus. Eine Einführung in die Analyse psychischer



Europas größte Messe für die Zukunft der Arbeitswelt knüpft in diesem Jahr mit einem neuen Fokus an das bisherige Top-Thema **Arbeiten 4.0** an: Unter dem Motto „work:olution – moving minds“ macht die Zukunft Personal vom 19. bis 21. September 2017 in Köln Mut zur Veränderung und zu einem neuen Denken von Arbeit. Konkrete Unterstützung dazu kommt von den mehr als 700 Ausstellern und zahlreichen Kooperationspartnern. „Von Personalern für Personalern“ – unter diesem Motto deckt der HR-RoundTable auch in diesem Jahr mit über 50 Fachvorträgen das gesamte HR-ABC ab und schafft Raum zum Netzwerken.

Alle Vorträge und Termine des HR-RoundTables finden Sie unter:

[www.zukunft-personal.de/hr-roundtable/](http://www.zukunft-personal.de/hr-roundtable/)

Weitere Informationen:  
[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

Belastungen erhalten die Besucher von Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr. Wie die Vernetzung von On- und Offlinemaßnahmen in der Praxis funktioniert, erklärt Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH.



### KATHARINA DORP

Digital Communication Manager  
spring Messe Management GmbH  
E-Mail: [K.Dorp@messe.org](mailto:K.Dorp@messe.org)

# Campus Recruiting: Der Kampf um die besten Talente

TU München, RWTH Aachen, KIT und TU Dresden: Beispiele für führende technische Universitäten in Deutschland mit internationalem Renommee. Der frühe Kontakt zu Studierenden ist ein wichtiges Instrument zur Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses, aber auch zur Positionierung der Arbeitgebermarke. Unternehmen haben erkannt, dass sie potenzielle Nachwuchskräfte am besten dort abholen, wo sie sich aufhalten: auf dem Campus.

**D**er stetig steigende Bedarf an Ingenieuren im automobilen Umfeld beschäftigt Zulieferer wie Original Equipment Manufacturer (OEMs) seit Jahren. Außer den klassischen Ingenieurrichtungen aus dem Fahrzeugbau kommen – durch neue Kompetenzbereiche im Zuge der stark steigenden Digitalisierung, der E-Mobilität, dem autonomen und vernetzten Fahren und anderer Mobilitätskonzepte – immer umfangreichere Aufgaben auf Hersteller und Zulieferer zu, die entsprechendes Personal erfordern. Es gilt, Lösungen und Konzepte aufzusetzen, um die wachsenden Anforderungen auch bedienen zu können und die besten Köpfe und Fachkräfte für die Aufgaben von heute und vor allem von morgen zu finden.

Ausgelöst durch Fachkräftemangel und zunehmende Wettbewerbsdichte, stehen vor allem Ingenieurdienstleister im Wettbewerb um die besten Talente. Für die Rekrutierungsteams bedeutet es ein Umdenken bei der Identifizierung und Ansprache der Zielgruppe. So sind passende Konzepte zur Ansprache potenzieller Bewerber zu entwickeln. Außer klassischen Rekrutierungsaktivitäten, wie Anzeigenschaltung, Teilnahme an Karriere- und Jobmessen oder Active Sourcing, ist auch ein langfristig angelegtes Recruiting- und Betreuungskonzept – im Rahmen von Hochschulmarketing – ein effizientes Tool zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Gerade Studenten und Absolventen können durch ein gut umgesetztes Hochschulmarketing frühzeitig an eine Arbeitgebermarke herangeführt werden. Entscheidend dafür sind eine ebenso stetige wie nachhaltige Präsenz bei der Zielgruppe, der zudem frühzeitig Entwicklungswege im Unternehmen aufzuzeigen sind.

## Strategische Zielsetzung und Analyse

Grundlegend für ein funktionierendes Campus-Recruiting-Konzept sind eine konkrete Zielsetzung sowie die genaue Analyse der Zielgruppe. Bei der Zielsetzung können sich Unternehmen an den SMART Kriterien orientieren. Ein wichtiger Aspekt der Zielsetzung ist die Einbettung der definierten Ziele in die Unternehmens- und Personalstrategie. Mögliche Ziele für ein Campus-Recruiting-Konzept könnten sein:

- Identifizierung von Potenzialträgern, zur Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses
- Schaffung eines positiven Arbeitgeberimages
- Erhöhung der Qualität und Passgenauigkeit von Absolventenbewerbungen

Die Definition der Zielgruppe sollte sich in erster Linie an dem benötigten Skill-Set der potenziellen Bewerber orientieren: Welche Kompetenzen





werden in absehbarer Zukunft zur Sicherung des Unternehmenserfolges gebraucht? In diesem Zusammenhang ist ein nicht zu unterschätzender Faktor auch die Frage, was sich die anvisierten Bewerber von einem attraktiven Arbeitgeber wünschen. Diese Frage beantworten verschiedene Zielgruppen unterschiedlich.

Ist die strategische Ausrichtung klar formuliert, können Targets auf die Zielgruppe und entsprechende Aktivitäten heruntergebrochen werden. Die Analyse hinsichtlich möglicher Zielhochschulen bildet die Basis für die Ausarbeitung des Konzeptes. Für eine effiziente Segmentierung stellen sich folgende Fragen:

- An welchen Hochschulen und Universitäten begegnen wir unserer Zielgruppe?
- Wo gibt es eine hohe Dichte relevanter Studiengänge und Studenten und somit eine hohe Wahrscheinlichkeit, potenzielle Leistungsträger für das Unternehmen zu gewinnen?

### On Campus Employer Branding

Bei der Positionierung der Arbeitgebermarke ist Kreativität gefragt. Um die Zielgruppe auf sich aufmerksam zu machen, gilt es, einen cross-medialen Ansatz zu entwickeln. Neben Career Events, wie Engineering Competitions, innovativen Werbekampagnen, Hochschulmessen, Plakat- und Guerilla-Aktionen, können auch unternehmenseigene Stipendienprogramme ein Instrument sein, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten.

### Targeting durch Stipendienprogramme

Ein wesentlicher Baustein des Hochschulmarketingkonzeptes bei der M Plan GmbH ist ein unternehmenseigenes Stipendienprogramm namens „Connected Talents@M Plan“. Das Programm hat sich in den letzten Jahren als wichtiges Instrument für die frühzeitige Bindung von Talenten aus den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen entwickelt. Die Stipendiaten erhalten eine finanzielle Unterstützung und werden bereits zum Zeitpunkt ihres Studiums mit einem möglichen Arbeitsumfeld in der Automobilbranche vertraut gemacht. Zudem haben sie die Möglichkeit, Kontakte zu Unternehmensentscheidern aufzubauen sowie erste Praxisluft zu schnuppern.

Anhand definierter Förderkriterien werden die Stipendiaten für das Programm nominiert und

in die Connected Talents Community aufgenommen. Getreu dem Motto „Identify ~ Engage ~ Win“ wurde das Programm in drei Phasen gegliedert:



Die Vorbereitungsphase (Identify) dient der Identifizierung und Nominierung potenzieller Stipendiaten.



Nach der Aufnahme in die Talent Community beginnt die Phase der Bindung (Betreuungsphase / Engage).

Aktives Retentionmanagement dient dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen. Dazu gehört sowohl ein breit gefächertes Angebot von Workshops und Seminaren als auch quartalsweise stattfindende Entwicklungsgespräche mit unseren Personalreferenten. Einladungen zu Teamevents, Informationen und Tipps zum Studium und dem Berufseinstieg bei M Plan sowie regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen runden die erste Phase des Bindungsprozesses ab. Manche unserer Stipendiaten begleiten das Rekrutierungsteam auch auf Job- und Recruiting-Messen, um andere Studierende auf dieses Programm aufmerksam zu machen. Das Stipendienprogramm wird somit zu weit mehr als einer rein finanziellen Unterstützung von Studierenden. Die Stipendiaten nehmen während der Förderung unterschiedliche Rollen ein – unter anderem sind sie Mentees, Multiplikatoren und Scouts.



In der Entscheidungsphase (Win) steht die Gewinnung des Stipendiaten als Mitarbeiter oder die Aufnahme in den Talentpool im Fokus.

Auch ein Stipendiat, der sich im ersten Schritt nicht für eine Zusammenarbeit entscheidet, kann durch die Aufnahme in die Talent Pipeline bei zukünftigen Vakanzen angesprochen werden.

### Erfolgparameter im Campus Recruiting

Kennzahlen vereinfachen die Erfolgsmessung von Aktivitäten, sie können aber nicht gänzlich die Qualität der Aktivitäten erfassen. Dennoch liefern sie Erkenntnisse, um fundierte Entscheidungen in der Personalgewinnung zu treffen und gezielt auf Performanceziele hinzuarbeiten. In Zeiten der wachsenden Relevanz des Employer Brandings kann ein Monitoring von

unternehmensbezogenen Meinungsäußerungen in Social-Media-Kanälen erste Erkenntnisse liefern. Auch Bewertungen auf Arbeitgeberplattformen werden gern von Unternehmen herangezogen. Der Erfolg von zielgruppenspezifischen Werbekampagnen lässt sich über Aufrufe der Kampagnen-Landingpage und die damit verbundenen Online-Bewerbungseingänge messen. Auch der Bewerbereingang von Absolventen der Zielhochschulen und Fakultäten lässt sich als Erfolgsgröße heranziehen. Mit Blick auf das M-Plan-Stipendienprogramm sind unter anderem die generierten Einstellungen aus dem Programm und die Anzahl der Talente im Talentpool wichtige Erfolgsparameter.

### Vorteile für Universitäten und Hochschulen

Außer den Studenten und dem potenziellen Arbeitgeber, profitieren auch die Universitäten und Fachhochschulen von einer Kooperation mit Unternehmen:

- Attraktiver Studienstandort durch lokale und regionale Arbeitgeber und damit die Möglichkeit einer Anstellung nach Studienende
- Reichhaltiges Angebot an Bachelor- und Masterarbeiten oder Praktika bei regionalen Arbeitgebern
- Lehrkräfte haben direkten Kontakt in die Industrie und somit das Ohr nah am Markt, um das benötigte Skill-Set der Absolventen verstehen zu können
- Motivierte, praxisorientierte Studenten in Verbindung mit einer erhöhten Beschäftigungsrate nach Abschluss in besserdotierten Unternehmenssektoren

Die Grenze zwischen Recruiting und Marketing beginnt, mehr und mehr zu verblässen. Umso wichtiger ist es, Personalgewinnung und Marketing gesamtheitlich zu betrachten, um entsprechende Konzepte für die Rekrutierungsstrategie abzuleiten. Happy Recruiting!



**MPLAN**  
mobility engineering

#### SABRINA GLEICHMANN

Leiterin Rekrutierung Projektmitarbeiter

M Plan GmbH

E-Mail: Sabrina.Gleichmann@m-plan.com

# Der Weg aus dem Job-Dschungel

Nach dem Studium folgt die Krise

Ich selbst, laut Definition Teil der Generation Y, hinterfrage die Dinge nicht nur leidenschaftlich gern, sondern strebe auch nach Selbstverwirklichung im Job und nach der perfekten Passung zwischen Unternehmenskultur und meinen persönlichen Werten. Man könnte also behaupten, ich stelle ein Paradebeispiel dieser Generation dar. Aber wie kann ein Hochschulabsolvent, der bis zu diesem Zeitpunkt mehr oder weniger leichtfertig vom Abitur zum Studium geschliddert ist, die richtige Entscheidung für einen Einstiegsjob treffen, von dem man im Voraus nur wenige Mosaiksteinchen kennt, der aber doch so signifikant für den weiteren Werdegang ist?

Im September des vergangenen Jahres absolvierte ich mein Masterstudium und stand einem Jobdschungel gegenüber – überfordert von der Vielfalt der Berufsangebote und zugleich unsicher, wer ich eigentlich bin und was ich will. Das Beruhigende daran: Ich war damit nicht allein. Gemeinsam mit meinen Kommilitonen und Freunden befand ich mich also inmitten einer Quarterlife-Crisis, die sich mittlerweile genauso etabliert hat wie die altbekannte Midlife-Crisis und dennoch oft belächelt und unterschätzt wird. Ein Studium im Bereich Management, das heruntergebrochen alles und nichts bedeuten kann, sowie Jobtitel und Bezeichnungen, die sich in Sachen Kreativität immer mehr zu überholen versuchen, erleichterten diese Identitätskrise nicht unbedingt.

Skeptiker könnten jetzt natürlich argumentieren, dass man diesen existenziellen Fragen schon als Schüler gegenüber steht und durch die Wahl des Studiums erste Bausteine für seinen beruflichen Werdegang legt. Ja und Nein. Der kleine aber feine Unterschied liegt darin,

Der Fit zwischen Unternehmen und Mitarbeitern ist heutzutage in aller Munde. Er ist für beide Seiten von ebenso zentraler wie zunehmender Bedeutung für eine fruchtbare Zusammenarbeit, produktives Arbeiten und ein erfülltes Berufsleben.

dass es im Netz bereits von diversen Möglichkeiten von Orientierungstests für die Zielgruppe der Abiturienten wimmelt. Ausbildung oder Studium? Und was davon passt überhaupt zu mir? Diese Vielzahl an Informationsquellen erleichtert Schülern derzeit die Entscheidung über die berufliche Zukunft. Doch das Thema Berufsorientierung ist an diesem Punkt aber längst nicht abgeschlossen und taucht spätestens zum Ende eines Studiums absehbar, aber dann eben doch unvorbereitet, wieder auf.

Helfen sollen Employer-Branding-Kampagnen von Unternehmen, die mittlerweile jedem Personaler ein Begriff sind. Leider treten diese aber umso inflationärer auf den Karrierewebsites der Unternehmen in Erscheinung. „Dynamisches und junges Team bietet täglich frischen Kaffee und einen Kickertisch...“ – Buzzwords at its best. Die Frage bleibt also, wie man sich hier ein Bild machen soll und wohin man fachlich und persönlich am besten passt? Auch vorhandene Stellenportale geben oft nur ein oberflächliches Bild eines Unternehmens und fokussieren sich zudem meist ausschließlich auf Aufgabengebiete. Aber wir wären ja nicht die Generation Y, wenn wir nicht auch hier alles hinterfragen und immer weiter nach der bestmöglichen Passung suchen würden. Denn was uns im Alltag von anderen unterscheidet, sind eben nicht nur fachliche Kompetenzen – wir werden erst durch unsere Persönlichkeit einmalig!

Es gilt auch nicht zu vergessen: Der Entschluss für einen Job ist und bleibt die zweiseitige Entscheidung von Unternehmen und Kandidat! Folgen eines Missmatchs sind außer dem Gefühl des persönlichen Scheiterns, Unzufriedenheit und sinkender Motivation auch eine kurze Verweildauer in einem Unternehmen. Für beide Seiten der worst case. Und der Blick in die Zukunft? Der verspricht keine wirklich besseren Aussichten. Durch die voranschreitende Digitalisierung werden sich Jobs vermutlich stetig weiter- und in ganz neue Richtungen entwickeln.

**Fazit:** Ein Tool, das nicht nur meine beruflichen Interessen sondern auch meine Berufspersönlichkeit abfragt und mir hierzu passende Positionen und Unternehmen vorschlägt, hätte mir viele schlaflose Nächte erspart.

## Absolventen und Studenten verlieben sich auf BOA

Nun habe ich das große Glück beim Zeitverlag, außer dem absoluten Perspektivwechsel vom Absolventen zum Media Consultant im Personalmarketing, die aktuelle BOA-Einführung (Berufsorientierung für Absolventen) hautnah miterleben und gestalten zu dürfen. Von September 2017 an wird mit BOA endlich ein neues und innovatives Tool im großen ZEIT-Cosmos bereitstehen, das den Usern einen wissenschaftlich fundierten Test zur eigenen Analyse der Berufspersönlichkeit sowie ein Matching mit konkreten Stellenausschreibungen bietet.

Heutzutage sind wir im Privatleben bereits durch Tinder, Parship und Co. alle irgendwie „matching-affin“. Zeit, sich dies auch für die berufliche Findungsphase zu Nutze zu machen! Schlussendlich geht es doch auch bei der Jobsuche um nichts



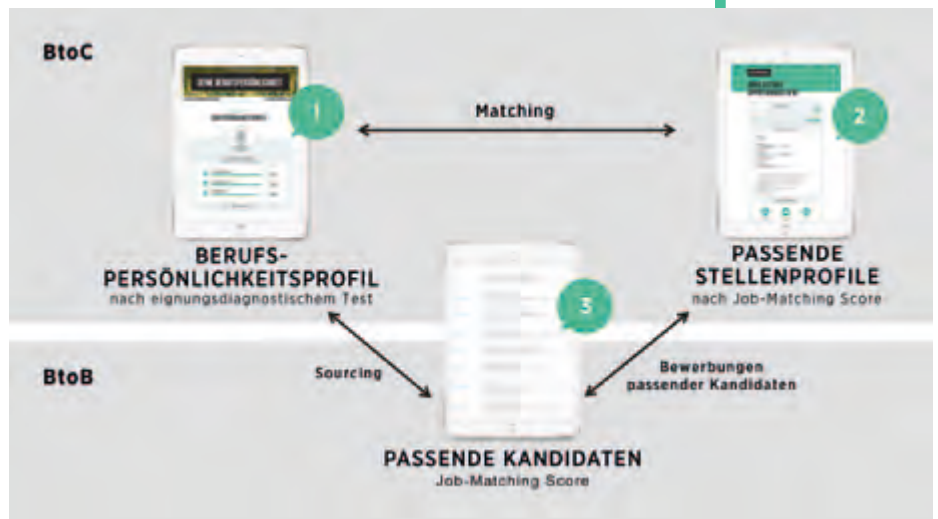


Der BOA-Startscreen

Der BOA-Matching-Prozess  
BOA setzt sich aus drei Komponenten zusammen:  
1) Berufspersönlichkeitstest,  
2) Matching mit passenden Jobs und  
3) einem Kandidatenpool zum Sourcing für Recruiter

anderes: Den richtigen Partner fürs Leben – oder zumindest eine möglichst lange, angenehme und ertragreiche Lebensphase – zu finden. BOA setzt genau hier an, greift diese Technik auf und setzt das eRecruiting durch einen Matching-Algorithmus auf die nächste Stufe. Hierfür hat sich ZEIT ONLINE, mit der Cyquest GmbH und TalentsConnect, zwei besonders starke Partner auf ihrem Gebiet an die Seite geholt. Hört sich erst mal gut an, aber was genau steckt dahinter?

