



RoundTable NEWS

Ausgabe September 2015

GESUNDHEIT

„Ausgleich schaffen zwischen Belastungen und Ressourcen“



Stephanie Danhof
Abteilungsleiterin Personalentwicklung und Ausbildung
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG

EMPLOYER BRANDING

Multi-Channel-Publishing im Personalmarketing

RECHT

Konsequenzen der Frauenquote

PERSONALENTWICKLUNG

Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel

PERSONALSUCHE

Herausforderung Mitarbeitergewinnung: Flexibel die Zukunft gestalten!

FINANZEN

Gut abgesichert in den (Vor-)Ruhestand

ENTSENDUNG

Drei Mythen des Interkulturellen Trainings



Mit freundlicher Unterstützung:



DB SCHENKER
EVA BAUER
Personalreferent mit den Schwerpunkten
Change-Management und Gesundheit
DB Schenker Rail AG



WELLEN
DR. JENS BÖLSCHER
Geschäftsführer
WellenAkademie Braunschweig



HR CONSULTANTS
DR. WOLFGANG BORNTRÄGER
Partner
HR Excellence Group GmbH



ANG
DANIELLE C. BOROWSKI
Rechtsanwältin, LL.M.
Arbeitgebervereinigung Nahrung
und Genuss



DBDR CONSULTING GMBH
HENDRIKJE DICKSCHEN
Managing Director
DBDR Consulting GmbH



REEMTSA
OLAF DREWICKE
International HR Manager
Reemtsma / Imperial Tobacco Group



HR CONSULTANTS
MANFRED FABER
Geschäftsführer
HR-Consultants GmbH



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



Nordzucker
PETER FRIEDRICH
Leiter Personal Central Europe
Nordzucker AG



OTHEB
JOHANNA GIES
Account Management
OTHEB GmbH



BONAGO
MARK GREGG
Geschäftsführer
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



Simmons & Simmons
ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



NEXON
ANNE GROVU
Head of Human Resources
Nexon Europe



HDI
ROBERT HEILGERS
Leiter International Employee Benefits
HDI (Talanx Pensionsmanagement)



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



KPMG
DR. LARS HRNRICHS, LL.M.
Fachanwalt für Arbeitsrecht
KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



Stadtparkasse Düsseldorf
DR. JENS C. HOPPE
Leiter Personal
Stadtparkasse Düsseldorf



Bds
VALERIE HOLSBOER
Hauptgeschäftsführerin
Bundesverband d. Systemgastronomie e. V.



vitaliberty
HARALD KUHN
Geschäftsführer
vitaliberty GmbH



BREMER LANDESBANK
MANFRED HORN
Personalmanagement
Bremer Landesbank



Zukunft Personal
STEFANIE HORNING
Pressesprecherin Personal
spring Messe Management GmbH



Zukunft Personal
NADINE JÄGER
Abteilungsleiterin Personalfach-
und Recruitingmessen
spring Messe Management GmbH



Radisson
NICOLE KERN
Director of Human Resources
Radisson Blu Hotel Berlin



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



tesa
HELGE KOCHSCHÄMPE
HR Manager
tesa SE



BetterHeads
MARKUS KRAMPE
Geschäftsführer
BetterHeads GmbH



SIEMENS
DR. HANS-CHRISTOPH KÜNR
Head Social Media & e-Recruiting
Siemens AG

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



DATAKONTEXT
FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



ebase
ADELHEID LANZ
Spezialistin Pension Management
European Bank for Financial Services
GmbH (ebase®)



LHM
INES LARSEN-SCHMIDT
Director Human Resources
Lapithos Hotel Management Europe
GmbH (ebase®)



DWELLWORKS
GUNTTRAM MASCHMEYER
Director Account Management
Dwellworks GmbH



gmo
JOCHEN MAYER
GF Human Resources
gmo – Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



DB SCHENKER
DANIELA MICHLER
Teamleiterin Personalentwicklung /
Ausbildung DB Schenker - Personalmanage-
ment Hannover - DB Schenker Rail AG



AGV
CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband Region Braun-
schweig e. V.



smiths detection
MARC MURRAY
Head of HR Service Center Central &
South Europe / HR Director EMEA
Smiths Detection



DB
MANFRED NEFF
Leiter Organisation Konzernleitung
Deutsche Bahn AG



TOM TAILOR GROUP
NINA NEMEYER
Director Human Resources
TOM TAILOR HÄUTER AG



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



KKH
MARGOT OTT-SIEDENTOPF
Personalmarketing /
zertifizierte systemische Supervisorin
KKH



METRO
A. MICHAEL PICARD
Leiter Human Resources
Metro Cash & Carry Deutschland



Naspa
THOMAS POHL
Leiter Personalmanagement
Nassauische Sparkasse Wiesbaden (Naspa)



DB BAHN
FRANK PRIEWE
Geschäftsführer
DB Regio Bus Nord



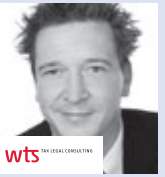
IMX
OLIVER REINDL
Geschäftsführer
Innernetrix Deutschland GmbH



Richter
OLAF RICHTER
Geschäftsführer
Richter Personalservice GmbH



intw
PROF. DR. WILHELM SCHMEISSER
Hochschule für Technik und
Wirtschaft Berlin



wts
PETER SCHMITZ
Senior Manager
WTS Beratungsgruppe



SWP OUTPLACEMENT
HANS-JOSEF SCHNEPFER
Geschäftsführer
SWP-Outplacement



IBM
KATRIN SCHÖPF
Führungskräfte-Entwicklung
IBM



TUI
CORNELIA SCHWIEGER
Senior HR Business Partner
TUI Infotec GmbH



ADP
SIGURD SEIFERT
Director BPI
ADP Employer Services GmbH



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



Hochschule für Technik und Wirtschaft
PROF. DR. CARSTEN STEINERT
Betriebswirtschaftslehre insb.
Personalmanagement
Hochschule Osnabrück



McDonald's
ANDREAS SUTER
Senior Manager Training & People
Development
McDonald's Deutschland Inc.



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



top
DENNIS UTTER
Regional Director Germany, Austria,
Switzerland & Poland
Top Employers Institute



PLU
CHRISTINE WALKER
Geschäftsführerin
PLU GmbH



charisManufaktur
SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung



Landesbank
FRANK WEGERLE
Personalreferent
Unilever Deutschland Produktions GmbH
& Co. OHG



randstad
Meike Wolf
District Manager
Randstad Deutschland



REEMTSA
ALEXANDER ZIEBER-HANSEN
Pensions & Benefits Manager
Imperial Tobacco Holdings
International B.V.



PensionCapital
RÜDIGER ZIELKE
Geschäftsführer
PensionCapital GmbH



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



Liebe Leserin, lieber Leser,

der HR-RoundTable sei seit Jahren ein „Inputgeber für innovative Personalarbeit“, schreibt Stefanie Hornung, Pressesprecherin der Zukunft Personal, in ihrem Artikel „Netzwerken rund um das Thema ‚arbeiten 4.0‘“. Mit dieser Ausgabe bemühen wir uns, diesem Lob gerecht zu werden: Wie immer beleuchtet die HR-RoundTable NEWS zentrale Herausforderungen der Personalarbeit aus verschiedenen Perspektiven, gibt Impulse für zukunftsweisende Lösungen und bietet Raum für den Austausch im HR-Bereich.

Als ein Trend zeichnen sich ganzheitliche Ansätze ab – ob bei der Führung, bei der Mitarbeitergewinnung oder bei der Weiterbildung. Im Beitrag „Gute Führung – Die Kultur entscheidet“ (S. 12), stellen Dennis Utter und Sharon Fischel vom Top Employers Institute die dahingehenden Ergebnisse des jüngsten weltweiten HR Best Practices Survey vor. Jana Loos, wissenschaftliche Mitarbeiterin von ArcelorMittal Bremen, zeigt, wie das Zusammenspiel unterschiedlicher Ansätze zum lebenslangen Lernen optimale Resultate hervorbringt (S. 20). Und Ulrike Sophia Andraschak informiert über die vorbildliche Diversity-Kampagne der Otto Group (S. 8).

Die HR-RoundTable NEWS ist zum Austausch – manchmal auch kontroverser – Meinungen gedacht. So will der Artikel von Marc Murray von Smiths Detection Personal aufrütteln, die die aktuellen Entwicklungen zu verschlafen drohen (S. 10). Weniger provokant und doch ebenso entscheidend argumentiert Sandra Bierod-Bähre gegen einen „War for Talents“ und für eine „Challenge for Talents“, die den Bewerber mehr in den Mittelpunkt des Geschehens rückt (S. 14).

Wir würden uns freuen, diese und weitere Themen auch persönlich mit Ihnen zu besprechen. Kommen Sie uns daher gern vom 15.–17. September 2015 an unserem Partnerstand (Halle 3.1, Stand G01) auf der Zukunft Personal in Köln besuchen. Oder nehmen Sie an einer unserer Abendveranstaltungen teil. Die nächsten Termine finden Sie ganz hinten in dieser Ausgabe (S. 36).

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Ihr Thomas Buck

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

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Messekalender
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Lieblingsanwälte

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 Netzwerken rund um das Thema „arbeiten 4.0“

■ PERSONALSTRATEGIE

- 8 Vielfalt bei OTTO
- 10 Die zehn Faktoren für erfolgreiche Arbeit
- 12 Gute Führung – Die Kultur entscheidet

■ EMPLOYER BRANDING

- 14 „Challenge for Talents“ statt „War for Talents“
- 16 Multi-Channel-Publishing im Personalmarketing

■ RECHT

- 17 Konsequenzen der Frauenquote
- 18 Vergütung für eine höherwertige Tätigkeit in einem unentgeltlichen Praktikum
- 19 Externe Whistleblower-Stelle als Teil des Compliance-Systems

■ PERSONALENTWICKLUNG

- 20 Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel
- 22 Mentoring für Nachwuchsführungskräfte
- 23 Schauspiel-Techniken im Outplacement
- 24 Weiterbildung – Individuelle Erfolgsgeschichten sichern Unternehmenserfolg

■ PERSONALSUCHE

- 26 Das Image von Finanzlern
- 27 Herausforderung Mitarbeitergewinnung: Flexibel die Zukunft gestalten!

■ FINANZEN

- 28 Betriebliche Altersversorgung: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Arbeitgeber
- 30 Gut abgesichert in den Vorruhestand

■ GESUNDHEIT

- 31 BGM bewegt: Mit fitten und gesunden Mitarbeitern in eine erfolgreiche Zukunft
- 32 Ausgleich schaffen zwischen Belastungen und Ressourcen

■ ENTSENDUNG

- 35 Drei Mythen des Interkulturellen Trainings

Dienstag, 15.9.2015

- 09:10 – 09:40 **Die perfekte Stellenanzeige**
Aktuelle Studienergebnisse und Best Practices [Recruiting I / III]
Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
- 09:45 – 10:20 **Ein Arbeitsrechtlicher Herbst-Workout: Wie fit sind Sie wirklich?**
Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH
- 10:25 – 10:55 **Arbeitgeber in der Pflicht – Psychische Gefährdungsbeurteilung mit digitalen Lösungen einfach und schnell umgesetzt**
Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH
- 11:00 – 11:25 **Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel**
Daniel Goetz, Geschäftsführung, agateno Training & Coaching
- 11:30 – 11:55 **Veränderungen wirksam und nachhaltig gestalten – Schauspieltechnik für Ihre persönliche Wirkung**
Jochen Mayer, Geschäftsführer, gmo Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
- 12:00 – 12:30 **Professionelle Vorbereitung von Betriebsratsverhandlungen**
Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal / Juristin, Kind Unternehmensgruppe
- 12:35 – 13:00 **Entgeltumwandlung – worauf der Personaler achten sollte**
Lars Menzel, Firmenkundenberater für betriebliche Sozialleistungen, PensionCapital GmbH
- 13:05 – 13:30 **Analyse psychischer Belastungen – mehrere Wege zum Erfolg**
Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
- 13:35 – 14:00 **HR zwischen IT-Strategie, Datenpannen und Datenschutz: „Unterschätzte Faktoren bei der Datensicherheit“**
Sylvia Haensel, Ltg. Business Development (D/A/CH Region), Stellar Datenrettung
- 14:05 – 14:35 **Arbeitgeberattraktivität unter der Lupe**
Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH
- 14:40 – 15:05 **Benefits für Ihre Mitarbeiter – mit Zeitwertkonten punkten**
Angelika Schuller, Spezialistin Pension Management/ Prokuristin, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
- 15:10 – 15:35 **Pimp your office, Zeit- und Effizienzgewinn leicht gemacht**
Sophie Dunkel, Head of Training and Development, PLU GmbH
- 15:40 – 16:10 **Update Arbeitsrecht 2015 – Mindestlohn und mehr**
Dr. Alexandra Henkel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, FPS Rechtsanwälte & Notare
- 16:15 – 16:45 **Personalmanagement 2.0: Erfahrungsbericht über die Modernisierung der Personalarbeit**
Dr. Jens C. Hoeppe, Direktor Bereich Personalmanagement, Stadtparkasse Düsseldorf
- 16:50 – 17:20 **Zukunftsentwicklung: Wie KMU neben Großunternehmen im „War for Talents“ bestehen können**
Silvia Ziolkowski, Inhaberin der ArtVia net.consult und Zukunftsentwicklerin, ArtVia net.consult GbR

Mittwoch, 16.9.2015

- 09:10 – 09:40 **Bewerbermanagement – Perfekte Abläufe und nachhaltige Kandidatengewinnung**
Aktuelle Studienergebnisse und Best Practices [Recruiting II / III]
Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
- 09:45 – 10:15 **Future Work: Neue Welt des Arbeitens**
Prof. Dr. Irene López, Professor of Business Psychology, Cologne Business School (CBS)
- 10:20 – 10:45 **Pimp your office, Zeit- und Effizienzgewinn leicht gemacht**
Sophie Dunkel, Head of Training and Development, PLU GmbH
- 10:50 – 11:15 **Ohne Marketing geht es nicht: Der Bewerber findet seinen Weg über viele Kontaktpunkte**
Michael Schütz, Geschäftsführender Gesellschafter, Consus Marketing GmbH
- 11:20 – 11:45 **Employer Branding mit betrieblichen Zusatzleistungen**
Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
- 11:50 – 12:15 **Headhunter for Dummies | Personalberater oder Personal-dienstleister?**
Nora-Marie Hetzelt, Sales Director, BetterHeads GmbH
- 12:20 – 12:45 **Wie mache ich Karriere? Individual Branding – Marke „ICH“**
Dieter Ortleb, Geschäftsführer, OMC ORTLEB MANAGEMENT CONSULTING GmbH
- 12:50 – 13:20 **10 Erfolgsfaktoren für HR im Supportbereich**
Marc Murray, HRSC Delivery Lead DACH / Director Global HR efficiency projects, Smiths Detection
- 13:25 – 13:55 **Arbeitgeber in der Pflicht – Psychische Gefährdungsbeurteilung mit digitalen Lösungen einfach und schnell umgesetzt**
Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH
- 14:00 – 14:15 **HR Kompakt: Unternehmensbenchmark Deutschland vs. Europa**
Sascha Papewalis, Stellvertretender Country Manager Deutschland, Top Employers Institute Top Employers Connect
- 14:20 – 14:50 **Alles rund um die Elternzeit – Update Rechtsprechung, neues Recht für Kinder ab 01.07.2015, etc.**
Dr. Alexandra Henkel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, FPS Rechtsanwälte & Notare
- 14:55 – 15:20 **OE-Akupunktur erfolgreich am Nerv der Produktion**
Thierry Robert, Partner, DDBR Consulting GmbH
- 15:25 – 15:50 **Mitarbeiterbindung und Führung – neurowissenschaftliche Ansätze und Benefits**
Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
- 15:55 – 16:15 **Die digitale Transformation geht alle Personaler an – aktuelle Chancen & Herausforderungen**
Sven Semet, Senior Account Executive IBM Smarter Workforce,
- 16:20 – 16:50 **„Achtsamkeit“ im Unternehmen: Esoterik oder hilfreiches Instrument für Mitarbeiter und Führungskräfte?**
Andreas Nagel, Zentralbereich Personal, Nassauische Sparkasse
- 16:55 – 17:20 **Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel**
Eike Reinhardt, Geschäftsführer, agateno Training & Coaching

■ HR-ROUNDTABLE

Die Referenten



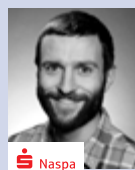
JOCHEN MAYER



LARS MENZEL



MARC MURRAY



ANDREAS NAGEL



KATHARINA NOLDEN



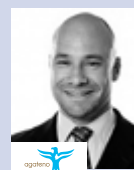
WILFRIED OBERBRATH



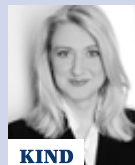
DIETER ORTLEB



SASCHA PAPEWALIS



EIKE REINHARDT



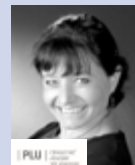
SANDRA BIEROD-BÄHRE



PROF. DR. NIELS BRABANDT



MARTIN DAMM



SOPHIE DUNKEL



DANIEL GOETZ

Donnerstag, 17.9.2015

- 09:15 – 09:45 Mobile Recruiting – Pflichtweg der Talentgewinnung
Aktuelle Studienergebnisse und Best Practices [Recruiting III / III]**
Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
- 09:50 – 10:25 Mitarbeiterbindung – Führungsaufgabe statt HR-Thema**
Martin Damm, Leiter Zentralbereich Personal, HEGEMANN Gruppe
- 10:30 – 11:10 Arbeitgeber in der Pflicht – Psychische Gefährdungs-
beurteilung mit digitalen Lösungen einfach und schnell
umgesetzt**
Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH
- 11:15 – 11:55 Update Arbeitsrecht 2015 – Mindestlohn und mehr**
*Dr. Alexandra Henkel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschafts-
mediatorin, FPS Rechtsanwälte & Notare*
- 12:00 – 12:25 Benefits für Ihre Mitarbeiter – mit Zeitwertkonten punkten**
*Angelika Schuller, Spezialistin Pension Management/ Prokuristin,
European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)*
- 12:30 – 12:55 Der Interimsmanager als Konfliktlöser**
*Annemarie Heidenhain, Partner, HR-Consultants GmbH * We know HR!*
- 13:00 – 13:25 Muss Ruhestand wirklich „RUHE-STAND“ bedeuten?
Chancen und Möglichkeiten**
*Wilfried Oberrath, Geschäftsführer, gmo Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH*
- 13:30 – 13:55 Rendezvous der Eisberge – Interkulturelle Begleitung
von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln**
*Guntram Maschmeyer, Director, Account Management,
Dwellworks GmbH*
- 14:00 – 14:30 Einstellungsinterviews professionell führen**
Katharina Nolden, Referentin Personalbeschaffung, TenneT TSO GmbH
- 14:35 – 15:00 Qualitätskriterien erfolgreicher Mentoring-Programme**
Eleonore Wall, Geschäftsführerin, biz4d - Mentoring-Programme
- 15:05 – 15:30 Analyse psychischer Belastungen – mehrere Wege zum Erfolg**
Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
- 15:35 – 16:00 Headhunter for Dummies | Personalberater oder Personal-
dienstleister?**
*Nora-Marie Hetzelt, Sales Director, BetterHeads GmbH | Portallösung
für transparentes Recruiting*
- 16:05 – 16:35 Mit starker Marke die Herzen gewinnen!**
John Lotz, Leiter Personal, WISAG Facility Service Holding GmbH & Co. KG
- 16:40 – 17:05 Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel**
Daniel Goetz, Geschäftsführung, agateno Training & Coaching

Kommen Sie zu unseren kostenlosen Veranstaltungen in 10 Städten.

Über den HR-RoundTable: Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk von Personalern für Personalern. Auf unseren akquisefreien Veranstaltungen können Sie sich Vorträge anhören, selbst referieren, sich mit Kollegen austauschen und das eigene Netzwerk ausweiten. Wir sind vertreten in 10 deutschen Städten: Berlin, Braunschweig, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Hannover, Köln, München und Stuttgart. Kommen Sie zur nächsten Veranstaltung in Ihrer Nähe – wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

Anmeldung: Werden auch Sie Teil des HR-RoundTable! Anmelden können Sie sich über die HR-RoundTable-Gruppe bei www.xing.de oder www.hrm.de.

Weitere Informationen zu den Städteterminen, Vortragsthemen und Veranstaltungsorten finden Sie unter www.hr-roundtable.de. Sie haben Fragen? Thomas Buck antwortet Ihnen gern. Sie erreichen ihn unter Tel. 040 / 79 142 082 oder per E-Mail tbuck@hr-roundtable.de

Der HR-RoundTable und seine Messe-Partner freuen sich auf Ihren Besuch.



Der HR-RoundTable und die regionalen Treffen: Berlin, Braunschweig, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, München, Stuttgart > Die Termine finden Sie auf Seite 36.

Exklusiv für
HR-RoundTable NEWS
Leser!

beck-personal-portal PLUS | PREMIUM 6 Monate zum Vorzugspreis testen



beck-personal-portal PLUS

Das Modul **beck-personal-portal PLUS** liefert Ihnen alle wichtigen Informationen für die Personalarbeit. Zentraler Bestandteil ist das **Personal-Lexikon** mit über 5.000 Stichworten zu arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Themen einschließlich des HR-Managements. Der Inhalt ist zitierfähig und direkt verlinkt mit Checklisten, Mustern und **Berechnungsprogrammen**. Dazu kommen das **Arbeitsrechts-Handbuch** von **Schaub**, **27 Online-Kommentare** zu den wichtigsten arbeitsrechtlichen Gesetzen, ein umfassender Fundus an aktuellen **Vorschriften** und **Entscheidungen** sowie viele weitere Arbeitshilfen.

► Einzelplatz schon für € 12,-/Monat (zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo, danach € 24,-/Monat)

beck-personal-portal PREMIUM

Als ideale Lösung für Ihre komplexen Fälle bietet Ihnen das Aufbaumodul **beck-personal-portal PREMIUM** weitere renommierte Werke wie unter anderem **Fitting**, **BetrVG** und **Schaub/Schrader/Straube/Vogelsang**, **Arbeitsrechtliches Formular- und Verfahrenshandbuch**. Konkrete Hilfe zur effektiven Berechnung von Kosten, die bei Kündigung oder Aufhebungsvertrag entstehen, liefert der **Trennungskostenrechner**.

