



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

RoundTable NEWS

Ausgabe April 2018

PERSONALSUCHE

Zufriedenheitsgarantie für Mitarbeiter

EMPLOYER BRANDING

Kununu – Segen oder Fluch für Unternehmen?

HR UND DIGITALES

Einfluss auf Arbeitsweisen in Unternehmen

RECHT

Betriebsratswahlen 2018 – es ist wieder soweit!

HR-NACHWUCHSKRÄFTE

Auszubildende in digitaler Mission

AUSLAND

Interkulturelle Trainings und der Brexit



PERSONALPSYCHOLOGIE

Positive Personalentwicklung bei Jägermeister

DR. CLAUDIA ROHDE · Leiterin Personalentwicklung · Mast-Jägermeister SE

Mit freundlicher Unterstützung:



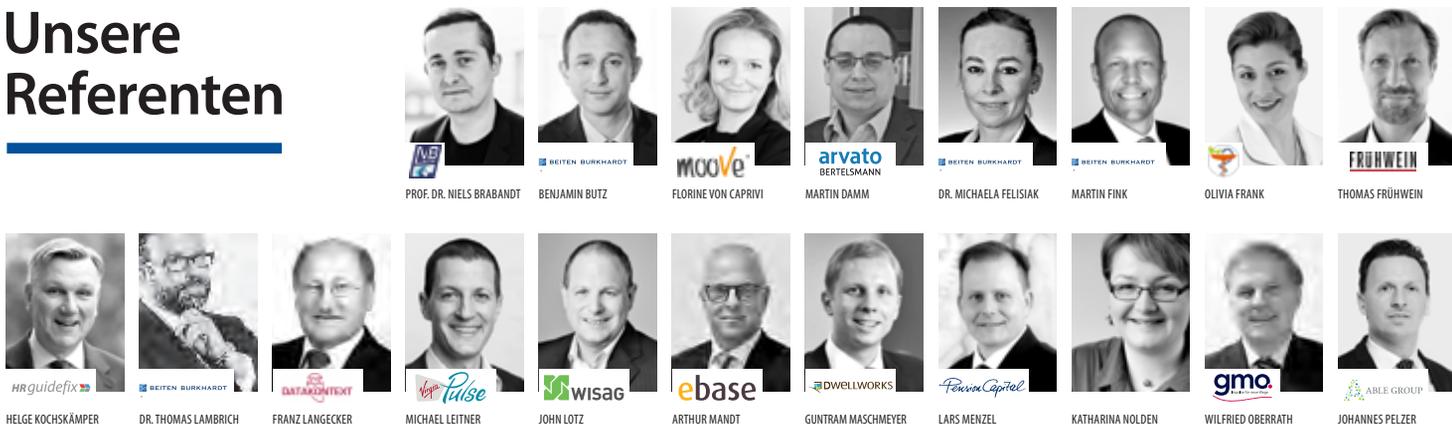
Dienstag, 24.04.2018

09:00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:40	Gesucht & gefunden (Recruiting I von II) – Die perfekte Stellenanzeige 2018	Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group
09:45 – 10:05	Der HR guidefix – die Online-Plattform, die verbindet	Helge Kochskämper, guidefix Research GmbH
10:10 – 10:40	HR goes digital or HR is digital? Beispiele der Datenanalysen für Personalentscheidungen innerhalb der IBM	Gabriele Hallmayer, IBM Deutschland GmbH
10:45 – 11:10	Update Arbeitsrecht – Was gibt es Neues?	Martin Fink, BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
11:15 – 11:40	Betriebsrentenstärkungsgesetz – Was Arbeitgeber wissen müssen	Lars Menzel, PensionCapital GmbH
11:45 – 12:10	Smart Active Sourcing – Wie findet man Traumkandidaten heute?	Katja + Robert Reiter, EXTERNE HR- Katja Reiter
12:15 – 12:40	Wie können Sie mit Hilfe einer Mitarbeiter-App Engagement, Teambuilding und Customer Experience steigern?	Michael Sommer, Workforce IT
12:45 – 13:10	In Vorbereitung	N.N.
13:15 – 13:40	Benefits für Mitarbeiter – Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung	Arthur Mandt, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
13:45 – 14:15	Recruiting 2018: Eine Cinderella Story	Julia Günther, IBM Deutschland GmbH
14:20 – 14:45	HR De-Mut machen: Wie die Personalarbeit sich zum People-Management wandelt	Franz Langecker, DATAKONTEXT GmbH
14:50 – 15:15	Das Entgelttransparenzgesetz: Rechtliche Vorgaben und Herausforderungen für die HR-Abteilung	Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP
15:20 – 15:45	Risiken und Nebenwirkungen bei GeschäftsführerInnen-Verträgen: Warum es so wenige Frauen wagen, den gläsernen Boden zu durchbrechen	Olivia Frank, MediCenter GmbH
15:50 – 16:15	Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur!	Horst van Gageldonk, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
16:20 – 16:50	Do you speak TECH!? Wahrnehmen – Verstehen	Maximilian R. U. Schopf, dbs Delta Business Service
16:50 – 17:15	Feedback auf Augenhöhe: Wie sage ich es klar und wertschätzend?	Daniel Goetz, agateno Organisationsentwicklung

Mittwoch, 25.04.2018

09:00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:40	Top Prozesse, Top Bewerbungen (Recruiting II von II) – Bewerbungsmanagement 2018	Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group
09:45 – 10:05	Der HR guidefix – die Online-Plattform, die verbindet	Helge Kochskämper, guidefix Research GmbH
10:10 – 10:40	Pre(h)mium Personalentwicklung	Annette Grötzinger, Preh GmbH
10:45 – 11:10	HR-Software vom Komplettanbieter oder Spezialisten?	Florian Walzer, rexx systems GmbH
11:15 – 11:40	Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten!	Horst van Gageldonk, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
11:45 – 12:10	Künstliche Intelligenz und kognitive Anwendungen in HR	Sven Semet, IBM Deutschland GmbH
12:15 – 12:40	In Vorbereitung	N.N.
12:45 – 13:10	Benefits für Mitarbeiter – Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung	Arthur Mandt, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
13:15 – 13:40	Onboarding: Wie Sie das große Potenzial abseits von Standardprozessen, Vernachlässigung und Checklisten erfolgreich heben!	Michael Sommer, Workforce IT
13:45 – 14:15	Recruiting Strategien bei der WISAG im Wettbewerb um Mitarbeiter	John Lotz, WISAG Dienstleistungsholding GmbH
14:20 – 14:45	Feedback auf Augenhöhe: Wie sage ich es klar und wertschätzend?	Eike Reinhardt, agateno Organisationsentwicklung
14:50 – 15:15	Die 10 zu vermeidenden Fehler bei der Einführung von Gesundheitsinitiativen	Michael Leitner, Virgin Pulse Global Challenge
15:20 – 15:45	Update Arbeitsrecht – Was gibt es Neues?	Dr. Michaela Felisiak, BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
15:50 – 16:15	Live und digital – Die Vernetzung als Erfolgsfaktor im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	Florine von Caprivi, moove GmbH
16:20 – 16:50	Change Management – Eine Reise zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit bei nicko cruises Flussreisen GmbH	Iris Wagner, nicko cruises Flussreisen GmbH

Unsere Referenten



PROF. DR. NIELS BRABANDT (NB Networks Group)
BENJAMIN BUTZ (BEITEN BURKHARDT)
FLORINE VON CAPRIVI (moove)
MARTIN DAMM (arvato BERTELSMANN)
DR. MICHAELA FELISIAK (BEITEN BURKHARDT)
MARTIN FINK (BEITEN BURKHARDT)
OLIVIA FRANK (MediCenter)
THOMAS FRÜHWEIN (FRÜHWEIN)

HELGE KOCHSKÄMPER (HRguidefix)
DR. THOMAS LAMBRICH (BEITEN BURKHARDT)
FRANZ LANGECKER (DATAKONTEXT)
MICHAEL LEITNER (Virgin Pulse)
JOHN LOTZ (WISAG)
ARTHUR MANDT (ebase)
GUNTRAM MASCHMEYER (DWELLWORKS)
LARS MENZEL (PensionCapital)
KATHARINA NOLDEN (gmo)
WILFRIED OBERRATH (ABLE GROUP)
JOHANNES PELZER (ABLE GROUP)

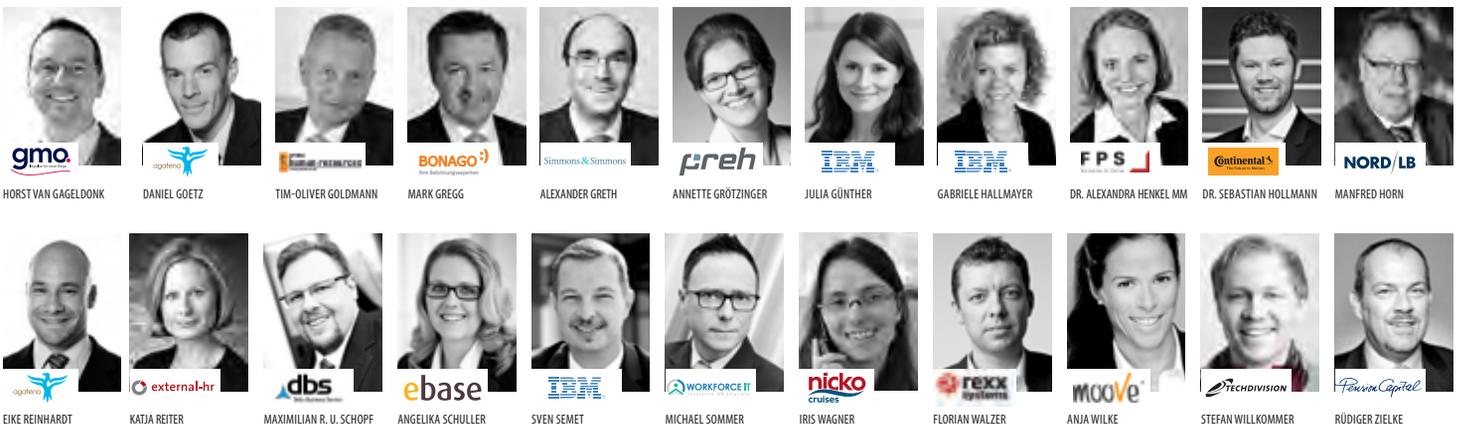
Der HR-RoundTable ist zu erreichen: Tel. 040/79 14 20 82 · E-Mail: Info@HR-RoundTable.de · www.HR-RoundTable.de · www.hrm.de/Gruppe HR-RoundTable · www.xing.de/Gruppe HR-RoundTable

Dienstag, 15.05.2018

09:00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:35	Gesucht & gefunden (Recruiting I von II) – Die perfekte Stellenanzeige 2018	Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group
09:40 – 10:00	Der HR guidefix – die Online-Plattform, die verbindet	Helge Kochskämper, guidefix Research GmbH
10:05 – 10:30	Die ersten Tage im Unternehmen verbessern: Viele Mosaiksteine für das strategische Ziel der Mitarbeiterbindung	Martin Damm, arvato CRM Bertelsmann
10:35 – 11:00	Glückliche Mitarbeiter – Erfolg für Mensch und Unternehmen	Mark Gregg, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
11:05 – 11:30	Social Media und verhaltensbedingte Kündigung	Benjamin Butz, BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
11:35 – 12:00	Analyse psychischer Belastung – Pflicht erfüllt und die Mitarbeiter motiviert!	Tim-Oliver Goldmann, prima human resources
12:05 – 12:30	Benefits für Mitarbeiter – Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung	Angelika Schuller, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
12:35 – 13:00	Betriebsrentenstärkungsgesetz – Was Arbeitgeber wissen müssen	Rüdiger Zielke, PensionCapital GmbH
13:05 – 13:30	„Working Out Loud“ als Lern- und Arbeitsmethode für die Digitale Transformation	Dr. Sebastian Hollmann, Continental AG
13:35 – 14:00	Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur!	Wilfried Oberrath, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
14:05 – 14:30	Aus Unternehmenskultur wird Erfolgskultur – 10 Tipps	Thomas Frühwein, 100 % Unternehmenskultur
14:35 – 15:00	Live und digital – Die Vernetzung als Erfolgsfaktor im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	Anja Wilke, moove GmbH
15:05 – 15:30	In Vorbereitung	N.N.
15:35 – 16:00	Künstliche Intelligenz und kognitive Anwendungen in HR	Sven Semet, IBM Deutschland GmbH
16:05 – 16:30	Arbeiten 4.0 – Entkoppelung der Arbeitsleistung von Ort und Zeit	Dr. Thomas Lambrich, BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
16:35 – 17:00	Vorstellungsgespräche professionell führen	Katharina Nolden, Personalauswahl und -entwicklung
17:05 – 17:30	Meditation für Führungskräfte – Fortschritt oder Hokusfokus?	Thomas Frühwein, 100 % Unternehmenskultur

Mittwoch, 16.05.2018

09:00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:35	Top Prozesse, Top Bewerbungen (Recruiting II von II) – Bewerbungsmanagement 2018	Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group
09:40 – 10:00	Der HR guidefix – die Online-Plattform, die verbindet	Helge Kochskämper, guidefix Research GmbH
10:05 – 10:35	Führung in einer Welt des Wandels – Führungsanspruch und -wirklichkeit	Manfred Horn, Norddeutsche Landesbank – Girozentrale
10:40 – 11:05	HR-Software vom Komplettanbieter oder Spezialisten?	Florian Walzer, Head of Sales & Marketing, rexx systems GmbH
11:10 – 11:35	Unternehmenskultur kann man nicht gestalten	Thomas Frühwein, 100 % Unternehmenskultur
11:40 – 12:05	In Vorbereitung	N.N.
12:10 – 12:35	Benefits für Mitarbeiter – Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung	Arthur Mandt, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
12:40 – 13:05	Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten!	Horst van Gageldonk, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
13:10 – 13:40	HR goes digital or HR is digital? Beispiele der Datenanalysen für Personalentscheidungen innerhalb der IBM	Gabriele Hallmayer, IBM Deutschland GmbH
13:45 – 14:10	Betriebsrentenstärkungsgesetz – Was Arbeitgeber wissen müssen	Rüdiger Zielke, PensionCapital GmbH
14:15 – 14:40	Führung und Motivation neuwissenschaftlich beleuchtet – so geht Erfolg!	Tim-Oliver Goldmann, prima human resources
14:45 – 15:10	„Ich bin kein Berliner!“ – Wenn Mitarbeiter nicht mitziehen	Guntram Maschmeyer, Dwellworks GmbH
15:15 – 15:40	HR De-Mut machen: Wie die Personalarbeit sich zum People-Management wandelt	Franz Langecker, DATAKONTEXT GmbH
15:45 – 16:10	Update Arbeitsrecht	Dr. Alexandra Henkel MM, FPS
16:15 – 16:40	Die interne Personalberatung: Personalbeschaffung auf Augenhöhe des Managements	Johannes Pelzer, ABLE Management Services GmbH
16:45 – 17:10	Management in der digitalen Transformation	Stefan Willkommer, CEO, TechDivision GmbH



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



EVA BAUER
Teamleiterin
Personalentwicklung/Ausbildung
DB Cargo AG



ANDREA BELEGANTE
Hauptgeschäftsführerin
Bundesverband d. Systemgastronomie e.V.



SANDRA BIEROD-BÄHRLE
Bereichsleiterin Personal / Juristin
KIND Unternehmensgruppe



NICOLETTA BLASCHKE
Head of Health & Benefits
Aon Versicherungsmakler Deutschland GmbH



DR. JENS BÖLSCHER
Geschäftsführer
WelfenAkademie Braunschweig



DR. WOLFGANG BORNTRÄGER
Partner
HR Excellence Group GmbH



MARTIN DAMM
Bereichsleiter Personal
arvato CRM Bertschmann



HENDRIK DICKSHEN
Managing Director
DBR Consulting GmbH



MANFRED FABER
Geschäftsführer
HR-Consultants GmbH



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT



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



TIM-OLIVER GOLDMANN
Geschäftsführer
prima human resources



MARK GREGG
Geschäftsführender Gesellschafter
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



STEPHAN HANDWERKER
Managing Director
INTERNATIONALE SCHULE HANNOVER
REGION GmbH



MAREN HENKE
Anzeigenleiterin Magazine
DIE ZEIT - Zeitverlag Gerd Bucerius
GmbH & Co. KG



DR. ALEXANDRA HENKEL_MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE



SEBASTIAN HERBST
Geschäftsführer
ROTH INSTITUT



DR. SEBASTIAN HOLLMANN
HR Strategy
Continental AG



MANFRED HORN
Personal- und Organisationsentwickler
Norddeutsche Landesbank



NADINE JÄGER
Chief Exhibition and Sales Officer
spring Messe Management GmbH



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



NICOLE KERN
Director of Human Resources
Radisson Blu Hotel Berlin



MARTINA KIDOS
Manager Recruiting & Personalmarketing
Aramark Holdings GmbH & Co. KG



DR. HANS-CHRISTOPH KÜRN
Head Social Media
Siemens AG



DR. THOMAS LAMBRECHT
Rechtsanwalt, Partner
BEITEN BURKHARDT



FRANZ LANGECKER
Chefdirektor HR Performance
DATAKONTEXT GmbH

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



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



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



JUSTUS LEDDIN
Rechtsanwalt / Fachanwalt für Arbeitsrecht
JACOBSEN + CONFURIUS



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



PROF. DR. IRENE LÓPEZ
Geschäftsführer
Cologne Business School (CBS)



JOHN LOTZ
Führungskräfte-Recruiting und -entwicklung
WISAG Dienstleistungs Holding GmbH



STEFFI LUDWIG
Leiterin Abteilung Personal
Sparca-Bank Berlin eG



GÜNTRAM MASCHMEYER
Director Account Management
Dwellworks GmbH



CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband
Region Braunschweig e.V.