Ausgangspunkt des Tools ist ein etwa 15-minütiger Berufspersönlichkeitstest, der aufzeigt, welche berufsbezogenen Eigenschaften in dem potenziellen Bewerber stecken und der die Persönlichkeit bei der Suche nach dem passenden Job in den Mittelpunkt stellt. Wichtige Entscheidungskriterien, wie Standort, Karrierelevel oder Arbeitsbereich, werden natürlich berücksichtigt. Somit hilft BOA dabei, ein Bewusstsein für die individuell ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmale zu entwickeln, welche essenzielle Determinanten für den Erfolg im beruflichen Alltag darstellen. So lässt sich für den User bereits besser erahnen, welche Rückschlüsse man aus kryptischen Schlüsselbegriffen in Stellenanzeigen zu ziehen hat und inwieweit diese auf einen persönlich zutreffen. Darüber, welches Labyrinth an Möglichkeiten in den diversen Unternehmen überdies noch auf Bewerber wartet, lässt sich bis hierhin nur spekulieren. Zu gerne kratzen wir als Bewerber nur an der Oberfläche der offensichtlichen und altbekannten Stellenangebote, nicht ahnend, dass unser Traumjob vielleicht ganz woanders wartet. Der Herrenausstatter beispielsweise wird pauschal erst einmal nicht mit vielfältigen IT-Jobs in Verbindung gebracht. Das ändert sich nun!



Das Tool matcht Kandidatenprofile mit ausgedruckten Berufsbildern und zeigt damit Optionen auf, die beide Seiten möglicherweise noch nicht kannten. Zum einen können sich Unternehmen mit gegebenenfalls untypischen, dafür aber umso relevanteren Stellen, bei den passenden Kandidaten positionieren. Zum anderen sehen sich Bewerber nun einer ganz neuen Bandbreite an Unternehmen als potenziellen Arbeitgebern gegenüber.

Damit rundet BOA die umfangreichen und reichweitenstarken Studienorientierungsangebote von ZEIT CAMPUS ONLINE für die junge Generation ab und schafft durch eine verlängerte User Journey einen Mehrwert. BOA gelingt es auf spielerische Art und Weise Unternehmen und Bewerber zusammenzubringen – eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Und da wir alle im Alltag, als leibhaftige Smombies (Smartphone

Zombies), primär mobil unterwegs sind, ist dieses Tool als browserbasierte Variante auch von diversen Endgeräten und an jedem Ort mit Internetverbindung nutzbar. Da stellt sich eigentlich nur eine Frage: Warum sind wir da nicht schon früher drauf gekommen?



**ZEIT Campus**

**VIVIAN WÖHLER**

Media Consultant

Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG

E-Mail: Vivian.Woehler@zeit.de



ausgeprägtes Führungs- und Organisationstalent zu jenen Kernkompetenzen, mit denen ein ehemaliger Soldat nahezu jedes Unternehmen bereichert.

**HRRT-News: Neben Dienstzeitende.de organisieren Sie auch eine eigene Messe, die SOLDATA. Was ist das Besondere?**

Klein: Die SOLDATA ([www.soldata.de](http://www.soldata.de)) ist eine virtuelle Job- und Bildungsmesse, die Soldaten mit Arbeitgebern und Anbietern beruflicher Weiterbildung schnell und einfach zusammenbringt. Bei der letzten Online-Soldatenmesse hatten wir mehr als 7.500 Besucher. Der Vorteil der SOLDATA ist das webbasierte Format. Soldaten wie auch Personalierer können barrierefrei und weltweit teilnehmen. Für Aussteller ohne die sonst aufwändige Messestands- oder Personalplanung. Die nächste SOLDATA findet vom 14. bis 18. November 2017 statt.

**HRRT-News: Auf der Zukunft Personal sind Sie erneut mit einem eigenen Messestand vertreten. Wo findet man Sie und was bieten Sie an?**

Klein: Sie finden uns in Halle 3.1 am Stand G.24. Personalentscheider und Führungskräfte sind mit der Zielgruppe der Zeitsoldaten häufig nicht so vertraut, deshalb machen wir dort auf unseren Service aufmerksam und informieren die Unternehmen über die Chancen, die die Einstellung von Soldaten eröffnet. Da sind die erwähnten Soft Skills und die Gelegenheit, sich dank professioneller und geförderter Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen quasi einen Kandidaten nach Maß zu formen. Und es gibt einen weiteren guten Grund für einen Besuch bei uns am Messestand: Unsere schon traditionelle und sehr leckere Erbsensuppe.

**HRRT-News: Herr Klein, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.**



**FELIX KLEIN**

Geschäftsführer  
DZE GmbH  
E-Mail: [Felix.Klein@dienstzeitende.de](mailto:Felix.Klein@dienstzeitende.de)  
Tel.: 08432 / 947 80 41

# Eine neue Personalquelle für Unternehmen

**HRRT-News: Herr Klein, Sie sind Geschäftsführer der DZE GmbH und betreiben die Plattform Dienstzeitende.de. Was genau bieten Sie Unternehmen?**

Felix Klein: Dienstzeitende.de ist eine Spezial-Jobbörse für Soldaten. Sie wurde 2009 gegründet und bietet Arbeitgebern Zugang zu einer besonderen Personalressource. Dienstzeitende.de bündelt die Bedürfnisse seiner Nutzer wie kaum eine andere Plattform und bietet Antworten auf ganz unterschiedliche Fragen, wie etwa „Wie gestalte ich die Rückkehr ins zivile Berufsleben?“, „Welche Weiterbildungsmöglichkeiten bieten sich mir nach der Bundeswehr?“ oder „Welche Jobs kommen überhaupt infrage?“. Potenzielle Arbeitgeber können in einer Bewerberdatenbank mit mehr als 2.500 aktuellen Kandidatenprofilen recherchieren und direkt Kontakt mit Bewerbern aufnehmen. Ein großer Vorteil, denn Unternehmen können Bewerber gezielt für eine bestimmte Stelle qualifizieren – gemeinsam kann ein Aus- und Weiterbildungsplan erstellt und von der Bundeswehr finanziell gefördert werden.

**HRRT-News: Dienstzeitende.de ist also auch für Arbeitgeber gedacht?**

Klein: Die Plattform ist als Dialogofferte angelegt. Recruiter können offene Stellen inserieren,

die von rund 30.000 monatlichen Usern gesehen werden, oder sie suchen selbst nach passenden Kandidaten. In unserer Datenbank sind hochqualifizierte Führungskräfte zu finden sowie alle Berufe, wie wir sie auch aus dem zivilen Berufsleben kennen: Maurermeister, Bäcker, Elektrotechniker, um nur ein paar zu nennen. Ein kleines Bundeswehr-ABC erklärt Fachbegriffe, die bei der Einstellung von Soldaten Verständnisschwierigkeiten bereiten könnten. Zudem beraten mein Team und ich unsere Partner, wenn es um das Thema „Einstellung eines ehemaligen Soldaten“ geht.

**HRRT-News: Warum sollte ein Unternehmen überhaupt einen Soldaten einstellen wollen? Herrscht bei der Bundeswehr nicht ein ziemlich rauer Ton?**

Klein: Das sind leider verbreitete Vorurteile. Die Wahrheit ist: Soldatinnen und Soldaten zeichnen sich durch Verantwortungsgefühl und Teamgeist aus – beides Eigenschaften, die sich Chefs und Personalierer von ihren Mitarbeitern wünschen. Hinzu kommen Flexibilität, ein beachtliches Maß an Stress-Resistenz und hohe technische Skills, wie sie jedes moderne Unternehmen, also auch die Bundeswehr, von seinen Mitarbeitern fordert. Ab bestimmten Dienstgraden gehört ein



# Active-Sourcing-Seminare

## Lernen vom Outtaskingspezialisten

Vollblutpersonalerin Katja Reiter unterstützt Kolleginnen und Kollegen diverser Unternehmen, sich im Active Sourcing noch besser aufzustellen.



### **HRRT-News: Frau Reiter, was ist Ihr Angebot?**

Katja Reiter: Unsere Seminarteilnehmer lernen an einem Tag, ihren Active-Sourcing-Prozess besser zu gestalten – in Hinsicht auf die Kandidaten, wie auch in Hinsicht auf die begleitenden, internen Abläufe. Die Teilnehmer können ihre bisherigen Anzeigentexte mitbringen. Sie lernen, wie sich der Active-Sourcing-Zyklus effektiv und effizient gestalten lässt und gehen mit einer Active-Sourcing-Toolbox zurück zu ihrem Unternehmen.

### **HRRT-News: Ist es denn mit einem besseren Anzeigentext getan?**

Reiter: Nein, selbstverständlich nicht, er ist aber ein guter Ansatzpunkt. Denn – erstens – egal wo Ihre Stellenanzeige erscheint, Sie brauchen einen attraktiven Text, der Sie positiv von Ihren Mitbewerbern absetzt. Zweitens, hilft Ihnen die Vorbereitung auf einen besseren Text, sich intensiv mit der zu besetzenden Position auseinanderzusetzen. Dann können Sie auch bei den anderen Punkten Ihre gute Vorbereitung ausspielen. Und drittens, möchten wir ein griffiges Seminar gestalten, bei dem nicht nur theoretisches Wissen vermittelt wird, sondern von dem die Teilnehmer wegen den praktischen Übungen und Beispielen mit etwas Konkretem nach Hause gehen.

### **HRRT-News: Wo empfehlen Sie, Stellenanzeigen zu platzieren?**

Reiter: Das hängt immer von der Art der Stelle ab. Die regionale Presse hat Konkurrenz in Form vieler Onlineangebote bekommen und auch die sozialen Netzwerke sind geeignete Ausspiel-Orte. Die sozialen Netzwerke empfehlen wir auch für das Active Sourcing, also die Ansprache von passiven Kandidaten. Wir zeigen den Teilnehmern, in welchen Netzwerken und in welchen



Gruppen solche Kandidaten zu finden sind, mit welchen Suchstrategien und Wörtern man sie auftreiben und mit welchen Inhalten man sie für sich interessieren kann.

#### Das sagen unsere Kunden:

„Das Seminar war sehr kurzweilig, interaktiv, praxisorientiert und hat für mich alle relevanten Themen im Active Sourcing behandelt. Obwohl ich schon viele Jahre im Recruiting tätig bin, habe ich neue Anregungen + konkrete Methoden und Tools an die Hand bekommen, um meine Direktansprache weiter zu optimieren und zu strukturieren. Absolut empfehlenswert!“

*Marita Keller, Referentin Personalgewinnung bei der Deutschen Flugsicherung*

„Die Trainer haben uns ein Rüstzeug an die Hand gegeben, um aktiv auf potenzielle Kandidaten zuzugehen und diese für das Unternehmen zu gewinnen.“

*Stefanie Himmelreich, HR-Manager bei KUKA Industries*

### **HRRT-News: Wie kann ich denn die eingangs erwähnten anderen Ansatzpunkte verbessern?**

Reiter: Wenn Sie eine Vorbereitung absolviert haben, fällt Ihnen zum Beispiel ein Telefonat mit Bewerbern leichter. Sie können mühelos einen Strauß von Informationen bieten und den Kandidaten gut bedienen. Eine Struktur hierfür liefern wir Ihnen. Die Bewerber müssen immer das Gefühl haben, individuell behandelt zu werden. Gleichzeitig darf aber dabei der Aufwand in Ihrem Unternehmen nicht überhand nehmen.

### **HRRT-News: Geben Sie uns bitte noch etwas Hintergrund zu Ihrem Unternehmen.**

Reiter: Wir sind eine externe Personalabteilung. Wir finden geeignete Mitarbeiter und helfen bei allen HR-relevanten Themen. Dabei arbeiten wir auf Basis von Stundenhonoraren. Wir nennen es Outtasking – flexible Kapazitätserweiterung, schon ab einer Stunde.

### **HRRT-News: Wer nutzt Ihre Dienstleistung?**

Reiter: Zu unseren Kunden zählen vor allem Unternehmen, die Engpässe in der Personalabteilung haben. Das sind ebenso heimische Mittelständler wie multinationale Unternehmen.

### **HRRT-News: Frau Reiter, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.**



Stephanstraße 5 · 60313 Frankfurt  
E-Mail: info@external-hr.com  
Telefon: 069 / 4300 823 40

# Outplacement – ein Instrument von dem alle profitieren

**SWP Outplacement (SWP): Wie haben Sie ursprünglich von Outplacement-Dienstleistungen erfahren?**

Gabriele Schlosser: Ich kenne Outplacement-Dienstleistungen schon aus meiner Zeit bei anderen Unternehmen. Meiner Erfahrung nach wurde Outplacement da nur selten, etwa bei Trennungen von Mitarbeitern in hohen Managementpositionen, genutzt. Es handelte sich meist um standardisierte Beratungspakete, die den „ehemaligen“ Mitarbeiter bei der Suche nach einem neuen Tätigkeitsfeld unterstützt haben.

**SWP: Nach welchen Kriterien haben Sie das Outplacement Unternehmen ausgewählt?**

Schlosser: Wir haben uns eine individuellere Betreuung gewünscht und waren sehr froh, diese bei SWP zu finden. Damals stand eine Reorganisation an, die wir frühzeitig mit Beratungen für die betroffenen Mitarbeiter und der Einbindung des Betriebsrates flankieren wollten. Uns waren Lösungen wichtig, die möglichst genau auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten waren.

**SWP: Wie haben Sie SWP Outplacement kennengelernt?**

Schlosser: Auf SWP sind wir über eine E-Mail gestoßen und da ich einen Ihrer Berater, Herrn Winterstein, aus einer vorausgegangenen Tätigkeit kannte und um seinen Background sowie seine Erfahrung mit Betriebsratsgremien wusste, haben wir ihn zum Gespräch eingeladen. Aus diesem ergab sich eine tolle Zusammenarbeit, gleich beim ersten Projekt. Durch die frühzeitige Einbindung, bereits in der Planungs- und Kommunikationsphase der Reorganisation, konnten wir sowohl die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen mussten, als auch das verbleibende Team, optimal begleiten.

**SWP: Wie ist Ihre Definition von Outplacement?**

Schlosser: Die Begleitung und das Coaching eines Menschen aus einer besonderen Situation in eine „neue“ Zukunft hinein. Entscheidend ist für mich, dass Outplacement wesentlich dazu beitragen kann, den Blick der Betroffenen, die häufig blockiert und verletzt sind, in die Zukunft zu richten.



**GABRIELE SCHLOSSER**

HR-Business Partner / Hasbro Deutschland GmbH  
E-Mail: Gabriele.Schlosser@hasbro.de

**SWP: Für welche Zwecke genau ist Outplacement tauglich und für wen?**

Schlosser: Ganz klassisch natürlich für alle Fälle der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Ich würde Outplacement nicht nur auf Managementpositionen beschränken, sondern möglichst allen Mitarbeitern bei Trennungen anbieten. Meiner Erfahrung nach sollte man sehr frühzeitig, bereits in der Planungs- und Kommunikationsphase, damit beginnen. Daneben halte ich die Beratung in Veränderungsphasen für empfehlenswert, selbst wenn keine konkrete Trennungsabsicht besteht. Auch in Fällen in denen eine Trennungsabsicht von der Arbeitgeberseite her besteht, eine Kündigung aber eigentlich nicht möglich ist, kann Outplacement eine einvernehmliche Lösung bewirken.

**SWP: Welche Vorteile bietet Outplacement für das Unternehmen und was hat der Mitarbeiter davon?**

Schlosser: Unternehmensseitig werden Konflikte und Nebenkriegsschauplätze vermieden. Der Mitarbeiter erfährt Wertschätzung seiner Person, wenn er weiß, dass sich sein Arbeitgeber auch über das Arbeitsverhältnis hinaus um ihn kümmert – und auch den Mitarbeitern die bleiben gibt es ein gutes Gefühl, wenn sie sehen, dass ihr Unternehmen sich kümmert.