► Einzelplatz schon für € 19,-/Monat (zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo, danach € 37,-/Monat)

Besuchen Sie uns auf der **Zukunft
Personal** in Köln, 15.-17.09.15,
Halle 3.1, Stand H.25

**Für mehr Informationen und Freischaltung wenden Sie sich bitte an
unseren Kundenservice unter 089/381 89-747 oder beck-online@beck.de**



ZUKUNFT PERSONAL 2015

Netzwerken rund um das Thema „arbeiten 4.0“

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt massiv. Mitarbeiter arbeiten vernetzt – über zeitliche, räumliche und unternehmensbezogene Grenzen hinweg. Was heißt dies für Recruiting, Führung, Personalentwicklung und die Zusammenarbeit in Betrieben? Die „Zukunft Personal 2015“ gibt vom 15. bis 17. September unter dem Messemotto „arbeiten 4.0“ Antworten auf diese Fragen. Personaler finden dazu viele Tipps am HR-RoundTable.

Zukunft Personal

Europas größte Fachmesse für
Personalmanagement,

Koelnmesse, 15. bis 17. September 2015

Ein Hotspot zum Netzwerken, Oase für entspannte Gespräche und Inputgeber für innovative Personalarbeit – der HR-RoundTable hat sich einen hervorragenden Ruf bei Besuchern der Zukunft Personal erarbeitet. Die Vorträge im kleinen Kreis – es gibt rund 20 Sitz- und bei Bedarf zahlreiche Stehplätze – sind ein beliebtes Ziel im Ausstellungsdschungel der HR-Leitmesse. Das Netzwerk für Personaler bietet ein dreitägiges Programm, täglich von Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO der NB Networks AG, eröffnet: Er macht die Besucher in Sachen Recruiting fit, denn er bringt zur perfekten Stellenanzeige, den Trends im Bewerbermanagement und zum Mobile Recruiting neue Studienergebnisse und Praxisbeispiele zur Messe mit.

Die perfekte Einführung für jene Referenten, die aus ihrer Unternehmenspraxis berichten. So erklärt Katharina Nolden, Referentin Personalbeschaffung der TenneT TSO GmbH, worauf es bei professionellen Einstellungsinterviews ankommt. „Mit starker Marke die Herzen gewinnen!“ lautet der Vortragstitel von John Lotz, Leiter Personal der WISAG Facility Service Holding.

Future Work: Neue Welt des Arbeitens

Einen Ausblick darauf, wie sich die Arbeitswelt in Zukunft verändern könnte, gibt Prof. Dr. Irene López, Professorin für Business Psychology an der Cologne Business School (CBS). Eine große

Rolle spielt dabei der digitale Wandel, dennoch bleiben derzeit noch viele HR-Fachleute eher passive Beobachter als aktive Gestalter dieser Veränderung. „Die digitale Transformation geht alle Personaler an“, meint denn auch Sven Semet, Senior Account Executive IBM Smarter Workforce von IBM. Am HR-RoundTable skizziert er aktuelle Chancen und Herausforderungen. Ein guter Grund, die Digitalisierung auch kritisch zu betrachten, ist das Thema Datensicherheit. HR bewegt sich dabei zwischen IT-Strategie, Datenpannen und Datenschutz. Was bei der Datensicherheit bislang noch unterschätzt wird, erläutert Sylvia Haensel von Stellar Datenrettung. Auch bei den hochaktuellen Zukunftsthemen der Personalarbeit geht es praxisnah zur Sache: Einen Erfahrungsbericht in Sachen Modernisierung von HR liefert unter anderem Dr. Jens C. Hoeppe, Direktor Bereich Personalmanagement der Stadtparkasse Düsseldorf.

Zukunft Personal reloaded: Innovationen und Top-Speaker

Neben dem HR-RoundTable punktet die Zukunft Personal mit vielen Ausstellungs- und Programm-Neuheiten: Erstmals präsentiert die HR-Leitmesse ein Start-up-Village mit zahlreichen HR-Innovationen. Neu sind auch der „Elevator Pitch“, bei dem Jungunternehmer Personaler von sich überzeugen, und die „HR-Battles“, für die jeweils zwei Personal-Experten mit konträren Meinungen gegeneinander antreten.

Erneut bewegt sich das Begleitprogramm zu Europas größter Messe für Personalmanagement auf Kongressniveau: Ein Höhepunkt wird die Rede von Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, am Donnerstag, 17. September, sein. Daran anschließend folgt eine Diskussionsrunde mit Trendforscher Sven Gábor Jánoszy, Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer von Phoenix Contact, und Cindy Rubbens, Leiterin Human Resources von DaWanda. Weitere Keynote-Speaker sind SAP-Personalvorstand Stefan Ries und spottster-Gründerin Freya Oehle.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.zukunft-personal.de

Hintergrund-Stories rund um die Messe gibt es auf dem neuen „Zukunft Personal | HRM Expo Blog“ unter blog.zukunft-personal.de



Zukunft
Personal

STEFANIE HORNING

Pressesprecherin Zukunft Personal
spring Messe Management GmbH
E-Mail: S.Hornung@messe.org
Telefon: 0621 / 700 19 - 205

Vielfalt bei OTTO

Theoretisch gut, praktisch noch besser

Als Teil der Otto Group ist OTTO eines der erfolgreichsten E-Commerce-Unternehmen und der größte Onlinehändler für Fashion und Lifestyle für den Endverbraucher in Deutschland. Seit der Unternehmensgründung im Jahre 1949 spielt das Thema Vielfalt eine wesentliche Rolle bei OTTO. Dieser Wertorientierung folgend, trat OTTO im Oktober 2012 der Charta der Vielfalt bei – damit bekennt sich das Unternehmen zur Förderung der Vielfalt und verpflichtet sich, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversity-Aspekten in die eigene Unternehmenskultur voranzutreiben.

Das Thema Vielfalt ist bei OTTO eng mit der Unternehmensvision einer digitalen Zukunft verknüpft und daher von hoher strategischer Relevanz. „Was OTTO auf seiner Reise in die digitale Zukunft benötigt, ist in erster Linie die richtige Strategie. Dazu gehört auch das Thema Diversity, in all seinen Facetten“, so Katy Roewer, OTTO-Bereichsvorstand* Service. „Das betrifft sowohl die Vielfalt unserer Mitarbeiterschaft als auch die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfältigkeit unserer Mitarbeiter, mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten, eröffnet uns dabei Chancen für innovative und kreative Lösungen.“

Die digitale Zukunft mit innovativen Technologien gestalten – ein Ziel, das die Mitarbeiter in ihrer selbst entwickelten Unternehmensvision im Frühjahr 2015 verankert haben. Als attraktiver Arbeitgeber im E-Commerce-Business sucht OTTO deshalb insbesondere solche Bewerber, die neue Technologien leidenschaftlich verfolgen, in der digitalen Welt zu Hause sind und sich mit ihren diversen fachlichen wie kulturellen Einflüssen für den Unternehmenserfolg einsetzen. Vor diesem Hintergrund hat OTTO im Juli 2015 eine neue Arbeitgeberkampagne lanciert, die eine strategische Neuausrichtung in der Bewerberansprache darstellt: ROT4. Mit ROT4 zeigt das Unternehmen potenziellen Be-

werbenden, was sie erwartet: Teams und Kollegen, die zusammen die Gestaltung des E-Commerce vorantreiben. ROT4 soll damit auch zeigen: OTTO kommuniziert über 360 Grad, ist ehrlich und authentisch – und das in seiner ganzen Vielfalt.

Neben der auf eine externe Zielgruppe ausgerichteten Kommunikation wird das Thema Vielfalt bei OTTO auch intern kommuniziert: Im ottonet, dem unternehmenseigenen Intranet, ist dem Thema Diversity durch den Blog „Vielfalt bei OTTO“ eine interaktive Plattform gewidmet. Dieses Informations- und Dialogmedium liefert, außer regelmäßigen Berichten über Aktivitäten im Diversity-Kontext, weiterführende Hintergrundinformationen. Darüber hinaus ist dort das Factbook 2015 integriert, das anlässlich des 3. Deutschen Diversity-Tags im Juni 2015 intern veröffentlicht wurde. Es erläutert die strategische Dimension des Diversity-Managements für OTTO und ist Ausdruck einer neuen Form von Transparenz durch die Veröffentlichung von Kennzahlen und persönlichen Erfahrungsberichten von Mitarbeitern des Unternehmens.



Vielfalt ist bei OTTO in vier zentrale Säulen aufgeteilt: Verschiedene Generationen, Chancengleichheit für Frauen und Männer, Menschen mit Handicap und verschiedene Nationalitäten. Über diese Säulen hinaus erstreckt sich das Themen- und Handlungsfeld zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Die Diversity-Initiativen von OTTO zielen darauf ab, Vielfalt durch gelebte Praxisnähe, bewährte Erfolgsmodelle und eine stetige Prüfung neuer Projektideen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Eine bemerkenswerte Entwicklung hat sich seit dem Geschäftsjahr 2014/15 beim Thema Chancengleichheit für Frauen und Männer in der obersten Führungsriege vollzogen: So ist die international erfahrene Managerin Neela Montgomery zum 1. November 2014 zum Vorstand Multichannel-Retail der Otto Group ernannt worden. Zudem hat Petra Scharner-Wolff, ehemals Bereichsvorstand Service von OTTO, zum 1. Juni 2015 den Finanzvorstand der Otto Group übernommen. Der vormals rein männlich besetzte Konzernvorstand agiert nunmehr in einer Besetzung von fünf männlichen und zwei weiblichen Vertretern. Und für die Position des OTTO-Bereichsvorstands Service zeichnet seit dem 1. Juni 2015 Katy Roewer verantwortlich. Für das laufende Geschäftsjahr 2015/16 hat sich OTTO einen Frauenanteil von mehr als 20 Prozent auf den ersten beiden Berichtsebenen (Bereichsvorstand, Direktion und Bereichsleitung) zum Ziel gesetzt.

In diesem Kontext gewinnt das Thema Führung in Teilzeit an Bedeutung. Die Offenheit dafür seitens OTTO spiegelt sich mit 12,1 Prozent deutlich in der praktischen Wahrnehmung dieser Option durch die Mitarbeiter wider. Besonders die Zahl der Männer in einer Teilzeittätigkeit ist konstant steigend; im Geschäftsjahr 2014/15 arbeiteten bereits 18,9 Prozent von ihnen in Teilzeit.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gilt bei OTTO von jeher als besonderes Gut. Deshalb stellt OTTO bereits seit Jahren ein breites Maßnahmenpaket zur Verfügung, das die Mitarbeiter in herausfordernden Situationen in der Kinderbetreuung unterstützt:

- In Absprache mit dem Vorgesetzten können Mütter und Väter ihr Kind beziehungsweise ihre Kinder auch mit an den Arbeitsplatz nehmen.
- Den Mitarbeitern steht bei OTTO ein extra Kinderzimmer zur Verfügung, das Arbeitsplatz und Spielfläche kombiniert.
- Für Eltern von Kindern unter drei Jahren steht ein Service zur Verfügung, der Kinder in Notfallsituationen an Tagesmütter oder (Partner-)Kitas vermittelt.
- Für alle betroffenen Angestellten besteht die Möglichkeit, Gleitzeit zu nehmen.
- Mitarbeiter können im Homeoffice arbeiten.

Während des jüngsten bundesweiten Kitastreiks hat OTTO schnell, flexibel und innovativ auf diese für viele Eltern herausfordernde Situation



reagiert. Um die betroffenen Mitarbeiter zu unterstützen, hat das Unternehmen für diese Zeit mehrere Möglichkeiten der Kinderbetreuung angeboten. Für Kinder über drei Jahren hat OTTO eine kostenlose Kinderbetreuung auf dem Firmengelände eingerichtet. Erzieher eines externen Dienstleisters übernahmen die Betreuung, während die Unternehmenskantine „Kochwerk“ für das leibliche Wohl der Kinder sorgte.

Auch das Thema Elternzeit ist für OTTO zukunftsweisend: Wenngleich es noch immer überwiegend Frauen sind, die dieses Angebot wahrnehmen, ist der Anteil von Männern unter allen Elternzeitlern bei OTTO in den vergangenen vier Geschäftsjahren stetig gestiegen. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter weiter in den Fokus zu rücken, ist OTTO im Jahr 2015 dem firmenübergreifenden Hamburger Väternetzwerk beigetreten. Es bietet (werdenden) Vätern die Möglichkeit, an unterschiedlichen Veranstaltungen zum Thema Vaterschaft teilzunehmen, sich mit anderen Vätern auszutauschen und abwechslungsreiche Vater-Kind-Wochenenden zu verbringen.

Eine Zeit lang eine gänzlich andere Perspektive im Leben einzunehmen, das ermöglicht OTTO durch das Angebot von Sabbaticals. Mit dieser, in der Regel 10- bis 365-tägigen, beruflichen Auszeit realisieren die Mitarbeiter eine für sie bereichernde Zeit, aus der sie viel Energie und Motivation schöpfen – und diese wieder mit in ihren Job bringen. Ein Gewinn für beide Seiten. Im Jahr 2014 haben 14 Mitarbeiter von OTTO und den Otto Group Funktionsbereichen in Hamburg die Möglichkeit eines Sabbaticals genutzt. Im laufenden Kalenderjahr zeichnet sich eine Zunahme ab, da bereits zehn Sabbatical-Vereinbarungen mit Mitarbeitern geschlossen wurden. Die durchschnittliche Dauer der beruflichen Auszeit beträgt etwa dreieinhalb Monate – sie wird von Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen in Anspruch genommen.

Passend zum Alter seiner Mitarbeiter bietet OTTO zahlreiche Seminare und Initiativen: vom Azubi-Mentorenprogramm für eine individuelle Orientierungshilfe in der Arbeitswelt durch erfahrene Kollegen bis zu Seminaren zur Orientierung in der Lebensmitte, die sich an Mitarbeiter sowie Führungskräfte im Alter von 43 bis 57 Jahren richten, reicht das Angebot. Auch das vielfältige Kulturprogramm von OTTO, das im April 2014 die eigene Veranstaltungsreihe Culture

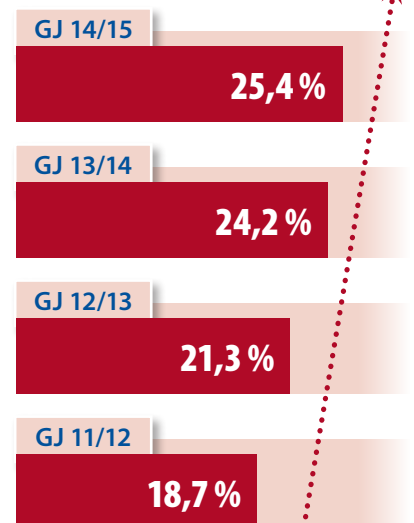
Club hervorbrachte, verbindet die Mitarbeiter generationsübergreifend. Mit Live-Musik, Disco, Literatur, Philosophie und Innovationen wird die Mittagspause mal völlig anders gestaltet. Die bisherigen Auftritte reichten von philosophischen Vorträgen über Poetry Slams bis zu Auftritten von Newcomer-Bands. Dieses ausgefallene Mittagspausenangebot trägt zu einer offenen Unternehmenskultur bei, die verschiedene Interessenlagen und Altersgruppen anspricht und den kulturellen Dialog im Unternehmen fördert.

Der Einfluss unterschiedlicher Kulturen wird auch dadurch deutlich, dass am Standort Hamburg Mitarbeiter aus 42 Nationen tätig sind. Und die Mitarbeiter werden nicht nur in ihrer Herkunft immer diverser, sondern auch in ihrem Alter und ihren Lebensentwürfen. Diese wachsende Vielfalt gilt bei OTTO als uneingeschränkt bereichernd.

Auch der vierten Diversity-Säule, Menschen mit Handicap, widmet sich OTTO intensiv: Im Geschäftsjahr 2014/15 ist die Schwerbehindertenquote bei OTTO auf 4,1 Prozent (227 Mitarbeiter) gestiegen. Dieses wachsende Integrationspotenzial entsteht aus dem offenen Zusammenwirken von aufgeschlossenen Mitarbeitern mit Handicap, umsichtigen Kollegen und verantwortungsvollen Führungskräften.

>

Prozentualer Anteil von Männern unter den Elternzeitlern bei OTTO



> OTTO hat seine Bemühungen zur Inklusion behinderter Menschen darüber hinaus durch eine Kooperation mit Hamburger Bildungsträgern, wie der Hamburger Arbeitsassistenten oder den Elbe-Werkstätten, intensiviert und engagiert sich in der Vermittlung von körperlich und geistig behinderten Menschen in das Unternehmen. Am 30. September 2015 wird OTTO zusätzlich den 1. Integrationstag in seiner Geschichte realisieren: In einer Veranstaltung für seine Mitarbeiter wird OTTO eine exklusive Gesprächsrunde mit zwei deutschen Paralympioniken ausrichten. Zu Gast sein werden Heiko Kröger, deutscher Segler und Goldmedaillen-Gewinner bei den Paralympics 2000 in Sydney sowie die deutsche Rollstuhl-Basketballspielerin Annika Zeyen, die 2012 einen Paralympics-Sieg und 2008 eine Silbermedaille errungen hat und die Mitglied der Hamburger Delegation bei der Präsentation der Hamburger Olympiabewerbung in Frankfurt war. In einer Abendveranstaltung fungiert OTTO darüber hinaus als Gastgeber der Kampagne „...und es geht doch“, die im Jahr 2004 unter anderem von der Fortbildungsakademie der Wirtschaft mit der Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg gegründet wurde. Die Veranstaltungsreihe fördert den Austausch für eine nachhaltige Verankerung beruflicher Teilhabe behinderter Menschen in Unternehmen und hat in diesem Jahr die Ausbildung ohne Barrieren als Schwerpunkt gewählt.

Es sind Maßnahmen, wie diese, welche die gelebte Diversität bei OTTO prägen und die dem Ziel der Förderung von Vielfalt in all ihren Facetten seinen Rahmen und seine Richtung geben.



OTTO

ULRIKE SOPHIA ANDRASCHAK

Abteilungsleiterin Recruitment

Otto (GmbH & Co KG)

E-Mail: UlrikeSophia.Andraschak@otto.de

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

Seid Ihr auch alle da?

Die zehn Faktoren für erfolgreiche Arbeit und die Notwendigkeit, alle Faktoren zum Zug zu bringen und keinen auszulassen

„Personalarbeit kann jeder.“ Ein immer wieder anzutreffender Satz. Kein Ausdruck der Wertschätzung und in dieser Schlichtheit sicher falsch. Oft Ausdruck selbst gemachter Erfahrungen mit einem Bereich, der sich selber schwertut mit der Umsetzung von Forderungen, die er an andere Bereiche und Funktionen stellt.

Über keine andere Funktion werden solche Aussagen getroffen. „Marketing kann jeder“, „Sales kann jeder“, „Finance kann jeder“. Schon mal gehört? Warum aber ist dieser Satz über den Personalbereich bis heute zu vernehmen, was läuft schief?

„Seid offen für Veränderungen“, oder „denkt voraus, wie die Welt in fünf bis zehn Jahren aussieht und richtet Euch schon jetzt danach aus“. Gut gebrüllt HR, aber entspricht der Personalbereich dem eigenen Aufruf?

Was ist denn an IT-Kompetenz im Personalbereich in den letzten Jahren tatsächlich eingezogen? Hat der Personalbereich – wie der Kundenservice – verstanden, was Customer Relationship Management (CRM) wirklich bedeutet, was für Erkenntnisse es über die Kunden bringt und vor allem, wie man CRM im Tagesgeschäft der Personalarbeit umsetzt? Der Personalbereich mag (am liebsten teure) Systeme eingeführt haben, aber kann er sie auch bedienen und vor allem den nötigen Nutzen aus ihnen ziehen?

Hat der Personalbereich verstanden, dass nicht nur die „Generation Y“ im Internet Ware bestellt und die Lieferung am Folgetag erwartet, ansonsten negative Bewertungen abgibt und den Kopf schüttelt, weil die Erstellung eines Zwischenzeug-

nisses im eigenen Haus mehrere Wochen dauert? Wo sind die Personaler, die nicht nur über den schon laufenden (!) Generationenwechsel sprechen, sondern diesen aktiv managen? Welcher Personalbereich ist in der Lage, von jedem Mitarbeiter eine Fit-Gap-Analyse in Echtzeit zu präsentieren, von der schon jetzt Weiterbildungsaktivitäten abgeleitet werden können? Kein Rentner ist plötzlich alt, aber oft genug geht dessen Wissen undokumentiert durch die Tür – und die Nachfolger stehen ratlos vor dem nächsten Auftrag, weil Detailkenntnisse fehlen.

Schön, wenn Personaler von sich behaupten, „ihre Leute“ zu kennen, und voller Stolz erklären, „ich arbeite nicht mit Computern, ich arbeite mit Menschen!“, sich also rühmen, keine IT-Systeme zu benötigen, die diese Big Data Packs erfassen. Nachvollziehbar, wenn der Betriebsrat diese Systeme für Teufelswerk hält, weil man ja mit Daten ganz schlimme Dinge anstellen kann und sich dann sperrt, wo immer es geht – es könnte ja eine „Verhaltens- und Leistungskontrolle“ drohen.

So weit, so gut. Oder schlecht. Solange der Personaler nicht selbst das Unternehmen verlässt und damit das ganze Wissen über jedes einzelne Mitglied der Mitarbeiterschaft. Zurück zum Start. Unter die Nulllinie. Die Zeit rennt. Es brennt, brennt, brennt.

Dennoch folgt hier nun kein Plädoyer für IT-Kompetenz im Personalbereich. Darum geht es auch, aber darum geht es nicht nur. Denn wer nun meint, der Personalbereich müsse sich nicht nur radikal neu definieren, sondern auch alles Bisherige über Bord werfen, weil einfach alles schlecht war, der senkt die Waage in das andere Extrem und erntet ebenfalls keine nachhaltigen Erfolge.

Zurück zur ersten Aussage: Personaladministration mag jeder mehr oder weniger gut können. Für gute, nachhaltige Personalarbeit gilt das nicht. Bei stetiger Verknappung der Ressource „Fachkräfte“ und weiterhin steigenden Anforderungen an die Mitarbeiterschaft ist es die modern und nachhaltig arbeitende Personalabteilung, die letztlich wesentlich zum Erfolg und somit zum Bestand eines Unternehmens beiträgt. Denn was nützen Ideen

KEY TEAM ACCESS FACTORS



für gute Produkte, wenn in der Organisation nicht die Richtigen sitzen, die diese Ideen zu erfolgreichen Produkten machen? Gute und erfolgreiche Produkte sind keine Zufälle – für die optimale Personalbeschaffung und Unterstützung (bis zum Ende der Beschäftigungszeit und darüber hinaus) gilt dasselbe.

Ohne Nutzung aller technischen Möglichkeiten ist diese Professionalität nicht mehr zu erreichen. Allerdings: Technischer Sachverstand, beste Systeme und Prozesse sind in jedem Falle notwendig, aber längst nicht ausreichend.