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



MANFRED NEFF
Leiter Organisation Konzernleitung
Deutsche Bahn AG



NINA NIEMEYER
Director Human Resources
TOM TAILOR Holding AG



WILFRIED OBERATH
Geschäftsführer
gmo, Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



MARGO OTT-SIEDENTOPF
Arbeitsgebemakler
Kaufmännische Krankenkasse – KKH



JÖRG PEHL
Projektmanager / Projektleiter
Demografischer Wandel
ArcelorMittal Bremen GmbH



FRANK PRIEWE
Vorstand Vertrieb, Personal und IT
swb AG



GABRIELLE REISER
Geschäftsführende Gesellschafterin
SWP Outplacement GmbH & Co. KG



HANNO RENNER
Gründer und Geschäftsführer
Persimo GmbH



MATHIAS ROTH
Head of Sales HCM
Scheer GmbH



JULIA RUDOLF
Leiterin HR
VDI GmbH



PETER SCHMITZ
Expatriate Beratung
WTS Group Aktiengesellschaft Steuer-
beratungsgesellschaft



KATRIN SCHOEPF
Senior Leadership Consultant
IBM



CORNELIA SCHWIEGER
Senior HR Business Partner
TUI Infotec GmbH



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



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



ANDREAS DUTER
Senior Team Manager | Learning &
Development
McDonald's Deutschland LLC



ANDRÉ UNLAND
SVP Digital Transformation Management &
New Ways of Working
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



FLORIAN WALZER
Head of Sales & Marketing
rexx systems GmbH



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung GmbH



FRANK WEGERLE
Personalleiter
Unilever Deutschland



SOLVEIG WICKINGER
Partnerin
Trinavis GmbH & Co. KG



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



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



RÜDIGER ZIELKE
Gesellschafter-Geschäftsführer
PersionCapital



JÖRG ZÜHLKE
Geschäftsführer
Nord- und Ostdeutschland
Commerzbank AG



Liebe Leserin, lieber Leser,

dass die Personalsuche immer schwieriger wird, ist hinlänglich bekannt. Ganz neue Wege geht da KIND mit seiner Zufriedenheitsgarantie für neue Mitarbeiter – wie man dieses Mittel einsetzt, erläutert Frau Bierod-Bähre. Hat man endlich einen geeigneten Mitarbeiter gefunden, kommt es darauf an, ihn durch ein professionelles Onboarding auch zu halten. Wie wichtig eine leistungsgerechte Bezahlung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist, und ob es mehr Gerechtigkeit durch das Entgelttransparenzgesetz gibt, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Die Digitalisierung hält überall Einzug. Doch keine Panik, denn dabei gilt: „Digital ist einfach, wenn man einfach mal ausprobiert“, wie sechs hochmotivierte Auszubildende der Braunschweigischen Landessparkasse (BLSK) zeigen, die in Digitaler Mission unterwegs sind. Dass dem Nachwuchs eine hohe Bedeutung zukommt, hat auch der HR-RoundTable erkannt und geht daher mit dem Netzwerk der HR Rookies neue Wege.

Dass Innovationsfähigkeit eine Schlüsselfähigkeit in Zeiten des digitalen Umbruchs ist, erläutert Frau Ott-Siedentopf von der KKH – den Herausforderungen beim Führungswandel in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung geht Frau Prof. Dr. López von der CBS nach. Ob Sie selbst schon fit für das Digitale Zeitalter sind, können Sie mit dem Artikel der Zeit Akademie herausfinden. Anschließend provoziert Herr Unkrig mit der Frage, ob resiliente Unternehmen mehr als eine Modeerscheinung sind.

Erstmals gibt es in der HRRT-News die Rubrik „Personalpsychologie“. Frau Dr. Rohde von Jägermeister erklärt hier den Zusammenhang, wie Unternehmen zum Glück ihrer Mitarbeiter, und wie wiederum das Glück der Mitarbeiter zum Erfolg der Unternehmen, beitragen können. Ob die „Positive Psychologie“ bei der Suche nach dem eigenen Glück im (Arbeits-)Leben eine erfolgversprechende Möglichkeit darstellen kann, wird in dem Artikel von Frau Redeker und Herrn Friedrich von Nordzucker diskutiert.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und wir möchten uns gern mit Ihnen über diese und weitere Themen austauschen – bei uns auf den Messeständen oder bei einem unserer Abendtermine.

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

Ihr Thomas Buck

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



IN DIESER AUSGABE

- 2 Der HR-RoundTable bei den HR-Frühjahrmessen
- 4 Partner
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Lieblingsanwälte

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 HR-Frühjahrmessen: „Data-Driven HR“ und „Disruptive Leadership“

■ PERSONALSUCHE

- 8 KIND: Wir geben unseren Mitarbeitern eine Zufriedenheitsgarantie
- 10 Ein Job mit ganz viel Zukunft: Manager auf Zeit

■ ONBOARDING

- 11 Was professionelles Onboarding wirklich leistet

■ EMPLOYER BRANDING

- 12 Kununu – Segen oder Fluch für Unternehmen?
- 14 Betriebliche Zusatzleistungen neu gedacht: Vermögenswirksame Leistungen mit „Deutschland spart VL“

■ RECHT

- 15 Mehr Gerechtigkeit bei der Vergütung durch das Entgelttransparenzgesetz?
- 16 Achtung bei Rufbereitschaft! Kann als Arbeitszeit gelten!
- 17 Betriebsratswahlen 2018 – es ist wieder soweit!

■ HR-NACHWUCHSKRÄFTE

- 18 Digital Buddys – Auszubildende in digitaler Mission
- 19 Neues Netzwerk für den HR-Nachwuchs

■ HR UND DIGITALES

- 20 „Digitale Neuerfindung“ und ihr Einfluss auf Arbeitsweisen in Unternehmen
- 23 Innovationsfähigkeit – Schlüsselfähigkeit in Zeiten des digitalen Umbruchs
- 24 Digital Leader: Führungswandel in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung

■ WEITERBILDUNG

- 26 Fit für das digitale Zeitalter

■ AUSLAND

- 29 Interkulturelle Trainings und der Brexit

■ UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

- 30 Das resiliente Unternehmen – mehr als eine Modeerscheinung!?

■ PERSONALPSYCHOLOGIE

- 32 Positive Personalentwicklung bei Jägermeister
- 34 Auf der Suche nach dem eigenen Glück im (Arbeits-)Leben. Gibt uns die „Positive Psychologie“ hierauf eine Antwort?

Ich bin der Puls des Unternehmens



Unternehmen blühen durch engagierte Mitarbeiter auf.
Bezahlen Sie sie nicht nur, sondern lernen Sie Ihre Mitarbeiter
kennen, Ihr Leben und Ihr Potenzial. Kombinieren Sie
Lohnabrechnung und Personalwesen.

Schaffen Sie das ideale Arbeitsumfeld.
Von Personalnummer zur Person.

www.de-adp.com/peopleunboxed

ADP sowie ADP – A more human resource und das ADP Logo sind eingetragene Marken der ADP, LLC.
Alle anderen Marken und Warenzeichen sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Copyright © 2018 ADP, LLC.



A more human resource.®

Aus PERSONAL Nord/Süd wird Zukunft Personal Nord/Süd

Die in Mannheim ansässige spring Messe Management GmbH richtet ihre Markenstrategie neu aus: Die Zukunft Personal ist als Leitevent mit dem kompletten HR-Portfolio seit 19 Jahren im Markt fest verankert und steht seitdem, als zukunftsweisende HR-Branchenmesse, für Qualität am Puls der Zeit. Mit dem neuen Namen „Zukunft Personal Europe“ wird die Messe in Köln als größte europäische Leitveranstaltung gestärkt. Die Branchenmessen Zukunft Personal Süd (ehemals PERSONAL Süd) in Stuttgart und Zukunft Personal Nord (ehemals PERSONAL Nord) in Hamburg profitieren von der Markenstärke der Zukunft Personal – durch noch mehr Reichweite, Präsenz und Bekanntheit. Beide legen ihre Schwerpunkte auf die Marktbedürfnisse der jeweiligen Region.

Menschen sind heute ständig digital vernetzt und nutzen zunehmend mobile Geräte. Was bedeutet dies für die Art und Weise, wie wir lernen und arbeiten? Und wie verändert sich dadurch die Arbeit von Personalverantwortlichen? Antworten auf diese Fragen geben die Messen Zukunft Personal Süd in Stuttgart mit dem Spotlight „Data-Driven HR“ und Zukunft Personal Nord in Hamburg mit dem Spotlight „Disruptive Leadership“; mit Best Practices, Studienergebnissen und konkreten Lösungen. So beispielsweise auch beim HR-RoundTable, wo aktuelle Themen im Personalmanagement, branchenübergreifendes Know-how und das Netzwerken mit der Community im Mittelpunkt stehen. Die Themenvielfalt hält für jeden etwas bereit!

Zukunft Personal Süd in Stuttgart

Arthur Mandt, Spezialist Pension Management der European Bank for Financial Services, geht beim HR-RoundTable in Stuttgart der Frage nach, welchen Nutzen digitale Benefit-Lösungen für die Mitarbeiterbindung haben, während Martin Fink von der BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft die Teilnehmer zum Arbeitsrecht



SEBASTIAN THEIS

Director Zukunft Personal Nord und Süd
spring Messe Management GmbH
E-Mail: S.Theis@messe.org

HR-Frühjahrmessen

„Data-Driven HR“ und „Disruptive Leadership“



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

www.zukunft-personal.com/nord/programm

www.zukunft-personal.com/sued/programm



update. Wie Führungskräfte selbst schwieriges Feedback klar und wertschätzend vermitteln können, verrät Daniel Goetz von der Geschäftsführung der agateno Organisationsentwicklung. Beispiele von Datenanalysen für Personalentscheidungen bringt Gabriele Hallmayer, HR Leader GTS DACH, IBM Deutschland GmbH, mit.

Auch auf der großen Bühne ist IBM vertreten – ebenfalls präsentiert vom HR-RoundTable: Nicole Reimer, Geschäftsführerin IBM Deutschland und Vice President Finance DACH, stellt in ihrer Keynote auf der Zukunft Personal Süd die Mitarbeiter in den Mittelpunkt und geht der Frage nach, wie wichtig deren Einbeziehung in den Prozess der digitalen Transformation ist.

Zukunft Personal Nord in Hamburg

Knapp drei Wochen später in Hamburg stellt der HR-RoundTable ebenfalls einen Keynote Speaker: Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personalentwicklung Konzern und Führungs-

kräfte Deutsche Bahn, skizziert in ihrem Vortrag auf der großen Bühne, wie gute Führung in agilen Zeiten funktionieren kann. Dazu bringt sie zahlreiche Best-Practice-Beispiele aus ihrem Berufsalltag mit.

Auch beim HR-RoundTable auf der Zukunft Personal Nord wird eine große Bandbreite an Personalthemen geboten: So wird Dr. Sebastian Hollmann, tätig bei der Continental AG im Bereich HR Strategy, „Working out Loud“ als Lern- und Arbeitsmethode für die digitale Transformation vorstellen. Das Thema Erfolg spielt gleich bei zwei Vorträgen eine Rolle, wenn auch aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln: Während Thomas Frühwein, Geschäftsführer von 100% Unternehmenskultur, zehn Tipps für eine dauerhafte Erfolgskultur im Unternehmen bereithält, zeigt Anja Wilke, Senior Beraterin Betriebliches Gesundheitsmanagement der moove GmbH, welche analogen und digitalen BGM-Angebote wirklich erfolgsversprechend sind. ■

Wir geben unseren Mitarbeitern eine Zufriedenheitsgarantie

Ein vermeintlich ungewöhnliches Instrument zur Mitarbeitergewinnung

Zufriedenheitsgarantien für Kunden sind keine Seltenheit. Gibt man den Begriff bei Google ein, erhält man eine Vielzahl von Einträgen. Unternehmen unterschiedlichster Branchen werben mit Zufriedenheitsgarantien auf ihre Produkte oder Dienstleistungen. Sei es, um Kunden für den einmaligen Erwerb zu motivieren, oder – insbesondere in der Finanz- und Versicherungsbranche – um mit dem Kunden ein Dauerverhältnis einzugehen. So wird zum Beispiel ein Geldbetrag zur Auszahlung versprochen, wenn der Kunde mit seinem neuen Konto nicht zufrieden ist. Dem Kunden soll damit deutlich gemacht werden, dass der Anbieter so von seiner Leistung überzeugt ist, dass er darauf eine Garantie geben kann. Dabei schwingt un-

ausgesprochen mit, dass viele andere Kunden zufrieden sind, sodass er dies ohne wirtschaftliches Risiko ausloben kann; ein unzufriedener Kunde somit eine absolute Ausnahme ist.

Unternehmen, die mit einer Zufriedenheitsgarantie um neue Mitarbeiter werben, scheint es hingegen bisher nicht zu geben. Das verwundert insofern, als ein Unternehmen, das seine gute Personalarbeit in den Vordergrund stellt, und nicht nur sehr gute Beurteilungen bei Mitarbeiterbefragungen, sondern auch eine niedrige Fluktuationsquote aufweist – in dem folglich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit vorherrscht – sich dieses Selbstbewusstsein doch eigentlich auch erlauben könnte.

KIND erlaubt sich dieses Selbstbewusstsein und lobt mit on- und offline-Anzeigen für Bewerberinnen und Bewerber eine Garantie dafür aus, dass sie im Unternehmen zufrieden sein werden.

Bewerberinnen und Bewerber die neu ins Unternehmen kommen, erhalten, für den Fall, dass sie sich nach Ende der Probezeit entschließen das Unternehmen wieder zu verlassen, ein Monatsgehalt zusätzlich ausgezahlt. Warum das Unternehmen verlassen wird, spielt dafür keine Rolle. Nach den Gründen für eine solche Entscheidung wird ausdrücklich nicht gefragt, die Auszahlung ist davon gänzlich unabhängig – es könnten also auch rein private Gründe vorliegen. Die Verpflichtung, die komplette sechsmonatige Probezeit im Unternehmen zu verbringen, stellt hingegen ein Kriterium dar, das die Ernsthaftigkeit der Zufriedenheitsgarantie unterstreicht; sie soll nicht zu Bewerbungen motivieren, die nur eingereicht werden, um die Garantiezahlung mitzunehmen, vielmehr soll sie Bewerbern, die sich bereits mit einem Wechsel zu KIND beschäftigen, die Sicherheit geben, diesen Schritt zu gehen. Statt kaufen ohne Risiko, wechseln ohne Risiko.

Der Vergleich mag im ersten Moment irritieren. Einen Kauf rückabzuwickeln, ist schließlich um einiges einfacher, als seinen Arbeitgeber und damit seine finanzielle Grundlage wieder aufzugeben. Die Besonderheit des Arbeitsmarktes, in dem KIND agiert, macht den Vergleich annähernd möglich. KIND beschäftigt im weitaus größten Teil der gesamten Mitarbeiterschaft Fachkräfte der Hörakustik und Augenoptik. Hörakustiker/innen beziehungsweise Hörakustikmeister/innen sind seit mehreren Jahren statistisch als TOP-Mangelberuf unter den Ausbildungsberufen ausgewiesen. Ähnliches gilt für die Augenoptik. Dieser hoch angespannte Arbeitsmarkt macht die Situation tatsächlich annähernd vergleichbar. Einen neuen Arbeitsplatz zu finden, ist somit für Beschäftigte um einiges einfacher, als es für Unternehmen ist, engagierte und passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen.

WERDEN SIE TEIL UNSERES TEAMS!

KIND
ZUFRIEDENHEITS
GARANTIE

6 MONATSGEHÄLTER WENN SIE BEI UNS ZUFRIEDEN SIND,
7 WENN NICHT*

Wir sind uns sicher, Sie werden bei uns zufrieden sein! Darauf geben wir Ihnen eine Garantie.

Was macht uns so sicher?

- Wertschätzendes Miteinander und viel Spaß bei der Tätigkeit
- Faire Kundenberatung bei der Ihre Fachkompetenz zählt
- Beste Weiterbildungsmöglichkeiten
- Moderne Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes
- Flexible Arbeitszeitgestaltung und vielseitige Mitarbeiterangebote
- Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Unsere aktuellen Vakanzen in der Hörakustik finden Sie unter karriere.kind.com.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung:
karriere@kind.com - 0 51 39 / 80 85-404

KIND

DAS GANZE LEBEN HÖREN

*Teilnahmebedingungen siehe nächste Seite

*Wechseln ohne Risiko:
KIND geht neue Wege
bei der Mitarbeiter-
gewinnung*

Im Unternehmen gingen dennoch der Entscheidung, eine Zufriedenheitsgarantie an Mitarbeiter auszusprechen, viele Überlegungen voraus. Die vorrangige war, welche Zufriedenheit das Unternehmen zusichern möchte. Kein Unternehmen macht jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter zufrieden. Suggestiert man damit vielleicht sogar eine Beliebigkeit, dass jede Mitarbeitererwartung erfüllt wird, beziehungsweise es im Unternehmen an Werten und Grundsätzen für den Umgang miteinander fehlt, sodass man es jedem recht machen könne? Mit Blick auf den beschriebenen Fachkräftemangel könnte der Eindruck entstehen, man versuche alle und jeden zu locken, wobei deren Passgenauigkeit zum Unternehmen nur noch eine nachgeordnete Rolle spiele.

Betrachtet man jedoch die Zielrichtung, die Unternehmen dazu bringt, Zufriedenheitsgarantien an Kunden auszusprechen, erkennt man, dass diese Gedanken verfehlt sind. Unternehmen, die ihr Produkt oder ihre Dienstleistung mit einer

Zufriedenheitsgarantie aufwerten, verbinden dies mit klaren Beschreibungen des Produktbeziehungsweise Dienstleistungsnutzens. Der Kunde soll genau wissen, welche Vorteile er erwarten kann. Überzeugen den Kunden diese Vorteile nicht, ist die Leistung des Unternehmens nicht die richtige für ihn – losgelöst von einer Garantie.