**SWP: Wie überzeugen Sie die Mitarbeiter davon, diese Dienstleistungen einer höheren Abfindung vorzuziehen?**

Schlosser: Nun, Mitarbeiter haben diese „Wahl“ nicht, denn Outplacement ist generell eine zusätzliche Leistung, sie kann daher nicht durch eine höhere Abfindung kompensiert werden. Gut ist auch, dass es immer ein kostenfreies Erstgespräch gibt, bei dem die Mitarbeiter überlegen können, ob Outplacement etwas für sie ist.

**SWP: Wie war die Rückmeldung der ehemaligen Mitarbeiter zu den Maßnahmen?**

Schlosser: Bis auf eine Ausnahme äußerst positiv und immer erfolgreich. Im Falle dieser Ausnahme hatte der Mitarbeiter eine falsche Erwartungshaltung. Outplacement bedeutet eine Anleitung zum eigenen aktiven Handeln und nicht zum passiven Konsumieren, indem man zum Beispiel alle Unterlagen und Anschreiben erstellt bekommt.

**SWP: Würden Sie die Dienstleistung auch selbst in Anspruch nehmen?**

Schlosser: Auf alle Fälle. Und ich würde es auch jedem, unabhängig von seiner Position, anraten – aber immer individualisiert und maßgeschneidert. Outplacement kann man zudem nutzen, um sich generell Gedanken darüber zu machen, wo man hin möchte, also um über sich selbst zu reflektieren, was man meist nicht tut, solange man im Job ist.

**SWP: Frau Schlosser, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.**



**GABRIELE REISER / DETLEF WINTERSTEIN**

Outplacementberater  
SWP Outplacement GmbH & Co. KG  
E-Mail: kontakt3@swp-outplacement.de  
Telefon: 069 / 596 743 - 73



# Check-Out ohne Fallstricke

**W**enn am Ende einer Entsendung die Mitarbeiter sich entweder auf die Rückkehr in ihr Heimatland, oder den Beginn einer Aufgabe in einem neuen Land freuen, werden oft die kleinen – und bisweilen großen – Fallstricke übersehen, die sich beim Auszug ergeben können.

Das betrifft nicht nur, aber auch die Rückgabe der Wohnung, beziehungsweise des Hauses, in dem der oder die Mitarbeiterin gewohnt hat. Deutsche Gründlichkeit (und bisweilen die eine oder andere überzogene Erwartungshaltung von Vermietern gegenüber internationalen Unternehmen) verträgt sich nicht immer mit den vielfältigen Erfahrungen und kulturellen Hintergründen der internationalen Mitarbeiter.

Checklisten, idealerweise bereits zum Einzug überreicht, können die Mitarbeiter darauf vorbereiten, was sie bei einem Auszug erwartet und was zum Beispiel der Begriff „Schönheitsreparaturen“ bedeutet. Es lohnt sich auch genau zu protokollieren, wie der Zustand des Mietobjektes beim Einzug war, um mögliche Verhandlungen beim Auszug zeitlich zu begrenzen und generell zu erleichtern.

Da die Nebenkostenabrechnung in der Regel erst nach dem Auszug final erstellt wird, gilt es auch nachzuverfolgen, ob nach der finalen Abrechnung auch die Kaution zurücküberwiesen wurde (und in welcher Höhe).

Es gibt aber noch weitere Schritte zu beachten, und nicht immer sind sich die Mitarbeiter deren Tragweite bewusst. Zumindest nicht über den Aufwand, den sie ihrem Unternehmen hinterlassen, das in Folge der Abreise als verbleibende Kontaktadresse angesprochen wird.

Melden sich die Mitarbeiter am Ende ihres Aufenthaltes in Deutschland nicht ordnungsgemäß bei den Behörden ab, kann das negative Konsequenzen für eine spätere Rückkehr und die mögliche Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen haben. Zudem ist

die Abmeldebestätigung Dreh- und Angelpunkt für die Kündigung laufender Verträge und Abonnements, wie zum Beispiel Mobilfunkverträgen oder Kabelfernsehen. Manche Mitarbeiter sind überrascht, wie viele Verpflichtungen sich ergeben, so zum Beispiel ein Partnervertrag neben dem Mobilfunkvertrag oder ein Pay TV Abonnement innerhalb eines Kabelfernsehvertrags. Diese Kündigungen und Abmeldungen können dauern und bisweilen fordern einzelne Anbieter sogar, zusätzlich eine Anmeldebestätigung aus dem neuen Aufenthaltsland zu erhalten.

Was Unternehmen beim Auszug von internationalen Mitarbeitern am Ende einer Entsendung beachten sollten.

Im Regelfall sind die Mitarbeiter dann bereits nicht mehr vor Ort, sodass es oft dem Arbeitgeber und der unterstützenden HR obliegt, sich der Forderungen der Anbieter anzunehmen.

Die Auswirkungen unerfüllter Forderungen sind nicht zu unterschätzen und reichen von Mahngebühren und Inkassoforderungen bis hin zu negativen Schufa Einträgen.

Checklisten, die ein strategisches Vorgehen ermöglichen, können hier ebenso helfen, wie eine umfassende Begleitung der Mitarbeiter. Schon um sicherzustellen, dass kein Vertrag offen bleibt und Lastschriftverfahren sowie Überweisungs- und Nachsendeaufträge optimal geregelt werden – wenn Forderungen gar nicht erst ankommen, ist der Ärger programmiert.

Dabei muss den Mitarbeitern auch vermittelt werden, dass eine Kündigung der meisten Anbieter eben erst mit erfolgter Abmeldung am Wohnort gestellt werden kann, obwohl sie ihren Auszug dem Unternehmen rechtzeitig mitgeteilt haben – die Kosten könnten also noch eine Weile weiterlaufen.



Insgesamt gilt es also, auch auf den letzten Metern einer Entsendung, die möglichen Fallstricke zu beachten und die Mitarbeiter mit ausreichender Vorlauf auf diese Phase vorzubereiten. Professionelle und wirkungsvolle Unterstützung, etwa durch Checklisten, kann der HR helfen, unnötigen Aufwand, wie auch negative Folgen für Mitarbeiter und Unternehmen, zu vermeiden. ■



**DWELLWORKS**

## GUNTRAM MASCHMEYER

Director, Account Management

Dwellworks GmbH

E-Mail: [Guntram.Maschmeyer@dwellworks.com](mailto:Guntram.Maschmeyer@dwellworks.com)

Telefon: 069 / 61 09 47 - 19

# Design Thinking als Ansatz für die Unternehmensentwicklung

How might we? Mit dieser Frage beginnt jeder Design-Thinking-Prozess, immer mit dem Ziel, neue innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

**H**ow might we? ist aber auch eine Frage, die wir uns als Personaler in unserer täglichen Arbeit stellen. Gerade im Zusammenhang mit der Prozess- und Unternehmensentwicklung taucht sie beharrlich auf.

Design Thinking ist eine Methode, die im Silicon Valley entwickelt worden ist und wissenschaftlich von der Stanford Universität geprägt wurde. Dabei handelt es sich um eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen. Im Unterschied zu vielen anderen Vorgehensweisen, die von der technischen Lösbarkeit her an die Aufgabe herangehen, stehen dabei Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses.



**JANN H. KSELLMANN**

HR-Businesspartner (Weiterbildung und Recruiting) /  
QM- und BEM-Beauftragter  
RTS Wind AG  
E-Mail: JH.Ksellmann@rts-wind.de



Design Thinker schauen durch die Brille des Nutzers auf das Problem und begeben sich dadurch in die Rolle des Anwenders.<sup>1)</sup> Zudem wird großer Wert auf ein ergebnisoffenes Vorgehen gelegt. Auf diesem Wege entstehen am Ende die überraschendsten Ergebnisse.

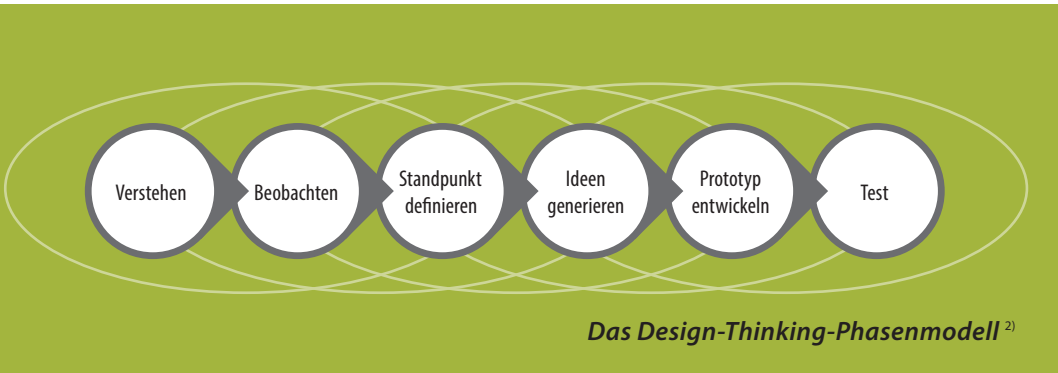
Grundlage für jeden Design-Thinking-Prozess ist die Bildung eines entsprechenden Teams. Da das Fundament für gutes Design Thinking aus Kollaboration, Vertrauen, Kreativität und Interdisziplinarität besteht, muss die Auswahl der Teilnehmer ebenso sorgfältig wie gezielt erfolgen. Dabei gilt, je (Abteilungs-/ Funktions-/ Professions-) heterogener

ein Team besetzt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, innovative Ergebnisse zu erzielen. Entsteht aber kein Vertrauen, wird das Verfahren scheitern.

Nachdem das Team zusammengefunden hat, besteht seine erste Aufgabe darin, quasi als Ausgangspunkt für die gemeinsame Arbeit, eine inspirierende „How might we“-Frage zu formulieren, die dann den roten Faden für die weiteren Phasen bildet. Hier darf zum ersten Mal die individuelle Kreativität ausgelobt werden, denn je provozierender das Problem in die Fragestellung übersetzt wird, desto mehr stimuliert es die folgenden Phasen.

<sup>1)</sup> Quelle: HPI Academy; Was ist Design Thinking; [www.hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html](http://www.hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html)





Der nächste Schritt ist der Wechsel in die Perspektive des späteren „Nutzers“. Im Fall der Anwendung im Personalbereich sind die „Nutzer“ selbstverständlich die eigenen Mitarbeiter und Abteilungen. Durch eben deren Brille wird das mit der „How might we“-Frage aufgegriffene Problem betrachtet. So werden die Teammitglieder bereits zu Beginn des Prozesses dazu gebracht, die bisherige eigene Sichtweise

auszublenden und sich selbst für neue und ungewöhnliche Blickwinkel und Ansätze zu öffnen. Dabei kommt eine Vielzahl sehr verschiedener aber erprobter Methoden aus ganz unterschiedlichen Professionen zur Anwendung: Customer Journey Map, Service-Blueprinting aber auch die klassische Mind-Map. Diese Methoden erhalten jedoch im Kontext des Design-Thinking eine wirklich neue Dimension.

Im Laufe des Prozesses können und sollten die „Nutzer“ immer wieder eingebunden werden. Zum einen, um sicherzustellen, dass der erdachte „Prototyp“ wirklich den beobachteten Bedürfnissen entspricht, zum andern, um dem Mitarbeiter widerzuspiegeln, dass er mit seinen Bedürfnissen im Zentrum

2) Quelle: Projekt DETHIS, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

der Problemlösungsbemühungen steht. Folglich kann dieser Ansatz auch Teil der Employer-Branding-Strategie des eigenen Unternehmens sein. Ist der Mitarbeiter sogar Teammitglied, kann sich der Effekt nochmals verstärken.

Auch in der Testphase ist der Mitarbeiter gefragt. Verwirklicht der Prototyp die Lösung des „How might we“-Problems, oder ist ein weiterer Feinschliff von Nöten?

Design Thinking wird somit zu Process Thinking und am Ende steht – an Stelle eines innovativen Produktes oder einer neugedachten Dienstleistung – ein innovativer Ablauf, eine optimierte Abteilungsstruktur oder ein kreativer Personalentwicklungsansatz. Und ganz sicher ein neuer Blickwinkel auf die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter.

Anzeige

**wts** TAX LEGAL CONSULTING

## Ihr Partner bei Mitarbeiterentsendungen

Mitarbeiterentsendungen müssen rechtzeitig geplant und mit Blick auf die speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Zielländer ausgestaltet werden – dabei unterstützen wir Sie mit unserem besonderen Know-how.

Der Global Expatriate Service der WTS bietet Unternehmen und Privatpersonen umfassende Betreuung aus einer Hand in allen Fragen rund um die Mitarbeiterentsendung. Das umfasst sowohl steuerliche als auch arbeits-, aufenthalts- und sozialversicherungsrechtliche Fachberatung. In diesem ganzheitlichen und integrativen Ansatz liegt unsere besondere Stärke.

### Erfahren Sie mehr:

Dirk Keppler / +49 211 20050-615 / dirk.keppler@wts.de / WTS Düsseldorf  
 Frank Dissen / +49 69 1338456-52 / frank.dissen@wts.de / WTS Frankfurt  
 Peter Schmitz / +49 89 28646-162 / peter.schmitz@wts.de / WTS München

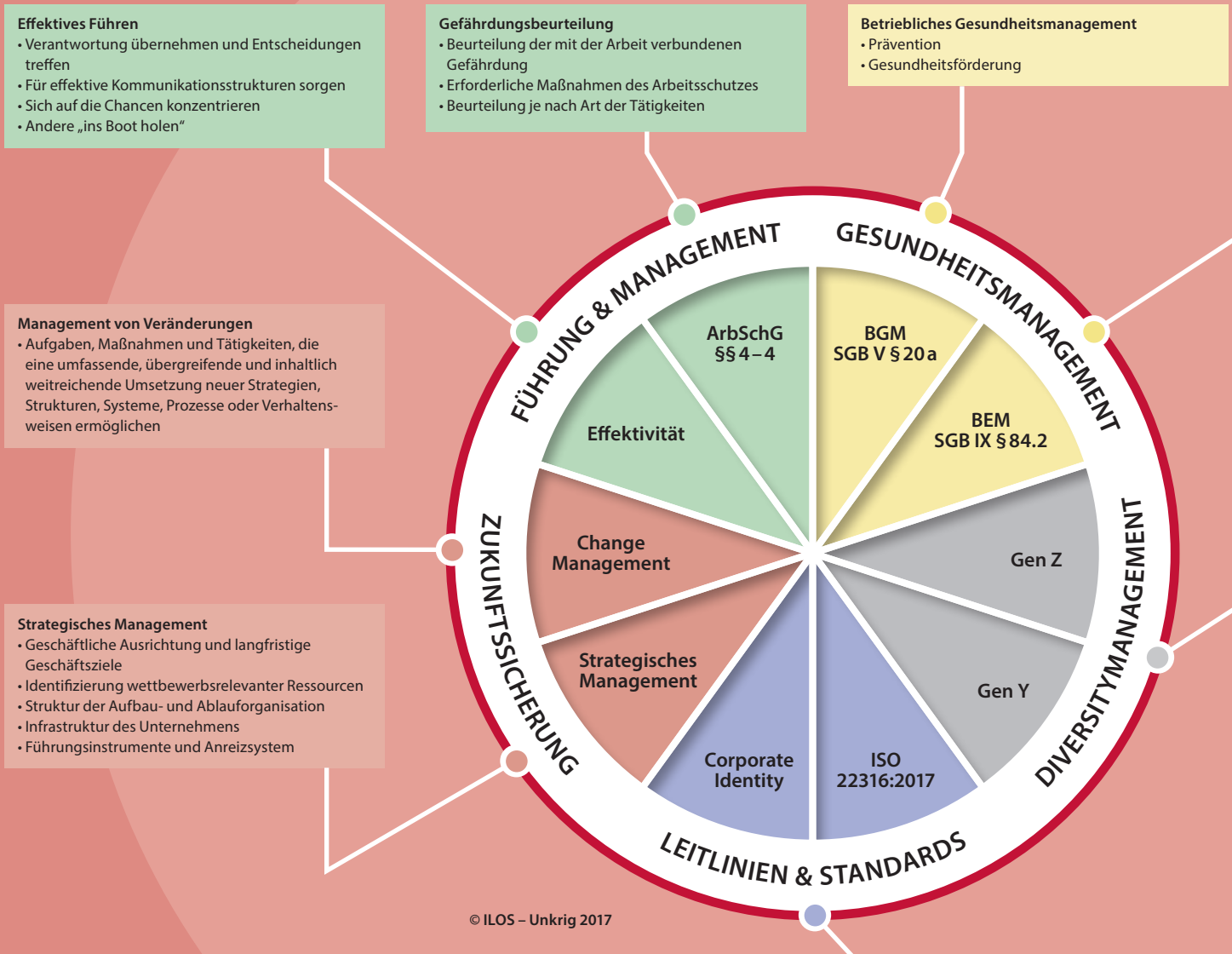
[www.wts.de](http://www.wts.de)



# Mehrwert auf den Punkt gebracht

Mentale Fitness und Agilität (= Resilienz) im Unternehmen

Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen, Teams und Organisationen verstanden, Herausforderungen und Krisen unter Rückgriff auf vorhandene und vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen. Resilienz ist dabei keine Eigenschaft, sondern eine spezifische Weise von Handlung und Orientierung, deren Kern im unerschütterlichen Vertrauen darauf beruht, eine Situation in den Griff zu bekommen. Hinzu kommt der Prozesscharakter von Resilienz, der sich durch die Wechselwirkung einer Vielzahl von Gefährdungs- und Schutzprozessen im Menschen entwickelt. Demnach können beispielsweise die individuelle Verwundbarkeit oder belastende Lebensbedingungen durch positive Einflüsse gemildert oder sogar ausgeglichen werden.