Was nützt ein hochmodernes Fluggerät mit bestens ausgebildeter Besatzung, wenn sich keine Kunden finden, die mitfliegen wollen?

Gerade Transformationsprojekte gelingen nur, wenn die notwendige Infrastruktur gegeben ist. Sie scheitern aber regelmäßig nicht an unzureichend verfügbarer oder genutzter Technologie, ihr Scheitern hat in der Regel mit den weichen Faktoren zu tun, mit der richtigen Einstellung, mit dem Unterstützen und dem Unterstütztwerden.

Wer nun meint, das ginge ihn nichts an, der eigene Bereich würde ja nicht in Richtung „HR-Model“ transformiert werden, der irrt erneut. Denn jeder Personalbereich steht entweder schon in der Transformation oder kurz davor, denn die Gesellschaft transformiert sich oder wird transformiert. Dieser Prozess hat längst begonnen.

Damit wird der Personalbereich zum Botschafter für Veränderung, ob er will oder nicht: für von Unternehmen gewünschte Veränderung und/oder für gesellschaftlich anstehende und dringend notwendige Veränderung. Es geht also im starken Maße um überzeugen und um Überzeugung. Die weichen Faktoren sind dabei im höchsten Maße erfolgskritisch, weil es für die Umsetzung von Veränderung zunächst ein überzeugtes eigenes Team braucht; und dann auch

samen Ziel verpflichtet fühlt und sich entsprechend engagiert. Da kein Veränderungsprozess immer und zu jeder Zeit von Erfolg gekrönt wird, ist es wichtig Rückschläge nicht nur aushalten, sondern in etwas Positives umwandeln zu können. Der moderne Ausdruck für diese besonders wichtige Charaktereigenschaft heißt Resilienz.

Um andere zu begeistern und Engagement zu wecken, muss die Führungskraft im Personalbereich zunächst einmal selbst vom Ziel und dem Weg dorthin überzeugt sein. Denn nicht Gehalt oder Belohnung

wecken nachhaltiges Engagement, sondern vor allem die Authentizität der Führungskraft und des Teams. Wer sein Team mit eigener Überzeugung und glaubwürdig führt und eine Haltung vorlebt, die Fehler nicht zelebriert, sondern wirklich zum Anlass für Verbesserungen nimmt, der baut damit auch die Fähigkeit in den Teammitgliedern auf, mit Misserfolgen positiv umzugehen und für die Zukunft zu lernen.

Der Personaler muss hier so agieren, wie jeder gute Manager in jeder anderen Funktion. Der Personaler tut gut daran, sich hier zu perfektionieren. Dann kann er die anderen Führungskräfte noch authentischer beraten, coachen und unterstützen. „Personalarbeit kann jeder“ wird es als Satz dann nicht mehr geben.

Unterstützer von außen. Zudem steigt der Bedarf nach Kommunikation immens – in der Regel von einem Ausgangspunkt latenter Unzufriedenheit in der Belegschaft aus, denn welcher Mitarbeiter sagt von seinem Unternehmen schon, in Sachen Kommunikation lief alles prima?

In mehr als 15 Jahren in verschiedenen Personalfunktionen haben sich zehn Faktoren herauskristallisiert, die in ihrer Kombination erfolgsentscheidend sind. Dazu gehören auch die folgenden Erkenntnisse: Alle zehn Faktoren sind einzeln bedeutend und erfolgskritisch und sie stehen gleichberechtigt nebeneinander (zwar kann nicht jeder Faktor zu jedem Zeitpunkt gleichzeitig den Maximalwert erreichen, allerdings darf es zu keinem Zeitpunkt bei auch nur einem Faktor einen Totalausfall geben).

Da nach der Überzeugung des Verfassers alle Faktoren sowohl in ihrer Gesamtheit als auch einzeln erfolgskritisch sind, sollte man nicht einen auf Kosten der anderen hervorheben – dafür reicht hier auch der Platz nicht. Mit „Commitment & Resilience“ (Engagement & Resilienz) soll hier nur ein weicher Faktor beispielhaft vorgestellt werden.

Für erfolgreiche Arbeit im Team – gerade, aber nicht nur, in Veränderungsprozessen – ist es wichtig, dass das gesamte Team sich dem gemein-



smiths detection
bringing technology to life

MARC MURRAY

HR Delivery Lead DACH & Director Global HR Projects
Smiths Detection

Die Kultur entscheidet

Der jüngste weltweite HR Best Practices Survey des Top Employers Institute zeigt: Ohne die entsprechende Organisationskultur sind „Führung“ und „Leistung“ bloße Worthülsen. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, sie mit Leben zu füllen.

„Führung“ und „Leistung“ sind die Lieblingsbegriffe von Management-Literaten und Business-Gurus. Das ist nicht erstaunlich. Denn jedes Unternehmen, das am Markt und als Arbeitgeber erfolgreich sein will, arbeitet sich an diesen Themen ab – mal mehr, mal weniger erfolgreich.

Der jüngste HR Insights Report * zeigt das deutlich: In einer von zunehmender Komplexität, Volatilität und Unsicherheit geprägten Wirtschaftswelt werden eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung (Leadership Development), ein wirksames Leistungsmanagement (Performance Management) und eine Organisationskultur, die beide Bereiche wirkungsvoll miteinander verzahnt, zu kritischen Faktoren, die herausragende Unternehmen von ihren Mitbewerbern unterscheiden.

Definitionen

Organisationen, die Führung langfristig hochqualitativ gestalten und strategisch verankern wollen, müssen – stark verkürzt – zwei zentrale Fragen beantworten: „Wie verstehen wir Führung?“ und „Wem übertragen wir Führung?“ Wenn wir im Folgenden also von „Leadership Development“ sprechen, plädieren wir für ein integriertes Verständnis des Begriffs, das nicht nur die reine Führungskräfteentwicklung (FKE) umfasst, sondern jede Maßnahme, die die Führungsfähigkeit des Einzelnen oder die Führungskultur innerhalb der Organisation verbessert (siehe Abbildung 1). So

betrachten etwa zahlreiche der in unser Studie herausragenden Unternehmen gute Führung nicht mehr als die Aufgabe einzelner Führungskräfte, sondern als systemische Herausforderung.

Das hat Folgen für die Interpretation des Leistungsbegriffs. Zwar haben fast alle Unternehmen ausgereifte Systeme zur Leistungsbeurteilung aufgesetzt. Unsere Studienergebnisse legen aber nahe, dass es Zeit sein könnte, den Leistungsbegriff in mancherlei Hinsicht neu zu bewerten. Wir verstehen „Performance Management“ insofern im Folgenden als einen Prozess, der zum effektiven Management einzelner Mitarbeiter und ganzer Teams beiträgt, jedoch stets als wichtigstes Ziel vor Augen hat, die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu maximieren.

Trends im Leadership Development

1. Gute Führung ist eine Kulturaufgabe

Zahlreiche der in unserer Untersuchung überdurchschnittlich abscheidenden Unternehmen verabschieden sich zunehmend von der tradierten Sicht, Führung sei Sache der Führungskräfte und werde im elitären Kreis verhandelt. Sie sehen sich vielmehr in der Verantwortung, einen Rahmen zu schaffen, in dem vertrauensvolle Führung möglich ist und unternehmensweit gefördert wird. Führungskräfte werden hier zu Anker der Organisationsentwicklung, wirken aktiv an der Förderung des Führungsnachwuchses mit und

involvieren sich bei der strategischen Positionierung des Unternehmens in Richtung Zukunft.

2. Wer Einfluss hat, geht in Führung

Vielen teilnehmenden Unternehmen in aller Welt ist es in den vergangenen Jahren gelungen, komplexe Hierarchiestrukturen zu verflachen und dynamische Matrix-Systeme aufzubauen. Interne Kollaboration und Kommunikation in interdisziplinären Projektteams – teils virtuell über Standorte oder Kontinente hinweg – wird unabdingbar. Das hat Folgen für den Führungsbegriff. Wer hat das letzte Wort, wenn plötzlich Mitarbeiter aus drei Abteilungen an einem Querschnittsthema arbeiten? Vorreiter-Unternehmen gelingt es, informelle und formelle Führung zu kombinieren, etwa indem sie besonders einflussreiche Mitarbeiter und Wissensträger – teilweise unabhängig vom Organigramm – in die Führungsebene einbinden.

3. Führungskarrieren leben von Eigeninitiative

Der klassische Karrierepfad einer Nachwuchsführungskraft ist vom Unternehmen vorgezeichnet. Heute aber tendieren viele aufstrebende Manager dazu, ihren Weg selbst zu suchen und zu finden – ob innerhalb des aktuellen Unternehmens oder anderswo. Mehr denn je nehmen sie ihre Karrieren selbst in die Hand, indem sie sich herausfordernden Projekten und neuen Erfahrungen stellen und ihre Komfortzone bewusst verlassen. Unternehmen, die diese Entwicklung

Ziele des Leadership Development

Vergleich von 100 globalen Top Performern und dem durchschnittlichen Wert aller teilnehmenden Unternehmen

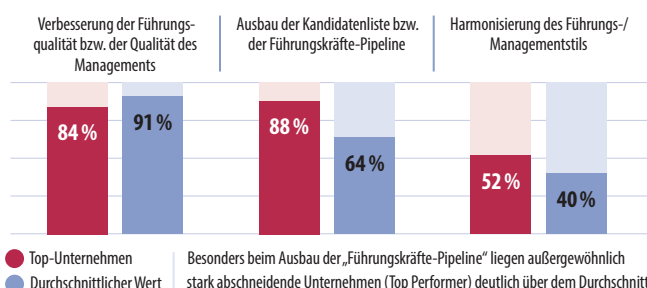


Abbildung 1 / Quelle: Top Employers Institute, 2015

Performance Management

... wie wir es kennen:

Jährlicher oder halbjährlicher Performance Review im Stile eines Schulzeugnisses. Einmalige Veranstaltung mit Fokus auf Lob und Tadel. Blick zurück.

Bewertung anhand von Skalen, Rankings und Vergleichen einzelner Mitarbeiter. Interne Konkurrenz- und Drucksituation.

Statische, vordefinierte Bewertungsschemata.

Ausschließlich die Bewertung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters ist möglich und erwünscht.

... wie es sein wird:

Kontinuierlicher Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Coaching, Feedback-Sessions. Fortlaufender Prozess mit Fokus auf persönliche Entwicklung. Blick voraus.

Erweiterung des Leistungsbegriffs auf den tatsächlichen Beitrag eines Mitarbeiters auf Team, Geschäftserfolg, Kundenzufriedenheit etc. Stärkung der internen Kollaboration.

Dynamischer, agiler Bewertungsprozess.

Es wird möglich, den Beitrag eines Mitarbeiters zu einer Teamleistung und seine Rolle in internen Netzwerken zu bewerten.

Abbildung 2 / Quelle: Top Employers Institute, 2015

anerkennen, lassen Nachwuchsführungskräfte über ihren weiteren Weg wesentlich mitentscheiden, etwa indem sie ihre eigenen Entwicklungspläne festlegen dürfen.

4. Führungskräfteentwicklung wird weniger elitär

In jedem Unternehmen gibt es verborgene Führungstalente: Mitarbeiter, die für eine verantwortungsvolle Rolle im Unternehmen geeignet wären, doch auf dem Radar der Personalentwicklung gar nicht erst auftauchen. Einige Unternehmen in unseren Studiensamples sind in den letzten Jahren besonders erfolgreich bei der internen Rekrutierung des Führungsnachwuchses, indem sie ihre Nachwuchsprogramme für alle Mitarbeiter öffnen. Ein ganz wichtiger Faktor dabei: Nötige Informationen zum (Quer-)Einstieg in die Führungslaufbahn müssen für alle Mitarbeiter verfügbar und transparent sein.

5. Leadership Development wird zum Business Case

Um die Qualität und Effektivität von FKE-Maßnahmen zu beurteilen, nutzt HR traditionell Tools, die auf subjektiven Kriterien fußen – etwa Fragebögen zur Teilnehmerzufriedenheit oder qualitative Feedbacks im Einzel- oder Gruppenkontext. Viele der bei dem HR Best Practices Survey hervorragend abschneidenden Unternehmen ergänzen heute erfolgreich die etablierten subjektiven Bewertungsfaktoren durch klassische Kennzahlen. Verkaufszahlen, Produktivitätsraten, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, ROI – was messbar ist und Bezug zur eingesetzten Entwicklungsmaßnahme hat, wird heute in erfolgreichen Unternehmen in die Gesamtbetrachtung integriert.

6. Führungskräfteentwicklung wird digital und virtuell

Es klingt paradox: Kein Bereich treibt die Geschäftsentwicklung in den unterschiedlichsten Branchen so sehr wie die digitale Technologie, und doch ist das Leadership Development unseres Studiensamples hier insgesamt am schwächsten aufgestellt. Online Coaching, Virtual Collaboration, Social Learning – was für die in unseren weltweiten Surveys am besten abschneidenden Unternehmen Alltag ist, bleibt für viele Mitarbeiter Neuland. In keinem anderen Bereich ist die Diskrepanz zwischen den Top-Unternehmen und dem Durchschnitt so eklatant. Dabei ist gerade hier die Gefahr groß, den Anschluss an die Spitzengruppe zu verlieren: Die Generationen Y

und Z sind personalisierte Interfaces in sozialen Netzwerken gewohnt, bequem abrufbar über mobile Endgeräte. Das Gros der Unternehmen hat hier deutlichen Nachholbedarf.

Folgen für das Performance Management

Die Top-Unternehmen in unserem HR Best Practices Survey setzen auf eine enge Verzahnung von Führungskultur und Performance Management innerhalb der Organisationskultur. Das etablierte Performance Management bewegt sich in Vorreiterunternehmen weg von der statischen, meist einmal pro Jahr verhandelten Zielvorgabe (siehe Abbildung 2). Der Prozess wird dynamischer und kommunikativer. Führungskräfte und Mitarbeiter können auf neue Anforderungen in der Geschäftsentwicklung ebenso wie auf unerwartete Veränderungen im beruflichen und privaten Leben reagieren. Unternehmen, die ihr Performance Management bereits nach diesen Kriterien ausgerichtet haben, berichten über eine verbesserte Kooperation in einzelnen Teams und ganzen Organisationen sowie über mehr Offenheit und Vertrauen im Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Parallel dazu stellen wir bei einer wachsenden Zahl an teilnehmenden Unternehmen eine Reduzierung ausschließlich individuell leistungsbezogener Boni fest, die zwar in der Regel die Einzelleistung anspornen, doch nicht immer förderlich für das Unternehmen als Ganzes sind. In der Summe erscheinen uns folgende Trends als dauerhaft:

■ Performance Management braucht eine Kultur der Spitzenleistung

Die Grundlage, um Leistung neu zu definieren, ist eine Kultur der Offenheit und der Transparenz: Konstruktives Feedback, ehrliche Kommunikation und ein kollaboratives Klima.

■ Starre Leistungsziele behindern agiles Performance Management

Die Geschäftsziele wandeln sich heute so rasant, dass einmalige jährliche Zielvorgaben nicht mehr ausreichen, um angemessen zu reagieren. Leistungsziele müssen sich heute wandeln dürfen.

■ Spitzenleistung verlangt kontinuierliches Coaching und Feedback

Mitarbeiter suchen den Gedankenaustausch, wollen ihre Ziele und ihren Karriereverlauf mitgestalten. Zeitgemäße Führung bietet den hierfür nötigen dauerhaften Dialog auf Augenhöhe an.

■ Erfolg ist mehr als die Summe einzelner Teile

Performance Management ist heute mehr als die Messung von Einzelbeiträgen. Herausragende Einzelleistungen müssen zum Ganzen beitragen. Peer-to-peer-Evaluationen und kollegiale Reviews unterstützen die Beurteilung.

Kultur als Schlüssel

Die Ergebnisse des HR Best Practices Survey beweisen: Die Unternehmenskultur ist der Schlüssel zu einem neuen Verständnis von Führung und Leistung. Erfolgreiche Kulturarbeit gilt zu Unrecht als Kür der HR-Arbeit. Sie ist vielmehr die Pflicht für alle Unternehmen und Organisationen, die langfristig erfolgreich arbeiten wollen. Jedoch braucht Kultur Zeit, Nerven und Ressourcen. „Um eine Kultur zu schaffen, genügt es nicht, mit dem Lineal auf die Finger zu klopfen“. Das hat ausnahmsweise mal kein Managementtheoretiker gesagt, sondern Albert Camus – und der hatte weder Führungserfahrung noch einen MBA, und er ist auch des Besuchs von Motivationsseminaren unverdächtig. Ein einfacher Literaturnobelpreis muss in diesem Fall als Qualitätsnachweis genügen. ■

*** HR Insights aus aller Welt:** Die Informationen in diesem Artikel basieren auf der Report-Serie „HR Insights“ des Top Employers Institute. Für die Reports wurden die Angaben von 600 als Top Employer zertifizierten Unternehmen mit jeweils mehr als 3.000 Mitarbeitern in 99 Ländern weltweit ausgewertet. Beim „**Top Employers Connect HR Summit 2015**“ am 3. November an der **Mannheim Business School** werden die hier zusammengefassten Themen unter dem Titel **„Führungskräfte 2020: Leadership Development meets Performance Management“** vertieft.

Das Top Employers Institute zertifiziert seit 1991 Arbeitgeber mit herausragender Personalführung und -strategie. 2015 erhielten 963 Unternehmen in aller Welt das Top Employers Zertifizierungssiegel, im deutschsprachigen Raum wurden über 200 Unternehmen ausgezeichnet. Die Zertifizierung basiert auf einer objektiven, unabhängigen Methodik. HR und Management bearbeiten einen Fragebogen zur Personalpolitik und -praxis: Auf Basis von 100 Fragen ergeben sich 600 Best Practices. Die Angaben werden validiert, die Ergebnisse und Prozesse der Zertifizierung extern auditiert.



DENNIS UTTER

Regional Director Germany,
Austria, Switzerland & Poland
Top Employers Institute



Ansprechpartnerin:

SHARON FISCHEL

Senior Project Manager
Sharon.Fischel@top-employers.com

Challenge for Talents

Neue Talente gewinnen – mit kriegerischen Mitteln oder mit Begeisterung?

Der „War for Talents“ ist mittlerweile in aller (Personaler) Munde. Unternehmen „kämpfen“ um Fachkräfte und ein „Krieg“ um den passenden Nachwuchs ist vermeintlich allgegenwärtig.

Unstrittig müssen sich Unternehmen heute anderen Herausforderungen stellen, um geeignete Bewerber in gewünschter Zahl zu finden, als dies vor 20 Jahren der Fall war. Die Hintergründe, unter anderem demografischer Wandel und veränderte Werte der jüngeren Generationen, sollen in diesem Artikel nicht betrachtet werden. Er soll vielmehr zum Nachdenken darüber anregen, ob es erfolgversprechender ist, um Bewerber zu kämpfen oder potenzielle Bewerber von einem Unternehmen zu begeistern.



„War for Talents“ und „Challenge for Talents“ schließen sich aus

Nimmt man den Wortlaut ernst, fordert „War for Talents“ dazu auf, Konkurrenzunternehmen wegen der „Kriegsbeute“ Bewerber zu bekämpfen. Der Fokus ist ausschließlich auf das eigene und andere Unternehmen gerichtet. Im „Challenge for Talents“ steht der potenzielle Bewerber im Mittelpunkt. Er legt die Spielregeln des Wettbewerbs fest und entscheidet,

ob ein Unternehmen erfolgreich teilgenommen hat. Das Unternehmen gestaltet das „Spiel“ nur zu Beginn, indem es bestimmt, um welche Bewerber es in den Wettbewerb gehen möchte.

Bewerber zu Fans machen

„Wir machen Kunden zu Fans“ ist das selbstbewusste Ziel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KIND Hörgeräte GmbH & Co. KG. Warum soll ein Unternehmen das Ziel „Wir machen Bewerber zu Fans“ nicht ähnlich selbstbewusst verfolgen?

Ein solches Ziel bedeutet nicht mehr und nicht weniger als eine Arbeitgeber-Marke (Employer Branding) zu gestalten, die Menschen begeistert, das Interesse von Schülern und Studenten am Unternehmen entfacht und für Fach- und Führungskräfte eine reizvolle Wechselloption ist. Dazu gehört auch, dass viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens zum Fan-Club gehören.

Praktische Herausforderungen

Mehr als 500 Auszubildende gehen zum Stand August 2015 bei KIND ihren ersten Weg in ihre berufliche Zukunft. Davon beginnen dieses Jahr – mit über 250 Auszubildenden – so viele Menschen wie noch nie eine Ausbildung bei KIND. Dies in Zeiten allgemeinen rückläufiger Bewerbungseingänge realisieren zu können, ist ein Indiz dafür, im Wettbewerb um Talente auf dem richtigen Weg zu sein. Dass alle Auszubildenden – nach erfolgreicher Ausbildung – eine Übernahmegarantie in eine unbefristete Anstellung erhalten, bedeutet zugleich, dass sowohl bei der Auswahl der Bewerber als auch bei ihrer Ausbildung ein hoher Qualitätsanspruch realisiert werden muss; für den Einzelnen die Gewissheit, dass das Unternehmen viel in ihn investiert.

Bei KIND ist folgerichtig nicht die Abteilung Personaladministration oder -controlling die mitarbeiterstärkste im Personalbereich, sondern die Abteilung „Aus- und Weiterbildung“ – mitsamt der KIND Akademie, die unter anderem in den letzten drei Jahren knapp 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Meistern ausgebildet hat.

Im Wettbewerb um Bewerber erfolgreich sein

Wie stellt man sich auf, um gute Chancen im „Challenge for Talents“ zu haben? Zunächst muss das Unternehmen den potenziellen Bewerbern überhaupt bekannt sein, um Begeisterung säen zu können. Das klingt banal, der Bekanntheitsgrad sollte jedoch immer wieder bewusst kritisch hinterfragt werden. Notwendig ist eine klare Entscheidung, welche Bewerber man begeistern möchte und über welche Kanäle diese erreicht werden. „Was zeichnet die bei uns beschäftigten Mitarbeiter aus?“ oder „Was macht diese Mitarbeiter zufrieden und erfolgreich?“ können hierbei zwei der Leitfragen sein. Es muss aber stets geprüft werden, ob die zukünftige Unternehmensausrichtung in diesem Punkt möglicherweise zu Veränderungen führt.