Bewerberinnen und Bewerbern eine Zufriedenheitsgarantie auszusprechen, ist das Gegenteil von Beliebigkeit und wahlloser Werbungslockung. Die Garantie ist zwingend damit verbunden, deutlich zu bekennen, wofür das Unternehmen steht und was es den Beschäftigten anbietet. KIND verdeutlicht dies in zweiseitigen Anzeigen, wobei die erste Seite stärker die harten Faktoren der Beschäftigung darstellen und der Text der zweiten Seite die soften Werte des Umgangs mit dem Kunden und im Unternehmen untereinander verdeutlicht. Nur wer sich in beiden Beschreibungen wiederfindet, wird bei KIND zufrieden werden

können. Wer die beschriebenen Vorzüge und Unternehmensgrundsätze nicht teilt, wird sich nicht allein wegen einer Garantie „verbiegen“.

KIND flankiert diese Aktion mit strukturierten Gesprächen mit Bewerberinnen und Bewerbern zur Außenwahrnehmung des Unternehmens und zu ihrer Intension, zu KIND wechseln zu wollen, sowie durch intensive Gespräche mit neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über deren Erfahrung im täglichen Arbeiten. ■



KIND

SANDRA BIEROD-BÄHRE

Bereichsleiterin Personal / Juristin

KIND Unternehmensgruppe

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

Anzeige

Workshop

Personalprozesse datenschutzkonform organisieren

Rechtssicherheit und Transparenz

Das Seminar vermittelt einen Überblick über die vielschichtigen Prozesse im Bereich der Personalarbeit. Sie erhalten eine Anleitung, wie Sie die Personalprozesse in Ihrem Unternehmen effizient analysieren und datenschutzgerecht gestalten können.

Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung!



Jetzt informieren und anmelden unter www.datakontext.com

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

Ein Job mit ganz viel Zukunft: — Manager auf Zeit —

HRRT-NEWS: Herr Faber, Sie haben sich 1998 als HR-Interim-Manager selbstständig gemacht. Welches waren Ihre Motive für diesen Schritt und wie sah der Markt vor 20 Jahren aus?

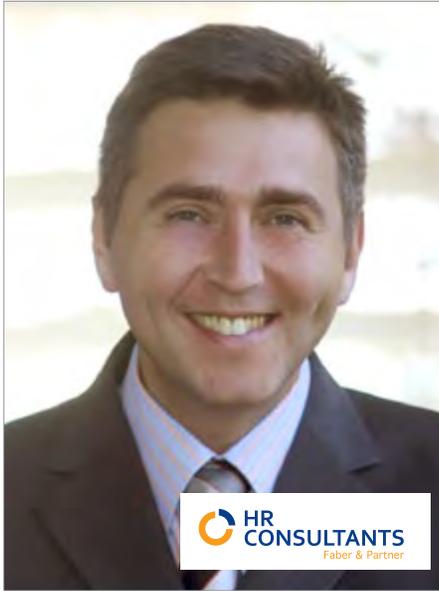
Manfred Faber: In den 1990er-Jahren habe ich als Personalleiter gearbeitet. Während dieser Zeit hatte ich oft in den USA zu tun. Dort gab es schon damals viele Freiberufler in den Personalabteilungen – zudem war mein Wunsch nach Selbstständigkeit stark ausgeprägt. Verbunden mit der Aufbruchstimmung in der Internet-Branche entwickelte ich daraus meine berufliche Idee: Unternehmen flexible und schnelle HR-Kompetenz anbieten.

Der Markt war damals übersichtlich. Die Interim-Manager waren meist Herren in den 50ern. Ich war mit meinem Anfang 30 eher ein Exot. Die meisten kannten Interim-Management nicht, waren aber begeistert, sobald sie die Vorteile erkannten. Nachgefragt wurden schnelle Lösungen von eher genereller Art. So konnte etwa eine Personalleiterstelle nicht schnell genug besetzt werden und wurde dann erst mal mit einem Interim-Manager überbrückt.

HRRT-NEWS: Was wird heute am meisten nachgefragt?

Manfred Faber: Heute ist es der ganze Strauß von HR-Aufgaben. Nach wie vor ist es jedoch besonders wichtig, eine Vakanz zu überbrücken. Heutzutage kann man wichtige Positionen nicht mehr lange unbesetzt lassen; insbesondere bei längeren Recruiting-Prozessen.

Inzwischen wird intern fehlende Kompetenz auch von außen geholt und da kann man gerade bei HR-Interim-Managern wertvolle Expertisen finden. Beispiel Digitalisierung: Nur wenige Unternehmen wissen, wie sie an dieses Thema herangehen sollen – und gerade weil HR dabei eine wichtige Steuerungsfunktion übernehmen sollte, ist hier ein erfahrener HR-Interim-Manager von Nutzen, der schon in verschiedenen Projekten entsprechende Erfahrungen gesammelt hat.



MANFRED FABER

Geschäftsführer HR-Consultants GmbH
E-Mail: M.Faber@hr-consultants.de
Telefon: 089 / 20 00 92 92

Begegnungen sind uns wichtig!

Deswegen bieten wir eine Reihe von interessanten Veranstaltungen an. Hier können Sie uns im Jahr 2018 persönlich treffen:

- **HR-RoundTable**, das Netzwerktreffen in München von Personalern für Personalern: 08.05., 19.07., 15.11.2018
- **HR Club**, die Netzwerkveranstaltung nur für HR-Interim-Manager: 20.06. (Frankfurt), 29.11. (München)
- **Zukunft Personal Süd** in Stuttgart auf dem Stand des HR-RoundTable: 24. und 25. April 2018
- **After Work Lounge** in unserem Büro in München zum Kennenlernen und Netzwerken: fast jeden Monat
- **„Wiesn Warm Up“**, unser legendäres Bürofest in München kurz vor dem Oktoberfest: 20. September 2018

Oft wird Interim-Management wegen der örtlichen Flexibilität der Interim-Manager nachgefragt, denn Mittelständler in der Provinz haben oft Schwierigkeiten, feste Mitarbeiter zu gewinnen. Interim-Manager hingegen sind innerhalb weniger Tage an jedem Ort arbeitsbereit, sie sitzen sozusagen auf „gepackten Koffern“.

HRRT-NEWS: Wie sehen Sie den Markt in der Zukunft?

Manfred Faber: Der Markt wird wachsen und Interim-Management wird eine stabile Säule neben der Festanstellung werden. Neue Technologien und der gesellschaftliche Wandel werden dies von selbst verursachen. Und das ist notwendig, denn die bestehenden Arbeitsformen sind nicht mehr ausreichend.

Es gibt eine Tendenz zur Suche von Interim-Managern über das Internet, das wird sich aber mit der Zeit ausbalancieren und als ein Suchweg neben anderen etablieren. Wir haben es schließlich mit Menschen zu tun. Menschen, die gleich am ersten Tag produktiv sein sollen. Fehlentscheidungen sind gerade auf dieser Ebene gefährlich und Persönlichkeit ist eben nicht über das Internet prüfbar. Aus diesem Grund werden erfahrene Agenturen immer einen Platz bei der Vermittlung haben. Agenturen, die ihre Interim-Manager gut kennen und wissen, welcher Mensch zu welchem Projekt passt.

Es wird ein spannender Markt bleiben. Für viele Menschen ist dies genau die richtige Form der Arbeit. Gerade für diejenigen, für die „persönliche Karriere“ – also die eigene Weiterentwicklung – am wichtigsten ist und die auch in ihrer Persönlichkeit eher Freigeister sind und ihr Leben selbst gestalten wollen. Und Unternehmen können dieses individuelle Unternehmertum gut gebrauchen, da sie so hochmotivierte, erfahrene und sehr flexible Menschen für einen Einsatz in ihrem Unternehmen gewinnen können.

HRRT-NEWS: Herr Faber, wir bedanken uns für das Gespräch.

Was professionelles Onboarding wirklich leistet

Die Ziele eines professionellen Onboardings gelten als erreicht, wenn folgende Aspekte erfüllt sind und der neue Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin:

- die Probezeit übersteht und ein bis zwei Jahre im Unternehmen verweilt.
- sich fachlich sicher fühlt, ohne über- oder unterfordert zu sein.
- die gesetzten Ziele erfüllt.
- gut ins Team integriert ist.
- eine gute Beziehung zu Vorgesetzten und anderen Unternehmensbereichen aufgebaut hat.



MICHAEL SOMMER

Workforce-IT

E-Mail: Michael.Sommer@workforce-it.de

Telefon: 0176 216 733 04



Kritische Punkte für ein erfolgreiches Onboarding

1 EINZELGESPRÄCHE MIT DEM DIREKTEN MANAGER. Schaffen Sie eine Grundlage, damit Ein-zu-eins-Meeting sich auch über die Onboarding-Phase hinweg fest etablieren, denn der Manager eines neuen Mitarbeiters ist eine wichtige Stellschraube im Hinblick auf dessen Erfolgchancen im Unternehmen.

2 EINE AGENDA FÜR DIE ERSTEN WOCHEN. Ohne Orientierung können sich neueingestellte Mitarbeiter schnell vernachlässigt fühlen. Das Einrichten eines Zeitplans spricht in jedem Falle für ein gut vorbereitetes Unternehmen und ermöglicht es den neuen Mitarbeitern einen leichten Einstieg zu vermitteln, bis sie ihre eigene Routine finden.

3 WAS ERWARTET DAS UNTERNEHMEN KURZ- UND LANGFRISTIG VON NEUEN MITARBEITERN? Das Aufzeigen erwarteter Ziele und möglicher Karriereschritte bindet Arbeitnehmer langfristig an ein Unternehmen. Ein Mangel an Karriereentwicklung ist nach wie vor einer der Hauptgründe dafür, dass Menschen ihre Arbeit aufgeben.

4 FORMELLE EINBINDUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN ONBOARDING-PROZESS. Das Anwerben neuer Mitarbeiter mit blumigen Worten über die eigene Unternehmenskultur allein ist nicht ausreichend. Vielmehr bedarf es einer personenunabhängigen, formalisierten, prozessorientierten und IT-/App-gestützten Einführung in die gelebte Kultur und ihre Werte.

5 VERNETZUNG MIT TEAMKOLLEGEN UND PEERS. Das Gefühl der sozialen Akzeptanz ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Newcomern, weil es den Zugang zu benötigten Informationen und Ressourcen sichert. Helfen Sie bei der Einrichtung von Meetings und Events mit den oben genannten Personengruppen – sowohl digital als auch analog.

6 SIND SIE GERÜSTET FÜR DIE MILLENNIALS? „Dafür gibt's eine App“. Die aktuellen Generationen sind ‚digital natives‘. Sie bringen wertvolle Kenntnisse und technologisches Wissen mit und sie wollen auch hier abgeholt werden. Zeitgemäße IT, Apps und Prozesse, die die Digitalisierung unterstützen, sind in vielen Unternehmen leider noch kein Standard – und das führt häufig zu Frustration.

7 NUTZEN SIE DIE STÄRKEN DER GENERATIONEN. Die ‚Jungen‘ sind im IT-Bereich und in den sozialen Medien ihren älteren Kollegen um Längen voraus. Die ‚Älteren‘ verfügen dafür über große Erfahrung im Bereich der (menschlichen) Kommunikation, Problemlösung und des kritischen Denkens. Kombinieren Sie die Stärken sinnvoll. Im Onboarding-Prozess lässt sich das beispielsweise im Sinne eines Mentoren-/Buddy-Prinzips mit Nachhaltigkeitsfaktor gut umsetzen.

Fazit

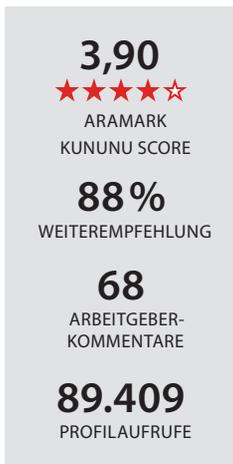
Ein neuer Mitarbeiter kann sich auf viele Arten wohl und willkommen fühlen; grundsätzlich hilft dabei zuhören und nachfragen. Onboarding dauert bis zu einem Jahr und hilft neuen Mitarbeitern, am Arbeitsplatz anzukommen, Kontakte zu knüpfen, Zugang zu Ressourcen und Informationen zu bekommen und letztendlich das abzurufen, was Organisationen benötigen. Betrachtet man den nützlichen Einzug digitaler Unterstützung im Onboarding, so ist darauf zu achten, dass die Generationen ihren Bedürfnissen entsprechend abgeholt werden.

Kununu – Segen oder Fluch für Unternehmen?

Ich will es gleich vorweg nehmen: Es kommt darauf an, wie Sie mit dem Thema in Ihrem Unternehmen umgehen.

Für Bewerber wird es heute immer einfacher, sich über ihren potenziellen künftigen Arbeitgeber zu informieren. Neben der Unternehmenswebseite sowie Auftritten auf diversen Online-Plattformen, die das Unternehmen selbst bereitstellt und steuert, gewinnt die Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“ eine immer größere Bedeutung.

Der Unterschied zwischen „kununu“ und den üblicherweise von Unternehmen bereitgestellten Informationsquellen liegt darin, dass es hier die Mitarbeiter und Bewerber sind, die ein Unternehmen bewerten. Und weil sie das anonym tun können, möchte man meinen, dass diese Plattform nur von



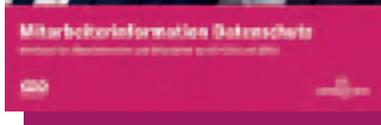
unzufriedenen Menschen genutzt wird und Unternehmen hierauf keinen Einfluss nehmen können. Viele Unternehmen verschließen daher vor diesem Medium die Augen – getreu dem Motto „Was ich nicht sehe, ist auch nicht da!“.

Ich muss gestehen, dass sich auch bei Aramark die Begeisterung zunächst in engen Grenzen hielt, als ich dieses Thema HR-intern aufbrachte, um hier ein größeres Augenmerk darauf zu legen. Die Ablehnung war verständlich, denn auch wir hatten einige echt miese Bewertungen, die aber, wenn man sie mal genauer in Augenschein nahm, wertvolle Verbesserungsvorschläge enthielten.

Wir haben uns diese Kritik daraufhin genauer angeschaut und intern geprüft, was wir hieraus an Verbesserungen

Anzeige

Die neue Datenschutz-Grundverordnung für Mitarbeiter —— Informieren - Sensibilisieren - Dokumentieren ——



Die bewährte Mitarbeiterinformation Datenschutz liegt jetzt in neuer aktualisierter Fassung vor. Sie ist auf das neue Datenschutzrecht (DS-GVO und BDSG 2018) ausgerichtet und wurde grafisch neu gestaltet.

Mit dieser Mitarbeiterinformation lassen sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Grundlagen des Datenschutzes informieren und für dessen Bedeutung und Notwendigkeit sensibilisieren.

Muster und weitere Informationen unter www.datakontext.com

DATAKONTEXT GmbH Tel. 02234/98949-30 Fax 02234/98949-32 www.datakontext.com bestellung@datakontext.com

ableiten können. Im nächsten Schritt haben wir beschlossen, das Thema nicht mehr länger ungesteuert laufen zu lassen, sondern bewusst und offensiv unsere Mitarbeiter dazu aufzufordern, uns zu bewerten.

Also gesagt getan, im Januar 2017 starteten wir eine großangelegte Infoaktion über die Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“, die alle unsere Mitarbeiter ansprach. Dabei forderten wir diese dazu auf, uns zu bewerten und klärten sie dabei auf, wie das Bewerten auf dieser Plattform abläuft.

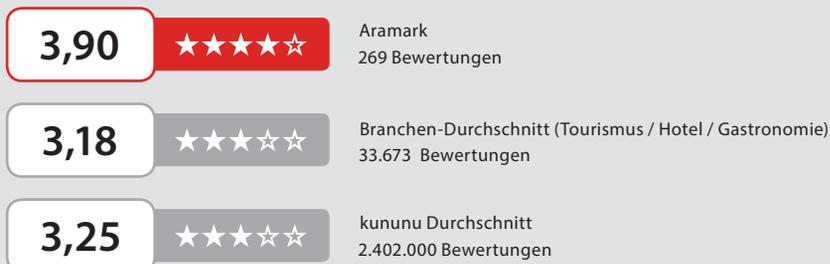
Natürlich waren wir gespannt – und das auch ein Stück weit mit angehaltenem Atem –, welche Reaktionen wir nun erhalten würden. Würden unsere Mitarbeiter uns überhaupt bewerten und wenn ja, würden unsere bisherigen Vorbehalte gegenüber „kununu“ damit wahr? Allerdings konnten wir uns das, rational gesehen, nicht vorstellen, denn bei Aramark freuen wir uns über eine überdurchschnittlich hohe Betriebszugehörigkeitsdauer und eine sehr geringe Fluktuationsrate. Allein deshalb müssten doch einige gute Bewertungen kommen, oder?

Parallel zu der Infoaktion an unsere Mitarbeiter haben wir einen Hinweis zu der Möglichkeit, uns auf „kununu“ zu bewerten, auch in die Kommunikation an unsere Bewerber aufgenommen. Auch hier warteten wir gespannt, ob Bewerber überhaupt eine Bewertung abgeben würden, insbesondere dann, wenn es vielleicht nichts zu kritisieren gab.

Schon kurze Zeit später kamen die ersten Bewertungen und die waren richtig toll! Sowohl Mitarbeiter als auch Bewerber waren unserer Aufforderung gefolgt und haben uns bewertet. Wir fanden es nur fair, dass, wenn sich schon Mitarbeiter und Bewerber die Mühe machten, uns eine Bewertung zu geben, wir auch darauf antworteten.

Zudem stellten wir fest, dass manche Verbesserungsvorschläge daher rührten, dass Informationen, wie beispielsweise die zu unserem umfangreichen Weiterentwicklungsangebot, überhaupt nicht bis zu den Kollegen vor Ort durchgedrungen waren. Das war für die zentralen Stabsstellen in der Neu-Isenburger Unternehmenszentrale ein wichtiger Hinweis, solche Themen noch stärker und durchdringender zu kommunizieren, damit wirklich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter davon erfährt.

Welche Bewertungen hat Aramark?