Sofern es gelingt, eine Balance zwischen Risiko- und Schutzfaktoren herzustellen, können wir auch mit schwierigen Bedingungen umgehen. Zudem können wir lebenslang als uneffektiv erlebte Muster der Problemlösung und -bewältigung durch neue Erfahrungen korrigieren und durch alternative Muster ersetzen. Einschränkung ist, dass Resilienz eine weitestgehend kontextbezogene Kategorie ist. Was sich heute als Resilienz darstellt, kann sich morgen als Risikofaktor herausstellen.

Auf der **individuellen Ebene** (intrapersonale Resilienz) lässt sich der Wertbeitrag insbesondere an folgenden Faktoren festmachen:

- Wachstum und persönliche Reifung durch Handlungs- und Entscheidungsfreiräume,
- Lernen an und von Vorbildern, durch

kreativen Freiraum, wie auch durch die Toleranz, Fehler machen zu dürfen,

- Kompetenzerweiterung durch Qualifizierung und Erfahrungen,
- situativ angemessene Handlungsfähigkeit, um sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und
- Steigerung der Überzeugung von Selbstwirksamkeit in einem schwierigen Kontext.

Auf der **kollektiven Ebene** (interpersonale Resilienz), also in den Gruppen und Teams der Organisation, entspricht der Mehrwert zwar den benannten Faktoren der individuellen Ebene, ist aber mehr als eine Addition derselben. Das bedeutet insbesondere:

- Steigerung der Wirksamkeit im Team, durch eine effektivere Nutzung von Ressourcen, durch flexiblere Arbeitsstrukturen sowie eine durch Wertschätzung und von Respekt bestimmte Kommunikation und Zusammenarbeit,
- Steigerung von Wirkung und Wirksamkeit, als Folge der Herausbildung von neuen (Team-) Eigenschaften infolge des Zusammenspiels der Teammitglieder,
- Verbreiterung der Basis im Team, durch Diversität in Kompetenz, Wissen und Erfahrung und
- Wachstum des Teams, durch ein ermutigend-unterstützendes Klima, das vor allem Lernen und die Wirksamkeit in schwierigen Situationen, beziehungsweise Kontexten, fördert.

Der **Wertbeitrag für die Organisation** lässt sich vor allem an den folgenden Aspekten festmachen:

- Wachstum durch organisationales Lernen (inklusive des Lernens aus Fehlern),
- Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit und Agilität nach Veränderungen und Krisen, etwa durch flexiblen Wissenstransfer oder Rekombination von Ressourcen für neue Herausforderungen,
- Förderung organisationaler Achtsamkeit und Erweiterung des Wahrnehmungsfelds,
- Erweiterung des Handlungsrepertoires sowie von Flexibilität und Improvisationsvermögen,
- Förderung von Querdenken, Kreativität und Perspektivenvielfalt bei Problemidentifikation und -bewältigung und
- flexible Problemintervention durch Aktivierung personaler und organisationaler Ressourcen.

Das Angebot durchgängiger Faktoren auf den verschiedenen Resilienz-Leveln kann im Vergleich zu unterschiedlichen Modellen und Faktoren Synergien schaffen und Ressourcen bündeln. Hier kann das sogenannte ECHO-Modell [Acronym aus den Anfangsbuchstaben der englischen Worte Empathy (Empathie), Clarity (Klarheit), Honesty (Aufrichtigkeit) und Orientation (Orientierung)] einen auf den wissenschaftlichen Grundlagen (Stichwort für die Intranet-Recherche: Bengel/Lyssenko 2012) basierenden, sehr praktischen Beitrag leisten. Im Führungskontext heißt dies beispielsweise:

**EMPATHIE** Ich verstehe Dich mit Deinen Gefühlen in Deiner Situation! & Ich akzeptiere Dich als Mensch!

**KLARHEIT** Ich gebe Dir klare Aufträge und ein erreichbares Ziel! & Ich erkläre Dir den Sinn und Zweck meiner Anweisung!

**AUFRICHTIGKEIT** Ich bin entsprechend der (Spiel-) Regeln aufrichtig & loyal zu Dir! & Ich werde fair und ehrlich in meiner Haltung zu Dir sein!

**ORIENTIERUNG** Ich nenne Dir Deine Verantwortung und deren Grenzen! & Ich werde Dir ein positives Rollenmodell sein!

So kommuniziert und gelebt hat es die Konsequenz: Ein effizienteres und effektiveres (Resilienz-) Management ist möglich. Die Wirkungsfelder und der damit verbundene Mehrwert liegen auf der Hand (*siehe Grafik*).

**Betriebliches Eingliederungsmanagement**

- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
- Frühzeitige Intervention bei Krankheit
- Chance, den Arbeitsplatz zu er-/behalten

**Management von Unterschieden**  
in Bezug auf

- Job-Private-Balance
- Arbeitszeit
- Geld und Prestige
- Bedeutung von Spaß
- Positives Betriebsklima
- Partnerschaftliche Führung
- Kommunikation

**Management durch Standards**

- Netzwerk von gelebten Verhaltensmustern und Normen
- Aufbau eines Firmenimages
- Kontinuierliche und strategiekonforme Umsetzung von Strategien ins operative Geschäft



**ERICH R. UNKRIG**  
Exzellenz-Programme & (Business-/HR-) Transformation  
AREVA GmbH  
E-Mail: Erich.Unkrig@areva.com



# Beziehungslust statt Beziehungsfrust

## Die Relationship-Alignment-Solutions-Methode in der interorganisationalen Zusammenarbeit

Im Angesicht von Mega-Trends, wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz, demographischer Wandel und einer zunehmenden Globalisierung, stehen Unternehmen vor komplexen Herausforderungen. Deren Lösung erfordert in zunehmendem Maße die Kooperation mit Partnern. In der Praxis scheitern jedoch viele solcher Partnerschaften. Der Grund hierfür liegt in den meisten Fällen nicht in „harten“ Faktoren, wie zum Beispiel einem schlecht ausgehandelten Vertrag, sondern in der mangelnden Fähigkeit zu kooperieren. Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung der weichen Faktoren für das Gelingen einer Kooperation. Dies kann zu einem hohen Maß an Frustration und Enttäuschungen bei den Kooperationspartnern führen, sodass letztendlich die gesamte Partnerschaft gefährdet ist.

Die Relationship-Alignment-Solutions-Methode (RASM) setzt genau hier an. Sie stellt eine spezielle Art systematischen Vorgehens dar, um Mitarbeitern und Führungskräften, die an einer Unternehmenskooperation beteiligt sind, Fähigkeiten und Kompetenzen zu vermitteln, mit deren Hilfe sie ihre Kooperation zu einem Erfolg führen können.

### Eine Welt, die Kooperation benötigt

Laut einer Studie der Unternehmensberatung Vantage Partner aus dem Jahr 2015 nahm in den letzten Jahren die Zahl der Unternehmenskooperationen deutlich zu. Ursächlich hierfür ist, dass Unternehmen immer anspruchsvollere Produkte entwickeln und auf einen sich immer rapider verändernden Markt reagieren müssen. Diese Herausforderungen haben zu unterschiedlichen Formen von Kooperationen, wie etwa Outsourcing-Beziehungen (zum Beispiel IT-Outsourcing), Entwicklungspartnerschaften (zum Beispiel bei Produktentwicklungen) oder strategische Partnerschaften, geführt.

Im Vorhinein einer solchen Kooperation werden umfangreiche Vertragsverhandlungen geführt, bei denen die „harten“ Faktoren und der juristische Rahmen der Beziehung zwischen den beiden Unternehmen

festgelegt werden. Dabei herrscht oft der Glaube vor, dass eine solche Partnerschaft automatisch funktioniert, sofern nur die Vertragsdetails hinreichend geklärt sind. Dieser Annahme widerspricht jedoch der Befund, dass nur wenige Unternehmenskooperationen an den Verträgen scheitern.

Nach den ersten Monaten einer solchen Partnerschaft, die meist vergleichbar mit der Honeymoon-Phase einer Ehe sind, stellen sich erste Probleme ein: Die Partner beschwerten sich, dass zu wenig und zu spät kommuniziert wird, dass es an Verlässlichkeit mangelt. Auch kommt die Frage auf, wie das Gegenüber überhaupt die Beziehung grundsätzlich sieht. Laut dem Henderson-Portfolio können vier verschiedene Arten von Beziehungen unterschieden werden: Das Spektrum beginnt bei einer Kunde-Lieferant-Beziehung („Du bekommst das Gleiche wie alle anderen auch“), die sehr oberflächlich ist und durch den reinen Austausch von Produkten und Dienstleistungen zu einem niedrigen Preis gekennzeichnet ist. Es endet bei einer einzigartigen strategischen Partnerschaft („Zusammen können wir fundamental den Wettbewerb verändern“), die auf Basis einer tiefen Vertrautheit beider Partner und fair geteilten Verantwortlichkeiten versucht, langfristig Ergebnisse im Interesse beider Partner zu erzielen. Haben beide Partner hierüber unterschiedliche Annahmen, so kann dies nicht nur Missverständnisse, sondern auch tiefgehende Frustrationen bedingen. Letztlich können diese Probleme zu einem massiven Vertrauensverlust führen. Wenn nun nicht interveniert wird, kann die Kooperation massiv in Gefahr geraten. (Abb. 1)

### Beziehungsmanagement durch Relationship Alignment

Ist man sich dieser Schwierigkeiten in einer Geschäftsbeziehung bewusst, so überrascht es nicht, dass – laut der Studie von Vantage Partners – viele Kooperationen hieran scheitern. Ursächlich hierfür ist, dass eine Kooperation zwischen zwei Organisationen von beiden Seiten zunächst „erlernt“ werden muss. Solche Beziehungen sind nämlich komplex und

die Partner müssen verstehen, wie sie mit ihrem Gegenüber am besten agieren. Nur so kann gewährleistet werden, dass die zwischenmenschliche Ebene ein Erreichen der „harten“ Geschäftsziele ermöglicht.

Die RASM ist ein Ansatz, der einen solchen Lernprozess über verschiedene Techniken, wie Workshops oder Coaching, unterstützt. Sie zielt darauf ab, weiche Faktoren, wie etwa die Kommunikation, die Zusammenarbeit und letztlich auch das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern, zu stärken und diese dadurch erst „beziehungsfähig“ zu machen. Aber nicht nur weiche Faktoren werden so gefördert. Die Methode dient auch dazu, konkrete Maßnahmen im Rahmen der Kooperation besser zu erarbeiten und schließlich auch umzusetzen. Daneben kann die RASM auch genutzt werden, um die Governance-Struktur zu verbessern. So agieren die RAS-Berater, im Rahmen der unten dargestellten Governance-Pyramide, als Vermittler zwischen den beiden strategischen und taktischen Ebenen der kooperierenden Unternehmen. (Abb. 2)

### Die Elemente der Relationship Alignment Solution

Bei Relationship Alignment handelt es sich um ein modulares Verfahren, dessen Elemente – in unterschiedlicher Form und den speziellen Bedürfnissen der beiden Kooperationspartner angepasst – zum Einsatz kommen.

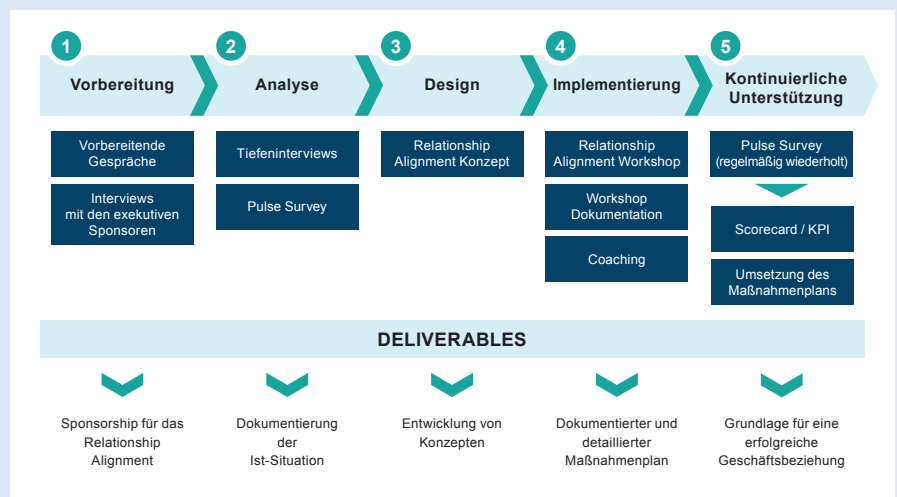
Den Ausgangspunkt eines Relationship Alignment bildet zunächst die Diagnose des Ist-Zustandes der Beziehung. Mittels Vorgesprächen, Online-Umfragen (sogenannten Pulse Surveys) und Tiefeninterviews bilden sich die RAS-Berater ein erstes Urteil über den Status Quo und teilen dieses den Kooperationspartnern, beispielsweise durch Townhall-Meetings, mit. (Abb. 3)

Auf Basis dieser Daten beginnt die Entwicklung und schließlich auch die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehung. Drei Instrumente

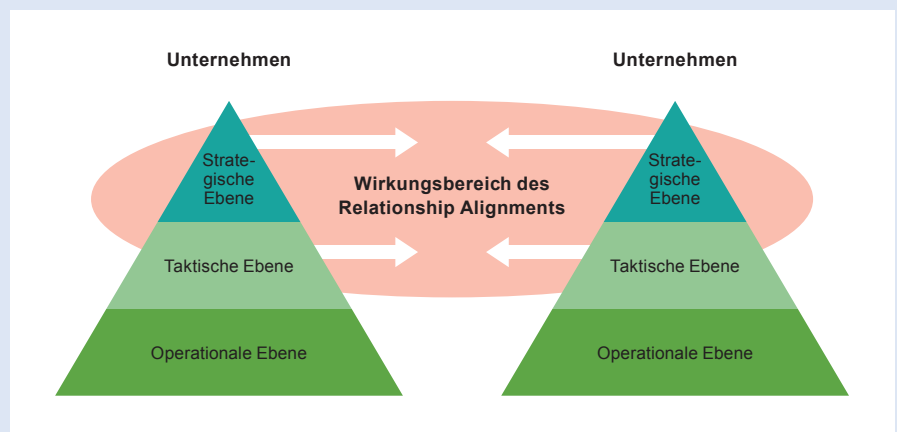
Typen einer Geschäftsbeziehung: Das Henderson Portfolio (Abb. 1)

	Kunde-Lieferant-Beziehung	Wertschöpfende Beziehung	Spezialisierte Beziehung	Strategische Partnerschaften
Beschreibung	Reiner Austausch von Produkten und Dienstleistungen	Erste Fachkenntnisse. Erwartungen sind bekannt. Werte resultieren aus Stabilität und Skaleneffekten. Geringe Bereitschaft zur Veränderung.	Großes, gegenseitiges Verständnis. Ergänzende Synergieeffekte. Werte resultieren aus der Marktpositionierung oder den Geschäftszielen. Gemeinschaftlich	Hohes Maß an Vertraulichkeit. Entwicklung einzigartiger Fähigkeiten. Geteilte Verantwortlichkeiten. Werte resultieren aus den gemeinsamen Ergebnissen. Schwierig zu sagen, wer für wen arbeitet.
Motto	„Du bekommst das Gleiche wie alle anderen auch.“	„Ich werde dir bedürfnisgerecht helfen.“	„Wir kombinieren und ergänzen unsere Stärken.“	„Zusammen können wir unsere Wettbewerbsfähigkeit fundamental verändern.“
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast Food Restaurant</li> <li>• Autowäsche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerberater</li> <li>• Arzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobile Wertschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High-Performance-Teams: Fußball</li> </ul>

Relationship-Alignment-Module (Abb. 2)



Einfluss des Relationship Alignment auf die Governance (Abb. 3)



können hierbei zum Einsatz kommen, nämlich Coaching, Teambuilding und Workshops. Das Kernelement ist der RAS-Workshop und der dazugehörige Vorbereitungsworkshop. Im Vorbereitungsworkshop klären die Beteiligten innerhalb ihrer Organisation, welche Erwartungen sie überhaupt an die Partnerschaft haben.

Im RAS-Workshop kommen anschließend 15 bis 20 Schlüsselpersonen beider Organisationen an einem neutralen Ort für zirka zwei Tage zusammen. Dabei beschäftigen sich die Teilnehmer mit den Ergebnissen der Pulse Survey und der Tiefeninterviews, sie gleichen ihre Erwartungen an die Beziehung ab und finden durch die Erstellung eines Maßnahmenplans Wege zur Schaffung einer besseren Geschäftsbeziehung. Durch verschiedene Übungen werden dabei weiche Faktoren, wie etwa das Vertrauen in den Partner, gestärkt. In diesem Kontext finden in der Regel auch Teambuilding-Maßnahmen statt.