Eine attraktive Arbeitgeber-Marke bringt glaubwürdig auf den Punkt, was den Arbeitgeber ausmacht. Die Vorzüge des Arbeitgebers müssen unver-

wechselbar herausgestellt werden, alle künftigen Kampagnen sind daran auszurichten. Der Arbeitgeber darf weder beliebig wirken noch Bewerber mit einer Vielzahl von Informationen und Eigenschaften verwirren. Eine erfolgreiche Arbeitgeber-Marke ist mit wenigen Worten griffig zu beschreiben und emotional ansprechend. Nur so setzt sich das Unternehmen dauerhaft positiv in der Wahrnehmung potenzieller Bewerber fest.

Mit welcher seiner Stärken sich ein Unternehmen im Wettbewerb herausgehoben positionieren möchte, ist die grundlegende strategische Entscheidung zur Gestaltung der Arbeitgeber-Marke. Sind dies beispielsweise der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern und das gute Arbeitsklima, dann muss das in allen Einzelmaßnahmen als roter Faden erkennbar sein. Dies gilt insbesondere für die Karriere-Webseite, den Auftritt in sozialen Netzwerken, Stellenanzeigen, Präsentationen auf Job-Messen und an Hochschulen sowie für die Auswahl der Auszeichnungen, um die man sich als Arbeitgeber bemüht (wie etwa „Best Place to learn“).

Es ist nicht zielführend, immer wieder die gleichen Floskeln von guten Verdienstmöglichkeiten oder Karrierechancen und einer interessanten Aufgabe zu wiederholen. Wie jeder Arbeitgeber bei einer Bewerbung eines Arbeitnehmers erwartet, dass er die besonderen Vorzüge dieser einzelnen Person erkennen kann, gilt identisch, dass Bewerber erkennen wollen, was ganz konkret einen Arbeitgeber von den restlichen abhebt. Selbstbewusstsein bei den Stärken und ein ehrlicher Umgang mit den Themen, an denen in der Zukunft noch gearbeitet werden soll, können die Glaubwürdigkeit des und die Sympathie für das Unternehmen nur steigern. „Warum haben sich Ihre Mitarbeiter für das Unternehmen entschieden?“, kann die zentrale Frage sein, um die richtigen Argumente für den Bewerberwettbewerb zu erkennen.

Ewiger Wettbewerb

Der Wettbewerb um die richtigen Bewerber endet nicht. Genauso wenig wie die notwendige stetige Gestaltung der Arbeitgeber-Marke, die mit den Veränderungen im Unternehmen mitgehen muss, um ehrlich zu bleiben. Strategisch konsistent und kon-

sequent umgesetzt, erhält die „Bewerbumappe“ des Unternehmens im „Challenge for Talents“ mit der Zeit Ecken und Kanten, die dabei helfen, die Arbeitgeber-Marke mit klaren positiven Emotionen zu belegen. Scheu vor der Positionierung, was ein Unternehmen ausmacht und welche Menschen zu ihm passen, sollte daher abgelegt werden.

KIND hat entschieden, in der neuen Anzeigenkampagne für Bewerber und Mitarbeiter besonders deutlich zu machen, für welche Werte das Unternehmen steht.



KIND

SANDRA BIEROD-BÄHRE

Bereichsleiterin Personal / Juristin

Kind Unternehmensgruppe

E-Mail: Sandra.Bierod-Baehre@kind.com

Anzeige

Praxis-Workshop

Digitale Personalarbeit

VERSTEHEN UND RICHTIG EINSETZEN

Schwerpunkthemen:

- HR-Software professionell auswählen
- HR-Cloudlösungen, SaaS
- Kosten und Nutzen von HR-Software
- Umgang mit Software-Anbietern, Beratern und eigenen IT-Profis
- Stolpersteine und Kritiker: Datenschutz und Betriebsrat

Referent:

Prof. Dr. Wilhelm Müller,

Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach; Berater für Auswahl und Optimierung von HR-Software

29.09.2015
IN KÖLN
10.00 – 17.00 Uhr

Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung und melden Sie sich jetzt per Fax, Post oder unter www.datakontext.com an.

Nir freuen uns auf Sie!



Was früher einheitlich war, ist jetzt vielfältig:

Multi-Channel-Publishing im Personalmarketing

„Früher war alles einfacher“, klagt der Geschäftsführer des mittelständischen Maschinenbauers. „Es gab genug qualifizierte Bewerber auf allen Ebenen. Egal ob Ingenieur, Meister, kaufmännische oder gewerbliche Angestellte. Sie haben uns die Bude eingerannt.“ Jetzt ist die Situation anders. Der Maschinenbauer sucht händierend nach den richtigen Leuten.

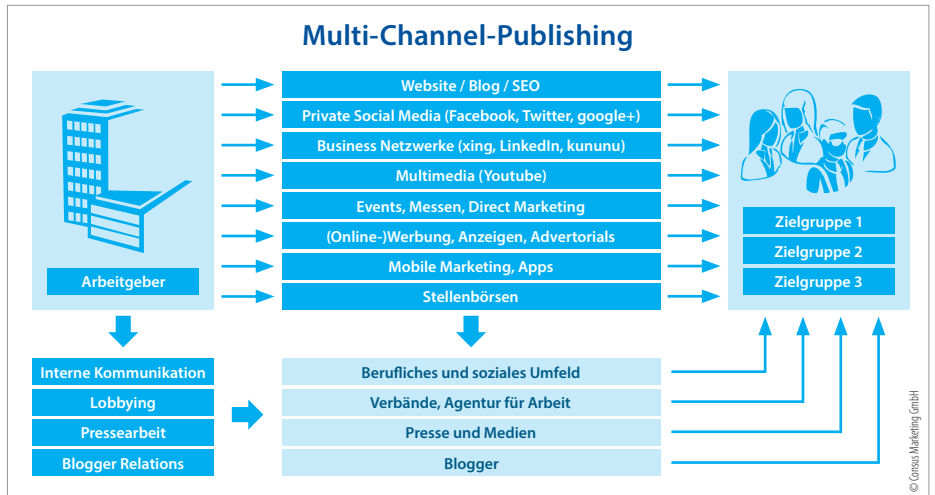
Außer dem demografischen Wandel sind es die veränderten Kommunikationsgewohnheiten der potenziellen Mitarbeiter, die zu diesem Mangel führen. Der Maschinenbauer: „Früher haben wir eine Stellenanzeige in unserer Regionalzeitung geschaltet. Dann hatten wir einen Haufen Bewerbungsmappen auf dem Tisch – und richtig gute Leute. Jetzt erhalten wir nur wenige Bewerbungen – und die meisten sind nicht ausreichend qualifiziert.“ Offensichtlich ist der eine Kommunikationskanal nicht mehr ausreichend, um Bewerber zu gewinnen.

Eine Umfrage der Vodafone-Stiftung* verdeutlicht die Veränderung im Bewerbungsprozess: Die befragten Schülerinnen und Schüler informieren und bewerben sich nur noch wenig über die klassischen Kommunikationskanäle. Erste Ansprechpartner sind weiterhin Freunde, Bekannte und Eltern. Dazu treten die Recherche im Internet und den Social Media. In der Studie sind zahlreiche Möglichkeiten aufgeführt, wie sich Schüler über ihre berufliche Zukunft informieren.

Multi-Channel-Publishing als Antwort

Das Konzept des Multi-Channel-Publishing greift diese Veränderung auf. Arbeitgeber dürfen sich nicht auf einen Kommunikationskanal verlassen, sie müssen eine Vielzahl von Kontaktpunkten bieten. Dabei gilt: Der Kommunikationskanal für die eine Zielgruppe kann für die andere irrelevant sein. Personalverantwortliche müssen daher ihre Kommunikation gewichten und Schwerpunkte da setzen, wo sich die Kernzielgruppe intensiv informiert.

Am wichtigsten ist dafür die Karriere-Website – alle Kontaktpunkte verweisen auf sie. Sie unterliegt bestimmten Regeln und muss den Besucher auf



einfache Weise animieren, sich zu bewerben. Weitere Instrumente sind unter anderem Messen, Social Media, Video, Werbeanzeigen, Online-Werbung oder Jobbörsen.

Zudem müssen Unternehmen Multiplikatoren ansprechen. Pressearbeit bleibt fester Bestandteil der Kommunikation. In klassischen Medien erhalten beispielsweise (Groß-)Eltern von Bewerbern positive Eindrücke eines Unternehmens, die sie im Gespräch weitergeben. Neu sind Blogger Relations. Es gibt eine Vielzahl von Blogs, in denen Bewerber sich über Unternehmen oder Jobs informieren.

Wichtig ist es, die angestrebte Positionierung als Arbeitgeber in allen Kanälen deutlich zu machen. Basis ist eine ganzheitliche Employer-Branding-Strategie, die alle Ziele des Personalmarketings definiert. Daraus lassen sich die Schwerpunkte für die unterschiedlichen Bewerberzielgruppen festlegen. Je nach Alter, Karrierephase, Abschluss, Geschlecht, Milieu und Region kommen unterschiedliche Kommunikationskanäle zum Einsatz. In jedem Kanal müssen sich – zielgruppengerecht – die gleichen Botschaften wiederfinden. Daraus resultierend sind die potenziellen Bewerber in der Lage, ein realistisches Bild von und eine klare Erwartungshaltung an ihren künftigen Arbeitgeber zu entwickeln. Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass es den Bewerber findet, der zu seiner Kultur passt. Das Recruiting wird effizienter.

Neue Wege in der Kommunikation gehen

Arbeitgeber sind gefordert, ihre Bewerberkommunikation zu überprüfen, wenn sie am Arbeitsmarkt bestehen wollen. Interessenten müssen eine Vielzahl von Kontaktpunkten erhalten, um eine Beziehung zum Unternehmen aufzubauen und sich dabei auf kognitive und emotionale Weise ihrem möglichen Arbeitgeber zu nähern. So bildet das Unternehmen ein Reservoir an potenziellen Mitarbeitern – über alle Karrierephasen hinweg.

Aus einem Check der Kommunikation und der aktuellen Positionierung als Arbeitgeber lassen sich erste Handlungsempfehlungen ableiten. ■

* vgl. www.vodafone-stiftung.de/vodafone_stiftung_publicationen.html (11.06.2015)



**Employer
Branding
now**

NICOLAS SCHEIDTWEILER

Geschäftsführer

Consus Marketing GmbH

Mail: Scheidtweiler@employer-branding-now.de

Telefon: 0421 / 365 192 - 0

We Can Do It!



Beschluss des Bundestages zur Frauenquote

Konsequenzen für mitbestimmte Unternehmen

In diesem Beitrag wird dargestellt, welche Handlungserfordernisse sich für mitbestimmte Unternehmen aus dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ ergeben, das am 01.05.2015 in Kraft getreten ist.

1. Folgen für den Aufsichtsrat

Lediglich die Aufsichtsräte von börsennotierten Gesellschaften, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, müssen in Zukunft zumindest zu 30 Prozent mit Frauen besetzt werden. Die Mindestquotenregelung betrifft damit jene Unternehmen nicht, die zwar mitbestimmt, aber nicht börsennotiert sind. Nach dem Gesetz hat jedoch der Aufsichtsrat von börsennotierten oder mitbestimmten Gesellschaften sowohl Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils festzulegen als auch Fristen zu deren Erreichung – und zwar im Aufsichtsrat selbst und in der Geschäftsführung.

Der Aufsichtsrat ist nicht zur Festlegung oder Erreichung einer bestimmten Quote verpflichtet. Es ist vielmehr zunächst in einem ersten Schritt festzustellen, wie hoch der aktuelle Frauenanteil ist, da der Status quo richtungsweisend für eine Mindest-Zielgröße ist. Der Aufsichtsrat darf später keine Zielgrößen mehr festlegen, die hinter dem Status quo im Moment des Inkrafttretens des Gesetzes zurückbleiben. Im Übrigen hat der Gesetzgeber keine Untergrenzen für die Festlegung der unternehmensspezifischen Zielgrößen vorgegeben. Die Unternehmen sollen in ihrer Entscheidung frei sein. Das Gesetz verlangt nicht, dass die festzusetzende Zielgröße den bereits erreichten Frauenanteil überschreiten muss.

Die Zielgrößen sollen spätestens bis zum 30.9.2015 erstmals festgelegt werden. Die erste festzulegende Frist zur Erreichung der festgelegten Zielgrößen darf nicht mehr als zwei Jahre betragen. Danach dürfen die Fristen jeweils nicht länger als drei Jahre sein.

Für den Fall der Verfehlung der Ziele, oder der Setzung besonders niedriger Ziele, sieht das Gesetz keinerlei Sanktionierung vor. Der Gesetzgeber geht davon aus, dass der Druck der Öffentlichkeit Anreize setzen wird, sich ambitionierte Ziele zu stecken und diese auch zu erfüllen. Aufgrund der Publizitätspflicht (siehe unter Ziffer 3) sollten sich Unternehmen der möglichen Auswirkungen der Zielfestsetzungen auf ihr Ansehen in der Öffentlichkeit, bei Geschäftspartnern und auf dem Bewerbermarkt bewusst sein.

2. Folgen für die Geschäftsführung beziehungsweise den Vorstand

Die Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für die Frauenquote trifft zudem die Geschäftsführung/den Vorstand, hinsichtlich der beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung/des Vorstands. Zum Verfahren, den Fristen und den Anforderungen im Detail gelten die Ausführungen oben unter 1. entsprechend.

Die Geschäftsführung/der Vorstand sollte sich zeitnah eine Informations- und Entscheidungsgrundlage verschaffen – anhand der Daten zum Freiwerden von Positionen auf den beiden obersten Führungsebenen und zur voraussichtlichen Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiterinnen oder Bewerberinnen.

3. Folgen für die Jahresabschlussstellung

Jeweils nach Ablauf der gesetzten Frist für die Erreichung von Gleichstellungszielen hat das Unternehmen über die Umsetzung und den Erfolg oder Misserfolg der Zielerreichung

transparent zu berichten. Dies erfolgt im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung im Lagebericht des Jahresabschlusses. Sowohl für die Zielgrößen als auch für die gleichzeitig festzulegenden Fristen sind entsprechende Angaben in der Erklärung zur Unternehmensführung zu machen. Ferner ist darin darzulegen, ob die festgelegten Zielgrößen im Bezugszeitraum eingehalten wurden – und wenn nicht, Angaben zu den Gründen.

4. Folgen für die Personalentwicklung

Aufgabe von HR wird es sein, Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren, die das Unternehmen in die Lage versetzen, Führungspositionen verstärkt mit hochqualifizierten Mitarbeiterinnen intern zu besetzen. Im Bereich Personalmarketing wird anzustreben sein, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für hochqualifizierte Bewerberinnen und Quereinsteigerinnen zu steigern. Dazu können insbesondere spezielle Weiterbildungsprogramme für Frauen sowie Konzepte für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören.



CARSTEN KEIENBURG

Manager Group HR Labour Law & Relations
Vaillant Group
E-Mail: Carsten.Keienburg@vaillant.de

Was drauf steht, sollte auch drin sein!

Vergütung für eine höherwertige Tätigkeit in einem unentgeltlichen Praktikum

Verrichtet ein Praktikant höhere Dienste als die, die er nach dem vereinbarten Inhalt des Praktikums zu erbringen hat, sind diese von der Vergütungsvereinbarung zum Praktikum nicht mehr gedeckt. Die Vergütung der erbrachten, außervertraglichen, höherwertigen Dienste erfolgt entsprechend § 612 Abs. 1 BGB, so das Bundesarbeitsgericht (BAG, Urteil vom 10. Februar 2015, 9 AZR 289/13).



Die Klägerin, Diplom-Pädagogin, und die Beklagte, Betreiberin einer Klinik und Poliklinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie, stritten über die Zahlung eines Entgelts für außervertraglich erbrachte Dienste. Die Klägerin absolvierte vom 1. Februar 2009 bis zum 31. Januar 2010, im Rahmen ihrer Zusatzausbildung zur Kinder- und Jugendpsychotherapeutin, ein Praktikum bei der Beklagten. Die Parteien einigten sich mündlich darauf, dass das Praktikum unentgeltlich erfolgen solle. Bereits Ende Mai 2009 führte die Klägerin, bei ihr fest zugewiesenen Patienten, Einzeltherapiestunden durch – selbstständig und ohne Nachbesprechung. Schon zuvor übernahm sie vertretungsweise Therapiesitzungen der beiden fest angestellten Psychotherapeutinnen. Ab Mai 2009 erledigte die Klägerin ein Viertel des Arbeitspensums der beiden in Vollzeit tätigen

Psychotherapeutinnen. Aus ihrem Praktikantenstatus folgte keine besondere Handhabung. Des Weiteren erledigte die Klägerin, nach einmaliger dreistündiger Einweisung, wirtschaftlich verwertbare Testungen und therapeutische Tätigkeiten, die üblicherweise von fertig ausgebildeten Psychotherapeuten durchgeführt werden. Die Auswertung der Ergebnisse führte sie ohne Überwachung eigenverantwortlich durch. Die Beklagte rechnete die Leistungen der Klägerin gegenüber der Krankenkasse ab, ohne offenzulegen, dass diese von einer unentgeltlich tätigen Praktikantin erbracht worden waren. Die Klägerin beehrte die Bezahlung ihrer über das Praktikum hinausgehenden Dienste, in Anlehnung an die Vergütung der festangestellten Therapeuten.

Das Arbeitsgericht wies die Klage ab. Das Landesarbeitsgericht sprach der Klägerin für die Monate Juni 2009 bis Januar 2010 eine Vergütung in Höhe von monatlich 1.000,00 Euro brutto zu. Dem schloss sich das Revisionsgericht an.

In entsprechender Anwendung des § 612 Abs. 1 BGB könne ein Anspruch auf Vergütung auch dann bestehen, wenn ein unentgeltliches Praktikum vereinbart wurde, so das BAG. Voraussetzung für die Anwendung des § 612 BGB sei zwar grundsätzlich, dass eine Vereinbarung über die Vergütung der zu erbringenden Dienste fehlt oder die Unentgeltlichkeit wegen Sittenwidrigkeit gemäß § 138 BGB nichtig ist. Eine Vergütungspflicht könne aber auch entstehen, wenn die Parteien die Ableistung eines unentgeltlichen Praktikums vereinbart haben. Dies gilt auch dann, wenn – wie hier durch § 7 Psychotherapeutengesetz (PsychThG) – die Anwendung des Berufsbildungsgesetzes und damit der Anspruch auf angemessene Vergütung nach § 26 i.V.m. § 17 Abs. 1 Satz 1 BBiG ausgeschlossen ist. Die Erbringung der faktisch höherwertigen Dienste – auf Veranlassung oder mit Billigung des Arbeitgebers – rechtfertige die Anwendung des § 612 Abs.1 BGB.

Im Hinblick auf den zum 1. Januar 2015 in Kraft getretenen § 22 Abs. 1 S. 2 Nr. 1 MiLoG führt das BAG aus, die Anwendung der Vorschrift setze voraus, dass das Praktikum „aufgrund“ einer Ausbildungsordnung geleistet werde. Im konkre-

ten Fall wichen die Tätigkeiten der Praktikantin erheblich von den in der Ausbildungsordnung vorgeschriebenen ab.

Weiterhin führt das BAG aus, eine Tätigkeit, die über die vertraglich geschuldete hinausgehe, könne im Einzelfall unentgeltlich zu erbringen sein, wenn sie nur probe- oder vertretungsweise zugewiesen wurde. Ob und wie lange die Dienstleistungen ohne entsprechendes Entgelt zu erbringen seien, hänge von dem vom Tatsachengericht zu bewertenden Einzelfall ab. In Bezug auf die Vergütungserwartung sei aber auch zu berücksichtigen, dass die im Rahmen eines Praktikums zu erbringende Ausbildung für den Ausbilder regelmäßig einen erheblichen Aufwand bedeutet. Deshalb entstehe einem Praktikanten nicht für jede vom ihm erbrachte nicht geschuldete Leistung ohne weiteres ein Anspruch auf Vergütung.

Fazit: Diese Entscheidung ändert nichts an der geltenden Rechtslage. Es gilt weiterhin, dass Praktika unentgeltlich erbracht werden können, sofern § 22 MiLoG einschlägig ist. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Praktikanten im Wesentlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden. Die Arbeitsleistung darf dabei aber nicht im Vordergrund stehen.

Anmerkung: Arbeitgeber sollten die Anforderungen an ein Praktikum im Rahmen der einschlägigen Ausbildungsordnung kennen und berücksichtigen. Zu bedenken ist auch der Umstand, dass nach dem 1. Januar 2015 eine (bußgeldbewehrte) Mindestlohnrelevanz gegeben sein kann.



ANDREA BELEGANTE

Stv. Hauptgeschäftsführerin, Rechtsanwältin
 Bundesverband der Systemgastronomie e.V.
 Mail: info@bundesverband-systemgastronomie.de
 Telefon: 089 / 306 58 79 - 0

Externe Whistleblower-Stelle als Teil des Compliance-Systems

Strafurteile, wie die durch das Landgericht Essen (Urteil vom 14.11.2014, 35 KLs) gegen den Ex-Vorstandsvorsitzenden von Arcandor verhängte mehrjährige Freiheitsstrafe wegen Untreue und Steuerhinterziehung für Privatflüge auf Firmenkosten im Wert von mehreren hunderttausend Euro, geben Anlass, das bestehende Compliance-System zu überprüfen.



1 Vorteile einer externen Whistleblower-Stelle

Häufig zeigt sich, dass rein firmen- und konzern-eigene Melde- und Aufsichtsmöglichkeiten unzureichend sind. Wie sonst konnte ein Missbrauch der Reisekostenregelungen, wie oben genannt, unbemerkt bleiben? Gemeint ist nicht nur der Aufsichtsrat – es ist zu fragen, ob sich Untergebene vielleicht nicht trauten, diese Praxis anzuzeigen. Mangelndes Vertrauen in interne Stellen spricht für eine externe Whistleblower-Stelle ohne Eigeninteressen im Unternehmen, bei der anonym Anzeigen gemacht werden können und die in der Aufklärung von Sachverhalten sowie im Konfliktmanagement geübt ist, die sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen auskennt, die konkrete Verbesserungsvorschläge für das Compliance-System machen kann und die idealerweise eine gesetzliche Schweigepflicht hat, wie zum Beispiel Rechtsanwälte.

In anderen Branchen, etwa bei Banken, ist die Errichtung eines Whistleblower-Systems gesetzlich vorgegeben, so in § 25 a Abs. 1 Satz 6 Nr. 3 KWG. Nationale Gesellschaften börsennotierter US-Konzerne sind durch den Sarbanes Oxley Act verpflichtet, Verhaltenskodizes für Mitarbeiter und Unternehmen zu regeln oder zu übernehmen.