Durchschnittliche Bewertungen von 5 möglichen Punkten



Bewertungen Stand 20.03.2018

Nach knapp einem Jahr können wir mit Stolz sagen, dass die Bewertungen unserer Mitarbeiter und Bewerber unseren Score auf 3,90 von 5 Sternen erhöht haben und dass wir damit über dem „kununu“-Durchschnitt und sogar sehr weit über dem Branchen-Durchschnitt liegen. Wir erhalten mit nahezu jeder Bewertung wert-

volle Informationen und sind offen gestanden auch etwas stolz darauf, wie gut uns unsere Mitarbeiter und Bewerber finden.

Natürlich gibt es auch negative Bewertungen – das möchte ich an dieser Stelle auch nicht verheimlichen. Aber die haben auch ihre Daseinsberechtigung und es liegt an uns, wie wir damit umgehen und welchen Lerneffekt wir daraus mitnehmen.

Aus der Erfahrung des letzten Jahres kann ich nur folgendes Fazit ziehen: „kununu“ ist keine Plattform, vor der sich Arbeitgeber fürchten müssen. Denn egal ob sie offensiv damit umgehen oder nicht, man kann nicht verhindern, dass man Bewertungen erhält. Wichtig ist, wie man damit umgeht, welche Lektionen man daraus mitnimmt und welche Verbesserungen man ableitet.



MARTINA KLOOS

Aramark Holdings GmbH & Co. KG
 Manager Recruiting & Personalmarketing
 E-Mail: Martina.Kloos@aramark.de

Betriebliche Zusatzleistungen neu gedacht: Vermögenswirksame Leistungen mit „Deutschland spart VL“

Die digitale Lösung für die Anlage von vermögenswirksamen Leistungen in Exchange Traded Funds (ETFs)

Arbeitnehmer stellen in der heutigen Zeit hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber. Bei der Suche nach Stellen und potenziellen Arbeitgebern wird großer Wert auf Entwicklungschancen, Flexibilität und eine leistungsgerechte Bezahlung gelegt. Darüber hinaus spielen sowohl für die Mitarbeitergewinnung als auch für die Zufriedenheit der bereits im Unternehmen tätigen Arbeitnehmer und deren nachhaltige Bindung an das Unternehmen betriebliche Zusatzleistungen eine wichtige Rolle.

Studien haben gezeigt, dass bei den betrieblichen Zusatzleistungen insbesondere die vermögenswirksamen Leistungen eine hohe Akzeptanz bei den Arbeitnehmern genießen. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass zwar bereits mehr als 20 Millionen Menschen in Deutschland einen Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen gegenüber ihrem Arbeitgeber haben, diesen jedoch häufig gar nicht nutzen. Das könnte beispielsweise daran liegen, dass die Arbeitnehmer nicht ausreichend informiert sind, wie ein entsprechendes Produkt abgeschlossen werden kann oder dass sie einen hohen bürokratischen Aufwand befürchten. So bleibt das Potenzial dieser Leistung Monat für Monat ungenutzt – für den Arbeitgeber und für den Arbeitnehmer.

Um den Weg zur Anlage von vermögenswirksamen Leistungen deutlich einfacher zu gestalten, hat die European Bank for Financial Services GmbH (ebase®) die Initiative „Deutschland spart VL“ (www.deutschland-spart-vl.de) gestartet. Damit steht erstmalig in Deutschland allen Arbeitnehmern mit Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen ein vollständig digital abschließbares Produkt zur Anlage ihrer vermögenswirksamen Leistun-

gen (VL) in Investmentfonds zur Verfügung. ebase bietet dabei als einziger Anbieter in Deutschland die Möglichkeit, vermögenswirksame Leistungen in Exchange Traded Funds (ETFs) zu investieren.

Unternehmen können „Deutschland spart VL“ ihren Mitarbeitern einfach und ohne eigenen Aufwand anbieten, indem sie einen entsprechenden Link in ihr Intranet einbinden. Auf einer speziellen Landingpage werden die Mitarbeiter spielerisch über VL-Sparen mit ETFs informiert und in den Eröffnungsprozess geleitet. Darüber hinaus haben Unternehmen die Möglichkeit, Werbemittel und Informationsmaterialien kostenfrei bei ebase zu beziehen und somit das VL-Sparen zu einer attraktiven betrieblichen Zusatzleistung für Mitarbeiter zu machen.



ADELHEID LANZ

Leitung Pension Management / Prokuristin

Telefon: 089 / 454 60 - 863

E-Mail: pensions@ebase.com



ARTHUR MANDT

Spezialist Pension Management

Telefon: 089 / 454 60 - 863

E-Mail: pensions@ebase.com

Risikohinweis: Bei der Anlage in Investmentfonds wird ein mögliches Risiko zwar gestreut, dennoch unterliegen die Vermögenswerte bestimmten Risiken, wie etwa Kursschwankungs- und Kursverlust-, Bonitäts-, Wechselkurs- sowie Zinsänderungsrisiken. Bitte informieren Sie sich entsprechend Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen über die mit einer Anlage in Investmentfonds verbundenen Risiken.

DEUTSCHLAND SPART VL

www.dsvl.de/unternehmen

Deutschland spart VL

Ein echter Benefit für Unternehmen und Mitarbeiter!
Einfach, clever, digital

ebase | Ihr Digital Financial Service Partner

Am 6. Januar 2018 ist das Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen („Entgelttransparenzgesetz“) final in Kraft getreten. Durch das Gesetz soll das Gebot des gleichen Entgeltes für Frauen und Männer bei gleicher Arbeit durchgesetzt werden. Eine unmittelbare oder mittelbare Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts wird verboten. Dieses Verbot ist nicht neu und bereits im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geregelt. Allerdings hat das Verbot allein Unterschiede beim Entgelt zwischen Männern und Frauen, die je nach statistischer Betrachtung unterschiedlich hoch ausfallen, nicht beseitigt.

Die Gleichbehandlung soll nun mit mehreren im Entgelttransparenzgesetz geregelten Maßnahmen, insbesondere mit einem Auskunftsanspruch, erreicht werden. Der Auskunftsanspruch besteht in Betrieben mit in der Regel mehr als 200 Beschäftigten bei demselben Arbeitgeber. In Betrieben ohne Betriebsrat wird die Auskunft durch den Arbeitgeber erteilt. Bei Bestehen eines Betriebsrates ist grundsätzlich dieser für die Auskunft zuständig. Für die Geltendmachung des Auskunftsanspruchs haben die Beschäftigten eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit zu benennen, die von mindestens sechs Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts ausgeübt wird. Der Auskunftsanspruch erstreckt sich auf das Grundentgelt und alle in bar oder als Sachleistung gewährten Entgeltbestandteile sowie auf bis zu zwei einzelne Entgeltbestandteile.

Eine Schwäche des Auskunftsanspruchs ist, dass der Arbeitnehmer anhand der ihm erteilten Information nicht verlässlich beurteilen kann, ob eine Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts vorliegt. Das liegt daran, dass nur der statistische Median der Vergütung der vergleichbaren Mitarbeiter des anderen Geschlechts mitgeteilt wird. Der Median beschreibt das Entgelt, das sich bei einer nach Größe sortierten Zahlenreihe in der Mitte der Gehaltsspanne der Vergleichsgruppe befindet. Da der Median des eigenen Geschlechts nicht bekannt ist, ist der Median des anderen Geschlechts als solcher nicht aussagekräftig und noch kein Beweis für eine Diskriminierung wegen des Geschlechts. Falls beispielsweise die am schlechtesten vergütete Frau den Auskunftsanspruch geltend macht und erfährt, dass ihre Vergütung unter dem Median der

Mehr Gerechtigkeit bei der Vergütung durch das Entgelttransparenzgesetz?



männlichen Vergleichsgruppe liegt, würde sie sich auch dann diskriminiert fühlen, wenn der Median der Vergütung von Männern und Frauen gleich ist.

Des Weiteren sieht das Gesetz ein betriebliches Prüfverfahren vor. Danach sind private Arbeitgeber mit in der Regel mehr als 500 Beschäftigten aufgefordert, ihre Entgeltregelungen und die verschiedenen Entgeltbestandteile regelmäßig auf die Einhaltung des Entgeltgleichheitsgebotes zu überprüfen. Die Durchführung des Prüfverfahrens ist nicht verpflichtend und für den Arbeitgeber unattraktiv, da die Beschäftigten über die Ergebnisse des betrieblichen Prüfverfahrens und mithin das Bestehen eines möglicherweise diskriminierenden Entgeltsystems zu informieren sind.

Trotz dieser Defizite ist zu erwarten, dass das Entgelttransparenzgesetz in der Praxis dazu führen wird, dass Unternehmen ihre Entgeltgestaltung kritisch hinterfragen und Maßnahmen

ergreifen werden, um etwaig bestehende Ungleichbehandlungen zu beseitigen. Dabei kann die Einführung eines klar strukturierten Vergütungssystems helfen, das Gehaltsbänder definiert und innerhalb der Bänder die Festlegung der Vergütung und von Gehaltserhöhungen anhand objektiver Kriterien bestimmt. Ein solches Vorgehen fördert nicht nur die Entgeltgleichheit, sondern erhöht auch die Akzeptanz des Vergütungssystems innerhalb der Mitarbeiterschaft und mithin die Arbeitgeberattraktivität. ■■■



Simmons & Simmons

ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons

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

Achtung bei Rufbereitschaft! Kann als Arbeitszeit gelten!

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat jüngst – Urt. v. 21.2.2018 - C-518/15 – entschieden, dass Rufbereitschaftszeiten als Arbeitszeit gelten, wenn der Mitarbeiter innerhalb kürzester Zeit einsatzbereit sein muss. Dieses Urteil gibt Anlass, sich noch einmal mit den Grundzügen des Arbeitszeitrechts zu befassen.

Das Arbeitszeitgesetz kennt folgende Arbeitsformen neben der „normalen“ Vollarbeit.

1 RUFBEREITSCHAFT

Hier besteht freie Ortswahl, der Mitarbeiter kann also auch gemütlich zu Hause sein. Er muss nur erreichbar sein (zum Beispiel per „Piepser“ oder Handy). Rufbereitschaft gilt grundsätzlich nicht als Arbeitszeit. Die Grenze zum Bereitschaftsdienst liegt dort, wo die freie Ortswahl des Arbeitnehmers übermäßig eingeschränkt wird – er also beispielsweise innerhalb einer bestimmten, sehr kurzen Einsatzzeit am Arbeitsort zu erscheinen hat. In dem EuGH-Fall musste ein Feuerwehrmann

nach der Information innerhalb von acht Minuten seinen Dienst antreten. Diese Frist war so kurz, dass de facto eben doch keine freie Ortswahl gegeben war und damit auch keine Rufbereitschaft, sondern Bereitschaftsdienst.

2 BEREITSCHAFTSDIENST

Hier legt der Arbeitgeber den Ort fest. Der „Klassiker“ ist der ärztliche Bereitschaftsdienst im Krankenhaus. Der Arzt muss sich vor Ort aufhalten, kann aber außerhalb der Einsätze machen was er will, also lesen, schlafen oder anderes. Er ist abrufbar mit der Möglichkeit jederzeitiger Arbeitsaufnahme. Bereitschaftsdienst gilt – ebenfalls nach einer älteren EuGH-Entscheidung – einschließlich der passiven Zeiten durchgehend als Arbeitszeit.

3 ARBEITSBEREITSCHAFT

Auch hier legt der Arbeitgeber den Arbeitsort fest. Der Mitarbeiter kann aber – anders als bei Bereitschaftsdienst – nicht machen was er will, sondern muss ständig „wache Bereitschaft“ zeigen, wie etwa technische Geräte beobachten und bei entsprechenden Signalen unverzüglich zu Vollarbeit übergehen können.

4 WEGEZEIT/UMKLEIDEZEIT

Keine Arbeitszeit ist die Wegezeit vom Wohnort zur Arbeitsstätte. Inwieweit Wasch- und Umkleidezeiten, Schmink- oder Anrichtenzeiten zur Arbeitszeit zählen, ist einzelfallabhängig zu beurteilen.

Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes

Das Arbeitszeitgesetz gibt unter anderem eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden vor, eine tägliche Höchstarbeitszeit von acht Stunden, verlängerbar auf höchstens zehn Stunden/Tag bei entsprechendem Freizeitausgleich innerhalb von sechs Monaten beziehungsweise 24 Wochen et cetera. Abweichungen sind unter anderem bei unvorhersehbaren Notfällen sowie durch oder aufgrund eines Tarifvertrages möglich.

Praxistipp

Unternehmen, die zu irgendeinem Zweck eine Rufbereitschaft organisieren wollen, etwa um einen 24-Stunden-Service anzubieten, sollten daher mit dem Mitarbeiter keine zu kurze Spanne für die Zeit vom „Ruf“ bis zur Arbeitsaufnahme vereinbaren. Je kürzer diese Zeitspanne ist, umso größer ist das Risiko, dass es sich eigentlich um Bereitschaftsdienst und damit um Arbeitszeit handelt. Eine Stunde Frist dürfte in Ordnung sein, acht oder auch 20 Minuten (so eine Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts) dürften zu kurz sein. Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst müssen immer vereinbart werden, der Arbeitgeber kann dies nicht einseitig anordnen.

Von dem Arbeitszeitthema zu trennen, ist die Frage der Vergütung. Nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts können zum Beispiel die passiven Bereitschaftsdienstzeiten geringer vergütet werden als die Einsatzzeiten, allerdings mindestens in Höhe des gesetzlichen Mindestlohnes (derzeit 8,84 EUR brutto).



F P S
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin,
Business Coach, Partnerin

F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE

E-Mail: kontakt@alexandra-henkel.com

Telefon: 0176 46 01 65 58

Betriebsratswahlen 2018 – es ist wieder soweit!

Immer im Jahr der Fußballweltmeisterschaft finden in ganz Deutschland die turnusmäßigen Betriebsratswahlen statt. Sie werden vom Wahlvorstand und damit von der Arbeitnehmerseite organisiert und durchgeführt. Dennoch müssen Arbeitgeber, Betriebsräte, Wahlvorstände und Wahlbewerber die komplexen, umfangreichen und fehleranfälligen Regelungen zum Wahlverfahren beachten. Bei Fehlern im Wahlverfahren kann die Betriebsratswahl angefochten werden oder sogar nichtig sein.



Wann finden Betriebsratswahlen statt?

Die regelmäßigen Betriebsratswahlen finden alle vier Jahre in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai statt (§ 13 Abs. 1 S. 1 Betriebsverfassungsgesetz [BetrVG]). Der Wahltag, das heißt der Tag der Stimmabgabe, muss in diesem Zeitraum liegen.

Bildung des Wahlvorstands

Der Wahlvorstand besteht in der Regel aus drei wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen einer der Vorsitzende ist. In Betrieben mit Betriebsrat bestellt der Betriebsrat den Wahlvorstand (§ 16 Abs. 1 BetrVG). Es existiert keine Frist, wann die turnusmäßige Wahl frühestens einzuleiten ist. Gesetzlich ist nur geregelt, dass der amtierende Betriebsrat den Wahlvorstand spätestens zehn Wochen vor Ablauf der Amtszeit bestellt.

Wahlberechtigung und Wählbarkeit von Leiharbeitnehmern

Leiharbeiter sind grundsätzlich keine Arbeitnehmer des Entleihers. Ausnahmsweise sind

sie beim Entleiher dennoch wahlberechtigt (§ 7 S. 2 BetrVG), sofern ihr Einsatz im Betrieb des Entleihers länger als drei Monate erfolgt und sie im Zeitpunkt der Wahl tatsächlich beschäftigt werden. Die Wahlberechtigung besteht dann vom ersten Tag der Arbeitnehmerüberlassung an.

Was kann der Arbeitgeber bei fehlerhaftem Wahlverfahren tun?

In der Praxis sind vor dem Hintergrund des detailliert geregelten und zum Teil recht komplexen Wahlverfahrens Fehler bei der Vorbereitung und Durchführung der Wahl häufig.

Ist das Wahlverfahren noch nicht abgeschlossen und hat insbesondere die Stimmabgabe noch nicht stattgefunden, kommen schon zu diesem frühen Zeitpunkt gerichtliche Rechtsschutzmöglichkeiten in Betracht. Da ein arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren wegen seiner langen Dauer kaum erfolgsversprechend ist, stellt ein einstweiliges Verfügungsverfahren die effektivste Möglichkeit dar, in ein Wahlver-

fahren einzugreifen. Es ist möglich, Korrekturen im Wahlverfahren vorzunehmen, falls gegen Vorschriften verstoßen wurde. So kann, falls eine Wählerliste grob fehlerhaft ist (zum Beispiel ohne Stützunterschriften), die Entfernung einer derartigen Wählerliste aus dem Wahlverfahren mit gerichtlicher Hilfe durchgesetzt werden, sofern sich der Wahlvorstand weigert, diese Korrektur selbst vorzunehmen. In Ausnahmefällen kommt sogar der Abbruch der Wahl in Betracht.

Hat die Stimmabgabe stattgefunden und wurde das Wahlergebnis veröffentlicht, kann die Wahl binnen einer Frist von zwei Wochen nach Bekanntgabe des Wahlergebnisses beim Arbeitsgericht angefochten werden. Die Anfechtbarkeit ist gegeben, wenn gegen wesentliche Vorschriften des Wahlrechts, zur Wählbarkeit oder des Wahlverfahrens verstoßen worden ist und dieser Fehler das Wahlergebnis beeinflussen kann.

Fazit

Betriebsratswahlen haben für die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber in den nächsten vier Jahren erhebliche Bedeutung. Folglich sollten Arbeitgeber darauf achten, dass die Betriebsratswahl ordnungsgemäß vorbereitet und durchgeführt wird, um gleich nach der Wahl Klarheit über das Mandat des Betriebsrats zu haben. Sollten sich erhebliche Fehler bei der Wahl ereignen, hat der Arbeitgeber innerhalb von zwei Wochen nach Bekanntgabe des Wahlergebnisses zu entscheiden, ob er den Betriebsrat gleichwohl akzeptieren oder doch ein arbeitsgerichtliches Wahlanfechtungsverfahren einleiten will.