Begleitend zum RAS-Workshop können Einzel- und Gruppencoachings erfolgen. Diese sollen helfen, die Workshops vorzubereiten und deren Ergebnisse besser umzusetzen. Das Coaching zielt unter anderem darauf ab, dass die Beteiligten besser mit dem Veränderungsdruck umgehen können und sich dadurch die Bereitschaft zu einer tatsächlichen Verhaltensänderung erhöht. Es ist zudem hilfreich bei der Umsetzung des Maßnahmenplans des Workshops. Begleitet werden diese Maßnahmen von einer konsequenten Erfolgskontrolle, beziehungsweise Evaluation, mithilfe weiterer Pulse Surveys.

#### Fazit

Unternehmenskooperationen in unterschiedlichsten Formen sind zentrale Bestandteile der heutigen Wirtschaftswelt. Damit solche Kooperationen gelingen können, reicht es nicht aus, einen detaillierten Vertrag auszuhandeln und sich nur auf die „harten“ Faktoren zu konzentrieren. Mindestens ebenso

bedeutsam sind die weichen Faktoren. Die RASM mit all ihren unterschiedlichen Elementen stellt eine systematische und praxiserprobte Methode dar, mit der Organisationen wichtige Kernkompetenzen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in solchen Kooperationen erlernen und diese zum Erfolg führen.



#### PROF. DR. MARKUS H. DAHM

Digital Change Management Thought Leader  
IBM Deutschland GmbH  
Honorarprofessor  
FOM Hochschule für Oekonomie und Management  
E-Mail: Markus.Dahm@de.ibm.com

Anzeige

# Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht für Ihren beruflichen Erfolg

So profitieren Sie

- Fachwissen aus erster Hand
- Lösungen aus der Praxis
- Best-Practice-Beispiele
- Erfahrungsaustausch
- Interaktive Workshopatmosphäre

Nutzen auch Sie den **persönlichen Austausch** für eine erfolgreiche Umsetzung in die Praxis – **auch in Ihrer Nähe!**



*Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung!*



Jetzt informieren und anmelden unter [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)

DATAKONTEXT GmbH · Postfach 41 28 · 50217 Frechen · Tel.: 02234/98949-40 · Fax: 02234/98949-44  
Internet: [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com) · E-Mail: [tagungen@datakontext.com](mailto:tagungen@datakontext.com)



# Top-HR für alle – der neue HR Online-Marktplatz zündet!



Wenn HR-ler mal wieder keine Zeit für ihre wichtigsten Aufgaben haben, zum Beispiel Steuerung der notwendigen Transformationen, kann der neue Online-Marktplatz „HRguidefix“ einfach helfen.

**G**lobalisierung, demografische Entwicklung, virtuelle Realität – die Welt ist in Bewegung und bringt immer wieder neue Trends hervor. An diese Entwicklungen und Bedarfe der Kunden müssen sich Unternehmen permanent und schnellstmöglich anpassen. Es gilt, sich ständig zu verändern und neu zu erfinden.

Viele HR-Manager sind aufgrund ihrer Standardaufgaben nicht in der Lage, sich der extrem wichtigen Steuerung von wichtigen Transformationsprozessen in ihrem Unternehmen zu widmen. Gerade das ist aber eine erfolgskritische Aufgabe.

70 Prozent aller Transformationsprozesse in den Unternehmen scheitern, weil harte Faktoren (wie neue Systeme, Strukturen, Prozesse) und weiche Faktoren (wie Wahrnehmungen, Emotionen,

Mehr Informationen und den Zugang zum HR Online-Marktplatz gibt es hier:  
[www.hr-guidefix.de](http://www.hr-guidefix.de)

## **Kennen Sie ebay? Sind Sie HR-ler oder HR-Dienstleister?**

Dann sollten Sie sofort den neuen HR Online-Marktplatz nutzen!

Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht sauber und gezielt verknüpft werden. Viele Führungskräfte verstehen einfach noch nicht, dass die emotionale Überzeugung der Mitarbeiterschaft die Kernherausforderung ist – und eben nicht Zahlen, Daten, Fakten.

HR-ler verstehen diesen Zusammenhang sehr gut, haben aber oft keine Zeit für die aktive Steuerung der Transformationsprozesse, weil sie im täglichen Klein-Klein der Standardthemen versinken. Die HR-ler benötigen mehr Zeit für die aktive Steuerung all dieser umfassenden Veränderungsprozesse. Demzufolge müssen die Standardaufgaben schneller und einfacher gelöst werden.

Mit dem neuen Online-Marktplatz „HRguidefix“ gibt es jetzt ein vielseitiges Instrument, das die HR-ler bei der Bewältigung dieser Aufgaben wirksam unterstützen kann. Der HRguidefix bietet Personalern und HR-Dienstleistern aller Unternehmensgrößen und Branchen einen Ort, um Produkte und Serviceangebote sämtlicher

HR-Disziplinen anzubieten und nachzufragen. Das Angebot reicht von Headhunting, Outplacement und bAV bis hin zu Vergütungssystemen und HR-Software. Damit sind sowohl „zeitfressende“ HR-Standardaufgaben als auch administrative Aufgaben bedeutend schneller lösbar. Personaler können HR-Projekte ausschreiben, HR-Dienstleister können sich darauf bewerben. Alle Projekte, Kontakte und Aktivitäten können mit dem HRguidefix ganz einfach verwaltet und hinsichtlich Kosten, Zeitaufwand und Qualität ausgewertet werden. Auch eine Feedback-/Bewertungsfunktion ist verfügbar.

Besonders interessant sind die sogenannten „HR-Apps“, wie beispielsweise Interviewleitfäden, eBooks zu HR-Themen, Trainingskonzepte und vieles mehr. Alles sofort einsetzbare HR-Produkte, -instrumente oder -systeme, die per Sofortkauf unmittelbar erworben und genutzt werden können. Einige Apps sind sogar kostenlos. Wenn eine App nicht mehr in das Unternehmen passt, kann sie einfach entfernt und durch eine neue ersetzt werden.

Der „HRguidefix Online-Marktplatz“ ist die einzige Plattform in Deutschland, die Anbieter und Nachfrager für jegliche Art von Personal-Dienstleistungen zusammenbringt.

Damit sollte es HR-lern zunehmend besser gelingen, sich auf die großen Transformationsherausforderungen zu konzentrieren und einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.



## **A. MICHAEL PICARD**

HR-Director C&A Europe  
C&A Mode GmbH & Co. KG  
E-Mail: [Michael.Picard@c-and-a.com](mailto:Michael.Picard@c-and-a.com)

# Luxusproblem für die Jury

31 Projekte beim Demografie Exzellenz Award nominiert



## Spannung schon bei Vorauswahl

Ein völlig neues Konzept hat dem Verein Demografie Exzellenz e.V. in diesem Jahr auch eine Rekordzahl an Einreichungen beschert. In insgesamt zehn thematischen Kategorien konnten sich Unternehmen, Organisationen, Kommunen und Netzwerke für den Demografie Exzellenz Award bewerben. Dazu kam noch ein Nachwuchspreis für die beste Masterarbeit oder Promotion.

In der Vorauswahl wurden alle Projekte einem einheitlichen Bewertungsschema unterzogen. Dabei wurden Aspekte wie der Innovationsgrad, die Bedeutung für das Unternehmen, die Erfolgsdimension oder der Vorbildcharakter bewertet und mit einer Benotung versehen. Die Vielzahl der hervorragenden Projekte machte bereits die Vorauswahl zum Krimi. Und in der Kategorie „fremd & heimisch“ wurden, abweichend vom üblichen Procedere, sogar vier statt drei Projekte nominiert – den Unterschied hätte sonst die zweite Nachkommastelle gemacht.

## Einreichungen zeigen Arbeitsschwerpunkte

Insgesamt wurden 31 Projekte in zehn Kategorien nominiert. Dabei zeigten sich auch die Schwerpunkte der Unternehmen und Organisationen im vergangenen Jahr, denn in den Kategorien „gesund & glücklich“ sowie „fremd & heimisch“ wurden die meisten Projekte eingereicht. Und so wird insbesondere der Beitrag der Un-

ternehmen zur Integration Geflüchteter nochmals deutlich vor Augen geführt. Dabei können alle – vom Großkonzern bis zum Familienunternehmen – stolz auf das Geleistete sein. Aber auch in allen anderen Kategorien zeigt sich, wie stark die Arbeitswelt im Umbruch begriffen ist. Ob Wissensmanagement, Arbeitszeitgestaltung oder neue technologische Lösungen für Mitarbeitende oder Kunden – der demografische Wandel ist Schrittmacher für viele kluge Lösungen.

## Die Entscheidung ist gefallen

Welche Projekte nach Ansicht der Jury am Ende noch einmal einen kleinen Vorsprung vor den anderen hatten – das hat eine Jury aus 15 unabhängigen Expertinnen und Experten im Rahmen der Preisverleihungsgala am 31.8. im Hotel InterConti in Berlin verkündet. Falls Sie neugierig sind, wer gewonnen hat – und warum: Die Siegerprojekte finden Sie unter [www.demografie-exzellenz.de](http://www.demografie-exzellenz.de). Und vielleicht sind Sie ja im nächsten Jahr dabei.



### DR. EVA VOSS

Diversity & Inclusion Leader bei EY und Mitglied im Vorstand des Demografie Exzellenz e.V.  
E-Mail: [Eva.Voss@de.ey.com](mailto:Eva.Voss@de.ey.com)

## KATEGORIEN & NOMINIERUNGEN

### fremd & heimisch

- Deutsche Bahn AG
- Diakonisches Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden
- Siemens AG
- Vaude Sport GmbH & Co. KG

### alt & jung

- Robert Bosch GmbH
- Diehl Defence GmbH & Co. KG
- SEISSENSCHMIDT GmbH

### arbeiten & leben

- Joachim Herz Stiftung
- Nestlé
- Deutsche Telekom AG

### gesund & glücklich

- Daimler AG
- Deutsche Post DHL Group
- Lindera GmbH

### helfen & coachen

- Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG
- Gesundheit Nord - Klinikverbund Bremen
- Hessisches Ministerium der Finanzen

### wissen & lernen

- Daimler AG
- Diehl Defence GmbH & Co. KG Röttenbach
- Scope SE & Co. KGaA

### unternehmen & investieren

- Newrizon GmbH
- Roche Diagnostics GmbH
- Quali Plus WERTzeit GmbH

### innovativ & digital

- FAVOX GmbH
- Scope SE & Co. KGaA
- Wege aus der Einsamkeit e.V.

### kommunal & vernetzt

- Breisgauer Netzwerk
- CEBU – das Regionalteam des Demografie-Experten Vereins in NRW
- Odenwald-Allianz

### organisieren & optimieren

- Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG
- IBM Deutschland GmbH
- Hessisches Ministerium der Finanzen

### Nachwuchspreis

- Daniela Baumhauer
- Lucas Clair

Jahrzehntlang haben feste Leistungsversprechen zu Gunsten der Arbeitnehmer die betriebliche Altersversorgung (bAV) geprägt. Der weltweit anhaltende Niedrigzins macht es den Produkthanbietern heute aber fast unmöglich, nennenswerte Garantien aufrecht zu erhalten und gleichzeitig Erträge zu erwirtschaften. Der Garantiezins für Versicherungstarife ist mit nur noch 0,9 Prozent auf einem historischen Tiefststand angekommen, die Durchdringungsquote der bAV in den klassischen Durchführungswegen stagniert auf niedrigem Niveau.

So war es zu erwarten, dass sich eine Reform der bAV, kürzlich in Form des „Betriebsrentenstärkungsgesetzes“ verabschiedet, mit dieser Problematik befassen würde. Ein erster Lösungsansatz der Politik ist das für Deutschland neue Modell der „Zielrente“. Auf Grundlage der eingebrachten Beiträge und der Kapitalanlage wird ein Zielwert für die spätere Rentenleistung angestrebt, der unter Umständen jedoch auch Schwankungen unterliegen kann – im positiven wie im negativen Sinne. Es entfallen jegliche Garantien, sowohl des Arbeitgebers als auch des Produkthanbieters. Aus diesem Grund hat der Gesetzgeber die Zielrente in die Hände der Tarifvertragsparteien gelegt (sogenanntes „Sozialpartnermodell“), die gemeinsam mit Produktpartnern Lösungen konzipieren sollen, mit denen die Ertragschancen des Kapitalmarktes genutzt und gleichzeitig die zu erwartenden negativen Schwankungen gemildert werden sollen.

Viele Marktteilnehmer erwarten das neue Modell mit großer Skepsis und beachten dabei nicht, dass ähnlich gelagerte Modelle in europäischen Nachbarländern durchaus zeigen, dass eine bAV ohne Garantien gelingen und dem Versorgungsberechtigten eine auskömmliche Rente bescheren kann. So ist die Zielrente vielmehr ein erster Schritt, um die Gesellschaft an eine kapitalmarktförmige bAV heran zu führen. Bestimmt ist dieser erste Wurf der Politik noch nicht bis ins letzte Detail durchdacht. So wird erst die Zukunft zeigen, ob die Bindung der Zielrente an ein Sozialpartnermodell nicht eher ein Hemmnis für die Verbreitung bei nicht tarifgebundenen Unternehmen sein wird. Auch ist unklar, wer die Arbeitnehmer beraten wird: Sind diese schon bereit, zu Gunsten verbesserter Ertragschancen, auf feste Zinsen und Garantien zu verzichten?

Viele Unternehmen können sich daher heute noch nicht vorstellen, ihre Versorgungslösun-

# Die bAV auf dem Weg von „festen Zinsen“ zur „Zielrente“

## Investmentfonds in der betrieblichen Altersversorgung

gen diesem markanten Wandel zu unterwerfen. Sie suchen nach einem gemäßigten Weg zur Annäherung an eine bAV auf Kapitalmarktbasis. Im Durchführungsweg der Pensionszusage können diese Unternehmen ihren Mitarbeitern eine attraktive bAV über eine beitragsorientierte Leistungszusage mit Kapitalbausteinen anbieten, welche an Investmentfonds gekoppelt wird. Diese ist in der Gestaltung durchweg flexibel, in der Abwicklung völlig transparent und für Mitarbeiter besonders attraktiv, da es keine steuerliche Deckelung für die Einbringung von Beiträgen gibt. Im Gegensatz zum neuen Zielrentenmodell der Tarifvertragsparteien kann der Arbeitgeber die Pensionszusage nach eigenem Ermessen gestalten und somit ein attraktives Modell für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern implementieren. Auch ist die Pensionszusage nicht vollständig garantiefrei, wie die Zielrente. Garantien werden zwar auch hier auf das Nötigste reduziert, letztlich bleibt aber eine gewisse Sicherheit enthalten.

**Fazit:** Das Betriebsrentenstärkungsgesetz zeigt uns mit dem Konzept der Zielrente auf, in welche Richtung die bAV in Deutschland künftig entwickelt werden kann. Für die Unternehmen, die mit ihren Arbeitnehmern den großen Umbruch noch nicht wagen wollen, besteht bereits heute die Möglichkeit, kapitalmarktorientierte Modelle in der bAV anzubieten, ohne dabei das Bekannte in der bAV vollständig zu verwerfen.



**ebase**

### ADELHEID LANZ

Leiterin Pension Management / Prokuristin  
European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)  
E-Mail: Adelheid.Lanz@ebase.com  
Telefon: 089 / 454 60 - 443



# Alles neu bei der bAV? Das Betriebsrentenstärkungsgesetz

Nach fast 3-jähriger Vorlaufzeit hat die Bundesregierung Anfang Juli 2017 das Betriebsrentenstärkungsgesetz beschlossen, das die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) verbessern soll.

Es gibt einige Änderungen, auf die sich die Unternehmen einstellen sollten. Die Änderungen und Auswirkungen des Gesetzes lassen sich in drei Kategorien einteilen: Arbeitsrecht, Steuerrecht und Sozialversicherungsrecht.



## Arbeitgeber werden durch das neue Gesetz noch mehr in die Pflicht genommen

- Arbeitgeber müssen einen Zuschuss zahlen
- Bestehende Vereinbarungen sollten geprüft werden
- Mitarbeiter werden verstärkt auf Arbeitgeber zukommen
- Der Aufwand steigt – digitale Lösungen nehmen zu

## ■ Arbeitsrechtliche Auswirkungen

### Reine Beitragszusage

Im Zentrum des Gesetzentwurfs steht die Einführung einer neuen Zusageart für die betriebliche Altersvorsorge – die reine Beitragszusage. Bei der reinen Beitragszusage verpflichtet sich der Arbeitgeber durch einen Tarifvertrag lediglich zur Zahlung bestimmter Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge der Mitarbeiter an die von den Tarifvertragsparteien organisierte Versorgungseinrichtung. Problematisch ist daran vor allem, dass nicht auf vorhandene Kapitalstöcke, zum Beispiel eines Versicherers, aufgesetzt werden darf – bei der Kapitalanlage wird also bei „Null“ angefangen. Deswegen „sollen“ Arbeitgeber Beiträge für einen Sicherheitspuffer der Einrichtung leisten.