2 Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates

Beim Aufbau eines Compliance-Systems mit externer Whistleblower-Stelle sind außer rechtlichen Schutzregelungen, wie Arbeitsrecht, Datenschutz, Zeugnis- und Aussageverweigerungsrechten, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates zu berücksichtigen. Bei Ethik- und Whistleblower-Regelungen bestehen Mitbestimmungsrechte, insbesondere nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG und anderen – so auch bei einer Hinweisgeberpflicht der Mitarbeiter durch eine „Whistleblower“-Klausel (BAG 1 ABR 40/07).

Eine Betriebsvereinbarung stellt für die Mitarbeiter eine deutliche Anerkennung des gesamten Systems, auch seitens des Betriebsrats, dar. Häufig hat allerdings der Betriebsrat erst einmal Probleme, hieran mitzuwirken, weil „Denunziation“ nicht gefördert werden soll. Hier gilt es, sensibel zu verhandeln und die Vorteile des Systems für die Arbeitnehmer (Schutz und Sicherheit) sowie für die Unternehmensführung (Eigenkontrolle) deutlich zu machen und so auch Ängste abzubauen – bislang ist der Mitarbeiter ohne Betriebsvereinbarung im Einzelfall auf den Schutz der Gerichte angewiesen, trägt also ein nicht unerhebliches Risiko. Eine Selbstbindung des Unternehmens an das Hinweisgebersystem müsste deshalb auch den Betriebsrat überzeugen.

Es empfiehlt sich, jenen Mitarbeitern, die Anzeigen bei der Whistleblower-Stelle machen sollen, bereits per Betriebsvereinbarung ihre Anonymität und Zeugnis-/Aussageverweigerungsrechte zuzusichern. Nur dann besteht die Chance auf ein effektives Compliance-System.

3 Was darf der einzelne Mitarbeiter ohne Betriebsvereinbarung?

Eine allgemeine gesetzliche Regelung zum Whistleblower-Schutz gibt es trotz mehrfacher Anläufe nicht. Bis auf Spezialgesetze, wie § 17 ArbSchG, muss sich der einzelne Mitarbeiter bei externen Anzeigen auf die Rechtsprechung verlassen, wobei er unter Umständen Abmahnungen und (fristlose) Kündigung riskiert.

Der Europäische Menschenrechtsgerichtshof (EGMR) hat in 2011 den Fall einer Altenpflegerin entschieden, die bei der Polizei direkt eine Anzeige gegen den Betreiber eines Pflegeheimes wegen Betrugs und Untreue erstattete, weil er Dienstleistungen abrechnete, die er wegen personeller Unterausstattung und schlechten hygienischen Verhältnissen nicht erbrachte. Sie kassierte dafür eine fristlose Kündigung, die zwar vor dem BAG hielt, nicht aber beim EGMR. Dieser stellte fest, dass die Strafanzeige vom Recht auf Meinungsfreiheit nach Artikel 10 der Europäischen Menschenrechtskonvention gedeckt war. Zwar sei ein besonderes Loyalitätsverhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer anzunehmen, weshalb grundsätzlich zuerst die zuständige Stelle des Arbeitgebers zu benachrichtigen sei. Allerdings sei unter Umständen auch der Gang an die Öffentlichkeit berechtigt, wenn es offenbar keine andere Möglichkeit mehr gebe, die Missstände zu beheben. Zudem sei hier zweifelsohne ein öffentliches Interesse im Sinne des Artikel 10 § 2 gegeben.



F P S
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Partnerin
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE
E-Mail: Henkel@fps-law.de
Telefon: 030 / 885 927 - 390

Unsere Arbeitswelt verändert sich ständig und das immer schneller. Neue Technologien und Software verlangen von uns, dass wir uns schnell in sie einarbeiten. Zudem ist es durch den demografischen Wandel unwahrscheinlich geworden, dass man sein gesamtes Arbeitsleben mit kaum wechselndem Aufgabenbereich in ein und demselben Unternehmen verbringt. Das Lernen ist zu einem ständigen Begleiter geworden – und das ist auch gut so! Mitarbeiter, die wissen, wie sie selbstständig und effizient lernen können, sind flexibel einsetzbar und in der Lage, sich komplizierte Sachverhalte anzueignen. Sie erleben auch weniger Frust, weil sie wissen, welche Methoden für sie zielführend sind. Lernkompetenz ist damit ein Schlüssel, der viele Bereiche öffnet – von der Aneignung eines neuen Arbeitsablaufes bis hin zur effizienten Gestaltung des Alltags.



Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel

Lernkompetenz wird allerdings in der schulischen und beruflichen Ausbildung noch immer kaum gelehrt. Sie ist nicht Teil des Curriculums, sondern steht oft nur auf dem Plan besonders engagierter Lehrer. Ist dies nicht der Fall, eignen sich nur wenige Schüler und Studenten das notwendige Handwerkszeug auf eigene Faust an.

Hinzu kommt, dass gerade im Arbeitsalltag von Produktionsmitarbeitern eine ganz andere Art von Lernkompetenz benötigt wird als jene, die die meisten Bücher und Seminare vermitteln. Das klassische Training befasst sich mit Methoden zum Auswendiglernen von Vokabeln oder zum strukturierten Durcharbeiten von Fachliteratur. Solche Kompetenzen sind grundsätzlich sinnvoll, werden aber für das informelle Lernen, das „on the job“ passiert, gar nicht gebraucht. Vor dem Hintergrund, dass nach wissenschaftlichen Erkenntnissen bis zu 80 Prozent des Lernens am

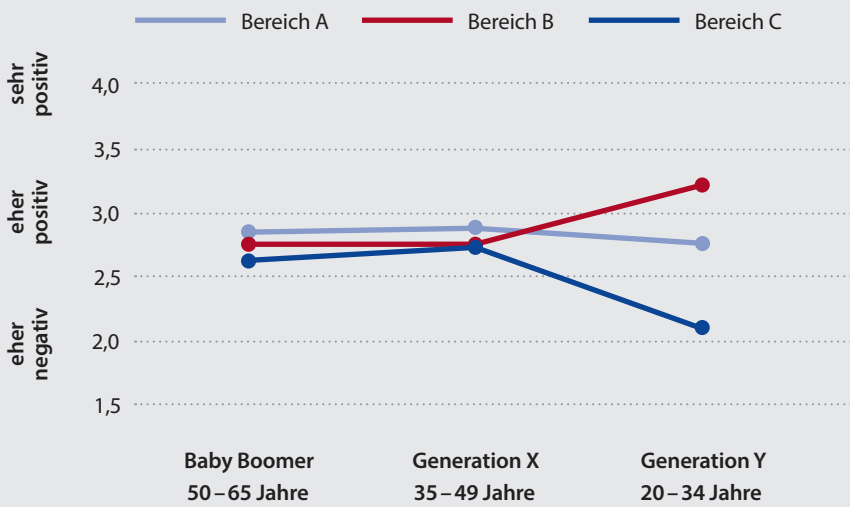
Arbeitsplatz informell geschieht – also außerhalb eines Seminars oder einer anderen, stark strukturierten Veranstaltung – zeigt sich also, dass entsprechende Angebote stärker auf die Lebenswelten der Arbeitnehmer zugeschnitten werden müssen.^[1]

An dieser Stelle setzt das Projekt „Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel“ an. Gemeinsam mit der internationalen Jacobs University will der Stahlproduzent ArcelorMittal Bremen GmbH eine Toolbox entwickeln, die die Lernkompetenz fördert – und zwar auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und mit einer anschließenden Effizienzmessung.

Ausgangspunkt für die Konzeption dieser Toolbox war eine groß angelegte Erhebung per Fragebogen, an der 816 Mitarbeiter aus Produktion und Verwaltung teilnahmen (im Verhältnis von



etwa 50:50). Die abgefragten Themen waren nicht ausschließlich lernbezogen, sondern sollten es auch ermöglichen, das Thema Lernen in einen größeren Kontext zu setzen – beispielsweise durch eine Betrachtung des Altersklimas oder der wahrgenommenen Unterstützung durch Führungskräfte. Gerade zum Altersklima gab es überraschende Erkenntnisse. Dieses psychologische Konstrukt beschreibt, wie ältere Mitarbeiter in ihrem Team wahrgenommen werden. Die Teilnehmer konnten bewerten, inwiefern Eigenschaften wie „vertrauenswürdig“, „lernbereit“ oder „motiviert“ auf ihre Kollegen zutreffen, die 55 Jahre oder älter sind.^[2]



Wir haben untersucht, wie sich das Altersklima in den verschiedenen Hauptbereichen von ArcelorMittal Bremen unterscheidet und ob es Altersunterschiede in der Bewertung gibt. Dabei ergab sich ein spannendes Bild (siehe Grafik): Die Linien zeigen drei verschiedene Trends, die jeweils in verschiedenen Bereichen anzutreffen waren. Ältere Mitarbeiter (zwischen 50 und 65 Jahren) haben überall in etwa die gleiche Einschätzung, wie positiv das Altersklima ist – also wie sie sich von anderen Kollegen wahrgenommen fühlen. Die Einschätzungen der sogenannten „Generation Y“ (20–34 Jahre) gehen aber je nach Bereich stark auseinander: In einigen nehmen die jüngeren Kollegen die älteren wesentlich positiver wahr, als diese es empfinden. Dort sind im Alltag Arbeitsaufgaben häufig, in denen große Erfahrung gebraucht wird. Wer schon lange dabei ist, kennt die Anlagen sehr gut und weiß, wie man sich in kritischen Situationen verhält. Wahrscheinlich schätzen die jüngeren Kollegen das Wissen, das die älteren hier einbringen – haben es ihnen aber noch nie so deutlich gesagt!

In einigen Bereichen ist es aber genau andersherum: Die jüngeren Mitarbeiter schätzen das Altersklima wesentlich negativer ein als die älteren. Das bedeutet, dass die Jüngeren die Älteren als weniger fähig und zuverlässig empfinden (im Vergleich zu jüngeren Kollegen in anderen Hauptbereichen). Den älteren Kollegen fällt dies aber nicht auf.

Diese Ergebnisse sehen wir als einen spannenden Ausgangspunkt für unsere Interventionen, die auf die Verbesserung des Lernklimas abzielen. Häufig fehlt es im Arbeitsalltag an Zeiträumen für Austausch und Reflexion – nicht nur in Bezug auf die Wahrnehmung anderer, sondern auch, um das eigene methodische Vorgehen einmal zu durchdenken und zu hinterfragen.

Bei der Entwicklung von Maßnahmen, die Lernen und Lernfähigkeit fördern sollen, unterscheiden wir zwei Ansätze:

- Fokus auf interne Ressourcen durch Lerntraining und individuelle Lernberatung (*Beispielinhalte: Selbstwirksamkeit erhöhen, Umgang mit negativen Gedankenmustern, Ziele setzen und überprüfen*)
- Fokus auf externe Ressourcen durch ein Training für Führungskräfte (*Beispielinhalte: Wie kann ich andere zum Lernen motivieren? Wie schaffe ich ein positives Lernklima?*)

Die Zusammenarbeit mit der Jacobs University ermöglicht es uns, die Effektivität der Maßnahmen statistisch zu ermitteln. Interessant ist ein

[1] Marsick, V. (2006). Informal strategic learning in the workplace. In: Streumer, J. N. (Hrsg.), *Work-related learning*. Berlin, Springer, S. 51-69.
 [2] Staudinger, U. M., Noack, C. M. G. (2009). Die Wirkung von Altersbildern im Unternehmen. *Nova Acta Leopoldina NF*, 99 (363), S. 197-205.

Vergleich beider Ansätze, um das Zusammenspiel zwischen internen und externen Ressourcen besser zu verstehen: Wie muss das Umfeld beschaffen sein, damit Mitarbeiter gut lernen können? Wie wirkt sich eine Veränderung des Lernklimas auf die persönliche Einstellung des Einzelnen aus – und umgekehrt?

Unserer Erfahrung nach zeigen übrigens auch „kleinere“ Maßnahmen in vielen Fällen eine große Wirkung. Oft bereiten Menschen ihre Lernprozesse ungenügend vor und strukturieren sie zu wenig. Überraschend viele Lernende wissen beispielsweise nicht, dass und wie häufig sie Inhalte wiederholen müssen, oder sie sind nicht in der Lage, Wissen mit eigenen Worten wiederzugeben. Ein von uns entwickelter 1,5-Stunden-Workshop zeigt die wichtigsten „Lern-Gesetze“ auf, nach denen das Lernen strukturiert werden muss, damit das Gehirn das Wissen gut und nachhaltig abspeichern kann. Kleine Übungen mit „Aha-Effekt“ sorgen dafür, dass die Teilnehmer sich die neuen Informationen gut merken und gleich ausprobieren können.

Wir sind davon überzeugt, dass die Förderung der Lernkompetenz die Mitarbeiter nicht nur in ihrer Arbeitsfähigkeit stärkt – die Fähigkeit zu lernen bedeutet immer auch die Fähigkeit, Chancen für die persönliche Entwicklung zu ergreifen. Durch das Thema Lernen können auch persönliche Problemfelder (zum Beispiel negative Selbstüberzeugungen) auf niedrigschwellige Weise angesprochen und bearbeitet werden. Zudem weist unsere Auswertung zum Altersklima darauf hin, dass ein Dialog zwischen den Generationen sowohl den Wissensaustausch als auch die gegenseitige Wertschätzung stark fördern wird.

GEFÖRDELT VOM



JANA LOOS

ArcelorMittal Bremen
 wissenschaftliche Mitarbeiterin
 Telefon: 0421 / 648 42 14



Mentoring für Nachwuchsführungskräfte

Im Mentoring begleitet eine erfahrene Führungskraft den Nachwuchs und gibt ihr Erfahrungswissen weiter. So werden junge Führungskräfte gefördert und deren Bindung an das Unternehmen gestärkt. Deshalb eröffnet Mentoring Unternehmen hervorragende Möglichkeiten, um sich die Führungskräfte von morgen zu sichern – und sie aus den eigenen Reihen zu holen.

Mehrwert des Mentoring für Ihr Unternehmen

Im Mentoring wird implizites Wissen praxisnah weitergegeben: Das Erfahrungswissen etablierter Führungskräfte geht auf viele Jahre praktischer Anwendung zurück. Deshalb ist ein großer Teil dieses Wissens implizit und selbst seinem Träger nicht unmittelbar bewusst. Im Mentoring wird nah an den konkreten Aufgaben und aktuellen Herausforderungen der jungen Führungskraft gelernt – in diesem Kontext kommt das implizite Wissen der Mentoren voll zur Geltung.

Nachwuchsführungskräfte wiederum lernen mit einem Mentor an konkreten praktischen Beispielen aus dem Alltag Ihres Unternehmens. Somit kennen sie die speziellen Herausforderungen, die Ihre Kunden, Ihr Markt und die Besonderheiten Ihrer Teams an die Führung stellen, und wissen, wie erfahrene Führungskräfte damit typischerweise umgehen. Der Transfer des Gelernten in die Praxis wird dadurch deutlich erleichtert.

Mentoring ermöglicht individuelles Lernen: Einem Mentor gegenüber kann eine junge Führungskraft auch ihre persönlichen Schwächen offenlegen – denn ein Mentor ist eine Führungskraft aus einer anderen Abteilung. Mit einem Mentor können somit individuelle Lösungen auch für jene Stolpersteine aus dem Führungsalltag herausgearbeitet werden, die in der Persönlichkeit des Mentee liegen.

Mentoring bindet Talente an das Unternehmen: In erfolgreichen Mentoring-Programmen entsteht eine starke persönliche Beziehung zwischen einem Mentor und seinem Mentee. Diese Bindung ist oft deutlich stärker als jene Bindungen, die mit formalen ‚Incentivierungen‘

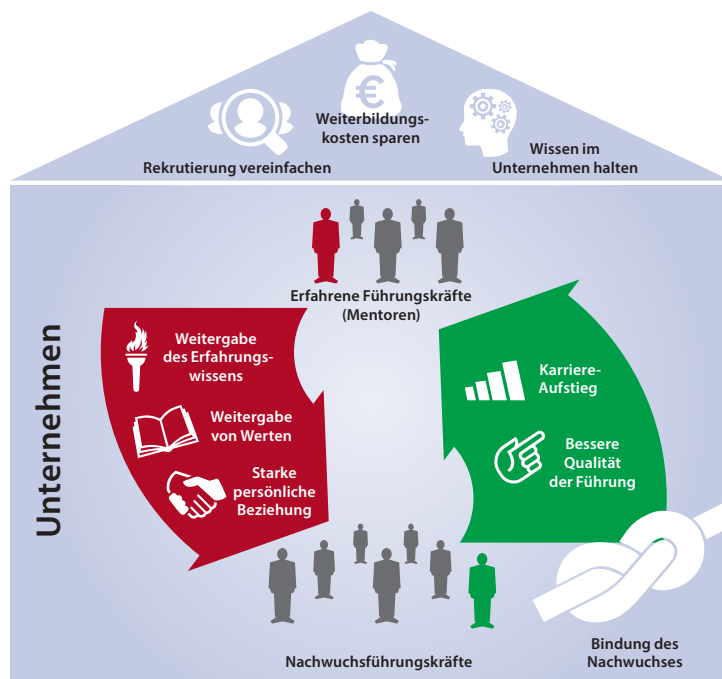
erreicht werden können. Der Mentor dient als Bindeglied zwischen dem Nachwuchs und dem Unternehmen.

Mentoring ist kosteneffizient: In die Ausbildung erfahrener Führungskräfte haben Sie bereits investiert – dieser Erfahrungsschatz wird im Mentoring genutzt. Sie können sich also einen Teil der Kosten für formale Weiterbildung ersparen – bei gleichem Ergebnis!

Was sind Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Mentoring in Unternehmen?

Gewinnen Sie Führungskräfte in Ihrem Unternehmen dafür, sich als Mentor zu engagieren. Doch nicht jede gute Führungskraft ist gleich ein guter Mentor! In einer Mentoren-Schulung erfahren zukünftige Mentoren, wie der Mentee lernt und wie sie diesen Prozess steuern. Geschulte Mentoren wissen ihre Autorität und Handlungsspielräume richtig zu nutzen und bekommen selbst neue Impulse und Ideen durch die Zusammenarbeit.

Einem Mentee kommt im Mentoring ebenfalls eine aktive Rolle zu. Deshalb lernen Nachwuchskräfte in einer Mentee-Schulung, die Zusammenarbeit mit ihrem Mentor zu steuern und dem Mentor ihre Wertschätzung zu zeigen. Letzteres ist wichtig, damit die besten Führungskräfte langfristig



begeistert sind, sich als Mentor zu engagieren. Mentoring gewinnt in Kombination mit formaler Qualifizierung noch an Effektivität – und formale Weiterbildung führt durch die praktische Fundierung im Mentoring zu nachhaltigen Vorsprüngen.

Mentoring ist deshalb so beliebt, weil damit den brennenden Herausforderungen der Personalentwicklung entsprochen werden kann – Führungskräfte im eigenen Unternehmen zu entwickeln und langfristig sowie kosteneffizient ans Unternehmen zu binden.

Mit einem Mentoring-Programm von biz4d (www.biz4d.com/de/mentoring-checkliste) sichern Sie sich schon heute Führungskräfte von morgen!



biz4d
BUSINESS FOR DEVELOPMENT

Dipl. Ing. ELEONORE WALL

Geschäftsführung

biz4d

E-Mail: Eleonore.Wall@biz4d.com

Telefon: 069 / 133 904 78

Outplacement-Unternehmen integriert Schauspiel-Techniken

„Sich seiner selbst bewusst sein schafft neues Selbstbewusstsein!“

Outplacement-Beratung mit hundertprozentiger Erfolgsgarantie – die gibt es leider noch nicht, denn da sind zu viele individuelle Einflussfaktoren im Spiel. Doch mit hoher Professionalität und innovativen Konzepten kann man die Erfolgchancen deutlich verbessern. Die gmo mbH integriert sogar Elemente moderner Schauspiel-Technik, um Kandidaten optimal auf eine neue Aufgabe vorzubereiten. Ein HRR-Interview mit Geschäftsführer *Jochen Mayer* und *Anna Momber-Heers*, Schauspielerin und Business-Coach.



Über Anna Momber-Heers: Die Schauspielerin stand 15 Jahre auf der Bühne und vor der Kamera, bevor sie aus Frust darüber, was sie alles NICHT MACHEN sollte, die erste kooperative Schauspiel-Agentur auf dem europäischen Festland gründete. Heute arbeitet sie als Präsenz-Coach. Mit der *egometric-Methode* hat sie ein System entwickelt, um Marketingmethoden auf Persönlichkeiten zu übertragen. Mit „*acting for business*“ integriert sie Schauspiel-techniken in den beruflichen Alltag.

Über gmo: Gutes Outplacement kommt nicht von der Stange, sondern nimmt die individuellen Fragestellungen jedes Klienten aktiv auf – es löst Bremsen, schafft Lösungen und Marktzugänge. Das ist das Credo der gmo, der Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH mit Standorten in Hamburg, Bremen und Hannover sowie 14 weiteren Städten bundesweit.

Seriöse Outplacement-Beratung und Schauspielerei – passt auf den ersten Blick nicht wirklich zusammen, oder?

Mayer: „Doch. Wir bringen Kandidaten ja nicht bei, sich bei einem Vorstellungsgespräch zu verstellen. Wir fördern sie vielmehr darin, die eigenen Stärken zu betonen, sich jeder Situation gewachsen zu fühlen und einfache Fehler zu vermeiden...“

Momber-Heers: „...sich seiner selbst bewusst sein, schafft neues Selbstbewusstsein.“

Das sagt sich leicht. Auf was genau kommt es denn bei Ihrem Coaching an?

Momber-Heers: „Im Leben wie auf der Bühne lassen sich Stimme, Sprache, Körper und Inhalt an der Absicht der Botschaft ausrichten. Mit

Schauspieltechnik lernt man, Auftritte bewusst zu steuern, und sorgt so dafür, dass auch die non-verbale Aussagen eindeutig sind.“

Mayer: „Wir haben häufig erlebt, dass Kandidaten nach so einem Coaching viel strukturierter, sicherer und sympathischer rüberkommen. Derart überzeugende Auftritte hinterlassen bei den Gesprächspartnern bleibenden Eindruck.“

Wie kann ich mir das genau vorstellen?

Momber-Heers: „Wir haben beispielsweise einen fachlich hervorragenden Klienten, der bemerkenswerte Erfolge vorweisen kann – ein sehr sympathischer, angenehmer Typ. Seine größte Stärke ist vermutlich, dass er ein nahbarer Mensch ist. Mitarbeiter folgen ihm, hoch motiviert, auch in schwierige Prozesse. Wenn er allerdings zu Gleichgestellten oder Vorgesetzten darüber spricht, sieht das anders aus. Da wird diese Stärke zu einer eklatanten Schwäche, denn er ist körpersprachlich sehr weich und verbindlich, nicht dominant und schon gar nicht eindeutig. Wir haben mit ihm trainiert, seine Erfolge auch klar als solche darzustellen.“

Geht bei so einem Ansatz nicht vieles von dem verloren, was jeden Kandidaten einzigartig macht?