BEITEN BURKHARDT

MARTIN FINK

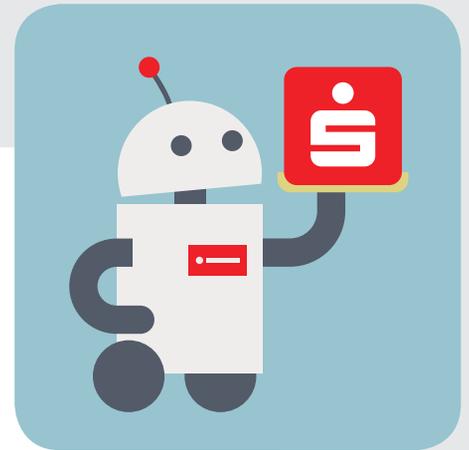
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
E-Mail: Martin.Fink@bblaw.com
Telefon: 089/350 65-11 38

Azubis als Ausbilder bei der Braunschweigischen Landessparkasse (BLSK)

Digital Buddys – Auszubildende in digitaler Mission

„Freiraum für Leistung“ ist für unsere Azubis in doppelter Hinsicht ein Bedürfnis: Auf der einen Seite sind sie wissensdurstig und auf der anderen Seite möchten sie Leistung auch gewinnbringend zurückgeben. Innerhalb unserer internen Weiterbildungsoffensive 2017 haben wir deshalb das Seminarangebot für Nachwuchskräfte fächerübergreifend erweitert und zum Beispiel Kreativ- sowie Design-Thinking-Workshops integriert. Bei einem „Werkstatt-Treffen“ mit unseren Azubis, im Februar des vergangenen Jahres, wurden dementsprechend zu verschiedenen Aufgaben und Fragestellungen kreative und nutzerorientierte Lösungen entwickelt und getestet.

In den insgesamt sechs Werkstätten entwickelte sich an diesem Tag ein Erfolgsmodell dafür, wie wir sowohl die Chancen als auch die vorhandenen Instrumente, die die Digitalisierung ermöglichen, allen Mitarbeitern der BLSK zugänglich machen können. Neue Apps, Video Chats, Online Identifikation – die BLSK hat für ihre Kunden moderne Anwendungen und Services im Angebot. Doch nicht alle Kolleginnen und Kollegen sind fit in diesen Themen. Sie brauchen daher Unterstützung, um fit für den digitalen Alltag zu werden: Hier helfen die Digital Buddys der BLSK!



„Digital ist einfach, wenn man einfach mal ausprobiert.“

So lautet das Motto unter dem die Digital Buddys gestartet sind. Die Digital Buddys – das sind sechs hochmotivierte Auszubildende der Braunschweigischen Landessparkasse (BLSK), die sich in 2017 erstmalig an die Mission gewagt haben, die Mitarbeiter fit in Digitalisierungsthemen zu machen.



„Wie schaffen wir es, allen Mitarbeitern der BLSK an allen Standorten gerecht zu werden?“

Während der Konzeptionsphase haben die Köpfe der Digital Buddys geraucht. Die Mitarbeiter sind im gesamten Braunschweiger Land verstreut und haben ein ganz unterschiedlich ausgeprägtes Wissen und Verständnis zu den Digitalisierungsthemen. Für die Digital Buddys stand schnell fest: Auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter kann nur im persönlichen Kontakt und in persönlichen Gesprächen eingegangen werden.



„Die Lösung: Buddy Days“

Für jede Filiale beziehungsweise Gruppe der BLSK gibt es einen Digital Buddy Day im Jahr. An diesem Tag ist einer der sechs Digital Buddys vor Ort und steht den Mitarbeitern für alle Fragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung zur Verfügung. Mit dabei ist ein iPad, an dem die digitalen Angebote der BLSK von den Mitarbeitern direkt ausprobiert werden können. Darüber hinaus stehen sechs, von den Digital Buddys selbst entwickelte, Trainingsmodule zur Verfügung. Egal, ob es sich um die Sparkassen-App oder um FinTechs handeln soll, für jeden ist etwas mit dabei. Trotz ausreichender Trainingszeit steht der aktive Vertrieb für die Mitarbeiter weiterhin im Vordergrund.

„Die Mitarbeiter sind total begeistert.“

Das herausragende Engagement, das die Buddys in die Ausarbeitung des Konzepts und in die zahlreichen 1:1 Gespräche investiert haben, hat sich ausgezahlt. Die Azubis sind an ihren Buddy Tagen komplett ausgebucht. Viele Mitarbeiter haben gleich die Chance genutzt und sich mehrmals zu verschiedenen Themen in die Terminliste eingetragen. Ein voller Erfolg! Auch für die Azubis, die sich in kürzester Zeit zu Digital-Experten entwickelt haben und die an den Buddy Days wertvolle Kontakte knüpfen, mit denen sie ihr Netzwerk ausbauen können.



**Braunschweigische
Landessparkasse**
Ein Unternehmen der NORD/LB

„Die Digital Buddys leisten einen wichtigen Beitrag für die Digitalisierung der BLSK. Die Azubis transportieren die digitalen Angebote der BLSK bedürfnisorientiert und mit einer großen Leichtigkeit. Und das spricht sich herum: Die Buddys werden nicht nur für die Digital Buddy Days, sondern oft auch für andere BLSK-Veranstaltungen gebucht und können sich vor Anfragen kaum retten. Die Mitarbeiter sind wirklich begeistert!“

KAROLINE GACEK

E-Mail: Karoline.Gacek@nordlb.de

Azubi- und Mitarbeiterblick: Karoline Gacek hat im vergangenen Jahr ihr duales Studium in der Braunschweigischen Landessparkasse / NORD/LB erfolgreich beendet. Sie arbeitet nun in der Gruppe „Change & Digitalisierung“ an vielen anderen Digitalisierungsthemen, aber auch weiterhin mit dem Digital Buddy Konzept. In ihrer Ausbildungszeit hat sie das Thema maßgeblich mitgestaltet. Als „Big-Buddy“ steuert sie den Prozess und hat die Kundenbedürfnisse gut im Blick.



**Braunschweigische
Landessparkasse**
Ein Unternehmen der NORD/LB

„Die Azubis haben Unglaubliches auf die Beine gestellt – und das in kürzester Zeit. Wir sind begeistert von der Kreativität und der Dynamik, mit der sie sich von Anfang an für ihr Projekt engagieren. Dabei sind sie über sich hinausgewachsen. Wir freuen uns natürlich mit ihnen, dass sie so gute Resonanz im Kollegenkreis gefunden haben und immer ausgebucht sind. Das ist ein schönes Feedback und ein Beleg für eine sinnstiftende Ausbildung!“

KARINA BESOLD

E-Mail: Karoline.Gacek@nordlb.de

HR-Blick: Karina Besold ist Ausbildungsreferentin in der Gruppe HR-Nachwuchskräfte der NORD/LB und bildet auch für die Braunschweigische Landessparkasse aus. Im Rahmen ihrer Qualifizierungsstrategie haben sich die Kolleginnen und Kollegen, neben der rein fachlichen, insbesondere die persönliche Qualifizierung ihrer Nachwuchskräfte auf die Fahne geschrieben.



In diesem Frühjahr startet das Netzwerk „HR Rookies“ und bietet dem HR-Nachwuchs: Vernetzung, Austausch, Mentoring und Weiterbildung.

Neues Netzwerk für den HR-Nachwuchs

Es ist nicht so, als hätte die Welt nicht schon das eine oder andere Netzwerk, jenen Business Lunch oder Business Club gesehen. Hierbei werden gern und immer wieder dieselben Personen angesprochen. Diese verfügen bereits über ein gesundes Netzwerk und werden somit schlichtweg von der Masse an Einladungen erschlagen. Was machen die HR Rookies anders? Was ist neu?

Die HR Rookies sind eine Plattform für Berufseinsteiger und Nachwuchskräfte in und aus HR mit dem Ziel, ein Netzwerk

für diese Zielgruppe aufzubauen. Die Plattform wurde zusammen mit mehreren Partnern, wie etwa HR-RoundTable und Zeitverlag ins Leben gerufen. Sie bietet dem Nachwuchs, außer dem Austausch und der Vernetzung unter Peers, Möglichkeiten, um von und mit erfahrenen HR-Experten (zum Beispiel beim meet & greet mit Personalvorständen) zu lernen, spannende Innovation von Start up's kennenzulernen und heiße News aus der HR-Szene mitzubekommen.

Die ersten 100 Stipendien werden in den kommenden Wochen vergeben; weitere 100 folgen im Herbst. Die Auswahl der Stipendiaten obliegt den jeweiligen Netzwerkpartnern. Wer einen spannenden Kandidaten für die HR Rookies kennt, kann diesen unter stipendium@hr-rookies.com für ein Stipendium in 2018 vorschlagen. Wie der Start mit dem großen Kick-off Meeting verlaufen ist und wer zu den ersten Stipendiaten und Mentoren gehört, erfahren Sie natürlich bei nächster Gelegenheit im HR-RoundTable.



THOMAS BUCK

Partner der HR Rookies

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG

E-Mail: Thomas@hr-rookies.de

Telefon: 040 / 79 142 - 082

„Digitale Neuerfindung“ und ihr Einfluss auf Arbeits- weisen in Unternehmen



Der digitale Wandel ist nicht erst seit gestern Realität, doch er beschleunigt sich aufgrund des technologischen Fortschritts zunehmend. Heute werden tagtäglich in jeder Sekunde im Durchschnitt mehr Informationen über das Internet ausgetauscht, als vor 20 Jahren im gesamten Netz überhaupt gespeichert waren. Der Einzelhandelskonzern Walmart erfasst pro Stunde Kundendaten im Umfang von 50 Millionen Aktenschränken. Durch den Einsatz von 3D-Druckern können reale Objekte geschaffen werden. Und dies ist genauso einfach, wie ein Dokument auf Papier auszudrucken. Autos sind in der Lage, selbstständig zu fahren und steuern zudem umsichtiger und unfallfreier durch den Verkehr als menschliche Fahrer. Nicht zuletzt treffen Kommunikations- und Informationssysteme Entscheidungen besonnener und genauer, als Menschen es können.

Die Kombination von rasant gesteigener Computerleistung und untereinander oder mit realen Gegenständen vernetzten Rechnern hat bereits die Art und Weise verändert, wie wir kommunizieren, interagieren, arbeiten und leben. Und das ist erst der Anfang. Digitalisierung bedeutet nicht nur eine Social-Media-Präsenz aufzubauen oder eine mobile Webseite zu entwickeln, sondern geht weit darüber hinaus: Digitale Technologien werden nicht nur Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend verändern, sondern gesamte Unternehmen. Diesem Wandel wird sich keine Branche und kein Unternehmen entziehen können. Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Neuerfindung wird demnach maßgeblich dafür sein, welche Unternehmen sich im Wettbewerb behaupten können und welche nicht.

In diesem Zusammenhang fallen häufig die Wörter „digitale Disruption“ oder auch „digitale Neuerfindung“. Diese beschreiben die Neuerfindung von Geschäftsmodellen und ganzen Wirtschaftszweigen, tief greifende Änderungen von Wertschöpfungsketten durch die Digitalisierung unserer Lebenswelt, das veränderte Konsumverhalten und eine völlig neue Wettbewerbssituation.

Digitalisierung hat starken Einfluss auf die Fachkräfte und Arbeitsweisen im Unternehmen

Kreativität, Empathie und ganzheitliches Denken sind Eigenschaften, die der Arbeitnehmer von morgen mitbringen sollte. Das Denken in Netzwerken beherrscht seit dem rasanten Einzug der Computertechnologien immer mehr Bereiche. Shareness, Collaboration, Crowdsourcing, die „Weisheit der Vielen“, Re-Mixing und Co-Creation sind die magischen Wörter, die den Paradigmenwechsel im Umgang mit Wissen und Kreativität einläuten. Branchen vernetzen sich immer mehr miteinander und lassen so neue Märkte entstehen. Das wirkt sich im Umkehrschluss auch auf Unternehmen aus.

Ideen stammen künftig nicht mehr von einzelnen Spezialisten, sondern werden von einem lebendigen Wissenskollektiv generiert. Dieses Wissen aktualisiert sich kontinuierlich selbst. Komplexe Wissensarbeit muss hierbei nicht hierarchisch strukturiert sein, wie die Open-Source-Bewegung zeigt, sondern benötigt vor allem Offenheit und Freiräume, um Innovationen hervorbringen zu können. Denn Ideen vermehren sich nach einer Formel, die bereits Plato treffend beschrieben hat: „Wenn zwei Knaben jeder einen Apfel haben und diese tauschen, hat am Ende auch nur jeder einen. Wenn aber zwei Menschen je einen Gedanken haben und diese tauschen, hat am Ende jeder zwei neue.“

Unternehmen müssen in der Zukunft mit ihrer wertvollsten Ressource – dem Wissen und der Innovationskraft ihrer Mitarbeiter – sorgsamer umgehen. Das Ideengut jedes Einzelnen wird in Prozesse, Produktentwicklungen und Projekte miteinbezogen werden und dadurch sowohl räumliche als auch zeitliche Aspekte der Arbeitsstrukturen grundlegend verändern.¹⁾

In der digitalen Arbeitswelt sinkt die „Halbwertszeit“ von Wissen rapide. Qualifikationen sind

schnell veraltet oder decken sich nicht mehr mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Deshalb ist es sinnvoll, Mitarbeiter kontinuierlich mit dem für sie relevanten Wissen auszustatten. Hierbei spielt das sogenannte adaptive Lernen eine immer größere Rolle. Im Wesentlichen erhalten die Lernenden bei dieser Methode genau das Wissen, was ihren individuellen Bedürfnissen entspricht.

Aber nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch Führungskräfte müssen ihr Wissen fortlaufend erneuern und sich stetig weiterqualifizieren. Digitales und informelles Lernen werden wichtiger, mobiles Lernen liefert bedarfsgerechtes Wissen.²⁾

Die Digitalisierung ist einer der entscheidenden Treiber dieser neuen Arbeitswelt und betrifft dabei immer mehr Bereiche: 79 Prozent aller Beschäftigten weltweit sind bereits auf Internet und Telekommunikation angewiesen.³⁾

Eine digitale Welt benötigt auch digitale Führung

Zusätzlich müssen Unternehmen auch das Thema „Führung“ komplett überdenken.

Gute Führung war schon immer eine besondere Herausforderung an die Persönlichkeit der Führungskraft. Durch die Digitalisierung kommen neue Anforderungen hinzu: bedingungslose Offenheit, maximale Beweglichkeit, sinnvolle Vernetzung und hohe Partizipation. Dies hat Führung in hoher Dynamik und Komplexität zur Folge. Digitale Strukturen und Prozesse führen auch dazu, dass die Grenzen zwischen Führenden und Geführten unschärfer werden.

Hierarchische Systeme in der klassischen Form sind veraltet. Vernetzungintelligenz und empathisches Handeln entwickeln sich immer mehr zu den entscheidenden Fähigkeiten für erfolgreiche Führung. So gehört der sichere Umgang mit den neuen Medien zu den Basiskompetenzen, die den strategischen Aufbau und die sorgfältige Pflege der Netzwerke überhaupt erst möglich machen. Der Mensch hinter dem Mitarbeiter, dem Kunden und dem Lieferanten steht im Mittelpunkt. Damit werden persönliche Kontakte zur Pflicht.⁴⁾

Aufgrund dieser Entwicklungen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte:

- In einer Always-on-Arbeitskultur muss die Führungskraft auf ihre eigene und auf die Ge-

sundheit ihrer Mitarbeitenden achten. Sonst besteht die Gefahr, dass alle Beteiligten ausbrennen, weil die Work-Learn-Life-Integration nicht funktioniert.

- Außerdem muss die Führungskraft den Aufbau digitaler Arbeitskulturen unterstützen. Es geht in der digitalen Arbeitswelt um das Wir und nicht um das Ich. Wir teilen Daten in der Cloud, wir benutzen gemeinsame Tools, um Daten auszutauschen und Wissen zu teilen, wir kommunizieren mit dem Einsatz von Webkonferenzen.
- Darüber hinaus ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeitenden im Netzwerk stark zu machen. Sie versorgt ihr Team mit Informationen und vernetzt es mit den richtigen Menschen.
- Bei der Führung auf Distanz liegt die Herausforderung darin, auch ohne Kontakt von Angesicht zu Angesicht Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende an Entscheidungen teilhaben zu lassen und für ihre Bedürfnisse sensibel zu sein.
- Nichtzuletzt hat die Führungskraft für ein innovationsfreundliches Klima Sorge zu tragen. Die Mitarbeitenden müssen zu kreativem Handeln und disruptivem Denken motiviert werden.⁵⁾ Dies kann beispielsweise durch das Abhalten von Innovationstagen erfolgen, um die Aufmerksamkeit auf das Thema zu fokussieren und zu aktivieren. Neben der Information und Sensibilisierung zu Innovation, empfiehlt sich die direkte Einbindung der Mitarbeiter in den Innovationsprozess in Form von Kreativitätsworkshops. Quer durch alle Funktionen zusammengewürfelte Teams arbeiten an Innovationsfragen und erarbeiten neue Ideen und Lösungen. Sind die Workshops gut moderiert und die Themen spannend, wird dadurch eine immense Zugkraft erzeugt und Menschen für Innovation begeistert und mobilisiert. Ganz wichtig ist natürlich auch, dass die Ideen nicht in einer Schublade landen, sondern Wirkung zeigen. Andernfalls verschwindet jedes Engagement.⁶⁾

Zukünftig erfolgreich sind Führungskräfte, die kommunikationsstark, einfühlsam und vertrauensvoll im Umgang mit ihren Mitarbeitern sind. Hierarchie und Autorität stellen keine nachhaltigen Werkzeuge zur Mitarbeiterführung dar. Wer führen will, muss glaubwürdig sein und echt auftreten, Visionen haben und diese kommunizieren und die Belange der Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren. Förderung und Weiterbildung,

ein offener Umgang mit „Herrschaftswissen“ und Konflikten, aber auch die Berücksichtigung der Individualität des Einzelnen stehen dabei im Vordergrund.