Bei der reinen Beitragszusage dürfen weder der Arbeitgeber noch die Versorgungseinrichtung eine Mindestleistung garantieren. Nach dem sogenannten „pay and forget“-Prinzip trägt der Mitarbeiter das Kapitalanlagerisiko und seine Leistungsansprüche richten sich ausschließlich gegen die Versorgungseinrichtung. Der Mitarbeiter darf dafür aber darauf hoffen, dass durch eine risikoreichere Anlagestrategie eine höhere Rendite erwirtschaftet wird, die sich in höheren Rentenzahlungen niederschlagen wird.

Nicht tarifgebundene Arbeitgeber können die Anwendung des einschlägigen Tarifvertrages vorsehen, wenn der Tarifvertrag eine entsprechende Öffnungsklausel enthält.

Dass die Tarifvertragsparteien es mit der Einführung einer reinen Beitragszusage, die das Anlagerisiko den Mitarbeitern auferlegt und somit Potenzial für Enttäuschungen bietet, eilig haben, darf bezweifelt werden. Bisherige Verlautbarungen lassen nicht auf ein dringendes Regelungsinter-

esse schließen. Bis die ersten Tarifverträge abgeschlossen sein werden, wird daher noch Zeit vergehen.

### Optionsmodell „Opting-Out“

Durch das sogenannte Optionsmodell wird es möglich, die Entgeltumwandlung als den Regelfall vorzusehen. Voraussetzung für das Optionsmodell ist wiederum eine tarifliche Regelung. In einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrages in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung kann eine automatische Entgeltumwandlung vorgesehen werden. Der Arbeitgeber führt dann die Entgeltumwandlung durch, wenn Mitarbeiter nicht explizit widersprechen (sogenannte Opt-Out-Lösung).

### Zwingender Arbeitgeberzuschuss bei Entgeltumwandlung

Bei der Entgeltumwandlung über einen versicherungsförmigen Durchführungsweg sieht das Betriebsrentenstärkungsgesetz zukünftig einen Pflichtzuschuss des Arbeitgebers zur Entgeltumwandlung vor. Der Arbeitgeber muss pauschal 15 Prozent an den Versorgungsträger zahlen, soweit er durch die Entgeltumwandlung Sozialversicherungsbeiträge spart. Diese Verpflichtung gilt ab dem 1. Januar 2019 und für zuvor abgeschlossene Entgeltumwandlungsvereinbarungen erst ab dem 1. Januar 2022.

Bei bereits bestehenden Entgeltumwandlungsvereinbarungen, bei denen der Arbeitgeber sich schon durch Zuschüsse an der Entgeltumwandlung beteiligt, kann es dahingehend zu Auslegungsfragen kommen, ob der bereits gewährte Zuschuss auf die pauschal zu zahlenden 15 Prozent anzurechnen ist, oder nicht. Um eine ungewollte Doppelzahlung zu vermeiden, sollten Arbeitgeber dies möglichst kurzfristig prüfen und je nach Möglichkeit bestehende Vereinbarungen der neuen Gesetzeslage anpassen.

## ■ Steuerliche Auswirkungen

### Anhebung des Höchstbetrages nach § 3 Nr. 63 EStG

Zukünftig steigt der Höchstbetrag für Steuerfreibeträge von vier auf acht Prozent der Beitragsbemessungsgrenze; in dieser Höhe kann also steuerfrei für die Betriebsrente gespart werden. Das sind derzeit etwas über 500 € monatlich. Beiträge für die pauschalversteuerte Direktversicherung (§ 40b EStG) werden mit dem tatsächlichen Zahlbeitrag berücksichtigt.

Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter, die bisher bereits die Höchstbeträge ausgeschöpft haben, ihre Verträge nach oben anpassen wollen. Achtung: Die einfache Aufstockung von Altverträgen wird in vielen Fällen technisch gar nicht möglich sein. Hier sollte HR zeitnah Lösungen schaffen, die den Betroffenen, meist Führungskräften, gerecht werden.

### Niedrigverdiener-Förderung

Die sogenannte Niedrigverdiener-Förderung bedeutet, dass Arbeitgebern, die Beiträge an diesen Personenkreis (Bruttoentgelt unterhalb 2.200 € monatlich)

abführen, zu 30 Prozent, maximal jedoch 144 € im Jahr, über die Lohnsteuer erstattet werden.

Es ist davon auszugehen, dass diese Förderung in Branchen mit vielen Teilzeitkräften und / oder geringen Einkommen zum Tragen kommen wird und den Mitarbeitern einen echten Mehrwert bietet. Arbeitgeber sollten bei der Budgetierung jedoch berücksichtigen, dass bei Mitarbeitern mit höherem Einkommen Begehrlichkeiten entstehen werden und sie auch auf eine höhere Förderung ihrer betrieblichen Altersversorgung drängen werden.

### Vervielfältigungsregelung

Einen echten Mehrwert für Mitarbeiter schafft auch die neue Vervielfältigungsregelung. Zukünftig kann bei Ausscheiden für jedes Dienstjahr, begrenzt jedoch auf maximal zehn Dienstjahre, vier Prozent der Beitragsbemessungsgrenze für die Altersvorsorge gezahlt werden – das sind, bei aktuellen Zahlen, bis zu 30.000 €. Die bisherige komplizierte Anrechnung tatsächlich gezahlter Beiträge entfällt.

## Fazit und Handlungsempfehlungen

Der ganz große Wurf ist der Bundesregierung nicht gelungen. Insbesondere beim sogenannten Sozialpartner-Modell knirscht es noch gewaltig und so bleibt abzuwarten, ob Tarifverträge zur reinen Beitragszusage und zur automatischen Entgeltumwandlung abgeschlossen und ob sie eine weite Verbreitung finden werden. Falls dies nicht der Fall sein wird, ist mit Nachjustierungen des Gesetzes in den nächsten drei bis vier Jahren zu rechnen.

Positiv sind die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Änderungen zu sehen – insbesondere die Förderung von Niedrigverdienern und der Verzicht auf die Anrechnung kleinerer Renten auf die Grundsicherung.

Insgesamt bietet das Gesetz eine gute Gelegenheit, das Thema Betriebsrente, beziehungsweise Entgeltumwandlung, auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls neu zu justieren. Arbeitgeber, die bisher noch keinen oder nur einen geringen Arbeitgeber-Zuschuss zahlen, sollten die Gelegenheit zum Employer Branding nutzen. Nach dem Motto „Lieber etwas früher freiwillig zahlen, als später nur auf eine gesetzliche Verpflichtung zu reagieren“ sollte ein Zuschuss schnell eingeführt werden.

Wie bei jeder Gesetzesänderung in diesem Bereich, werden die Marketing-Aktivitäten der Finanzdienstleister für Wahrnehmung sorgen. HR sollte sich rechtzeitig darauf einstellen.

## ■ Auswirkungen im Sozialversicherungsrecht

### Keine Anrechnung auf Grundsicherung

Endlich werden Sparleistungen des Arbeitgebers oder Mitarbeiters bei niedrigen Einkommen nicht mehr (so stark) bestraft: Eine monatliche Betriebsrente von bis zu 100 € bleibt anrechnungsfrei. Ab einer Betriebsrente von mehr als 100 € bis zu derzeit 204,50 € bleiben immerhin noch 30 Prozent anrechnungsfrei. Hier hätte sich der Gesetzgeber zwar etwas großzügiger zeigen können und es bleibt „Luft nach oben“. Für die meisten Beschäftigten dürfte diese Regelung gleichwohl ausreichen.

### Keine Doppel-Verbeitragung von Riester-Verträgen

Positiv zu bewerten sind auch die Abschaffung der sogenannten Doppel-Verbeitragung von Riester-Verträgen und die Erhöhung der Riester-Grundzulage auf 175 €. Gleichwohl wird dies voraussichtlich nicht zu einer erheblichen Ausweitung der Riester-Verträge im Betrieb führen, da für die meisten Mitarbeiter die Entgeltumwandlung mit Arbeitgeber-Zuschuss lukrativer ist.



Simmons & Simmons

### ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons

E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com



PensionCapital

### Rüdiger Zielke

Geschäftsführender Gesellschafter PensionCapital GmbH

E-Mail: Ruediger-Zielke@pensioncapital.de

# Tarifeinheitengesetz: mit dem Grundgesetz vereinbar



Das Bundesverfassungsgericht (BVG) hat mit Urteil vom 11. Juli 2017 entschieden, dass das Tarifeinheitengesetz weitgehend mit dem Grundgesetz vereinbar ist. Die Klagen, die das Tarifeinheitengesetz für nichtig erklären lassen wollten, waren deshalb nicht erfolgreich.

**A**uf den ersten Blick könnte man die Bundesarbeitsministerin, Frau Andrea Nahles, und die großen Gewerkschaften, die das Tarifeinheitengesetz vorangetrieben haben, für die Sieger halten. Bei einer vertieften Beschäftigung mit diesem Urteil wird aber deutlich, dass insbesondere die klagenden Sparten-gewerkschaften (zum Beispiel Marburger Bund, Cockpit) in ihren Rechtspositionen gestärkt wurden.

Bis zum Jahr 2010 vertrat das Bundesarbeitsgericht in ständiger Rechtsprechung den Grundsatz „Ein Betrieb – ein Tarifvertrag“. Nach Aufgabe dieses Grundsatzes gab es vermehrt Arbeitskämpfe, bei denen gerade Spartengewerkschaften ihre Macht nutzten, um die Arbeitgeber durch Streiks dazu zu bewegen, ihren Tarifforderungen nachzukommen. Die Streikmacht kleinerer Gewerkschaften resultierte daraus, dass ihre Arbeitnehmer häufig Schlüsselpositionen einnehmen,

wie etwa Piloten, Lokführer oder Mitarbeiter der Flugsicherung. Dieser von den Befürwortern des Gesetzes wahrgenommenen Zunahme an Arbeitskampfmaßnahmen sollte das Tarifeinheitengesetz entgegenwirken. So sollte der vorherige Rechtszustand, „Ein Betrieb – ein Tarifvertrag“, wiederhergestellt werden – indem der Tarifvertrag jener Gewerkschaft, der der Großteil der Arbeitnehmer im Betrieb angehört, den Tarifvertrag der Minderheitsgewerkschaft verdrängen soll. Wenn aber ein Streik auf die Durchsetzung eines Tarifvertrages abzielt, der (im Ergebnis!) wegen der Verdrängungswirkung des Mehrheits-tarifvertrages niemals zur Anwendung käme, dann könnte dieser Streik unverhältnismäßig sein, so die Auffassung.

So sollte die Anzahl von Streiks von Sparten-gewerkschaften verringert werden. Dementsprechend fürchteten diese eine Existenzbedrohung, da sie im Falle der Verdrängung ihres Tarifvertrages keine Durchsetzungsmöglichkeiten mehr hätten, mithin für Arbeitnehmer unattraktiv geworden wären.

Das BVG hat entschieden, dass die Verdrängungsregelung restriktiv auszulegen sei. Insbesondere müssten unzumutbare Härten vermieden werden, das heißt bestimmte tarifvertraglich garantierte Leistungen dürften in keinem Fall verdrängt werden. Das BVG nennt beispielhaft Leistungen zur Alterssicherung, zur

Arbeitsplatzgarantie oder zur Lebensarbeitszeit. Zudem stellt das BVG fest, dass, selbst bei klaren Mehrheitsverhältnissen im Betrieb, für die streikende Gewerkschaft – auch bei einer rechtswidrigen Arbeitskampfmaßnahme – keinesfalls ein Haftungsrisiko bestehen dürfe. Dies hätten die Arbeitsgerichte gegebenenfalls in verfassungskonformer Anwendung der Haftungsregelungen sicherzustellen. Auch müsse der Gesetzgeber, in Bezug auf Schutzvorkehrungen gegen eine einseitige Vernachlässigung der Angehörigen einzelner Berufsgruppen oder Branchen durch die Mehrheitsgewerkschaft bis zum 31.12.2018 nachbessern.

Insgesamt wird deutlich, dass das BVG das Tarifeinheitengesetz zwar nicht für nichtig erklärt hat, aber in der Begründung seines Urteils den Schutz von kleineren (Sparten-) Gewerkschaften gemäß Artikel 9 Absatz 3 GG herausgearbeitet und verdeutlicht hat. Die vom Gesetzgeber und den großen Gewerkschaften bezweckte Verschiebung der Machtverhältnisse zu Gunsten der großen Gewerkschaften wird also durch dieses Gesetz nicht eintreten. Dies gilt insbesondere für den eigentlichen Auslöser des Tarifeinheitengesetzes: die wahrgenommene Zunahme von Streiks durch Spartengewerkschaften. Selbst dann, wenn ein Streik rechtswidrig sein sollte, wird dies für die streikenden Gewerkschaften keine erheblichen negativen Folgen haben, da das BVG eine Haftung (etwa auf Schadenersatz) ausgeschlossen hat. Insofern wird das Tarifeinheitengesetz die erhoffte Befriedung nicht bewirken können.



**BEITEN BURKHARDT**  
Kompetenz zählt. Individualität gewinnt.

## MARTIN FINK

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner  
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
E-Mail: Martin.Fink@bblaw.com  
Telefon: 089/350 65 - 11 38



# AGG-Hopping – Die neue Sportart auf dem Arbeitsmarkt?

(Kein) Schutz vor Diskriminierung bei Scheinbewerbungen

Das Haar am Damoklesschwert über den Arbeitgebern wird immer dünner, denn es gilt bei Stellenausschreibungen und Einstellungen vieles zu beachten, gerade in Bezug auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Besonderes Augenmerk müssen Arbeitgeber auf „AGG-Hopper“ legen. Darunter versteht man Menschen, die dadurch Geld „verdienen“ wollen, dass sie diskriminiert werden. Sie bewerben sich um ausgeschriebene Stellen, doch nicht um sie tatsächlich zu erhalten, sondern um aus diskriminierenden Gründen abgelehnt zu werden und deshalb auf Entschädigung zu klagen. So auch in diesem Fall (Bundesarbeitsgericht (BAG), Urteil vom 26.01.2017, 8 AZR 848/13).

Ein 1973 geborener Volljurist legte 2001 sein zweites juristisches Staatsexamen ab und bewarb sich im März 2009 bei einer potenziellen Arbeitgeberin. Diese hatte mehrere Stellen ausgeschrieben, in denen ein „sehr guter Hochschulabschluss, der nicht länger als ein Jahr zurück liegt oder innerhalb der nächsten Monate erfolgt“, gefordert war. Der Volljurist bewarb sich dafür und betonte im Bewerbungsschreiben, dass er als früherer leitender Angestellter über Führungserfahrung verfügen würde und dass er als solcher und als Rechtsanwalt mit Verantwortung und selbstständiger Arbeit vertraut sei. Die später beklagte Arbeitgeberin sagte dem Bewerber ab und besetzte die Stellen mit Frauen, deren Qualifikationen teilweise geringer waren als ursprünglich gefordert. Daraufhin machte der Volljurist Entschädigungsansprüche wegen Benachteiligung aufgrund des Geschlechts und wegen des Alters geltend.

Der Fall ging bis zum BAG und dieses legte ihn 2015 dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) mit

der Frage vor, ob jemand, der seinen Status als Bewerber nicht auf Einstellung und Beschäftigung, sondern auf die Geltendmachung von Entschädigungsansprüchen richte, rechtsmissbräuchlich handle. Der EuGH entschied, das sei rechtsmissbräuchlich.

Nichtsdestotrotz hatte der Bewerber vor dem BAG hinsichtlich der Benachteiligung wegen des Alters Erfolg: Das BAG entschied, dass die Anforderungen in der Stellenbeschreibung ältere gegenüber jüngeren Bewerbern benachteiligen könnten. Ein rechtmäßiges Ziel, welches die Benachteiligung rechtfertigen könne, sei nicht ersichtlich.

Die Erfurter Richter entschieden ferner, dass der Kläger seinen Bewerberstatus nicht missbraucht hätte. Dies wäre dann der Fall, wenn der Interessent sich nur auf eine Stelle beworben hätte, um den Status eines Bewerbers zu erlangen und Entschädigungsansprüche wegen einer etwaigen Benachteiligung geltend machen zu können. Der Umstand, dass er hinsichtlich der Benachteiligung nach dem AGG im Bewerbungsprozess bereits mehrere Prozesse geführt habe, lasse laut BAG nicht auf einen Rechtsmissbrauch schließen. Selbst wenn dadurch der Anschein eines Missbrauchs geschaffen werde, müsse dies nicht ohne Weiteres für den vorliegenden Fall gelten, so das BAG weiter.

Bestehe aufgrund von Indizien die Vermutung einer Benachteiligung, so müsse der potenzielle Arbeitgeber darlegen und beweisen, dass er den Gleichbehandlungsgrundsatz nicht verletzt habe und eine rechtsmissbräuchliche Nutzung des Bewerberstatus beweisen. Der EuGH legt hierfür, wie auch das BAG, strenge Anforderungen fest: Zum einen müsse ersicht-

lich sein, dass das Ziel der Gleichbehandlung nicht erreicht wurde. Zum anderen müsse die Absicht, sich einen ungerechtfertigten Vorteil aus systematischem und willkürlichem Handeln zu verschaffen, erkennbar sein.