Momber-Heers: „Nein, gar nicht. Moderne Schauspiel-Techniken haben das Ziel, größtmögliche Wahrhaftigkeit zu erzeugen. Sie nutzen psychologische Mechanismen, um so wenig wie

möglich zu spielen und so wahr wie möglich zu sein. Sie helfen damit, das Profil eines Kandidaten zu stärken. Der Klient, von dem wir sprachen, kann nun wählen, welches Verhalten er zeigen möchte. Er kann ausgleichend und verbindend wirken, oder eindeutig, gar dominant sein, je nach dem, was ihm gerade weiter nützt. Auftrittstraining verhilft zu mehr Bewusstsein für das eigene Verhalten und dessen Wirkung, das schafft Selbstwirksamkeit.“

Lassen sich Kandidaten denn gern auf diese Weise den Spiegel vorhalten?

Mayer: „Wir arbeiten ja sehr offen und intensiv mit jedem Einzelnen daran, sich so gut wie möglich zu präsentieren. Wenn beide Seiten merken, es klemmt an einem bestimmten Punkt, bringt diese Methode auf spielerische Art den Durchbruch – das haben wir oft erlebt.“

Das Berufsleben ist, im übertragenen Sinne, also auch eine Bühne?

Momber-Heers: „Das kann man so sehen. Diese Techniken lassen sich sowohl dazu nutzen, das eigene Verhalten im Alltag neu zu gestalten, als auch um die Reaktionen zu steuern, die man bei Mitarbeitern, Vorgesetzten, Konkurrenten oder auf der Rednerbühne erzielen will.“

Mayer: „Unser Ziel ist es, Kandidaten wichtige Impulse für ihren weiteren Weg zu geben. Das positive Feedback zeigt, dass sich dieser Einsatz lohnt.“



gmo.
Impulse für neue Wege

JOCHEN MAYER

Geschäftsführer
gmo – Gesellschaft für Managementberatung +
Outplacement mbH
E-Mail: Jochen.Mayer@gmo-mbh.de
Telefon: 040 / 271 44 65 - 12



Die Online Akademie der WISAG Sicherheit & Service

Individuelle Erfolgsgeschichten sichern Unternehmenserfolg

Qualität setzt sich durch. Das ist die Überzeugung der WISAG. Das gilt auch – wenn nicht sogar vor allem – in einem Markt der von einem großen Preisdruck geprägt ist, wie es in der Sicherheitsbranche der Fall ist. Denn nur durch Qualität kann sich ein Unternehmen von Mitbewerbern abheben und sich aus der abwärts drehenden Preisspirale befreien.

Daher setzt die WISAG Sicherheit & Service auf eine breit angelegte Mitarbeiterqualifizierung. Wozu diese gut sein soll? Weil am Ende die Leistung überzeugt – und die kann nur stimmen, wenn die einzelnen Mitarbeiter motiviert sind und das nötige Fachwissen besitzen. Nun mag diese Erkenntnis durchaus einleuchtend und vermeintlich einfach sein. Doch wie geht ein Unternehmen das Thema an, wenn es auf einem Markt mit niedrigen Gewinnmargen agiert und die Mitarbeiter nicht nur auf 37 Niederlassungen und zahlreiche Standorte verteilt sind, sondern auch noch auf mehrere hundert Kundenobjekte und diverse nicht miteinander abgestimmte Schichten? Hinzu kommt, dass der Dienstleister die unterschiedlichsten Aufgaben übernimmt – zum Beispiel Werkschutz, Empfangs- oder Veranstaltungsdienste und sogar Sicherheitslösungen für den öffentlichen Personennahverkehr.

Kostenbewusste Vielfalt

Der Aufgabe, ein Schulungssystem zu entwickeln, das all diesen Herausforderungen gerecht wird,

stellte sich die WISAG Sicherheit & Service 2011 und startete das Projekt Online Akademie. Die Vorteile dieses E-Learning-Tools? Es kann orts- und zeitunabhängig von den Mitarbeitern genutzt werden und spricht mit breitgefächerten Inhalten die unterschiedlichsten Zielgruppen an. Mittlerweile umfasst es 43 Module, die sich in folgende Kategorien einteilen lassen:

- **Arbeitssicherheit**
zum Beispiel Arbeitssicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften
- **Fachspezifische Themen**
zum Beispiel Sicherheitstechnik, Dienstkunde oder Empfangsdienstleistungen
- **Kommunikation & Verhalten**
zum Beispiel Gesprächsführung am Telefon, Umgang mit Konflikten oder Zeitmanagement
- **Rechtliche Grundlagen**
zum Beispiel Bundesdatenschutz oder rechtliche Grundlagen für Sicherheitsmitarbeiter
- **Umwelt und Ökologie**
Themen, die in Zusammenhang mit dem Ziel der WISAG stehen, bis zum Jahr 2020 überwiegend ökologische Verfahren und Produkte zu nutzen und in ihren Märkten Vorreiter zum Schutz unserer Umwelt zu sein
- **Die bunte Welt der WISAG**
WISAG spezifische Themen, etwa zu den Unternehmenswerten oder zur Vision
- **Kundenspezifische Module**
Speziell auf einzelne Kunden abgestimmte Inhalte; nur für Mitarbeiter freigeschaltet, die beim Kunden im Einsatz sind

Aktuell sind rund 850 Mitarbeiter der WISAG Sicherheit & Service in der Online Akademie registriert: vom Azubi über den gewerblichen Mitarbeiter bis hin zur Führungskraft. Das Seminar, das am häufigsten belegt wurde, ist eine Schulung zur Arbeitssicherheit mit fast 200 Teilnehmern.

Auf individuelle Kundenauforderungen eingehen

Eine Besonderheit der Online Akademie sind die Angebote, die speziell für einzelne Kunden entwickelt wurden und die gezielt auf besondere Anforderungen des jeweiligen Auftraggebers eingehen. Zum Beispiel Bestimmungen des betrieblichen Brandschutzes oder Sprachregelungen, die in der Kommunikation am Empfang oder in der Telefonzentrale – mitunter in mehreren Sprachen – beachtet werden müssen.

Derzeit sind 17 kundenspezifische Module eingestellt. Dieser individuelle Zuschnitt der Mitarbeiterschulung ist möglich, da die Kosten für die Erstellung eines Moduls in dem E-Learning-System überschaubar sind.

Der Kostenaspekt ist, neben der zeit- und ortsunabhängigen Verfügbarkeit, der dritte große Vorteil der Online Akademie. Im Vergleich zu Präsenzweiterbildungen sind Onlineseminare preisattraktiv, da die Inhalte nur einmal erarbeitet, aufbereitet und eingestellt werden müssen.

Das schont auch die Zeit der WISAG-internen Experten. Und auch der Aufwand für Erweiterungen und den Ausbau des Angebotes hält sich in Grenzen. Daher wächst die Plattform stetig und ihre Inhalte werden regelmäßig an aktuelle Bedürfnisse angepasst. Zudem ist es egal, wie viele Teilnehmer ein Seminar durchlaufen. Schließlich treibt die Zahl der Kursteilnehmer nicht die Kosten in die Höhe.

Win-Win für doppelten Erfolg

Bei jedem erfolgreich in der Online Akademie absolvierten Modul gibt es zwei Gewinner: den Mitarbeiter und das Unternehmen.

Die Pluspunkte für Mitarbeiter sind zum Beispiel, dass sie mit den erworbenen Zertifikaten ihr Fachwissen und ihre Kompetenz ausbauen. Wie wichtig das ist, zeigte eine Mitarbeiterbefragung des Unternehmens: Hier wurde der Wille der Mitarbeiter deutlich, gute Arbeit zu leisten, weil dies die eigene Zufriedenheit erhöhe. Nicht zu vernachlässigen ist natürlich der Aspekt, dass sich durch Zusatzqualifizierungen neue Entwicklungs-

chancen bieten. So gaben 65 Prozent der bisher erfolgreichen Absolventen eines oder mehrerer Schulungsmodule an, sich durch die Weiterbildung auf eine verantwortungsvolle Tätigkeit vorbereiten zu wollen. Außerdem bewerteten die Befragten die Plattform durchweg positiv und wollen sie auch künftig nutzen.

Auf der anderen Seite profitiert auch die WISAG: Sie kann sich mit gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern am Markt positionieren – und so langfristig ihren Erfolg sichern. Denn auch das ist eine Überzeugung des Unternehmens: Wirklich erfolgreich können Qualifizierungsprogramme nur dann sein, wenn alle Beteiligten davon profitieren.



WOLFRAM KUMPERT

Leiter Personal

WISAG Sicherheit & Service Holding GmbH & Co. KG

Anzeige

Mitarbeiterinformation zu den Neuregelungen für Geburten ab 1. Juli 2015!



Ostrowicz/Neumann

Elternzeit und Elterngeld

Geburten ab 1. Juli 2015

Informationen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
1. Auflage 2015 – 38 Seiten – PDF-Firmenlizenz zur uneingeschränkten Nutzung im Unternehmen
€ 189,99 (inkl. 19 % MwSt.)
ISBN 978-3-89577-770-7

Entlasten Sie Ihre Personalabteilung durch diese Erstinformation!

Die Regelungen über die Elternzeit und das Elterngeld im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) sind mehrfach geändert worden, zuletzt durch Einführung des Elterngeld Plus mit Partnerschaftsbonus und einer flexibleren Elternzeit für Geburten ab 1. Juli 2015.

Diese Regelungen sind überaus kompliziert und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer verständlich. Mit der vorliegenden Information soll diese Verständnislücke geschlossen werden.

Hoch lebe das Klischee!

Das Image von Finanzlern



Kaum eine Berufsgruppe ist so sehr von Klischees geprägt wie die der Finanzfachleute: Sei es der Controller, der als ewiger Störfaktor nahezu jede Kreativität und Innovation mit dem Löschschaum der Zahlen erstickt, oder der überhebliche CFO, der anhand strategischer Kennzahlen mindestens das gesamte Unternehmen erklären zu können meint – wenn nicht gar die ganze Welt!

Till & Faber beschäftigen sich seit vielen Jahren mit Finanzexperten – dabei begegnet ihnen manchmal so ein tief sitzendes Klischee. Viel häufiger aber erleben sie, wie sich Finanzler zu einer echten Stütze des Unternehmens und der kaufmännischen Geschäftsführung entwickeln. Also wollten sie es genauer wissen: Wie ist das Image von CFOs und Controllern? Wie wird die Zusammenarbeit erlebt? Wie kann sie zum Nutzen des Unternehmens verbessert werden? Till & Faber befragte dazu mehr als 100 Unternehmen des Mittelstands, und zwar nur deren Geschäftsleitung und Personalverantwortliche – und gewann interessante neue Einblicke.

Image versus Realität

Zunächst wollte man herausfinden, womit die Befragten die Finanzler am ehesten assoziieren und welches Bild die Kollegen von ihnen haben. Relativ eindeutig ließ sich feststellen, dass beide sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Während der CFO meist als groß und mächtig kategorisiert wird, ordnet man den Controller eher am unteren Ende der Nahrungskette ein.

Unabhängig vom etwas negativen Image der Finanzler war sich aber die große Mehrheit der Befragten darin einig, dass sie einen sehr wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten – und

zwar der Controller genauso wie der CFO! Und es herrscht die Meinung vor, dass ihre Bedeutung künftig noch stark zunehmen wird.

Das Till & Faber Kompetenzmodell

Auf Basis ihrer Umfrageergebnisse und ihrer eigenen Erfahrung, erarbeiteten Till & Faber anschließend ein 5-Punkte Kompetenzmodell, dem ein Finanzexperte unbedingt entsprechen sollte, um einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.

So ist zunächst **Weitsicht** ein wichtiger Faktor. Gute Finanzexperten helfen neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, zu deuten und entsprechend zu handeln. So würde ein weitsichtiger Finanzler keine Mehrjahresplanung erstellen, die nur nach Finanzgesichtspunkten korrekt ist, sondern auch weitere Quellen aus dem Vertrieb, Einkauf und anderen relevanten Abteilungen einbeziehen. Der Finanzler der Zukunft ist kein „Zahlenfreak“, sondern ein weitsichtiger Visionär.

Die **emotionale Intelligenz** gewinnt bei der Auswahl von Finanzmitarbeitern an Bedeutung: Führungskräfte motivieren Mitarbeiter nicht durch ihre Vorgesetztenrolle, sondern durch Persönlichkeit und Vorbildfunktion zu eigenständigem, unternehmerischem Denken.

Globales Denken ist gefragt, um Zahlen und ihre Zusammenhänge korrekt zu interpretieren, in das Gesamtbild einzufügen und zukunftsorientiert zu handeln.

Globalisierung bedeutet heutzutage auch: immer mehr Daten in immer kürzerer Zeit. Für Finanzler heißt das: extrem wenig sein und Zahlen und Entscheidungsgrundlagen **schnell** parat haben.

Zu guter Letzt ist **unternehmerisches Denken** gefragt, denn Finanzexperten müssen nicht nur abteilungsübergreifend denken, sondern mehrdimensional auf allen Unternehmensebenen. Sie müssen den Markt beobachten und intensiven Kontakt zu Banken, Rating-Agenturen und Anleihekäufern pflegen.

Zusammenarbeit verbessern – Unternehmen voranbringen

Doch obwohl die Finanzler in den letzten Jahren so an Bedeutung gewonnen haben, ist die Zusammenarbeit häufig noch immer kritisch. Till & Faber fanden heraus, dass die Kollegen sich vor allem an drei Punkten zu stören scheinen: So seien Finanzler zu sehr auf die Kosten fokussiert, es mangle ihnen an Gespür für die individuelle Situation und sie würden oft zu selbstbewusst auftreten.

Um die Zusammenarbeit zu verbessern, raten Till & Faber deshalb zu den folgenden fünf Aktionen:

1. Entwickeln Sie gegenseitiges Grundverständnis! Verstehen Sie die Welt des Finanzlers und ermöglichen Sie ihm, die Ihre zu verstehen.
2. Stärken Sie Beziehungen! Organisieren Sie Veranstaltungen, die Zusammenhalt und Kommunikation fördern, sodass sich die Mitarbeiter abteilungsübergreifend kennenlernen können.
3. Beziehen Sie die Finanzabteilung von Anfang an mit ein! Das bringt frische Ideen und schafft neue Sichtweisen und Möglichkeiten.
4. Schaffen Sie Fixwerte für „softe“ Faktoren! Durch Mitarbeiter- und Kundenumfragen können weiche Faktoren greifbar und für die Finanzler visuell verdeutlicht werden.
5. Entwickeln Sie ein gemeinsames Personal- und Kostencontrolling-System! Diskussionen im Vorfeld sind vermeidbar, wenn jeder weiß, was hinter welcher Zahl steht und gemeinsame Kennzahlen festgelegt sind.



TILL & FABER

THOMAS TILL

Geschäftsführer Till & Faber OHG
E-Mail: T.Till@tillundfaber.de
Telefon: 089 / 200 621 99

Herausforderung Mitarbeitergewinnung: Flexibel die Zukunft gestalten!

Wie sehr wird sich der Arbeitsmarkt in den nächsten Jahrzehnten verändern und wie können sich kleine und mittelständische Unternehmen darauf vorbereiten?

Viele Unternehmen spüren bereits die Folgen des demografischen Wandels. Freie Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen wird schwieriger. Die Gruppe der Erwerbstätigen schrumpft, ihr Durchschnittsalter steigt. Laut aktuellen Hochrechnungen bleiben Unternehmen gerade noch 15 Jahre, um sich auf einen Arbeitsmarkt vorzubereiten, dem drei bis sieben Millionen Fachkräfte fehlen.

Arbeitnehmer müssen sich darauf einstellen, länger zu arbeiten, weil mit einer deutlich geringeren gesetzlichen Rente zu rechnen ist. Die gesetzlichen Sozialsicherungssysteme werden die künftigen Mindereinnahmen durch höhere Beitragssätze, eine längere Lebensarbeitszeit und ein sinkendes Rentenniveau kompensieren. Letzteres wird bis zum Jahr 2050 um etwa 25 Prozent sinken.

Für Unternehmen gibt es im Wesentlichen drei Stellschrauben, um den Fachkräftemangel aus eigener Kraft deutlich zu entschärfen. So könnten erstens, dank geeigneter Modelle, Frauen nach der Geburt ihrer Kinder zeitnah in den Job zurückkommen. Studien besagen, dass dadurch bis zu zwei Millionen Erwerbstätige zurückgewonnen werden können.^[1]

Zweitens sollten Unternehmen dem Anstieg von Burnout-Fällen entgegenwirken. Immer mehr Mitarbeiter zerbrechen an den allseits steigenden Ansprüchen an Effizienz und Erreichbarkeit, aber auch am Spannungsfeld zwischen Job und Familie. Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schafft Entlastung.

[1] www.welt.de, „Wie Frauen unseren Wohlstand retten“, 30. Juni 2015

[2] Nur Resturlaubstage, die über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehen.

[3] Zu berücksichtigen sind die gesetzlichen Vorgaben für die Kapitalanlage von Wertguthaben.

Schließlich lohnt es sich für Unternehmen, wenn sie bereits jetzt Modelle zur Einbindung von Mitarbeitern im rentennahen Alter installieren. Dadurch kann ein großer Anteil jener Mitarbeiter gehalten werden, die sonst die Option des Vorruhestandes nutzen würden.

Diese drei Ansätze können mit einem höchst flexiblen Instrument umgesetzt werden: Zeitwertkonten. Viele Großunternehmen bieten die sogenannten „Lebensarbeitszeitkonten“ bereits an – auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen gewinnen sie an Bedeutung.

Bei Zeitwertkonten werden, je nach Modell, Entgeltbestandteile, Überstunden, Resturlaubstage^[2] oder Boni in Form eines Wertguthabens angespart – der Arbeitgeber kann dieses auch bezuschussen. Dieses Wertguthaben dient der Finanzierung verschiedener Freistellungsphasen, wie Teil-, Eltern- oder Pflegezeit, Qualifikation, Sabbaticals oder Vorruhestand. Dabei gilt: Das Modell kann – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben – entsprechend den Bedürfnissen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter gestaltet werden und so die Zufriedenheit der Mitarbeiter signifikant steigern.

Die Entscheidung, in welche Kapitalanlage die Wertguthaben investiert werden, liegt beim Unternehmen^[3]. Die Chance auf eine attraktive Wertentwicklung kann die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und damit den Erfolg des Modells deutlich erhöhen. Versteuerung und Verbeitragung der vom Brutto angesparten Beiträge erfolgen bei Auszahlung des Wertguthabens, wodurch auch in der Freistellungsphase ein sozialversichertes Arbeitsverhältnis besteht. Darüber hinaus erzielt das Unternehmen durch die Rückstellung der Verpflichtungen sowie die



Aktivierung der entsprechenden Wertanlagen Bilanz- und Steuereffekte. Schließlich sind die Wertguthaben gegen eine etwaige Insolvenz des Unternehmens abzusichern. In der Praxis haben sich sowohl die Verpfändung als auch Treuhandmodelle als Mittel zur Insolvenzsicherung durchgesetzt.

Zeitwertkonten, als Teil eines Gesamtkonzeptes, sollten somit in keinem Unternehmen fehlen. Während Mitarbeiter ihre Work-Life-Balance besser an die jeweiligen Lebensabschnitte anpassen können, hat der Arbeitgeber personalpolitische, bilanzielle und steuerliche Vorteile: Ein Win-Win-Modell für alle Beteiligten.



ebase

ADELHEID LANZ

European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)

Spezialistin Pension Management

E-Mail: Adelheid.Lanz@ebase.com

Telefon: 089 / 454 60 - 443

Betriebliche Altersversorgung: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Arbeitgeber



Die betriebliche Altersversorgung erfreut sich bei Mitarbeitern einer großen Wertschätzung und ist aus Unternehmenssicht ein beliebtes und effektives Mittel, um Mitarbeiter zu finden und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Dies belegen viele Studien und die praktische Erfahrung in der täglichen Personalarbeit.

Diesem positiven Befund steht ein zusehends kritischer werdender Blick von jenen Unternehmen gegenüber, die mit Sorge auf die steigenden finanziellen Belastungen sowie den administrativen Aufwand blicken und die nach Wegen suchen, um die Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung zu reduzieren. Häufig geht dies zu Lasten der jüngeren Generation, beziehungsweise neu eingestellter Mitarbeiter.

Niedrigzinsphase erfordert höhere Rückstellungen

Gerade die andauernde Niedrigzinsphase macht Unternehmen, die für die betriebliche Altersversorgung keinen versicherungsförmigen Durchführungsweg gewählt, sondern sich für den in der Praxis verbreitetsten Durchführungsweg der Direktzusage entschieden haben, zu schaffen, da die Auswirkungen der niedrigen Zinsen auf ihre bilanziellen Verpflichtungen gravierend sind. Inzwischen beträgt der Rechnungszins für die deutsche Handelsbilanz weniger als 4 Prozent – bei internationaler Bilanzierung bereits weniger als 2 Prozent! Ein weiteres Absinken des Rechnungszinses und eine damit einhergehende Verschärfung der Situation in Form weiter steigender Pensionsrückstellungen ist angesichts der andauernden Niedrigzinsphase absehbar.

Vereinfacht ausgedrückt, ist die aktuelle Pensionsrückstellung die virtuelle Rücklage für die zukünftige Pensionsverpflichtung: Wie viel Geld benötige ich heute, wenn ich mit einem Zins von x Prozent und Sparbeiträgen von EUR y in 20 Jahren eine Verpflichtung erfüllen muss?

Wenn die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel mit einem immer niedrigeren Satz verzinst werden, wachsen die finanziellen Mittel langsamer. Die Unternehmen müssen höhere Rücklagen bilden und in Zukunft höhere Sparbeiträge leisten, um künftige Pensionsverpflichtungen erfüllen zu können. Die Niedrigzinsphase hat dazu geführt, dass bilanzielle Verpflichtungen in den letzten Jahren deutlich angestiegen sind, obwohl die Zusagen an die Mitarbeiter nicht verändert wurden. Dies zeigt die nebenstehende Grafik eines Bestands aus einem mittelständischen Unternehmen.