Für jüngere Mitarbeiter sind zum Beispiel eine klassische Karriere, Statussymbole, große Firmenwagen, eine Führungsrolle, ein Einzelbüro oder das Mittagessen mit dem Chef nicht mehr von ausschlaggebender Wichtigkeit. Denn bezahlt werden diese Statussymbole häufig mit einer Überbeanspruchung des eigenen Wertesystems. Wertesysteme bestehen heute häufiger aus Work-Life-Integration, Privatsphäre und das Weiterentwickeln eigener Ideen.⁸⁾

Digital Leader als Treiber der Digitalisierung im Unternehmen

Die Anforderungen, die eine digitale Neuerung mit sich bringt, sind hoch und werden an alle Bereiche des Unternehmens gestellt: Von Unternehmenskultur, über Produktionsprozesse bis hin zu Marketing und Kundenkommunikation, überall sind tiefgreifende Veränderungen nötig.

Parallel zum operativen Geschäft schafft es kaum ein Manager, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Aufgrund dessen findet vermehrt eine zusätzliche Position Einzug in Unternehmen – nämlich die des Chief Digital Officer (CDO).

Dieser ist dafür verantwortlich, eine Vision für die digitale Zukunft des Unternehmens zu erschaffen, der Organisation eine klare Richtung vorzugeben und jeden Einzelnen aktiv in den Transformationsprozess mit einzubeziehen. Der CDO ist nicht nur das Bindeglied zwischen allen Führungskräften der Vorstandsebene, sondern auch der direkte Bezugspunkt zur gesamten Organisation und den Mitarbeitern. Für die erforderliche Handlungsfähigkeit sollte er auf jeden Fall im Vorstand angesiedelt sein.

Namhafte internationale Konzerne, wie L’Oreal, McDonald’s, Toyota, Starbucks oder Nestlé, haben die Position des CDOs bereits besetzt. Zahlreiche deutsche Unternehmen hingegen überlegen derzeit, ob sie einen Neuzuwachs auf Vorstandsebene rekrutieren sollen.

Der CDO schafft eine klare Vision für das gesamte Unternehmen, bricht bestehende Silos auf und bewirkt notwendige Veränderungen



in der Organisation. Anders ausgedrückt: Für diese Aufgabe bedarf es eines Strategen, eines Umsetzers, eines Change Managers und Impulsgebers. Und dies alles vereint in einer Person. Die digitale Neuerung stellt den CDO vor große organisatorische und persönliche Herausforderungen und erfordert daher auch eine herausragende Führungspersönlichkeit, die nicht leicht zu finden ist.

Eine der essenziellen Aufgaben eines CDO liegt darin, durch die Digitalisierung entstehende Potenziale zu identifizieren und für das Unternehmen zu nutzen. Dazu gehört die Entwicklung von digitalen Produkten und Dienstleistungen, die zum einen neue Einnahmequellen erschließen und zum anderen eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bedeuten. Ferner muss der CDO in seiner Planung bedenken, welches Mitarbeiter-Know-how für die Digitalisierung erforderlich ist, welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist und welches es zu rekrutieren gilt.

Um diese Aufgaben zu bewältigen, muss der CDO viele Qualifikationen und Kompetenzen mitbringen. Er ist kein reiner IT-Manager, der

in erster Linie einen technischen Hintergrund vorweisen muss, sondern kann aus verschiedenen Bereichen kommen, wie zum Beispiel Betriebs- und Volkswirtschaft, Kommunikation, IT, Verwaltung, Produktentwicklung, Dienstleistung und mehr. In jedem Fall muss er aber höchst diverse Skills in seiner Person vereinen. Neben den breiten fachlichen Anforderungen erfordert die Rolle ein robustes Mandat und ein stabiles Selbstbewusstsein. Denn die Tatsache, dass der CDO für alle Digitalthemen zuständig ist, sorgt zwangsläufig auch dafür, dass er in die Bereiche anderer Führungskräfte vorstößt.

Grundsätzlich muss sich jedes Unternehmen, egal zu welcher Branche es gehört, wie viele Mitarbeiter es beschäftigt, welche Produkte und Services es verkauft und unabhängig davon, wie viel Umsatz es macht, einer Digitalisierung unterziehen. Zur erfolgreichen Durchführung dieses Prozesses bedarf es sowohl Kompetenz als auch Handlungsspielraum und Leadership-Buy-In. Eine digitale Neuerung kann nur gelingen, wenn alle im Unternehmen eng verzahnt an dieser Vision festhalten und sich gemeinsam diesen neuen Weg erarbeiten.⁹⁾

1) Vgl. zukunftsInstitut, Die Neuerung der Arbeitswelt, 2015
 2) Vgl. Remdich, Leadership Garage Toolbox für die Führung in der digitalisierten Welt, 2016, S. 13 f.
 3) Vgl. zukunftsInstitut, Die Neuerung der Arbeitswelt, 2015
 4) Vgl. Fendt, Führung im Zeitalter der Digitalisierung, Computerwoche 2015
 5) Vgl. Remdich, Leadership Garage Toolbox für die Führung in der digitalisierten Welt, 2016, S. 9
 6) Vgl. Hengsberger, 10 Maßnahmen zur Schaffung von Innovationskultur, LEAD Innovation Management 2016
 7) Vgl. Remdich, Leadership Garage Toolbox für die Führung in der digitalisierten Welt, 2016, S. 9
 8) Vgl. Fendt, Führung im Zeitalter der Digitalisierung, Computerwoche 2015
 9) Vgl. Haschka-Helmer/ Dreesbach, Was ist und wofür braucht es einen Chief Digital Officer?, Gründerszene 2015



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

Innovationsfähigkeit –

Schlüsselfähigkeit in Zeiten des digitalen Umbruchs



Innovationsfähigkeit lässt sich nicht verordnen ...

**Sie entsteht an den Rändern von Organisationen
in den Köpfen der Mitarbeitenden ...**

**Mangels Innovationsfähigkeit
verschwinden ganze Unternehmen.**

Diese Kerngedanken/-aussagen aus dem von Pia Struck sehr gut geschriebenen Buch „Game Change, Das Ende der Hierarchie“, Gabal Verlag, bewegen und animieren zu einem gedanklichen Streifzug. Jede/r Personalentwickler/in macht sich Gedanken, welche Schlüsselqualifikationen gebraucht und wie sie entwickelt werden. Und nun stellt Pia Struck eine „Selbstlernkraft“ als eine wichtige Kompetenz dar.

Welches sind die Schlüsselqualifikationen?

Wie werden sie in Unternehmen ermittelt und was tun wir als Personaler zu ihrem „wirksam werden“ in der Mitarbeiterschaft? Jeder reflektiert flugs gedanklich das eigene Unternehmen und fragt sich, wo werden die präferierten Schlüsselqualifikationen klar intern kommuniziert und gefördert?

Wir leben in einer Welt mit Schlagwörtern und neuen Begriffen und agieren weiterhin wie in den vergangenen fünfzehn Jahren. Wir fördern und fordern wie bisher. Und nun lese ich diese Thesen zur Innovationsfähigkeit. Ist sie abfragbar oder sogar messbar für das turnusmäßige Bewertungsgespräch? Oder ist

Innovationsfähigkeit anders zu handhaben? Ist sie womöglich vergleichbar mit Aussagen wie „Kreativität kann man nicht lernen“, oder „Führen kann man, oder halt nicht“? Trotzdem wollen wir Kompetenzen bewerten können. Sollten wir also eher den Blick auf die notwendigen Rahmenbedingungen zur Entwicklung von Innovationsfähigkeit lenken?

Was können wir tun, um im eigenen Unternehmen Innovationsfähigkeit zu fördern?

Pia Struck vertritt die These: Es braucht Empowerment bei den Mitarbeitenden. Führungskräfte hätten zu lernen, den Mitarbeitenden viel Raum für eigenständiges Arbeiten zu geben. Am leistungsfähigsten agieren die Mitarbeitenden sogar ohne Führungskräfte. Es reicht ein festes Regelwerk aus Rollen und Entscheidungswegen. Meine Überlegungen zu dieser Sicht:

■ Es gilt, im eigenen Unternehmen am Führungsverständnis zu arbeiten. Doch solange den Mitarbeitenden weder die Schulungsinhalte in Führungsseminaren noch das gewünschte Soll (wie soll Führung gelebt werden) bekannt sind, kann keine offene Diskussionskultur entstehen.

■ Ohne eine Gesprächsführung auf Augenhöhe bleiben Eigenverantwortung und, damit einhergehend, Innovationsfähigkeit ein Zukunftsbild, aber keine gelebte Realität.

■ Es gilt, am Umgang mit Fehlern zu arbeiten. Solange das Zugeben von Fehlern vermieden wird, weist uns dies auf ein Defizit hin: Es gibt keinen angemessenen Umgang auf Augenhöhe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Wer nicht frei denkt, handelt und entscheidet, sondern auf Fehlervermeidung ausgerichtet agiert, der bleibt auch möglichst in den vorgetrampelten Pfaden. Dann entsteht keine Innovation.

Das liest sich nun weniger spektakulär, halt so, wie die Personalentwicklung es schon lange propagiert. Doch nur zu selten erfolgt im Alltag die Umsetzung dieser Postulate. Dennoch meine Hypothese: Es könnte vielleicht eher gelingen, mit den Führungskräften am Umgang mit Fehlern zu arbeiten, als ihre Positionen im Unternehmen zu canceln. >

Was verbinden wir mit den Begriffen Innovationsfähigkeit und Eigenverantwortung?

Wir wünschen uns den Spirit und das Engagement bei den Mitarbeitenden. Was hindert? Es ist ein gedankliches „Kleinhalten in der Box“. Nur Führungskräfte benötigen den Überblick. Der Mitarbeitende erhält einen spezialisierten Arbeitsplatz mit einer kleinteiligen Aufgabenbeschreibung/ Stellenbeschreibung. Nur dafür ist er/sie zuständig und erhält dafür Informationen. Was wundern wir uns dann, wenn in unseren „pyramidalen Hierarchien“ keine Innovationsfähigkeit anwesend zu sein scheint. Die Eigenverantwortung ist systemimmanent auf den konkreten Arbeitsplatz beschränkt. Ein Bild taucht dazu in meinen Gedanken auf: Jeder kehrt vor seiner Tür, alles bleibt ordentlich – nur ein neuer Weg, der wird nicht angelegt.

Jetzt gehen wir aktuell in der KKH einen ganz neuen Weg und versuchen, die Mitarbeitenden stark mit einzubeziehen. Am Thema „Führungskultur“ soll gemeinsam gearbeitet werden. Die Mitarbeitenden aus allen Unternehmensteilen sind eingeladen, sich im Format „culture club“ zu beteiligen. Sie arbeiten im Projekt mit und zudem als „Kulturbotschafter“ in der eigenen und in nahegelegenen Einheiten. Faszinierende neue Formate entstehen derzeit. Unser Ansatz ist also wenig radikal, eher als beteiligend einzuordnen.

Dennoch begrüße ich es, wenn Pia Struck mit starken Botschaften und radikalen Ansätzen ein Feuer in der bequemen Komfortzone legt. Hoffen wir, es bleibt nicht beim Strohhalm. Unterstützend versuche ich das Feuer mit diesem Text zu nähren. Wie steht es in Ihrem Unternehmen? Was braucht es bei Ihnen an Kraft und Mut, einen neuen Weg zu erdenken, anzulegen und zu beschreiten? Soll mal wieder ein Berater vorbei schauen und die Impulse für die Geschäftsführung formulieren, die wir uns insgeheim doch schon lange ersehnen? Oder hoffen wir weiter auf den Aufstand der Generation der Digital Natives, die sich nicht mehr in kleine „Arbeitsboxen“ sperren lassen will ... Mein Impuls an die Leserschaft: Jeder, der irgendwo Innovationsfähigkeit im eigenen Unternehmen erlebt, sollte darüber sprechen und den Weg zu diesem positiven Ergebnis mitteilen. Der HR-RoundTable eignet sich gut für einen solchen Austausch. ■



KKH

Kaufmännische
Krankenkasse

MARGO OTT-SIEDENTOPF

KKH Personalmarketing

Zertifizierte systemische Supervisorin und Coach

KKH Kaufmännische Krankenkasse

E-Mail: Margo.Ott-Siedentopf@kkh.de



Digital Leader: Führungswandel in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung

Die digitale Transformation der Wirtschaft und der Gesellschaft bringen ein großes Potenzial an Wertschöpfung mit sich. Um davon im unternehmerischen Kontext profitieren zu können, brauchen Führungskräfte nicht nur ausgeprägte zukunfts-trächtige Management- und Leadershipkompetenzen, sondern selbstverständlich auch Digitalkompetenzen und per se eine Affinität zur Digitalisierung.

Auch die Unternehmenskultur muss sich fundamental verändern, um den Wandel und die Einführung von Innovationen zuzulassen. Um eine Veränderung der Unternehmenskultur durchführen zu können, ist die Veränderungsbereitschaft bei den Führungskräften eine grundlegende Voraussetzung.

Die digitale Arbeitswelt und Industrie 4.0

Die Verwirklichung des Kulturwandels muss von einem Digital Leader durchgeführt werden, der über umfangreiche Kompetenzen, Erfahrungen und Kenntnisse in dem Bereich Digitalisierung verfügt und darüber hinaus die Fähigkeit besitzt, überzeugend und zielführend die Mitarbeiter einbinden zu können. Um in der digitalen Arbeitswelt erfolgreich führen zu können, müssen daher differenzierte Führungsstile und Verhaltensweisen beherrscht und umgesetzt werden. Der Digital Leader steht somit vor der Herausforderung transformationale Führungskonzepte mit der Neuentwicklung des digitalen Geschäfts, der agilen Arbeitswelt, aber auch in internationalen, generationsübergreifenden und virtuellen Teams in Übereinstimmung zu bringen. Demzufolge benötigt der Digital Leader nicht nur das Know-how in diesem Themengebiet, sondern er muss ebenfalls eine agile Organisation schaffen, die erkennen kann, welche Arten von Veränderungen maßgeblich sind, um sich flexibel und dynamisch mit der wettbewerbsfähigsten Lösung am Markt platzieren zu können.

Paradigmenwechsel der Führung

Die Rolle der Führungskraft hat sich fundamental verändert. Die klassischen Hierarchien und somit das disziplinarische Führen verlieren immer mehr an Bedeutung. Die heutige Arbeitskultur ist durch abteilungsübergreifende, temporäre oder projektbasierte Arbeitsstrukturen geprägt, weshalb die Führung teilweise nur lateral erfolgen kann. Dadurch werden zwangsläufig zusätzliche und neue Führungskompetenzen erforderlich sein. Führungskräfte müssen vielmehr die Rolle eines Coaches mit ausgeprägter Kommunikationskompetenz und Empathievermögen einnehmen.

Eine der großen Herausforderungen für Führungspersönlichkeiten in der digitalen Arbeitswelt ist, die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern multimodal und multimedial

aufzubauen und zu pflegen sowie die Mitarbeiter und Teams zeitlich flexibel und dezentral zu führen.

Digital Leader

Digital Leadership beschreibt Führung durch die Verwendung von neu entwickelten Methoden und Instrumenten der Führungsperson. Methoden und Instrumente sind beispielsweise Kollaboration, Partizipation und die Methode des agilen Managements, wie beispielsweise Scrum, welche die Selbstorganisation und Weiterentwicklung mit dem Ziel der Steigerung der Unternehmenseffektivität fördern. Die Aufgabe des Digital Leaders, auch häufig Chief Digital Officer (CDO) genannt, ist es, eine Perspektive und Visionen für die digitale Zukunft im Unternehmen zu gestalten. Des Weiteren ist der Digital Leader dafür verantwortlich, jeden Mitarbeiter proaktiv in den Transformationsprozess mit einzubeziehen. Agilität, aber auch Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Fachkompetenzen im Themenfeld der Digitalisierung, sind damit unabdingbare Kernkompetenzen des Digital Leaders.

Instrumente des Digital Leadership

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt nicht nur von dem technischen Know-how ab, sondern ebenfalls von der Kollaboration der Mitarbeiter. Grundvoraussetzung für eine hier funktionierende Zusammenarbeit ist das Vertrauen in die Mitarbeiter, die Kollegen und die Führung. Weitere Voraussetzungen für die Kollaboration in einem digital transformierenden Unternehmen sind, ein hohes Commitment der Mitarbeiter mit der bestehenden Unternehmenskultur zu schaffen, einen respektvollen und empathischen Umgang innerhalb des Teams zu fördern und eine Fehlerkultur zu etablieren. Das Instrument Kollaboration ermöglicht eine zentral und dezentral übergreifende Zusammenarbeit von Teams und somit ein effektives Zusammenarbeiten, auch über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg. Das Führungsinstrument Partizipation wird verwendet, um die Mitarbeiter an Entscheidungen bei technischen Weiterentwicklungen, Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen einzubeziehen und teilhaben zu lassen. So können die Ideen, das Wissen und die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter wertschöpfender und gezielter genutzt werden.

Fazit

Digital Leadership in Zeiten der Digitalisierung und der Industrie 4.0 ist und wird auch in Zu-

kunft ein bedeutendes Thema für Unternehmen sein. Ein Führungswandel in Unternehmen kann aktuell als überlebenswichtig angesehen werden, um weiterhin im globalen Markt agieren zu können. Dafür ist es zwangsläufig notwendig, die tradierten Führungsstile abzulegen und neue Ansätze entsprechend der speziellen Erfordernisse des Unternehmens zu entwickeln und umzusetzen. Die Studienlandschaft zu diesem Themenfeld zeigt insgesamt die hohe Relevanz der Thematik, gleichzeitig aber auch, dass noch deutlich zu wenig an einer zielführenden Umsetzung gearbeitet wird. So wird beispielsweise eher in seltenen Fällen ein Digital Leader benannt, was den noch uneinheitlichen Reifegrad dieses Themas im Unternehmensumfeld widerspiegelt.