**Fazit:** Der Arbeitgeber trägt die Bürde, darlegen und beweisen zu müssen, dass er den Gleichbehandlungsgrundsatz gewahrt hat. Dies auch dann, wenn seitens des Bewerbers ein willkürliches und systematisches Vorgehen mit Ziel des Gewinns erkennbar ist. Im vorliegenden Fall hat der „Interessent“ bereits Prozesse aufgrund von Diskriminierungen, unter anderem wegen des Alters, geführt. Es ist nicht nachvollziehbar, aus welchen Gründen das BAG ein rechtsmissbräuchliches Vorgehen ausgeschlossen hat.

Für Arbeitgeber bedeutet das Urteil, dass sie bei der Formulierung von Stellenanzeigen besonders vorsichtig sein müssen, da ihnen sonst der Vorwurf der Diskriminierung droht – eine gefährliche Entwicklung, die nur allzu gern von AGG-Hoppern genutzt wird.



**BdS**  
Die Systemgastronomie

## DIANA MAKSIMOVAS

Rechtsanwältin (Syndikusrechtsanwältin)  
Bundesverband der Systemgastronomie e.V.  
E-Mail: info@bundesverband-systemgastronomie.de  
Telefon: 089 / 306 58 79 - 0



# „Working Out Loud“ als Lern- und Arbeitsansatz für die Digitale Transformation

---

Die Digitale Transformation erfordert neue Methoden für Arbeiten, Lernen und Veränderungen. Ein lebenslanges individuelles und organisationales Lernen wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen, um nachhaltige Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Eine Methode, die Mitarbeiter und Unternehmen dabei unterstützt, fit für die neue Arbeitswelt 4.0 zu werden und vertrauensbasiert zusammenzuarbeiten, ist „Working Out Loud“.

Das ist auch dringend notwendig, denn obwohl sich unsere Umwelt so rasant verändert, halten unsere Lern- und Arbeitsweisen kaum Schritt. Immer noch sitzen wir tagelang in Seminarräumen und arbeiten mit einseitigen Kommunikationstools, anstatt im Netzwerk zu lernen und zu arbeiten. Häufig fällt die Übertragung der Seminarinhalte ins Tagesgeschäft schwer, weil Lernen und Arbeiten losgelöst voneinander stattfinden. Und auch in der Kommunikation sorgt die Einbindung des Netzwerks nicht nur für bessere und schnellere Lösungen, sondern auch für belohnende Erfahrungen. Viele Unternehmen setzen bereits auf interne soziale Netzwerke (sogenannte Enterprise Social Networks) – doch in der Realität nutzen oft noch zu wenige Mitarbeiter das volle Potenzial dieser Collaborations Tools. „Learning off the job“ und Zusammenarbeit, wie sie heute stattfindet, sind somit häufig ineffizient – zumindest in der digitalisierten „VUCA“-Welt!

### Lernen ist Arbeit und Arbeit ist Lernen

Genau hier setzt der von dem ehemaligen Deutsche-Bank-Manager John Stepper entwickelte Ansatz „Working Out Loud“ (oder kurz: WOL) an, den ich deswegen gern als „mentales Onboarding für die Digitale Transformation“ bezeichne. WOL beschreibt sowohl ein Set aus praktischen Techniken als auch das zugehörige Mindset. Diese Haltung zeichnet sich durch den Willen aus, durch das Teilen der eigenen Arbeit einen Beitrag für andere zu leisten und sinnerfüllte Beziehungen zu diesen Menschen aufzubauen. Working Out Loud ist also im wahrsten Sinne ein „lautes (sichtbares) Arbeiten“. Nur mit welchem Ziel denn eigentlich? WOL benötigt außer der richtigen Haltung auch eine Vorstellung davon, was man durch die eigene Arbeit erreichen will. Dieses Ziel bestimmt sehr stark die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Techniken in den sogenannten WOL Circles. Dies sind Arbeitsgruppen von vier bis sechs Personen, die sich zwölf Wochen lang jeweils für eine Stunde treffen, um gemeinsam an der Erreichung ihres individuellen Ziels zu arbeiten.

Bei WOL geht es um das Erreichen des bestmöglichen Ergebnisses zu beiderseitigem Vorteil. Solche „Win-Win-Lösungen“ gelingen auf Dauer nur mit der richtigen Einstellung. Daher ist das richtige „Sharing and Growth Mindset“ – eine positive, auf Entwicklung ausgerichtete und großzügige

Haltung – die zentrale Voraussetzung für WOL. Richtig angewendet wird es zum netzwerkbasierten Lern- und Arbeitsansatz für die Digitale Transformation.

### WOL ist die Blockchain der digitalen Kollaboration

Häufig sind wir alle beim Netzwerken zu zurückhaltend und denken uns: „Was habe ich Person X denn schon zu bieten – der/die interessiert sich bestimmt nicht für mich...“ Meine Erfahrung ist: Wenn wir mit der richtigen Haltung auf Menschen zugehen, nehmen sie sich gern Zeit für uns und zeigen Interesse. Dies ist ein bemerkenswerter Effekt, den ich schon dutzendfach erlebt habe. Du kommunizierst bereits über eine gewisse Zeit online mit Menschen und wenn du sie dann persönlich triffst, ist es, als würde man sich schon lange kennen. Simon Sinek beschreibt diesen Effekt, den ein gemeinsames Mindset bewirken kann, wohl am besten: „When we’re surrounded by people who believe what we believe, something remarkable happens – trust emerges.“

WOL erzeugt genau diesen Effekt und sorgt dafür, dass selbst in der zunächst unpersönlichen digitalen Welt Vertrauen entsteht. Wir teilen unser „Warum“ – das, was uns antreibt – mit anderen und lernen sie kennen, lange bevor wir sie persönlich treffen. Was die Blockchain als Absicherung von Transaktionen in der digitalen Welt ist, ist WOL als vertrauensbildender Ansatz für die Zusammenarbeit in Zeiten der Digitalisierung.

### WOL on the Job: Umsetzung in der Praxis

Wie aber lässt sich WOL konkret in Ihrem Unternehmen umsetzen? Dazu möchte ich kurz das Prinzip darstellen, nach dem die oben beschriebenen WOL Circle funktionieren. In einem „institutionalisierten“ WOL Circle arbeiten die Teilnehmer anhand von Circle Guides (<http://workingoutloud.com/circle-guides/>). Dies sind Checklisten, in denen das Prozedere der jeweiligen Woche beschrieben und mit Beispielen und ergänzendem Lesematerial angereichert wird. So definiert man etwa zu Beginn sein Ziel und erstellt eine Liste mit möglichen Kontakten, die bei dessen Erreichung helfen könnten. Zudem definiert man seinen Kontaktstatus und überlegt, welchen Beitrag man diesen Kontakten zukommen lassen könnte. Jeder Circle Guide enthält zudem Übungen, die







### Links zum Weiterlesen

- Offizielle Homepage der WOL-Bewegung:  
[www.workingoutloud.com](http://www.workingoutloud.com)

---

- Offener WOL Circle im Rahmen des Corporate Learning 2025 MOOCathons:  
<https://colearn.de/cl2025-wol-circle/>

---

- Interview „Sharing fängt mit Geben an“ mit Harald Schirmer (Continental AG):  
<https://de.slideshare.net/haraldschirmer/sharing-fngt-mit-geben-an-interview-im-hr-performance-magazin>

---

- Erfahrungsbericht über den Einsatz von WOL von Katharina Krentz (Robert Bosch GmbH):  
<https://www.linkedin.com/pulse/working-out-loud-bosch-katharina-krentz>

man in weniger als einer Minute machen kann – etwa eine SMS an jemanden schreiben mit den Worten „Ich denke gerade an Dich“ (das mag erst einmal merkwürdig klingen, funktioniert jedoch hervorragend). Grundsätzlich geht es darum, bei der Verfolgung der eigenen Ziele einen strukturierten Ansatz zu wählen, der auf die Kraft des Netzwerks setzt. Die Guides helfen den Teilnehmern des Circles dabei, einen gemeinsamen Arbeitsansatz zu finden.

Diese unternehmensinternen Circles sind meines Erachtens vor allem dann sinnvoll, wenn man ein eher kurz- bis mittelfristiges Ziel verfolgt und hierfür das Netzwerk im eigenen Unternehmen intensiv nutzen kann. Der strukturierte unternehmensinterne Ansatz ist zudem dann gut geeignet, wenn die notwendigen Kontakte schnell über entsprechende Medien ansprechbar und auf diesen sehr präsent sind. Gerade bei Führungskräften ist letzteres nicht immer der Fall. Daher sollte jeder für sich ausprobieren und herausfinden, ob dieser WOL-Ansatz sinnvoll ist. Eine Alternative wäre es, WOL vor allem außerhalb des eigenen Unternehmens zu betreiben – zum Beispiel über einen eigenen Blog zu einem spannenden Thema oder über soziale Medien, wie Twitter, Facebook oder YouTube. Bei beiden Vorgehensweisen stehen die folgenden Fragen und Erkenntnisse im Vordergrund:

- Finde heraus, was Erfolg für Dich persönlich bedeutet – was ist Dein „Warum“?
- Definiere Dein persönliches Ziel – was willst Du konkret erreichen?
- Erweitere bewusst Dein Netzwerk – wer kann Dir bei Deinem Ziel helfen?
- Finde die für Dich passenden Kanäle/ Medien. Sei präsent – online und offline!
- Zeige Interesse an inspirierenden Personen. Äußere Feedback und Wertschätzung!
- Sprich interessante Personen einfach an – es ist ungewohnt, tut aber nicht weh!
- Teile eigene Gedanken und Erkenntnisse mit anderen – erwarte dafür nichts!
- Finde Deine persönliche Verknüpfung von Lernen und Arbeiten!
- Bringe Menschen innerhalb Deines Netzwerks miteinander in den Dialog!
- Bleibe nicht stehen und erweitere Dein Netzwerk fortlaufend!

Eigentlich ist WOL damit nichts Neues – es geht eher darum, bestimmte (vielleicht nicht so häufig eingesetzte) Verhaltensweisen, die wichtig für das Gelingen zwischenmenschlicher Interaktion sind, solange gezielt und bewusst zu nutzen, bis sie in Fleisch und Blut übergegangen sind. Wenn diese dann auch noch auf das schon angesprochene Mindset treffen – dann ist WOL ein unglaublich starker Ansatz, um die eigenen Ziele zu erreichen und auch anderen dabei zu helfen, erfolgreich zu sein: „Working means applying for success – Working Out Loud means helping success to find you!“

Wenn Sie jetzt Lust bekommen haben, mehr über WOL zu erfahren oder diese Methode auch in Ihrem Unternehmen auszuprobieren, freue ich mich auf den Austausch mit Ihnen!



#### DR. SEBASTIAN HOLLMANN

HR Strategy  
Continental AG  
E-Mail: [Sebastian.Hollmann@conti.de](mailto:Sebastian.Hollmann@conti.de)

# Mentoring 2.0

In vielen Unternehmen gehören Mentoringprogramme längst zum festen Bestandteil einer modernen Personalentwicklung. Kein Wunder also, dass die aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt 4.0, insbesondere die weiter um sich greifende Digitalisierung, auch Einfluss auf traditionelle Mentoringprogramme haben.

In den vergangenen Jahren wurde die Arbeitswelt nachhaltig durch die zunehmende Anwendung von Mentoringprogrammen beeinflusst – in der internen Personalentwicklung vieler Unternehmen, Hochschulen, Vereine und sonstiger Institutionen gehören sie mittlerweile zum Standard. Die unablässig voranschreitende Digitalisierung sorgt auf dem Gebiet der Personalentwicklung derzeit für tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen in deren Prozessgestaltung. Dies betrifft auch die Gestaltung interner Mentoringprogramme.

Mentoring ist eine gut geeignete Methode, um leistungsstarke Nachwuchskräfte zu fördern und um diese an den Erfahrungen anderer Mitarbeiter partizipieren zu lassen. Neben der Erweiterung von fachlichen Qualifikationen geht es beim Mentoring insbesondere um den persönlichen Austausch zwischen Mentor und Mentee. In der Arbeitswelt 4.0 kann dieser auch mit modernen Hilfsmitteln auf digitalem Weg erfolgen. So können persönliche face-to-face-Treffen durch virtuelle Treffen ergänzt werden. Unabdingbare Voraussetzung ist jedoch, dass Mentor und Mentee über eine ausreichende „digitale Fitness“ verfügen. Dies bedeutet, dass die digitalen Medien, über die beide Parteien miteinander kommunizieren, von ihnen auch gleichermaßen souverän angewendet werden können. Zudem müssen beide Parteien auch über das notwendige Equipment (Hard- und Software) verfügen.

Grundsätzlich ist es für das Mentoring 2.0 natürlich günstig, wenn das Unternehmen auch im Alltag eine ausgeprägte digitale Affinität aufweist. Hierzu muss die Geschäftsleitung die digitale Kompetenz aller Mitarbeiter fördern und angesichts ihrer Vorbildfunktion die digitalen Möglichkeiten auch selbst aktiv anwenden.



## Voraussetzungen für erfolgreiches Mentoring 2.0

- Digitale Fitness von Mentor und Mentee
- Technische Voraussetzungen müssen gegeben sein
- Die Geschäftsführung muss das Konzept unterstützen

## Vor- und Nachteile von Mentoring 2.0

- **VORTEILE**
- Das Unternehmen präsentiert sich als moderner Arbeitgeber
- Die im Mentoring genutzte Methodik kann für die weitere Unternehmenskommunikation erprobt und genutzt werden
- International tätige Unternehmen können Mentoringprogramme ortsunabhängig nutzen
- **NACHTEILE**
- Persönlicher Kontakt zwischen Mentor und Mentee kann verloren gehen
- Erhöhte Kosten durch Ausstattung mit entsprechender Technik
- Neuartige Methoden können zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen

Mentoringprogramme sind in der Regel nicht nur von persönlichen Treffen zwischen Mentor und Mentee geprägt, sie leben auch vom gemeinsamen Besuch zusätzlicher Veranstaltungen. Gerade im Mentoring 2.0 bieten sich Seminare, Workshops oder Vorträge zur Weiterentwicklung der digitalen Kompetenz an. Dies können zum Beispiel Bar Camps oder Veranstaltungen mit dem Leitthema Digitalisierung sein.

Darüber hinaus kann das Mentoring nicht nur um die bloße Anzahl verfügbarer digitaler Instrumente erweitert werden, als 2.0 kann es auch zusätzlich dazu genutzt werden die digitale Kompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen. Hierfür können beispielsweise jüngere Mitarbeiter mit weitreichender digitaler Reife (sogenannte „Digital Natives“) als Mentoren auftreten und älteren Mitarbeitern wichtige Impulse für das digitale Arbeiten geben.

Die Version 2.0 stellt die notwendige Weiterentwicklung der klassischen Mentoringprogramme an die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt dar; und das bringt sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter voran.



**VR-Bank  
Rhein-Erft eG**

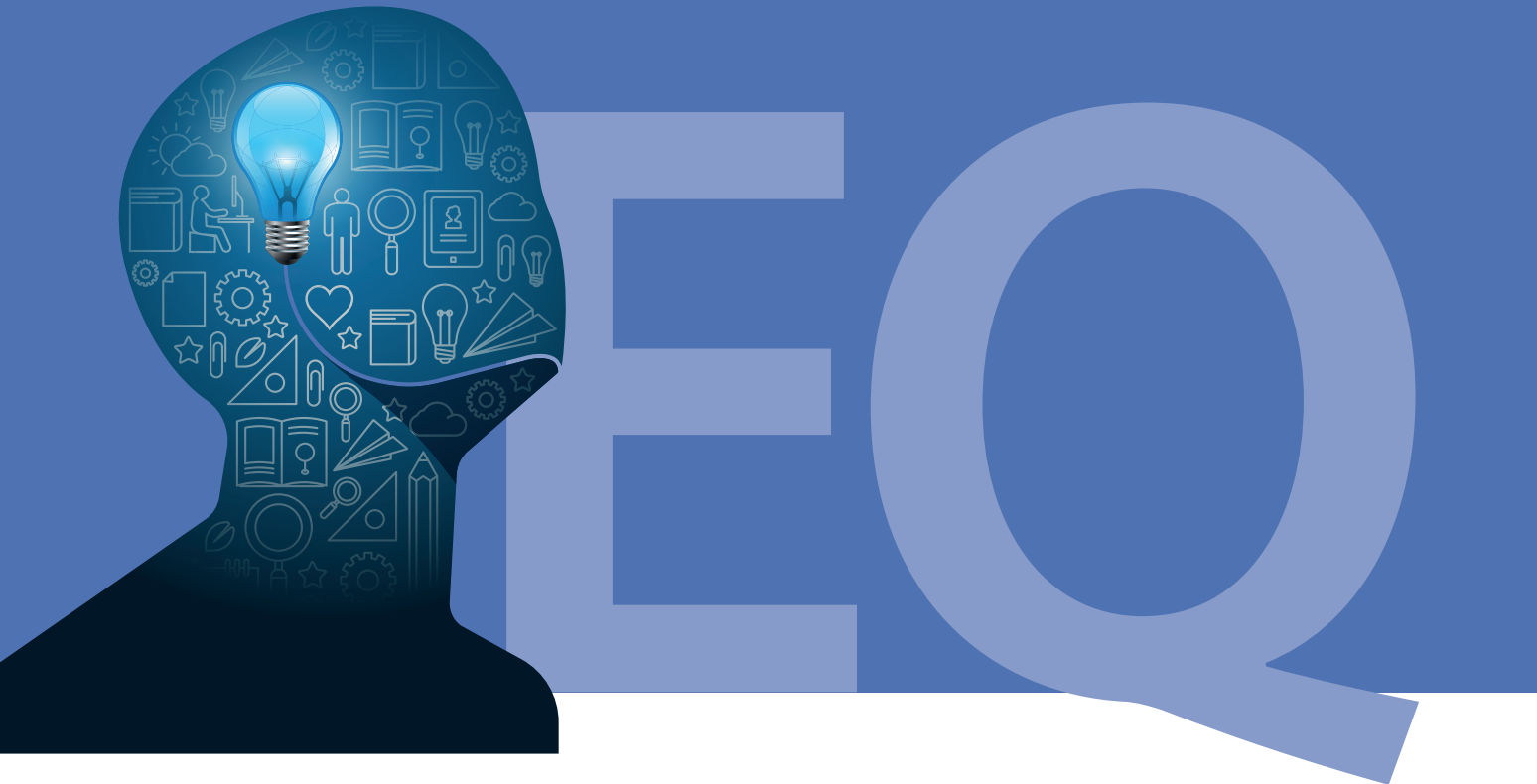
### BENJAMIN LOOSEN

Vorstandsstab / Personal

VR-Bank Rhein-Erft eG

E-Mail: Benjamin.Loosen@vr-bank-rhein-erft.de

# Future Work: Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz



In den sich aktuell abzeichnenden Veränderungsprozessen der Arbeitswelt und der Unternehmen lässt sich deutlich erkennen, dass streng regulierte Beschäftigungsformen durch flexible und projektarbeitsbasierte Arbeitsformen ersetzt werden. Mobiles Arbeiten außerhalb des Büros sowie dezentrale Strukturen nehmen zu. Auch Arbeitsplatzzuweisungen werden von Open-Office-Strukturen und dem Prinzip des Desk-Sharing abgelöst – es bilden sich sogenannte non-territoriale Bürowelten. Diese Flexibilisierungs- und Mobilisierungstendenzen, gepaart mit der essentiellen Anforderung, Mitarbeiter zu motivieren als auch binden zu können, bedeutet für das Konzept der Führung, neuen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Thematik der „emotionalen Intelligenz“ im Rahmen der Führungsforschung interessiert daher Unternehmen, Personaler und Führungskräfte gleichermaßen.