EU-Mobilitätsrichtlinie verändert Rahmenbedingungen

Außerdem blicken Unternehmen mit Sorge auf die durch die EU-Mobilitätsrichtlinie ab dem Jahr 2018 zu erwartenden Änderungen im Betriebsrentengesetz. Ziel ist es, Mobilitätshindernisse für Arbeitnehmer abzubauen, die sich aus dem Betriebsrentengesetz ergeben. Das betrifft zum einen die Frist, nach deren Ablauf eine Versorgungszusage gesetzlich unverfallbar wird; sie soll von derzeit fünf Jahren auf drei Jahre herabgesetzt werden. Zudem sollten un-

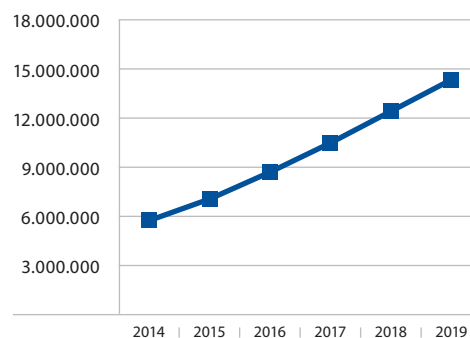
verfallbare Anwartschaften, unter bestimmten Voraussetzungen auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, bis zum Renteneintritt weiter dynamisiert werden. Beide Maßnahmen führen dazu, dass die Bindungswirkung, die die betriebliche Altersversorgung entfaltet, abnimmt und mithin die Gewährung einer betrieblichen Altersversorgung für Unternehmen tendenziell weniger attraktiv wird.

Unternehmen, die bereits eine betriebliche Altersversorgung anbieten oder über die Einführung nachdenken, sollten sich, mit Blick auf die anstehenden gesetzlichen Neuregelungen, Gedanken über die zukünftige Gestaltung der betrieblichen Altersversorgung machen. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

1. Schließung der Versorgungsordnung für neue Mitarbeiter

Die einfachste Möglichkeit, um sich die Kosten der betrieblichen Altersversorgung zu ersparen, ist die Schließung der Versorgungsordnung für neu eintretende Mitarbeiter, was arbeitsrechtlich unproblematisch möglich ist. Sie verstößt insbesondere nicht gegen den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz. Eine komplette

Verlauf der HGB-Pensionsrückstellung



Die Pensionsrückstellung steigt um 250% binnen 5 Jahren – lediglich aufgrund der sinkenden Zinsen!

Bestand ca. 600 Personen, keine Zusagenänderung, durchschnittliche Fluktuation und Gehalts-/Rententrends

Der Experten-Tipp:

Nutzen Sie die derzeitigen Rahmenbedingungen, um Ihre betriebliche Altersversorgung auf den Prüfstand zu stellen. Die Zeit dafür ist günstig, da die Niedrigzinsphase Ihnen viele Argumente gegenüber Ihren Mitarbeitern und Sozialpartnern bietet.

Schließung der betrieblichen Altersversorgung kollidiert mit dem Ziel, Mitarbeiter zu binden. Daher sind Unternehmen besser beraten, für die (neuen) Mitarbeiter eine zukunftsfähige Versorgungsordnung zu entwickeln. Das findet erfahrungsgemäß auch die Zustimmung des Betriebsrates.

In der Praxis ist ein deutlicher Trend weg von Leistungszusagen hin zu beitragsorientierten Zusagen zu beobachten, die der bevorzugte Weg für neue Versorgungszusagen sein werden. Mit der beitragsorientierten Zusage korrespondiert die externe Finanzierung der Zusage, wodurch die Chancen und Risiken der Kapitalmärkte überwiegend bei den Mitarbeiter liegen.

2. Zukünftige Honorierung der Betriebstreue

Um durch die betriebliche Altersversorgung Mitarbeiter auch zukünftig effektiv an das Unternehmen zu binden, werden Arbeitgeber nach neuen Gestaltungsformen suchen müssen. Der Gesetzentwurf zur Umsetzung der EU-Mobilitätsrichtlinie lässt erwarten, dass die Honorierung der Betriebstreue zukünftig nicht mehr über die gesetzlichen Unverfallbarkeitsregelungen und die bislang ausschließlich während des Bestandes des Arbeitsverhältnisses erfolgende Dynamisierung der Anwartschaften erfolgen wird. Eine denkbare Lösung, um Mitarbeiter durch die vertragliche Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung an das Unternehmen zu binden, könnten mit der Dauer des Arbeitsverhältnisses steigende Beiträge und Zuschüsse sein. Die Betriebstreue von Mitarbeitern wird auf diese Weise honoriert.

3. Optimierung bestehender Versorgungswerke

Bei einer bestehenden betrieblichen Altersversorgung sind Änderungen naturgemäß nicht einfach umzusetzen. Der Arbeitgeber kann aber auch hier vielfältige Handlungsmöglichkeiten

nutzen; einen Königsweg gibt es jedoch nicht. Vielmehr ist hier einzelfallbezogen zu prüfen, welche Maßnahme, mit Blick auf das vom Arbeitgeber verfolgte Ziel und der von ihm gesetzten Prioritäten, sinnvoll und möglich ist.

Um die Bilanzkennzahlen zu verbessern, bietet sich eine Auslagerung der Pensionsverbindlichkeiten auf einen Pensionsfonds oder im Rahmen eines Contractual Trust Agreements an. Denkbar – wenn auch häufig sehr teuer und daher in der Praxis meistens keine Option – ist auch eine Änderung des Durchführungsweges hin zu einer versicherungsförmigen Lösung.

Die Reduzierung der Kosten einer bereits bestehenden betrieblichen Altersversorgung – mit dem Ziel, zukünftige Steigerungen der Anwartschaften zu begrenzen – kann durch einen Eingriff in die Versorgungsordnung erreicht werden. Dies erfordert, bei kollektiver Regelung, die Zustimmung des Betriebsrates. Zudem muss sich der Eingriff an den Vorgaben messen lassen, die das Bundesarbeitsgericht im Rahmen der sogenannten Dreistufentheorie entwickelt hat. Derzeit ist das Umfeld dafür günstig, da die aufgrund der andauernden Niedrigzinsphase voraussichtlich weiter steigenden Pensionsrückstellungen ein gutes Argument gegenüber dem Betriebsrat sind. Dieser ist eher bereit, über Anpassungen der betrieblichen Altersversorgung zu verhandeln, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze zu sichern. Die Erfolgsaussichten für einen positiven Ausgang der Verhandlungen sind dabei umso größer, je schwieriger die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist und je stärker es mithin durch die gestiegenen Pensionsrückstellungen in seiner wirtschaftlichen Entwicklung eingeschränkt wird.

4. Rentenanpassung nach § 16 BetrAVG

Steigende Pensionsrückstellungen können auch ein Anlass sein zu prüfen, ob überhaupt eine Anpassung der Betriebsrenten nach § 16 BetrAVG möglich ist. Zwar sind steigende Pensionsrückstellungen als solches kein Argument, um eine Rentenanpassung gegenüber Betriebsrentnern zu verweigern. Sie können allerdings in Kombination mit einem insgesamt schwierigen wirtschaftlichen Umfeld dazu führen, dass das Unternehmen keine angemessene Eigenkapitalrendite mehr erwirtschaftet und deshalb eine Anpassung der Betriebsrenten verweigern darf.

Fazit: Insgesamt lohnt es sich für Unternehmen, über geeignete Maßnahmen nachzudenken, um die betriebliche Altersversorgung zu optimieren und zukunftsfest zu machen. Geeignete Maßnahmen können unmittelbar erhebliche positive Auswirkungen auf die Unternehmensbilanz und die Höhe der Rückstellungen haben und zu effektiven Einsparungen führen.

Mit geeigneten Maßnahmen lassen sich bei der betrieblichen Altersversorgung folgende Effekte erzielen:

- Verbesserung der Bilanzkennzahlen
- Reduzierung der direkten und indirekten Kosten
- Vereinfachung der Administration
- Positive Wirkung auf die Mitarbeiter-Zufriedenheit



PensionCapital

RÜDIGER ZIELKE

Geschäftsführender Gesellschafter
PensionCapital GmbH
E-Mail: Ruediger.Zielke@pensioncapital.de
Telefon: 0421 / 620 11 62



Simmons & Simmons

ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt
Simmons & Simmons
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com
Telefon: 0211 / 470 53 - 22

Pension Capital und Simmons & Simmons sind an sieben Standorten Partner des HR-RoundTable. In Sachen Betriebsrente agieren die beiden Unternehmen fallweise interdisziplinär im Netzwerk und ergänzen sich gegenseitig mit ihren Kompetenzen.

Gut abgesichert in den Vorruhestand

Viele Personaler kennen das Problem: Die Belegschaft wird zunehmend älter – zugleich steigen die Personalkosten, weil die erfahrenen Mitarbeiter oft auch zu den Bestbezahlten im Unternehmen gehören. Auf der anderen Seite wollen immer mehr ältere Kollegen früher in Rente gehen, haben aber Angst vor einer geringeren Rente. Wie man den Wunsch nach einem Vorruhestand ohne finanzielle Abstriche erfüllen kann, verrät Sandra Spiecker, Vorsorgeexpertin der HDI Lebensversicherung.

Rund 60 Prozent aller Deutschen träumen davon, früher als gesetzlich vorgesehen den Lebensabend zu genießen. Das ergab eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Infratest Dimap im Auftrag der ARD im April 2014. Doch ein vorzeitiger Abschied vom Berufsleben ist teuer: Je früher der Renteneintritt, desto höher die Abzüge von der gesetzlichen Rente. Wer nach 1964 geboren wurde, muss in der Regel bis zum 67. Lebensjahr arbeiten. Ein früherer Renteneintritt ist zwar mit 63 Jahren möglich, dann aber mit doppeltem Abschlag: Jeder vorgezogene Monat bedeutet eine Kürzung der Rente um 0,3 Prozent; hinzu kommen weitere Abzüge aufgrund fehlender Beitragsjahre. Im Extremfall beträgt die Einbuße rund 25 Prozent. So entsteht eine dauerhafte Rentenlücke, die Arbeitnehmer frühzeitig schließen sollten. Die HDI Lebensversicherung hat mit dem „Vorruhestandsplaner“ ein Konzept entwickelt, mit dem sowohl die Höhe der Rentenkürzung für jeden Mitarbeiter individuell bestimmt werden kann, als auch die Möglichkeiten, wie man die Lücke dauerhaft schließt.

Früher vorsorgen heißt früher in Rente gehen

Wie groß die Rentenlücke bei einem Vorruhestand ausfallen kann, zeigt ein Praxisbeispiel: Ein heute 40-jähriger Bankkaufmann könnte im Jahr 2042 ohne Abschläge in Rente gehen. Er wäre dann 67 Jahre alt, hätte 40 Jahre lang gearbeitet und durchschnittlich 40.000 Euro brutto pro Jahr verdient. Seine volle gesetzliche Altersrente läge bei 1.055 Euro monatlich. Will er den Renteneintritt um vier Jahre vorziehen, schrumpft die Rente auf 791 Euro pro Monat zusammen.

Seine Rentenlücke beläuft sich also lebenslang auf 264 Euro monatlich. Schließt der Bankkaufmann heute im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung (bAV) eine Direktversicherung ab, muss er monatlich 122 Euro aufwenden, um die Rentenlücke zu schließen. Dabei gilt die Devise: Je früher der Arbeitnehmer mit Sparen beginnt, desto kleiner ist der monatliche Beitrag, um das Vorsorgeziel zu erreichen. Das beste Alter, um für den Vorruhestand vorzusorgen, liegt zwischen dem 30. und 50. Lebensjahr.

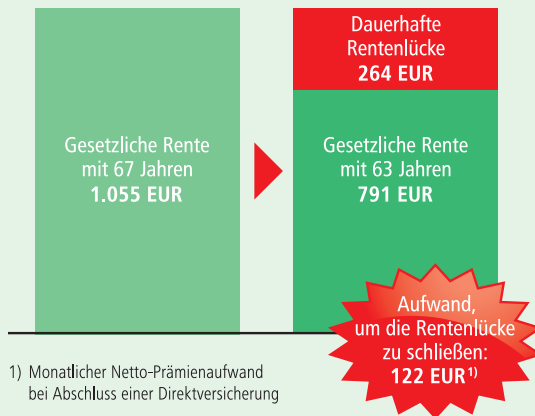
Eine Direktversicherung ist für die meisten Arbeitnehmer die kostengünstigste Lösung, da die Beiträge im Rahmen der Entgeltumwandlung in der Ansparphase bekanntlich in bestimmten Grenzen steuer- und sozialversicherungsfrei sind. Alternativ kann die Rentenlücke auch durch eine staatlich geförderte Basisrente – besser bekannt als Rürup-Rente – oder eine private Vorsorge geschlossen werden.

Instrument zur Personalplanung

Auch für Arbeitgeber ist die Ruhestandsplanung ein wichtiges Thema. Mehr als zwei Drittel aller Firmenchefs betrachten die Altersstruktur ihrer Belegschaft mit Sorge, wie eine Umfrage des Beratungshauses TowersWatson 2013 ergab. Zudem rechnet mehr als die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland damit, dass der Fachkräftemangel künftig für sie zum Problem wird. Das zeigt eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags vom Dezember 2010.

Teurer Abschied

Wer vorzeitig aus dem Berufsleben aussteigt, muss empfindliche Kürzungen bei der gesetzlichen Rente hinnehmen – und zwar lebenslang. Ein Praxisbeispiel:



Rechenbeispiel: 40-jähriger Bankkaufmann, Lebensarbeitszeit 40 Jahre, durchschnittliches Jahres-Bruttogehalt 40.000 Euro

Quelle: HDI

Ein vorausschauendes Personalmanagement ist daher heute wichtiger denn je. Das ist besonders dann sinnvoll, wenn es um die Suche nach qualifizierten Führungskräften geht. Der vorzeitige Ruhestand langjähriger Mitarbeiter kann ein Instrument sein, um Schlüsselpositionen mit dem nötigen zeitlichen Vorlauf neu zu besetzen. So lässt sich die Belegschaft verjüngen und ein drohender Fachkräftemangel vermeiden. Wird der Vorruhestand mit einer Direktversicherung finanziert, kann der Arbeitgeber zudem bares Geld sparen, denn die Steuer- und Sozialabgabenfreiheit bei der Entgeltumwandlung kommt auch ihm zugute. Die eingesparten Lohnnebenkosten kann das Unternehmen beispielsweise für Arbeitgeber-Zuschüsse zur bAV verwenden und damit sein Arbeitgeber-Image positiv stärken.



SANDRA SPIECKER

Leiterin HDI Fachcenter bAV
 HDI Lebensversicherung AG
 E-Mail: fachcenter-bav@hdi.de
 Telefon: 0221 / 144 - 79 99

BGM bewegt: Mit fitten und gesunden Mitarbeitern in eine erfolgreiche Zukunft

Bewegungsmangel gilt als eines der größten Gesundheitsrisiken unserer modernen Arbeitswelt. Durch die Bildschirmarbeit lässt sich heute fast alles auf Knopfdruck erledigen, sodass wir unseren Bürostuhl kaum noch verlassen müssen. Mehr als neun Stunden verbringen viele Berufstätige täglich im Sitzen und selbst die kleinen Bewegungspausen zwischendurch bleiben bei jedem Zweiten im hektischen Joballtag auf der Strecke. Hinzu kommt, dass nicht einmal mehr die Hälfte der Deutschen regelmäßig Sport treibt. Von den Empfehlungen der WHO, nach denen 150 Minuten moderate Aktivität oder 75 Minuten intensive sportliche Betätigung bereits ausreichen, um positive Effekte für die eigene Gesundheit zu erzielen, sind wir also weit entfernt. Es ist jedoch nicht nur unser innerer Schweinehund, der uns davon abhält, öfter mal die Sportschuhe zu schnüren, auch Zeitmangel und eine zu starke berufliche Belastung sind für viele Erwerbstätige Gründe für ihre niedrige Bewegungsbilanz.

Unternehmen in Bewegung bringen

Je weniger Bewegung, desto schlechter die Gesundheit. So leiden Bewegungsmuffel häufiger unter Übergewicht, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder orthopädischen Beschwerden. Die Folgen spüren nicht nur die betroffenen Mitarbeiter selbst, sondern auch ihre Arbeitgeber – in Form einer höheren Anzahl von Fehltagen oder einer geringeren Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Dabei wünschen sich, wie eine Studie der Techniker Krankenkasse zeigt, rund 90 Prozent der Berufstätigen mehr Bewegungsangebote von ihrem Unternehmen – fast jeder Dritte findet jedoch keine vor. Und: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten sieht den Arbeitgeber in der Pflicht, wenn es um Bewegungschancen im Job geht. Passend dazu macht das neue Präventionsgesetz deutlich, dass es auch in der Verantwortung

der Unternehmen liegt, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Gesundheitsangeboten fit, gesund und leistungsfähig zu halten.

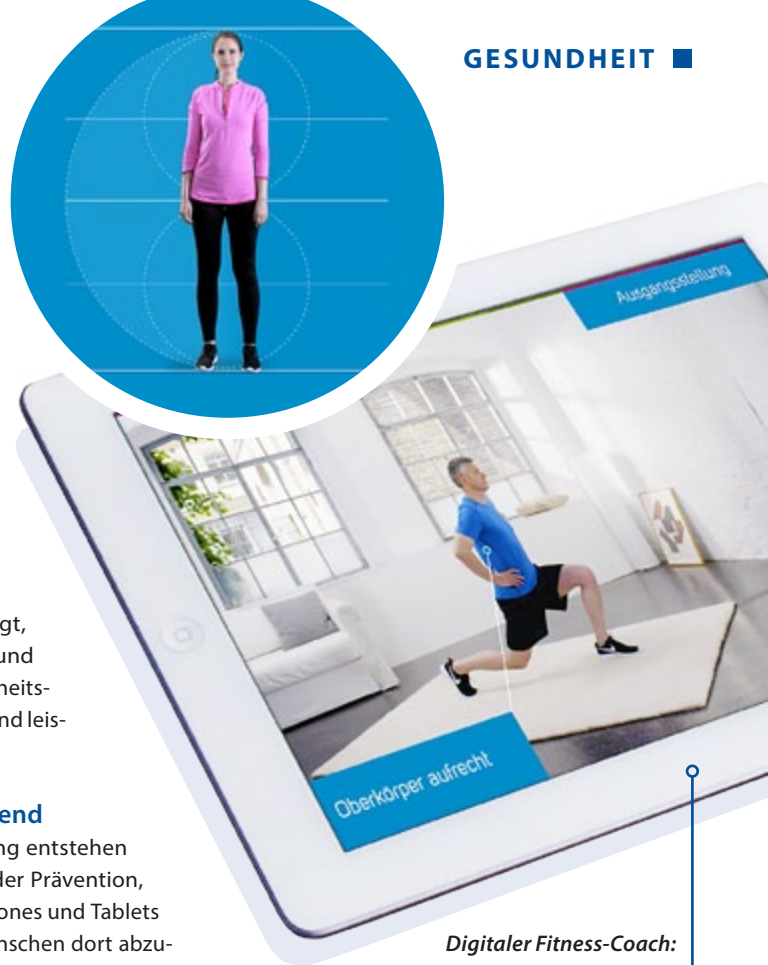
Digital Health im Trend

Durch die Digitalisierung entstehen ganz neue Ansätze in der Prävention, denn Laptops, Smartphones und Tablets ermöglichen es, die Menschen dort abzuholen, wo sie ihren Alltag verbringen – am Arbeitsplatz, zuhause oder unterwegs. Mit moove, der digitalen Lösung für das betriebliche Gesundheitsmanagement, erhält jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich sein individuelles Gesundheitsprogramm zusammenzustellen, das sich dank mobiler Technologien ganz einfach in den beruflichen und privaten Alltag integrieren lässt. Außer Programmen zur gesunden Ernährung oder einem besseren Umgang mit Stress steht den Nutzern ab sofort auch ein wissenschaftlich fundiertes Fitnessprogramm zur Verfügung.

Fit im Job mit einem wissenschaftlich fundierten Online-Programm

Zusammen mit dem Sportwissenschaftler Prof. Dr. Klaus Bös hat die vitaliberty GmbH ein individualisiertes und dynamisches Online-Fitnessprogramm entwickelt, das die Qualitätskriterien des Gesundheitssports berücksichtigt.

Um jedem Mitarbeiter ein individuell zugeschnittenes Training anbieten zu können, startet das Programm mit einem validierten und in zahlreichen wissenschaftlichen Studien eingesetzten Online-Fragebogen. Darauf basierend wird für jeden Teilnehmer ein persönliches Fitnessprofil erstellt, bezogen auf die Bausteine Ausdauer, Kraft, Beweglichkeit und Koordina-



Digitaler Fitness-Coach:

moove bietet ein innovatives Fitness-Training, integriert in ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement.

tion. Anschließend erhält jeder Teilnehmer ein individuell abgestimmtes Trainingsprogramm, das Leistungsfähigkeit, Alter und Geschlecht berücksichtigt und das sich sowohl am Arbeitsplatz als auch zuhause durchführen lässt. Den Teilnehmern wird aus den mehr als 200 Übungen täglich eine Auswahl der für sie passenden Trainingseinheiten empfohlen. Das Programm ist ausgelegt auf mindestens ein Jahr und passt sich den Fortschritten des Nutzers immer wieder dynamisch an.

Weitere Infos unter:

www.corporate-moove.de/fitness



vitaliberty
bewusst leben

HARALD HOLZER

Geschäftsführer vitaliberty GmbH

E-Mail: info@vitaliberty.de

Telefon: 0621 / 150 214 - 0

Die größte deutsche Bausparkasse begegnet dem demografischen Wandel mit verschiedenen strategischen Ansätzen und Maßnahmen. Dazu zählt ein wissenschaftlich fundierter, ganzheitlicher Prozess in der Organisationsentwicklung, der zur dauerhaften Stärkung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beiträgt.

Ausgleich schaffen zwischen Belastungen und Ressourcen

Die Ausgangslage war durchaus fordernd: Ganz zweifellos führt die demografische Entwicklung zu einer längeren Betriebszugehörigkeit und einem steigenden Altersdurchschnitt der Schwäbisch-Hall-Mitarbeiter. In den kundenbetreuenden Einheiten kamen zudem noch eine überdurchschnittlich hohe Krankheitsquote und eine als zunehmend empfundene Arbeitsbelastung hinzu. Das war für den Vorstand der Anlass, einen am Ende zwei Jahre dauernden Prozess anzustoßen, der sich mit der Bewältigung der „Herausforderung Arbeitsbelastung“ auseinandersetzte.

Dessen Ergebnis heißt „Balance leben“. Dabei geht es um einen umfassenden Ansatz zur nachhaltigen Stärkung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, der das betriebliche Gesundheitsmanagement integriert und maßgeblich dazu beiträgt, Belastungen und Ressourcen im gesamten Unternehmen auszubalancieren. Er schafft die Voraussetzungen dafür, Gefährdungspotenziale früh zu erkennen, anzugehen und so langfristig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Organisationseinheiten sicherzustellen.