Für die Unternehmenspraxis lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten. Zunächst gilt es, Digital Leadership und den Führungswandel auf höchster Führungsebene als Top-Down-Prozess anzusiedeln. Nur so kann eine hohe Überzeugungsleistung erzielt werden. Darüber hinaus erscheint es notwendig, konkret einen Digital Leader zu benennen und verantwortlich zu zeichnen, der die hier benannten Kernkompetenzen und das Fachwissen aufweist. Außerdem sollten Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte stattfinden, um die neuen Führungsmethoden zu vermitteln und zu vertiefen. Nicht zuletzt sollte das gesamte Unternehmen derart sensibilisiert werden, dass eine Veränderungsnotwendigkeit erkannt und damit eine Veränderungsbegeisterung geschaffen wird. ■



CBS | COLOGNE
BUSINESS
SCHOOL

PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie

Cologne Business School (CBS)

E-Mail: I.Lopez@cbs.de

Telefon: 0221 / 931 809-532

- Vizidekanin und Professorin für Wirtschaftspsychologie und Business Psychology an der Cologne Business School (CBS).
- Schwerpunkte in der Lehre und Forschung: Kommunikation, Kommunikationsprozesse und -optimierung, Wissensmanagement, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement, Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Neben Lehre und Forschung außeruniversitär als Coach und Consultant in Leadership-Programmen tätig sowie aktuell in einem Future Work / SMART Working Projekt.

Fit für das digitale Zeitalter

Die Arbeitswelt ändert sich schneller als je zuvor. Dieses Tempo müssen wir mitgehen, unser Wissen ständig auffrischen und überdies neue Kompetenzen erwerben.

Die Videoseminare der ZEIT Akademie vermitteln diese Kompetenzen so unterhaltsam wie fachlich fundiert: Weiterbildung auf höchstem Niveau.

Gestern noch Standard, heute überholt: Das Neue lässt sich nicht aufhalten und überrollt das Alte. Dynamisch wirbelt die Welt voran und wir wirbeln mit. Ausruhen gilt nicht, ständig müssen wir alle neue Kompetenzen erwerben, schon um in unserem Fachgebiet *up to date* zu bleiben. Weiterbildung war noch nie so wichtig, noch nie so selbstverständlich wie heute.

An dieser Stelle kommt die ZEIT Akademie ins Spiel. Unser Anspruch: Wissen kompakt und lebendig zu inszenieren, Kompetenzen zugänglich zu vermitteln. In modern aufbereiteten Videoseminaren ermöglichen wir einen unterhaltsamen Einstieg in unterschiedlichste Themengebiete. Angela Broer, Geschäftsführerin der ZEIT Akademie, sagt: „Wir holen Dozenten ins Wohnzimmer – oder auch ins Büro“.

Wir haben schnell erkannt, dass viele unserer Seminare für den Einsatz in Unternehmen taugen: Als Weiterbildung, die mehr liefert als ein Update des vorhandenen Wissens. Sie regen an, altbekannte Herausforderungen neu zu denken und anzugehen. Auch das ist Kompetenzvermittlung!

Es geht ums Verstehen

In den Videoseminaren der ZEIT Akademie geht es nie darum, abfragbares Wissen einzutrichern – es geht ums Verstehen. Menschen wollen Zusammenhänge sehen und begreifen, sonst bleibt das Wissen nicht haften. „Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“, lautet das berühmte Zitat von Francis Picabia. Der Mann hatte recht: Routinen gehören hinterfragt. Das Neue muss sich in der Praxis als das Bessere beweisen, wenn es sich durchsetzen soll.

Nehmen wir als Beispiel „Design Thinking“. In vielen Betrieben bleibt die Kreativität irgendwann auf der Strecke, weil stets die selben Mitarbeiter

in ziemlich ähnlichen Formaten über neue Ideen, Produkte oder Problemlösungen nachdenken. „Design Thinking“ bricht diese Routinen auf, setzt den Fokus neu und wirbelt die Prozesse durcheinander. Die scheinbare Effizienz, auf dem schnellsten Weg zur Lösung zu gelangen, bleibt vor der Tür. Stattdessen steht nur einer im Mittelpunkt: der Nutzer und seine Bedürfnisse. Machbarkeit? Kommt später. Wirtschaftlichkeit? Ebenfalls. „Eine Innovation ist um so besser, je stärker sie die Nutzerbedürfnisse aufgreift“, sagt Annie Kerguene, die als Lead Coach der HPI School of Design Thinking durchs Videoseminar führt. Sobald der Beweis erbracht ist, dass das Neue zu besseren Lösungen führt, fällt der Abschied vom Vertrauten leicht.

Maßgeschneiderte Angebote

Im Seminar werden bewusst nur Leitplanken gesetzt. Das lässt genügend Raum, um den eigenen Weg zu finden und zu beschreiten. Dabei hilft die ZEIT Akademie ebenfalls: Mit maßgeschneiderten Angeboten für Unternehmen, die genau auf deren jeweilige Bedürfnisse zugeschnitten werden. Das beginnt mit einer Bedarfsanalyse und führt über die didaktische Konzeption hin zur Produktion von Inhalten. Dabei decken wir auf allen Ebenen die gesamte Bandbreite ab, von nur wenige Minuten langen Snippets („Video-Nuggets“) über komplette Online-Kurse bis hin zu „Blended Learning“-Konzepten, die Online und Offline kombinieren.

Firmeneigene Experten werden auf Wunsch über Interviews eingebunden, auch Branchen- oder Unternehmensinfos finden genügend Platz. Das fertige Produkt können die Mitarbeiter dann über Laptop, Smartphone oder Tablet abspielen und damit arbeiten – jederzeit und an jedem Ort. Die innovativen Video-Formate ermöglichen ein neues Lernen, das zudem bei Bedarf



gut dokumentiert werden kann. Übrigens: Zu jedem Kurs gibt es ein informatives Work- oder Begleit-Book im PDF-Format zum Download.

Fit für die digitale Revolution

Auch für diese individualisierten Angebote zapfen wir unser Experten-Netzwerk aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft an, etwa beim Thema „Digitale Revolution“. Die bringt uns mehr als selbstfahrende Autos und Kühlschränke, die eigeninitiativ Milch nachbestellen. Nein, das gesamte Miteinander von Mensch und Maschine verändert sich, und das fordert die Unternehmen heraus. Sie stehen vor gewaltigen Transformationsprozessen, für die es keine Blaupausen gibt.

Deshalb schneiden wir, auf Wunsch, unser „Digitale Revolution“-Seminar genau auf die spezifischen Fragen und Herausforderungen im



Die Experten der ZEIT vermitteln die Fähigkeiten zum kreativen Denken.

jeweiligen Unternehmen zu. Mit dem Fraunhofer Institut arbeiten wir zusammen, um „Industrie 4.0“-Fragen zu vertiefen, bei „Design Thinking“ wird eng mit dem Hasso-Plattner-Institut kooperiert.

Offen für neue Themen

Dabei muss das fertige Seminar nicht unbedingt auf bestehenden Kursen aufbauen: Neue Themen nehmen die Fachleute der ZEIT Akademie besonders gern in Angriff und spielen dabei ihren Erfahrungsschatz im E-Learning aus. Auch hier gilt: Wir greifen als Weiterbildungsanbieter des Zeitverlags auf ein riesiges Netzwerk von Experten zurück, die ihr Wissen gern einbringen. Ihnen geht es in allen unseren Seminaren darum, aus einem vertieften Verständnis heraus eine eigene Meinung zu entwickeln und, darauf aufbauend, eigene Wege zu gehen.

Das gilt auch für das Seminar über Online-Marketing. Es erklärt, wie die wichtigsten digitalen Kanäle und Tools funktionieren, was Performance Marketing ist und wie man Facebook, Adwords und auch YouTube-Videos zielführend fürs eigene Marketing einsetzt. Aber was davon in welcher Form umgesetzt wird, oder eben auch nicht, das entscheidet jedes Unternehmen selbst. Niemand soll bevormundet werden, im Gegenteil: Die Mitarbeiter werden motiviert und gestärkt, indem sie die Erkenntnisse aus den Videoseminaren passend weiterentwickeln.

Ähnlich versteht sich auch das neue Videoseminar über die ab Mai geltende neue Datenschutzverordnung EU-DSGVO: als Handreichung. Welche Prozesse müssen wir anpassen? Wo fangen wir am besten mit der systematischen Umsetzung an? Wie erreichen wir größtmögliche Sicherheit? Und nicht zuletzt: Wie vermeiden wir Bußgelder? Nur wer um die Herausforderungen weiß, kann sie bewältigen.

Soft Skills sind gefragt

Die Videoseminare der ZEIT Akademie kümmern sich nicht nur um harte Fakten, sondern ebenso um *soft skills*, von „Persönlichkeit“ bis

„Wirtschaftspsychologie“: Wie motiviert man sein Team und wie führt man ein zielführendes Gespräch? „Verhandeln mit Erfolg“ vermittelt Techniken, um angemessen mit schwierigen Verhandlungspartnern und festgefahrenen Situationen umzugehen.

Zwei Seminare haben wir gezielt zur Kommunikation im Berufsleben konzipiert. In „Überzeugend kommunizieren“ sammelt Führungskräfte-trainerin Marion Knaths alle Tipps, die sie Frauen für ihren Weg die Karriereleiter hinauf mitgegeben hat – und von denen Männer ebenso profitieren dürfen. Das Seminar „Rhetorik“ zeigt anschaulich und praxisnah, wie man eine beeindruckende Rede – die im Gedächtnis bleibt und nachwirkt – konzipiert und hält.

Zugänglichkeit ist Trumpf

Zugänglichkeit ist Trumpf, das gilt bei allen Angeboten der ZEIT Akademie. Wir wenden uns an jeden der Lust hat etwas Neues zu lernen. Um diese Wissbegier zu befriedigen, arbeiten wir ständig daran neue spannende Themen aufzubereiten; über die derzeit rund 30 existierenden Seminare hinaus. 2015 haben wir die ZEIT Akademie neu aufgestellt und ein neues, lebendiges Format im modernen Design entwickelt. Unsere Vorlesungen sind nun kompakter und enthalten mehr Beispiele, Grafiken und Bilder. Aber dies ist noch längst nicht alles, denn gerade im Austausch mit den Unternehmen und ihren spezifischen Bedürfnissen entwickeln wir uns weiter.

Die Welt wirbelt weiterhin voran und die ZEIT Akademie wirbelt mit. Wir wollen ja auch künftig den Menschen in den Unternehmen die bestmögliche Weiterbildung vermitteln: verständlich, einprägsam und auf inhaltlich hohem Niveau. Damit Kompetenzen sinnvoll genutzt werden können – und zwar an jedem Tag. ■



ZEIT AKADEMIE

ALEXANDRA BURMESTER

Managerin Business Solutions & Development

E-Mail: Alexandra.Burmester@zeit.de

Telefon: 040 / 32 80 - 11 26

Die umfassendste Beleuchtung
von Arbeitgeberqualitäten
in Deutschland.

In Medienpartnerschaft mit:
DIE ZEIT
VERLAGSGRUPPE

5.000.000

AUSGEWERTETE DATENSÄTZE

70.000

UNTERSUCHTE UNTERNEHMEN

1%

AUSGEZEICHNETE LEADING EMPLOYERS



Herzlichen Glückwunsch u. a. an:



Deloitte.



Die Liste der Top 100 sowie Branchenbesten finden Sie unter:
www.LEADING-EMPLOYERS.de

Berücksichtigt wurden unter anderem:

- 100.000 Urteile von Arbeitnehmern
- 100.000 Best-Practices-Datensätze
- 50.000 Zielgruppen-Befragungen
- 10.000 Kriteriensätze im Bereich Werte
- Angereichert durch über 4 Mio. Daten aus dem Bereich Social Monitoring.

Neben Mitarbeiterangeboten sowie -zufriedenheit fließen in die analog zum Stiftung-Warentest-Prinzip unabhängig durchgeführte Untersuchung auf Basis mehrerer Millionen Metadaten weitere bedeutende Ebenen ein, welche deutlich über gängige Standards von Employer-Branding-Maßnahmen hinausgehen.

Interkulturelle Trainings und der Brexit

Schon jetzt ist klar, dass der Brexit Unternehmen mit Sitz oder Repräsentanz in Großbritannien vor diverse Herausforderungen stellen wird. Viele von ihnen begegnen diesen Herausforderungen unter anderem, indem sie ihre Mitarbeiter auf das europäische Festland versetzen. Frage: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter diesen Transfer begleiten und auch über kulturelle Grenzen hinweg erfolgreich arbeiten können? Sich in einer neuen Kultur wohl genug zu fühlen, um den eigenen Lebensmittelpunkt für eine längere Zeit – oder gar dauerhaft – dorthin zu verlagern, ist essenziell wichtig für die Mitarbeiter und ihre Familien; ein Punkt, der zwischen rechtlichen Voraussetzungen und möglichen Bonuszahlen gern übersehen wird. Wenn Ihre Mitarbeiter nicht überzeugt sind, sich kulturell erfolgreich integrieren zu können, besteht die Gefahr, dass sie das Unternehmen verlassen oder ein Umzugsangebot ablehnen.

Interkulturelle Trainings bieten Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich auf eine Veränderung der Lebens- und Arbeitsumstände vorzubereiten. Wenn sie danach in der neuen Umgebung ankommen, werden die Auswirkungen des Kulturschocks durch diese hilfreiche Vorbereitung stark reduziert.



GUNTRAM MASCHMEYER

Director, Account Management
 Dwellworks GmbH
 E-Mail: Guntram.Maschmeyer@dwellworks.de
 Telefon: 069 / 61 09 47 - 19



Gerade wegen der Umstrukturierungen durch den Brexit wird es auf die länderübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter ankommen. Einer der wichtigsten Aspekte von interkulturellen Trainings ist dabei, dass die Teilnehmer viel, sowohl über sich selbst, als auch darüber, wie sie mit ihren Kollegen bestmöglich kommunizieren sollten, lernen.

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, um das Gefühl der Trennung – sei es bei Mitarbeitern, die an einem neuen Standort arbeiten, oder generell zwischen Teams aus unterschiedlichen Kulturen – zu minimieren. Formulierungen wie etwa „das Marketing-Team in Paris“ statt „das französische Team“ bewirken ein Mehr an Gemeinsamkeit. Problemen wegen unterschiedlicher Zeitzonen kann man mit Lösungen aus der IT begegnen – eine gute Vorbereitung der Teams auf ihre interkulturellen Hintergründe hilft, die Zusammenarbeit auch hier positiv zu gestalten.

Menschen reagieren auf (empfundene oder reale) Veränderungen der Lebensumstände höchst unterschiedlich, die Spanne reicht von Abenteuerlust bis zu Verängstigung, Verärgerung oder Ablehnung. Um die Mitarbeiter zu erreichen, ist eine gut vorbereitete Kommunikation wichtig, die auch die kulturellen Unterschiede berücksichtigt. Gleichzeitig können interkulturelle Trainings dazu dienen, Mitarbeiter zu einem Wechsel zu motivieren und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.



Drei Beispiele, wie sich Kulturen im Hinblick auf Großbritannien unterscheiden können:

- **Kommunikationsstil:**
 Die Kommunikation im Vereinigten Königreich findet mit niedrigem Kontextbezug statt: Wörter und Ausdrücke werden explizit verwendet und tragen oft ihre genaue Bedeutung; das gesprochene Wort „gilt“. Für Menschen aus Kulturen mit hohem Kontextbezug, wie etwa aus dem südamerikanischen Raum, mag das oft sehr direkt klingen.
- **Gruppendynamik:**
 Das Vereinigte Königreich ist eine individualistische Gesellschaft. Nehmen Sie sich die Zeit, um formelle, höfliche Grüße an Ihre Kollegen in Großbritannien zu richten. Die Kultur bewegt sich zwar von formell zu weniger formal, aber es ist ratsam, Interaktionen formeller zu beginnen und dann entsprechend anzupassen.
- **Geschäftsrisiko:**
 Die Menschen in Großbritannien nehmen Risiken bereitwilliger in Kauf. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, Entscheidungen mit Unsicherheiten oder in mehrdeutigen Situationen zu treffen und sind daher bereit, trotz des Risikos ein Projekt voranzutreiben. Die möglichen Konsequenzen werden akzeptiert.

Das resiliente Unternehmen – mehr als eine Modeerscheinung!?



ERICH R. UNKRIG

Mentor für Prozesse & Projekte
organisationaler Resilienz,
Framatome GmbH (ehemals Areva),
Autor des Buches
„Das resiliente Unternehmen.
Earned not given“
E-Mail: Erich.Unkrig@areva.com

framato**me**

HRRT-NEWS: Welche Rolle spielt der „Faktor Mensch“ im resilienten Unternehmen?

Unkrig: Betrachten wir die Entwicklungen in den Kognitionswissenschaften – also die interdisziplinären Bemühungen zwischen Philosophie, Anthropologie, Soziologie, Psychologie, Neurowissenschaft und Informatik (insbesondere in Bezug auf Künstliche Intelligenz) der letzten Jahrzehnte – so stellen wir fest, dass sich folgende Erkenntnis durchgesetzt hat: Menschen interagieren durch einen Filter aus mentalen Modellen mit ihrer Umwelt. Wir konstruieren mentale Bilder und diese haben eine starke Wirkung, sowohl darauf was, als auch wie wir etwas wahrnehmen. Damit beeinflussen sie unsere Wahrnehmung und unser Denken in Optionen sowie die Art und Weise, wie wir zwischen Optionen auswählen – mit anderen Worten: wie wir Entscheidungen treffen.

HRRT-NEWS: Herr Unkrig, Sie arbeiten seit einigen Jahren am Thema Resilienz. Worum geht es überhaupt bei einem resilienten Unternehmen?