## Emotionale Intelligenz

Eingeführt wurde der Begriff 1990 durch die US-amerikanischen Psychologen Peter Salovey und John D. Mayer. Das darauf folgende Grundlagenwerk „Emotionale Intelligenz“ von Daniel Goleman aus dem Jahr 1997 ist im Weiteren maßgeblich für die heutige Definition von Emotionaler Intelligenz (EQ) ausschlaggebend. Hier wird die Emotionale Intelligenz als die Fähigkeit beschrieben, Menschen und deren Gefühle richtig einschätzen und beeinflussen zu können. Dazu zählen sowohl die eigenen Emotionen (intrapersonell), als auch die der anderen Menschen (interpersonell). Es werden folgende qualitative Merkmale auf fünf Ebenen unterschieden:

1. Selbstwahrnehmung
2. Selbstregulation
3. Motivation
4. Empathie
5. Soziale Fähigkeiten



Wenngleich derzeit kein Instrument zur Erfassung von Emotionaler Intelligenz existiert, welches mit dem Meßverfahren der traditionellen Intelligenz konkurrieren kann, so gibt es in der Diagnostik Meßverfahren in Form von Fähigkeits- und Selbstberichtsverfahren, die zur Erfassung des EQ herangezogen werden können.

### Emotionale Intelligenz und Führung

In der heutigen Arbeitswelt reichen auf der Führungsebene technische Fähigkeiten oder fachliches Wissen nicht mehr aus. Gerade in Zeiten zunehmender Flexibilisierung ist es zwingend erforderlich, dass die Führungskompetenz der Führungskräfte hoch ausgeprägt ist. Eine hohe Emotionale Intelligenz ist Basis dafür, Mitarbeiter richtig einschätzen zu können, sie zu motivieren und mitzureißen. Ebenso um Talente, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu erkennen und gezielt zu fördern. Führungskräfte mit einer hohen Emotionalen Intelligenz

sind die Voraussetzung, um ein dynamisches, vertrauensbasiertes, konfliktfreies und zukunftsorientiertes Arbeitsklima zu schaffen. Ein solches Arbeitsklima wiederum erhöht die Stabilität und Dauer der Mitarbeiterbindung. Die Wissenschaft geht davon aus, dass der EQ vor allem in den ersten fünf Lebensjahren ausgebildet und von den Erfahrungen in diesem Zeitraum geprägt wird. Darüber hinaus wird aber davon ausgegangen, dass der EQ trainierbar ist und verbessert werden kann.

**Fazit:** Obwohl in den vergangenen Jahren das Bewusstsein um den Stellenwert von emotionaler Intelligenz im Kontext der Unternehmensführung deutlich gestiegen ist, beruhen die aktuellen Einstellungskriterien häufig immer noch eher auf den reinen Fachkompetenzen. Rationales Handeln und die Fähigkeit, sich seiner eigenen kognitiven Fähigkeiten zu bedienen, als auch Menschen zu motivieren, wird stark vom emotionalen Erleben beeinflusst, wenn nicht sogar bedingt. Emotionale Intelligenz

und Erfolg stehen in einem engem Zusammenhang – gerade in der Personalauswahl und der Personalentwicklung müssen weiter valide Instrumente und Maßnahmen entwickelt und eingesetzt werden, die die Emotionale Intelligenz erfassen, beziehungsweise verbessern. ■■■



CBS | COLOGNE  
BUSINESS  
SCHOOL

#### PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie

Cologne Business School (CBS)

E-Mail: I.Lopez@cbs.de

Telefon: 0221 / 931 809-532

Anzeige

# VERANSTALTUNGEN



## Der neue HR-Strategieworkshop

- Die Digitalisierung läuft – wie geht es weiter?
- Was kommt auf die Personalarbeit zu?
- Wie schaffen Sie eine zukunftsfähige HR-Landschaft für Ihr Unternehmen?

Diese und viele andere Fragen rund um die Zukunft der Personalarbeit beantwortet Ihnen Franz Langecker – seit über 20 Jahren Chefredakteur der HR Performance – auf dem individuellen HR-Strategieworkshop oder dem offenen HR-Strategie-seminar.

**HR-Strategieworkshop:**  
Individuelle Termine auf Anfrage!

**HR-Strategie-seminar:**  
**28.09.2017** in Köln und **09.11.2017** in Berlin



**Detailinformationen  
zu den Seminaren  
finden Sie auf  
[www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)  
oder telefonisch unter  
**0 22 34 / 9 89 49-40****

IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe September 2017  
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 19.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 5/2017 mit einer Auflage von 7.400 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 5/2017 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 2.500 Exemplare werden jeweils auf DATAKONTEXT- und HR-RoundTable-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck  
Geschäftsführer  
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Telefon: 040/79 142-082

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 9 d  
50226 Frechen-Königsdorf  
Telefon: 02234/98 949-30  
Telefax: 02234/98 949-32  
www.datakontext.com

Sonderdrucke:

Kerstin Giffel  
Telefon: 02234/989 49-90  
giffel@datakontext.com

Satz/Layout:

charisManufaktur Markenberatung GmbH  
Hamburg  
Telefon: 040/69 66 14 80  
www.charismanufaktur.de

Druck:

KESSLER Druck + Medien GmbH & Co. KG,  
Bobingen

Bildnachweis:

Titelbild: geralt/pixabay; Zeit Campus (S.11); Dienstzeitende (S.12); external-hr (S.13); Syda Productions/shutterstock (S.14); SWP (S.16); shutterstock (S.17); pexels.com (S.21); EY (S.24); pexels.com (S.25); huskyherz/pixabay (S.26); pexels.com (S.28); BdS (S.29); Sentavio/shutterstock (S.30); Tanmay Vora (S.31); J.Lund/shutterstock (S.32); marvent/shutterstock (S.33); feelplus/shutterstock (S.34)

Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen bei den jeweiligen Rechteinhabern.

Urheber- und Verlagsrecht:

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

# Veranstaltungskalender

30.8.

Mönchengladbach

17.30 Uhr

Besichtigung des Logistikzentrums von Zalando  
*Dominic Jefferson, Training Manager, Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG*

Ansätze für Personalkonzepte im digitalen Wandel  
*Dr. Susanne Schulte, Dozentin für Wirtschaftspsychologie, Hochschule Fresenius*



5.9.

Braunschweig

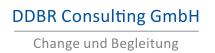
18.00 Uhr

Change-Begleitung im gefühlten «Nichts» – Persönliches Wachstum in Übergangssituationen am Beispiel der Lufthansa Systems AG

*Hendrikje Dickschen, Geschäftsführerin, DDBR Consulting GmbH und Iris Schwarz, Personalentwicklung, Lufthansa Systems AG*

Vertrauen durch Führung / Führung mit Vertrauen

*Dr. Jan Timo Herold, kfm. Geschäftsführer, Hch. Perschmann GmbH*



6.9.

Düsseldorf

18.00 Uhr

Wie Analyse-Tools das Personalmarketing optimieren  
*Nicolas Scheidtweiler, Strategie-Berater, Employer Branding now*

Bindungsorientiertes Recruiting: Kandidaten identifizieren, binden und gewinnen

*Sabrina Gleichmann, Leiterin Rekrutierung Projektmitarbeiter, M Plan GmbH*



7.9.

Berlin

18.00 Uhr

Personalmanagement digitalisieren: Ein Vortrag für alle die, die es richtig machen wollen  
*Hanno Renner, Gründer und Geschäftsführer, Personio GmbH*

Die ersten Tage im Unternehmen verbessern: Viele Mosaiksteine für das strategische Ziel der Mitarbeiterbindung

*Martin Damm, Bereichsleiter Personal, arvato CRM Bertelsmann*



12.9.

Frankfurt

18.00 Uhr

Smart Active Sourcing – Wie findet man Traumkandidaten heute?

*Katja Reiter, Outtaskingspezialistin, external-hr*

The perfect match

*Vivian Wöhler, Media Consultant, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG*

TRANSFORMATION: HR als Opfer oder Treiber?

*Erich R. Unkrig, Exzellenz-Programme & (Business-/HR-) Transformation, AREVA GmbH*



Termine in Vorbereitung

Mehr Informationen unter [www.HR-RoundTable.de](http://www.HR-RoundTable.de)

26.9.  
Hannover

27.9.  
Bremen

12.10.  
München

# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

Wir bedanken uns ganz herzlich für die Unterstützung bei den regionalen Veranstaltungen des HR-RoundTable.



Partnerin in Hamburg, Berlin und Niedersachsen

## DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Business Coach  
und Partnerin FPS, Wirtschaftsmediatorin

Telefon: 030/88 59 27 - 390

E-Mail: Henkel@fps-law.de

Seit  
Mai 2017 im  
Sabbatical

**FPS**  
Im Kindes, Im Partner

Dr. Alexandra Henkel berät nationale und internationale Unternehmen sowie Behörden im Arbeitsrecht mit allen seinen Facetten: Begleitung bei Tarifverhandlungen sowie bei Umstrukturierungen und Sanierungen, inklusive der Verhandlungen mit Betriebs-/ Personalräten und Gewerkschaften, mit dem Ziel des Abschlusses von Vereinbarungen (z. B. Interessenausgleich, Sozialplan) und/oder (Firmen-)Tarifverträgen, Transfergesellschaften, M&A, Kündigungsschutzprozesse, Vertragsgestaltung, Statusfeststellungsverfahren, Künstler-sozialversicherung, Kirchenarbeitsrecht, Handelsvertreterrecht, Sportarbeitsrecht, Arbeitnehmerentsendung und -Datenschutz, Altersversorgung sowie Beratung von Führungskräften und Aufsichtsräten, Unternehmensmitbestimmung, Complianceberatung (inkl. Pauschalpakete), bis hin zu der laufenden Stand-by-Beratung der Personalverantwortlichen. Frau Dr. Henkel ist darüber hinaus sowohl innerbetrieblich als auch bei Konflikten zwischen Unternehmen als Wirtschaftsmediatorin sowie als Business Coach für Führungskräfte tätig. Sie setzt diese besonderen Kompetenzen auch zur Verhandlungs- und Change-Management-Optimierung ein. Frau Dr. Henkel ist außerdem als externe Whistleblowerstelle für Unternehmen, Vereine und Stiftungen tätig.



Partner in Hessen und Nordrhein-Westfalen

## ALEXANDER GRETH

Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 0211 / 470-53 22

E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com

Simmons & Simmons

Alexander Greth ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Simmons & Simmons. Nach seinem Studium an der Universität Konstanz hat er sich auf das Arbeitsrecht spezialisiert. Neben allgemeinen arbeitsrechtlichen Fragen berät Herr Greth zu Fragen der betrieblichen Altersversorgung und der rechtssicheren Gestaltung von Arbeitnehmerentsendungen ins Ausland. Er ist der zentrale Ansprechpartner für arbeitsrechtliche Fragen bei dem von HDI-Gerling angebotenen Expatriate-Management mit FLEX Pat.

Als Counsel der internationalen Anwaltskanzlei Simmons & Simmons hat er zudem langjährige Erfahrung bei der arbeitsrechtlichen Begleitung von Unternehmenstransaktionen, Restrukturierungen und Outsourcingmaßnahmen im nationalen sowie internationalen Umfeld. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung zu allen Fragen des Kollektivarbeitsrechts und in diesem Zusammenhang insbesondere die Vertretung von Unternehmen gegenüber Betriebsräten bei der Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplänen.

Darüber hinaus berät Herr Greth Unternehmen zu innovativen Vergütungsmodellen und Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung.



Partner in Baden-Württemberg

## MARTIN FINK

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Telefon: 089 / 350 65 - 11 38

E-Mail: Martin.Fink@bblaw.com

**BEITEN BURKHARDT**  
kompetenz durch Partnerschaft gewonnen

Martin Fink ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei BEITEN BURKHARDT. Er gehört der Practice Group Arbeitsrecht an, die zirka 60 Arbeitsrechtler in Deutschland umfasst. Martin Fink

berät nationale und internationale Unternehmen verschiedenster Größenordnungen im Arbeitsrecht. Die Bandbreite der Mandanten erstreckt sich über eine Vielzahl an Industrie- und Dienstleistungsbranchen.

Außer der arbeitsrechtlichen Dauerberatung in allen Fragen des Arbeitsrechts ist Herr Fink vielfach auch in der Beratung, Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen tätig, ebenso wie in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (vor allem Personalabbau in der Insolvenz). Verhandlungen mit Betriebsräten und Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften gehören ebenso zum Tätigkeitsspektrum wie das bundesweite Führen von arbeitsrechtlichen Prozessen über alle Instanzen und die Begleitung von M&A-Deals. Außerdem gehören auch Compliance, Arbeitnehmerdatenschutz, Fragen der Unternehmensmitbestimmung (Wahl von Aufsichtsräten), Vertragsgestaltung und die Beratung zu Leiharbeit und AG-Modellen zur täglichen Arbeit von Herrn Fink.



Partner in Bayern

## DR. MARC SPIELBERGER

Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 089 / 203 04 - 186

E-Mail: MSpielberger@reedsmith.com

ReedSmith

Dr. Marc Spielberger ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Reed Smith LLP in München. Dr. Spielberger berät nationale und internationale Unternehmen unterschiedlicher Branchen

und Größen, von global tätigen Konzernen bis hin zu Mittelstandsunternehmen und Start-ups sowie Investoren und Finanzdienstleister.

Neben der laufenden Mandatsbetreuung in allen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Fragestellungen berät Dr. Spielberger insbesondere bei der Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen/Sanierungen und ist ebenso in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (zum Beispiel Personalabbau in der Insolvenz) tätig.

Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen sowohl Verhandlungen mit Betriebsräten, betriebsverfassungs- und tarifrechtliche Beratung, Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften als auch die bundesweite Vertretung in arbeitsrechtlichen Prozessen in allen Instanzen. Darüber hinaus berät er unter anderem zu Fragen in Compliance, Datenschutz, Unternehmensmitbestimmung, Vertragsgestaltung, Leiharbeit, AGG-, Mindestlohn- und Entsendefällen.



Messe „Zukunft Personal“, Köln:  
Besuchen Sie uns am  
Stand F.27 in Halle 3.1

# > Benefits für Ihre Mitarbeiter

## Betriebliche Versorgungs- lösungen mit Weitblick

- Entgeltumwandlung (Deferred Compensation)
- Gesellschafter-Geschäftsführer-Versorgungen
- Arbeitgeberfinanzierte Pensionszusagen
- Ausfinanzierung bestehender Pensionsverpflichtungen
- Zeitwertkonten

Wir freuen uns auf Ihren Besuch unseres Vortrags auf  
der Messe „Zukunft Personal“, Halle 3.1, Stand F.27:

„Mitarbeiter-Benefits als Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt  
der Zukunft – Wenn Zeit mehr wert ist“

- Mittwoch, 20.09.2017 von 11:35 – 12:00 Uhr und
- Donnerstag, 21.09.2017 von 14:35 – 15:00 Uhr