Theoretische Modelle als Grundlage

Zu Beginn des Projektes erprobten einzelne Piloteinheiten sinnvolle Herangehensweisen an das Thema „Arbeitsbelastung“. Mitarbeiter und Führungskräfte entwickelten in Workshops eine gemeinsame Antwort auf die Frage „Was ist eigentlich Arbeitsbelastung konkret für uns – und wie können wir ihr begegnen?“. Ziel war es, im ersten Schritt ein Vorgehen zu finden, das die wesentlichen Ursachen der empfundenen Arbeitsbelastung identifiziert, die komplexen Zusammenhänge aber nicht zu stark vereinfacht. Zwei Modelle erwiesen sich dabei als nützlich: die Belastungs-Ressourcen-Waage und das Person-Situation-Organisation-Modell (PSO-Modell) des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin (IAPAM).

Belastung ist nicht gleich Beanspruchung

Die Belastungs-Ressourcen-Waage führt plastisch vor Augen, um was es geht: Belastungen oder Anforderungen werden erst dann zu einem Problem, wenn sie nicht mit adäquaten Ressourcen aufgefangen oder

bewältigt werden können. Ressourcen sind dabei nicht nur Stellen und Kapazitäten, sondern auch die verfügbare Technik, funktionierende Prozesse oder die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kollegen. Anders formuliert: Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, können auch hohe Belastungen und Anforderungen positiv und motivierend wirken. Darüber hinaus gilt: Auch wer mehr kann, als er darf – also trotz großer Ressourcen unterfordert ist – ist dauerhaft unzufrieden.

Diese Betrachtungsweise führte zu der Erkenntnis, dass Menschen und Teams durch eine Reduktion der Arbeitsbelastung nicht automatisch gesund und leistungsfähig bleiben. Vielmehr geht es – neben der Vermeidung einer dauerhaften einseitigen Überlastung – um eine ausgewogene Gestaltung der Anforderungen und Ressourcen.

Quelle: Prof. Kathrin Institut IAPAM / BSH | PSE „Schwäbisch Hall in Balance“ / Februar 2015

Wie gestalten wir Belastungen und Ressourcen ausgewogen?

Kernfrage: Wie bleiben wir als Menschen und Team gesund und leistungsfähig bei sich ständig ändernden Rahmenbedingungen?

Belastungen und Anforderungen, z.B.	Ressourcen, z.B.
■ anspruchsvolle Aufgaben	■ partnerschaftliche Zusammenarbeit
■ hoher Zeitdruck	■ gute Arbeitsplatzausstattung
■ parallele Projekte	■ Fähigkeit der Selbststeuerung
■ ...	■ ...

▲

Antwort: Durch eine ausgewogene Gestaltung der Anforderungen und Ressourcen und eine Vermeidung einseitiger und dauerhafter Überlastung.

BH | PSI „Schwäbisch Hall in Balance“ / Februar 2015

Was wollen wir konkret tun, um die Belastungen zu stabilisieren und Ressourcen zu stärken?



Stellhebel Organisation & Führung

- Angemessene Ressourcensituation
- Mitarbeiter- und ergebnisorientiertes Führungsverhalten
- Als gerecht empfundene Belohnungs-/ Sanktionssysteme
- Gelebte Unternehmenskultur (Wertschätzung, Feedback, Respekt, gegenseitige Unterstützung, Mut)
- Transparente und flexible Produktions-/ Leistungssteuerung & Projektmanagementsysteme

Stellhebel Person

- Passung von Aufgabe und Kompetenzen heute und morgen
- Personenzusammensetzung (Alter, Geschlecht, Mitarbeiterbindung, Persönlichkeitstypen, Einstellungen etc.)
- Gesundheitsverhalten
- Selbstmanagementkompetenz

Stellhebel Situation

- Unter Sicherheitsaspekten und ergonomisch gestaltete **Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel und -platz**
- **Arbeitsaufgabe** (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Abwechslungsreichtum, Vollständigkeit, Beitrag zum Ganzen)
- **Aufgabenorganisation** (Selbstkontrolle, Selbstwirksamkeit/ Rückkopplung/ Handlungsspielraum)
- **Zusammenarbeit im Team** (Wertschätzung, Unterstützung, Umgang mit Andersartigkeit/ Konflikten)
- **Zusammenarbeit** in der Abteilung / im Bereich / mit wichtigen Schnittstellen im Unternehmen und in der Gruppe

Direktes Arbeitsumfeld wichtig

Bei der Identifikation der konkreten Stellschrauben im Arbeitsumfeld, mit denen die Waage der Ressourcen und Belastungen ausbalanciert werden kann, helfen Erkenntnisse aus der Arbeitsmedizin und der Organisationspsychologie. Das PSO-Modell führt diese Erkenntnisse nachvollziehbar zusammen. Seine praktische Anwendung zeigte: Die Stellschrauben sind nicht neu, aber erst das Erkennen der vielfältigen Wechselbeziehungen führt zu einer wirklich ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitsbelastung. Wesentliche Ursachen für die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung in einem Team können damit identifiziert, strukturiert und gemeinsam bearbeitet werden.

Intensiver Dialog als Erfolgsfaktor

Das einheitliche Verständnis der Zusammenhänge von Belastungen und Ressourcen ist notwendig für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsbelastung; wengleich die damit verbundene Diskussion mit „Was trage ich selbst zur Veränderung der Teamsituation bei?“ von den Teilnehmern der Pilotphase mitunter auch als unangenehm empfunden wurde.

In vielen Teams führte diese Diskussion auch zur Überprüfung der eigenen Haltung: „Wer ist im Unternehmen eigentlich für die Gesunderhaltung verantwortlich?“ Um die maximale Wirkung zu erzielen, führte jedes Kundenbetreuungsteam einen Workshop zur „Herausforderung

Arbeitsbelastung“ nach dem jeweils gleichen Vorgehensmodell mit einem speziell dafür qualifizierten Moderator der Weiterbildungstochter Schwäbisch Hall Training GmbH durch. Die übergeordnete Frage in den Workshops lautete: „Was können wir konkret tun, um bei mir und bei uns die Belastungen zu stabilisieren und Ressourcen zu stärken?“ Dabei kann es um das Erlernen neuen Verhaltens (wie etwa bewusst gemeinsam Pausen machen – Aspekt „Person“), die Gestal-

tung von Systemen und Kulturen (zum Beispiel Neuorganisation der Postverteilung – Aspekt „Organisation und Führung“) oder um die aktive Gestaltung der Teamsituation (beispielsweise Vertreterregelung konsequent leben – Aspekt „Situation“) gehen. Entscheidend für den Erfolg dieser Workshops war, dass die Stellschrauben definiert und die Maßnahmen gemeinsam im Dialog entwickelt wurden, für deren Umsetzung die beteiligten Führungskräfte dann natürlich auch Raum, Zeit und Priorität schaffen müssen.

Aufschlussreiche Projekterkenntnisse

Bei Schwäbisch Hall fanden innerhalb von zwei Jahren mehr als 120 Workshops mit rund 1.800 Mitarbeitern statt, umfangreiche teamspezifische Maßnahmen wurden umgesetzt und ein Dutzend bereichsübergreifende Maßnahmen identifiziert. Die Akzeptanz des gewählten Vorgehens war groß, wie auch Change-Multiplikatoren aus den Teams bestätigten. Sie wurden zu Beginn des Projekts installiert und trafen sich im Projektverlauf regelmäßig, um Erfahrungen und Best-Practice-Ansätze auszutauschen.

Die im November 2014 durchgeführte Mitarbeiterbefragung zeigt bereits erste Erfolge: Die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung hat in den betroffenen Einheiten deutlich abgenommen, die Mitarbeiter stellen den Führungskräften ein gutes Zeugnis bei der Unterstützung der individuellen Balance aus. Die Bekanntheit

PSI-Gleistungen des Gesundheitsmanagements Schwäbisch Hall / Juni 2015

Leistungen des Gesundheitsmanagements 2015 „Schwäbisch Hall in Balance“



Führung in Balance

- Prävention**
- Medizinische Check-Ups
 - Sensibilisierung
 - E-Books, z. B. „Gesund Führen bei hohem Krankenstand“, „Gesund kommunizieren“
 - E-Learning „Umgang mit psychischer Belastung“
 - Seminare
 - Gesundheit und Leistungsfähigkeit durch Führung stärken
 - Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz
 - Als Führungskraft in Balance – Einzelcoaching

Unser Team in Balance

- Prävention**
- Workshops
 - Ergonomie am Arbeitsplatz
 - Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Team stärken

Mein Leben in Balance

- Prävention**
- Gripeschutzimpfung
 - Ernährungssprechstunde
 - Rauchersprechstunde
 - Eignungs- und Vorsorgeuntersuchungen
 - Förderung Gesundheitskompetenz
 - E-Learning und E-Books
 - Seminare, z. B. „Gelassen und handlungsfähig im Arbeitsalltag“
 - Kursangebote
 - 20 Minuten täglich „Fit am Arbeitsplatz“
 - Kursangebote z. B. Yoga
- Rehabilitation**
- Wiedereingliederungsmanagement (BEM)
- Intervention**
- Krisentelefon für psychosoziale Belange
 - Suchtberatung und -betreuung
 - Betriebsärztliche Sprechstunde
- Zusätzlich**
- Angebote der Betriebssportgemeinschaft

und die Nutzung der vielfältigen Angebote des Gesundheitsmanagements und die Zufriedenheit damit sind in den letzten Jahren nochmals deutlich gestiegen, die Krankheitsquote ist in der Tendenz rückläufig.

Dauerhafter Prozess sichert Nachhaltigkeit

Um wirklich eine dauerhafte Handlungs- und Verhaltensänderung zu erzielen, war das Projekt ein erster wichtiger Schritt. Dabei wurde eine Vielzahl von Instrumenten für die eigene Anwendung im Team entwickelt, wie etwa Leitfäden für die Teamentwicklung, Workshop-Formate oder Führungsdialoge, die nach Projektabschluss als Standardinstrumente verfügbar sind. Im Jahresgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist verankert, dass die individuell empfundene Belastungssituation angesprochen wird.

Die konkreten Maßnahmen und Angebote des Gesundheitsmanagements wurden auf Basis dieser Erfahrungen komplett überarbeitet und folgen nun der Logik von „Balance leben“. Der Fokus liegt heute zum einen auf der individuellen

Gesunderhaltung („Mein Leben in Balance“) – etwa durch eine Vielfalt von Kursen im betriebs-eigenen Gesundheitszentrum – zum anderen auf gesundem Führungsverhalten („Führung in Balance“) durch Sensibilisierung der Führungskräfte und auf einer gesundheitsförderlichen Teamsituation („Team in Balance“), die durch Workshops zur Ergonomie oder Arbeitsbelastung gestärkt werden kann.

Fazit: Mit dem PSO-Modell werden aus unterschiedlichen Disziplinen bekannte Stellhebel sinnvoll kombiniert. Nach den Erfahrungen bei Schwäbisch Hall schafft erst die ganzheitliche Betrachtung, welche die Aktivitäten des Gesundheitsmanagements mit Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung verbindet, eine nachhaltige Wirkung, die die Arbeitszufriedenheit und die „Gesundheitsquote“ langfristig positiv beeinflusst.

Die stärkste Bestätigung für diese These ergab die Mitarbeiterbefragung – und kam damit von den Betroffenen selbst. Der Erfolg des Balance-Konzepts basiert auf der gemeinsamen Haltung

aller Beteiligten und dem intensiven Dialog an der Stelle, an der die Arbeitsbelastung erlebt wird – im Team. Die besondere Verantwortung des Unternehmens ist es, diesen Dialog zu ermöglichen. Dazu gehört es zu akzeptieren, dass auch diese Themen als Teil der betrieblichen Realität angesprochen werden müssen – genauso wie die Überzeugung und Bereitschaft, hierfür Zeit und Geld zu investieren. Das stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft.



Schwäbisch Hall
Auf diese Steine können Sie bauen

STEPHANIE DANHOF

Abteilungsleiterin Personalentwicklung und Ausbildung
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG
E-Mail: Stephanie.Danhof@Schwaebisch-Hall.de

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



Drei Mythen des Interkulturellen Trainings

Im Lauf der Zeit haben sich einige Mythen über Interkulturelle Trainings entwickelt. Um zumindest einige davon zu zerstreuen, sind hier die drei häufigsten Missverständnisse aufgelistet, denen wir in 25 Jahren Arbeit auf diesem Feld begegnet sind.

Dieser Beitrag basiert auf einem Artikel über die Top-Ten-Mythen des interkulturellen Trainings, von Dean Foster, Gründer von DFA Intercultural Global Solutions, einem der weltweit größten Anbieter globaler interkultureller Trainings und von Consulting; eine Firma von Dwellworks.

MYTHOS Nr. 3: Interkulturelles Training ist ein „SOFT NEED“

Interkulturelles Training allein als Luxus-Service zu betrachten bedeutet, eine der kritischsten Eigenschaften globaler Unternehmen zu ignorieren: die Fähigkeit, Fachkompetenz über kulturelle Grenzen hinweg zu transferieren. Firmen, die ihre Fachkompetenz global transferieren können, haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber denjenigen, die das nicht können. Wenn also die interkulturelle Kompetenz den Unterscheid macht, schafft die Vernachlässigung des Trainings dieser Kompetenz einen Wettbewerbsnachteil. Die Kosten der internationalen Entsendung eines Mitarbeiters sind zwar hoch – die Kosten eines Scheiterns sind allerdings noch höher. Die interkulturelle Komponente zu vernachlässigen hieße, die Kosten der Entsendung von vornherein mit einem Risiko zu versehen. Das gilt umso mehr, wenn globale Teams zusammenarbeiten sollen. Angesichts der Kosten, die mit globalen Projekten verbunden sind, ist ein Training der interkulturellen Fähigkeiten mit Sicherheit kein „Soft Need“ mehr.

MYTHOS Nr. 2: Trainings sollten nur nach der Ankunft der Mitarbeiter im Gastland stattfinden

Mitarbeiter und deren Familien begegnen nach der Entsendung in ein Gastland vielen Herausforderungen, die es zu begleiten gilt. Sie schon vor ihrer Ankunft im Gastland mit so vielen Informationen wie möglich über dessen Kultur zu versorgen, kann weit mehr Vorteile bieten, als im Nachhinein an den tatsächlichen Herausforderungen zu arbeiten. Es besteht auch kein Zweifel daran, dass die Mitarbeiter einen großen Nutzen von einem Training haben, wenn sie es mit tatsächlich erlebten Situationen vergleichen können. Es ist jedoch wichtig, gerade diejenigen, die erstmals beruflich ins Ausland gehen, mit vorausschauenden Informationen

und den Fähigkeiten auszustatten, die sie auf genau das vorbereiten, was sie erwartet und wie sie damit umgehen können. Im Idealfall gibt es Trainings für jeden Punkt des Transfers, um Mitarbeiter und globale Teams zu unterstützen. Doch auch ohne diesen Idealfall kann während der verschiedenen Zyklen des interkulturellen Austauschs Unterstützung zur Verfügung gestellt werden. Es gilt, die Möglichkeiten dafür zu erkennen und dann bewusst und zielgerichtet zu handeln.

MYTHOS Nr. 1: Es ist zu teuer ...

Angesichts der Risiken einer gescheiterten Entsendung, einer verpassten Gelegenheit oder eines verpassten Abschlusses – bis hin zu einem Projekt, das erfolgreicher hätte sein können/müssen – sollte die Botschaft eines „preiswerten“ Trainings offensichtlich sein. Trotzdem bekommen wir diesen Mythos so oft zu hören, dass wir es noch einmal betonen wollen: Interkulturelles Training ist nicht mehr oder weniger teuer als jede andere Art von Training. Die Frage dreht sich aber nicht wirklich um die Kosten – ob diese als zu hoch angesehen werden, hängt von dem Wert ab, den man diesen Kenntnissen und Fähigkeiten zumisst. Wir leben im 21. Jahrhundert: Die Kosten, die durch kulturelle Unkenntnis entstehen, werden immer größer sein, als die Kosten für jene Trainings, um genau dies zu verhindern.



 DWELLWORKS

GUNTRAM MASCHMEYER

Director Account Management

Dwellworks GmbH

E-Mail: Guntram.Maschmeyer@dwellworks.de

Telefon: 069 / 610 947

IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe September 2015
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 5/2015 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren und »LOHN + GEHALT« 5/2015 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 1.700 Exemplare werden auf DATAKONTEXT-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
22767 Hamburg
Telefon: 040/69 66 14 80

Druck:

AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

Bildnachweis:

Zukunft Personal/Fotostudio Franz Pfluegl (S. 7), OTTO (S. 9), J. Howard Miller, »We Can Do It!«, wikipedia (S. 17), BdS (S. 18), fotolia (S. 19 freshidea, S. 26 Picture-Factory, S. 27 Sergey Nivens, S. 28 Ioannis Kounadeas, S. 35 JohanSwanepoel), arcelor (S. 20), wisag (S. 24), vitaliberty (S. 31), Titel: shutterstock
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

07.

September 2015

Hamburg

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Dr. Alexandra Henkel MM, Partnerin,
FPS Rechtsanwälte & Notare

FPS
Ihre Karriere. Ihr Partner.

Zehn Faktoren für erfolgreiche Personalarbeit

Marc Murray, HR Delivery Lead DACH & Director Global HR
Projects, Smiths Detection

smiths detection
bringing technology to life

16.

September 2015

Köln

18.00 Uhr

Entsendungen ohne „Risiken und Nebenwirkungen“

Robert Heiligers, Leiter International Employee Benefits,
HDI (Talanx Pensionsmanagement)

HDI

Wie viel Verhaltenskodex möchten's gern?

Jürgen Steuer, BP Europa SE, HR Senior Specialist

21.

September 2015

Stuttgart

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Martin Fink, Rechtsanwalt, Beiten Burkhardt
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

BEITEN BURKHARDT

360°Feedback als Instrument der Führungskräfte-
entwicklung im Unternehmen

Susanne Dentler, Personalentwicklerin, Schaeffler Technologies AG & Co. KG

SCHAEFFLER

01.

Oktober 2015

Hamburg

18.00 Uhr

Belohnungsstudie 2015: Erfolgreiche Mitarbeiter-
bindung in der Praxis

Axel Dietrich, Director Sales / Mitglied der Geschäftsleitung,
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH

BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Betriebsrat

Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal / Juristin,
Kind Unternehmensgruppe

KIND

06.

Oktober 2015

München

18.00 Uhr

Das neue Elterngeld Plus – Was bedeutet dies
für Arbeitgeber?

Silke Meka, Inhaberin, Souldution Coaching Silke Mekat

SOULUTION COACHING
Silke Mekat
Beratungsexpertise in Unternehmen und Privatleben

in Vorbereitung

14.

Oktober 2015

Braunschweig

18.00 Uhr

Belohnungsstudie 2015: Erfolgreiche Mitarbeiter-
bindung in der Praxis

Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH

BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

Zehn Faktoren für erfolgreiche Personalarbeit

Marc Murray, HR Delivery Lead DACH & Director Global
HR Projects, Smiths Detection

smiths detection
bringing technology to life

Weitere Termine unter www.HR-RoundTable.de



DR. LARS HINRICHS



ALEXANDER GRETH



DR. ALEXANDRA HENKEL



MARTIN FINK



DR. MARC SPIELBERGER

HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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

Partner in Bremen und Niedersachsen

DR. LARS HINRICHS, LL.M.
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Telefon: 040 / 360 994 - 50 15
LHinrichs@kpmg-law.com

Dr. Lars Hinrichs berät nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Die Schwerpunkte seiner arbeitsrechtlichen Beratungstätigkeit liegen in der Planung und Durchführung von arbeitsrechtlichen Restrukturierungen und Unternehmenssanierungen, in der umfassenden Begleitung von M&A-Transaktionen sowie in der Einführung und Anpassung von Vergütungs- und Anreizsystemen.

Dr. Lars Hinrichs verfügt außerdem über eine ausgewiesene Expertise im Insolvenzarbeitsrecht sowie zu allen arbeitsrechtlichen Fragen in der betrieblichen Altersversorgung.

Dr. Lars Hinrichs ist Mitglied des CHRO Services-Teams, einem interdisziplinären Netzwerk von Rechtsanwälten der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH sowie Unternehmensberatern und Steuerberatern der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die im Bereich Human Resources unter anderem eine umfassende strategische und integrative Personalberatung auf der Grundlage des von KPMG entwickelten 3x3+3 HR-Modells erbringen.



Partner in Hessen und Nordrhein-Westfalen

ALEXANDER GRETH
Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Telefon: 0211 / 470 - 53 22
Alexander.Greth@simmons-simmons.com

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 in das 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 Interessenausgleichen und Sozialplänen. Darüber hinaus berät Herr Greth Unternehmen zu innovativen Vergütungsmodellen und Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung.



Partnerin in Hamburg, Berlin und Braunschweig

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht, Business Coach und Partnerin FPS, Wirtschaftsmediatorin
Telefon: 030 / 88 59 27 - 390
Henkel@fps-law.de

Frau 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 (zum Beispiel Interessenausgleich, Sozialplan) und/oder (Firmen-)Tarifverträgen, Transfergesellschaften, M&A, Kündigungsschutzprozesse, Vertragsgestaltung, Statusfeststellungsverfahren, Künstlersozialversicherung, Kirchenarbeitsrecht, Handelsvertreterrecht, 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 und auch als Business Coach für Führungskräfte tätig, setzt diese besonderen Kompetenzen auch zur Verhandlungs- und Change-Management-Optimierung ein. Frau Dr. Henkel ist darüber hinaus als externe Whistleblowerstelle für Unternehmen tätig.



Partner in Baden-Württemberg

MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner
Telefon: 089 / 350 65 - 11 38
Martin.Fink@bblaw.com

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 verschiedener 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 (zum Beispiel Personalabbau in der Insolvenz) tätig. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen weiter 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 - 145
MSpielberger@reedsmith.com

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 weiter 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.





ILFT

POTENZIALE VOLL AUSZUSCHÖPFEN.

HDI bietet Ihnen individuelle Konzepte für Ihre betriebliche Altersvorsorge.

Mitarbeiter motivieren, finanzielle Belastungen senken – das sind nur zwei von vielen Argumenten, die für eine betriebliche Altersvorsorge sprechen. Als einer der führenden bAV-Versicherer unterstützen wir Unternehmen mit zukunftsfähigen Konzepten, flexiblen Produkten und weitreichenden Services.

Mehr auf www.hdi.de/bav

Das ist Versicherung.