Ernst R. Unkrig: Auf elementarer Ebene ist das etwas, das viele Menschen aus eigener Erfahrung kennen: In einem resilienten Unternehmen arbeiten Menschen, die gemeinsam einem Leitbild folgen und die einander brauchen, um bestimmte Ziele zu erreichen – dabei überwinden sie Hürden, Krisen und sogar Disruptionen und erweitern dadurch ihre Fähigkeit, das zu verwirklichen, was sie aus einer gemeinsamen Überzeugung heraus anstreben. Für mich lautet die einfachste Definition: Resilienz ist die Fähigkeit, mit schwierigen Situationen gut umzugehen. Diese Fähigkeit können Menschen ebenso wie Organisationen durch Reflexion und erfahrungsbasierte Lernschritte steigern.

Ein System, das „resiliente Organisation“ heißt, gibt es nicht. Das resiliente Unternehmen ist eine Leitidee. Aber je mehr Treiber wir kennen und verstehen, desto größer ist die Anzahl der Prozesse, die wir initiieren können, um uns in die gewünschte Richtung zu bewegen. Solange wir begreifen, dass ein resilientes Unternehmen eine Vision und keine Realität ist, werden wir immer

wieder die wirklich praxisrelevante Frage stellen: „Wie können wir uns und unser Unternehmen immer weiter in diese Richtung bewegen?“.

HRRT-NEWS: Das resiliente Unternehmen ist also ein neuer Managementansatz?

Unkrig: Eine Wurzel der Resilienz von Unternehmen liegt sicherlich im Konzept der „lernenden Organisation“. Es war kein Zufall, dass Peter Senge* dieses Konzept im Jahr 1990 veröffentlichte, als viele fähige Mitarbeiter aus unseren Unternehmen abwanderten, gut ausgebildete Mitarbeiter also knapp wurden. Eine Studie der Universität Groningen aus dem Jahr 2004 ergab, dass dieser „Exodus“ vor allem mit schlechtem Management zu tun hatte. Als Schlüssel zum Überleben in sich rasch verändernden und diversifizierten Märkten sah Senge unter anderem Anpassungsfähigkeit und vorausschauendes Handeln. Er bezeichnete so agierende Unternehmen als Orte, an denen Menschen laufend die Fähigkeiten erweitern, die sie brauchen, um die Ergebnisse zu erzielen, die sie erreichen wollen. Insoweit ist das resiliente Unternehmen kein „alter Wein in neuen Schläuchen“, sondern eine erforderliche Weiterentwicklung der lernenden Organisation, und zwar unter den Rahmenbedingungen der VUCA-Welt.

HRRT-NEWS: Gibt es allgemein anerkannte Resilienzfaktoren?

Unkrig: Jein! Zwar hat die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in einer 2012 veröffentlichten Meta-Studie zur Resilienz im Erwachsenenalter die durch Forschung belegten Faktoren beschrieben; die Forschung zum Thema ist jedoch keineswegs abgeschlossen. Seit einigen Jahren können wir beobachten, dass Modelle entwickelt werden, welche die psychosozialen Merkmale, die physiologischen und neurobiologischen Prozesse und sogar die Gen-Umwelt-Interaktionen integrieren. Hier ist interdisziplinäre Forschung gefragt, bei der auch wieder mentale Modelle der einzelnen Disziplinen aufeinanderprallen. Hier einen Konsens zu finden, fällt auch deshalb schwer, weil vor allem Berater, Trainer und Coaches diejenigen Faktoren präferieren und kommunizieren, die zu ihren eigenen mentalen Modellen

* Vordenker der Lernenden Organisation und Autor des Management-Klassikers „The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization“

und fachlichen Kompetenzen passen. Die Uneinheitlichkeit von Resilienzfaktoren gründet meines Erachtens auf subjektiven Sichtweisen.

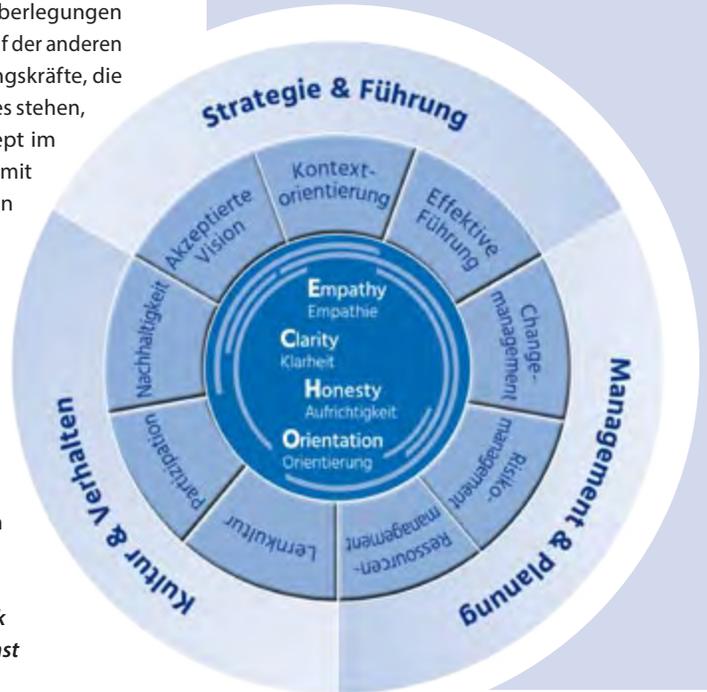
HRRT-NEWS: Warum ist das resiliente Unternehmen noch nicht stärker im Bewusstsein der Entscheider?

Die Schwachstelle besteht darin, dass sich bis vor wenigen Jahren in erster Linie Sozialwissenschaftler mit einem Fokus auf der individuellen Resilienz das Konzept der hier thematisierten Resilienz zu eigen gemacht haben. Subjektiv nachvollziehbar priorisieren sie dabei die ihnen vertrauten Methoden und Werkzeuge, vor allem aus dem Coaching oder vom NLP-Ansatz extrahiert. Hinzu kommt das Problem, dass die konzeptionelle und methodische Entwicklung so gut wie nie in der Hand von Managern lag und auch nicht der Versuch unternommen wurde, diese Praktiker einzubeziehen. Wir haben deshalb auf der einen

Seite sozialwissenschaftliche Experten ohne signifikante Managementexpertise – die weit in ihren theoretischen Überlegungen vorangeschritten sind – und auf der anderen Seite Entscheider und Führungskräfte, die am Beginn eines Lernprozesses stehen, wenn sie das Resilienzkonzept im unternehmerischen Kontext mit seinen Herausforderungen an Führung und Management anwenden (wollen). Zudem gibt es eine, vor allem im anglo-amerikanischen Raum entwickelte, wenn auch diversifizierte, Theorie, deren Methoden und Prozesse eher auf Berater, Trainer und Coaches und nicht auf Entscheider im Unternehmen zugeschnitten sind.

HRRT-NEWS: Herzlichen Dank für diese Einblicke in ein höchst aktuelles Thema.

Handlungsfelder im resilienten Unternehmen



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



Positive Personalentwicklung bei Jägermeister

Wie Unternehmen zum Glück ihrer Mitarbeiter und das Glück der Mitarbeiter zum Erfolg der Unternehmen beitragen können

Unter „Positive Personalentwicklung“ verstehen wir bei Jägermeister einen Ansatz, der sich Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung, insbesondere aus der Positiven Psychologie, zu Nutze macht und diese in die Praxis umsetzt. Die Basis für alle Konzepte und Aktivitäten ist der wissenschaftlich gut belegte enge Zusammenhang zwischen positiven Gefühlen und der Weiterentwicklung von Menschen und Organisationen. Positive Gefühle verbessern die Fähigkeit, neue Ressourcen aufzubauen, weshalb glückliche Menschen in vielerlei Hinsicht erfolgreicher sind. Sie haben bessere Beziehungen und sind gesünder. Daher liegt das Glück der Mitarbeiter im ureigensten Interesse eines Unternehmens. Wenn nun Unternehmen die positiven Gefühle, oder einfacher gesagt das Glück ihrer Mitarbeiter, als einen für den wirtschaftlichen Erfolg grundlegenden Faktor erkannt haben, führt das zu der Frage, was ein Unternehmen tun kann, um seinen Mitarbeitern möglichst viele positive Gefühle zu ermöglichen – ein wichtiger Forschungsgegenstand der Positiven Psychologie.

Die Broaden-and-Build-Theorie, in der Barbara Frederickson ihre Forschungsergebnisse zusammenfasst, erklärt, wozu positive Gefühle gut sind. Sie erweitern unsere Perspektive, unseren Horizont, machen sie aufgeschlossener für Neues, neue Wege, neue Menschen und erweitern so unseren Handlungsspielraum. Wir sind kreativer, lösungsorientierter, lernfähiger und hilfsbereiter. Wir können besser neue Beziehungen aufbauen und bestehende vertiefen.

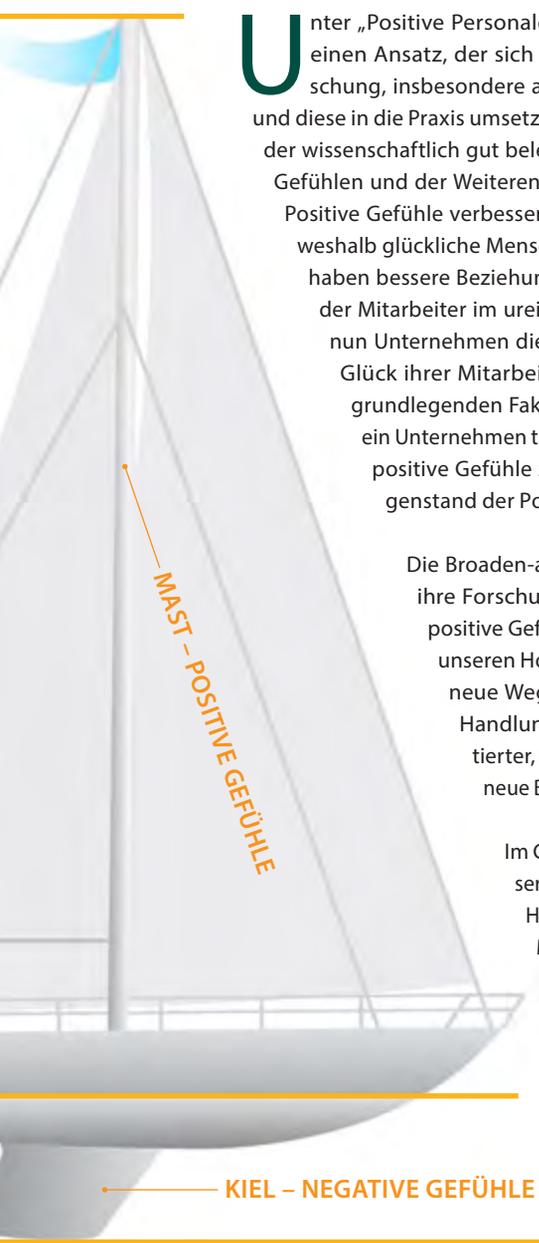
Im Gegensatz dazu fokussieren negative Gefühle unsere Energie, verengen unsere Wahrnehmung. Unser Handlungsspielraum wird im Wesentlichen auf zwei Möglichkeiten beschränkt: Flucht oder Angriff. Ein Vergleich zeigt unmittelbar, dass positive Gefühle zu einer konstruktiven Unternehmenskultur beitragen, während negative Gefühle im Unternehmenskontext eher hinderlich sind. Doch auch negative Gefühle haben eine wichtige Funktion: Sie erden uns und helfen uns, Entscheidungen zu treffen. Daher sollte es nicht unser Ziel sein, keine negativen Gefühle mehr zu haben.

Um den Effekt der positiven Gefühle zu nutzen, sollten wir mindestens drei Mal so viele positive wie negative Gefühle haben, denn aufgrund der sogenannten negativen Verzerrung werden wir von negativen Gefühle viel stärker beeinflusst als von positiven. Wir können uns den Zusammenhang gut mit dem Bild eines Segelbootes verdeutlichen. Der Mast, der das Segel hält, steht für die positiven Gefühle, die uns im Leben voranbringen. Der Kiel symbolisiert die negativen Gefühle, ohne die wir keine Stabilität hätten und unsere Richtung nicht halten könnten. Natürlich muss der Mast viel größer als der Kiel sein.

Shawn Achor spricht sogar von einem neuen Weltbild. Früher dachten wir, dass wir uns anstrengen müssten, um Erfolg zu haben, damit dieser uns dann glücklich macht. Heute wissen wir, dass Erfolg nicht glücklich macht, sondern glückliche Menschen erfolgreich sind – oder wie er es ausdrückt: „Success orbits around happiness and not the other way around“. Auch die Resilienz, unsere Fähigkeit, uns von Rückschlägen zu erholen und mit Stress umzugehen, wird durch positive Gefühle deutlich erhöht.

Zum Glück haben wir mehr Einfluss auf unser eigenes Glücksempfinden als die meisten Menschen denken. Die Forschungsergebnisse von Sonja Lyubomirsky zeigen, dass zwar 50 Prozent unseres persönlichen Glücksniveaus durch einen genetischen Fixpunkt bestimmt sind und zehn Prozent von äußeren Umständen abhängen, doch damit bleiben 40 Prozent, die wir durch unser eigenes bewusstes Handeln und Denken beeinflussen können. Sie hat eine Vielzahl unterschiedlichster Aktivitäten untersucht, mit denen Menschen ihr Glücksempfinden ganz bewusst steigern können. Daraus ergeben sich viele Möglichkeiten für Unternehmen, die positiven Gefühle ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

Einer der wichtigsten Faktoren für ein glückliches Leben sind gute soziale Beziehungen. Sie machen uns stressresistent und geben dem Leben Sinn – Menschen die dankbar sind und Dankbarkeit zeigen, sind glücklicher. Auch Hilfsbereitschaft macht den Helfenden glücklicher. Aus Unterneh-

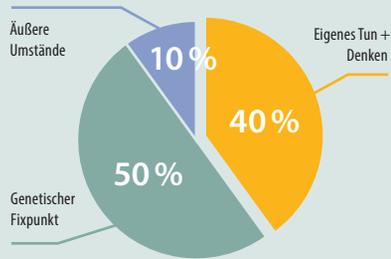


WAS MACHT MENSCHEN GLÜCKLICH?

„Glück ist eine innere Haltung“

Sonja Lyubomirsky

40% des Glücksniveaus hängen von den eigenen Handlungen und Gedanken ab.

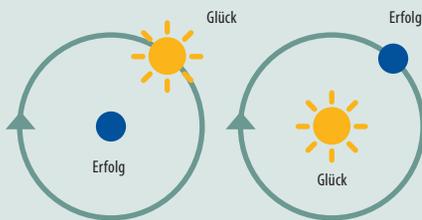


mensicht sind daher alle Maßnahmen, die das Networking unter den Kollegen fördern, sinnvoll. Die Entwicklung einer vertrauensvollen Kultur, in der Mitarbeiter selbstverständlich um Hilfe bitten können und Dankbarkeit gern gezeigt wird, sorgt für ein erhöhtes Glücksempfinden der Mitarbeiter. Da wir durch die positiven Gefühle auch offener für Beziehungen zu anderen Menschen werden, entsteht hier ein sich selbst verstärkender Prozess.

THE HAPPINESS ADVANTAGE

„Success orbits around happiness, not the other way around.“

Shawn Achor



Ähnlich wirkt sich die Stärkenorientierung aus. Wenn wir die Möglichkeit haben, unsere Stärken einzusetzen und weiterzuentwickeln, fühlen wir uns gut dabei. Mit positiven Gefühlen wird es nun noch einfacher, unsere Stärken weiter auszubauen. Wie die umfangreichen Studien des Gallup Institutes zeigen, führt nur die Entwicklung der eigenen Stärken zu Höchstleistungen. Zwar ist es manchmal notwendig, auch an seinen Schwächen zu arbeiten, aber dies allein wird nicht zu außergewöhnlichen Ergebnissen führen. Daher bildet eine konsequente Stärkenorientierung ein Kernelement der Positiven

Personalentwicklung. Die erste Herausforderung besteht für die meisten Menschen schon darin, die eigenen Stärken zu erkennen. Bei Jägermeister unterstützen wir die Mitarbeiter dabei mit dem StrengthsFinder-Test, der auf allen Ebenen und in unterschiedlichen Formaten genutzt wird.

Eine besondere Situation, in der wir positive Gefühle empfinden, sind Flow-Erlebnisse. Dieses, von Mihaly Csikszentmihaly entdeckte, Phänomen ist jedem bekannt, der schon einmal so in einer Tätigkeit versunken war, dass er die Zeit und vielleicht sogar sich selbst dabei vergessen hat. Das Besondere an dieser Situation ist, dass wir uns dabei so gut fühlen, dass die Tätigkeit an sich motivierend für uns ist und wir keine zusätzliche Motivation brauchen. Flow tritt zwar bei verschiedenen Tätigkeiten auf, doch nur wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Die Anforderungen der Tätigkeit müssen so gut zu unseren Fähigkeiten passen, dass wir uns weder langweilen noch überfordert fühlen. Außerdem brauchen wir ein klares Ziel, eindeutige Regeln und zeitnahes, klares Feedback. Ein Unternehmen sollte also seine Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen. Außerdem sind eine klare Strategie, eindeutig definierte Rollen und ein regelmäßiges Feedback Voraussetzungen für Flow bei der Arbeit.

Weitere Aktivitäten, mit denen wir unser Glücksempfinden steigern können, sind Sport, Aufenthalte in der Natur, Achtsamkeitsübungen und Meditation. Auch positive Gedanken, wie zum Beispiel das Schwelgen in schönen Erinnerungen oder die bewusste Vorfreude auf kommende Ereignisse, erhöhen unser Glückslevel. Letztendlich kommt es darauf an, die für uns ganz persönlich passenden Aktivitäten zu finden. Spielen in der guten, alten Betriebssportgruppe Kollegen draußen Fußball, haben sie schon drei glücklich machende Aktivitäten miteinander kombiniert.

Wirklich motivierend sind die Freiheit, selbst zu bestimmen, die Möglichkeit, sich zu entwickeln und einen Sinn in dem zu sehen, was man tut. Dies ergeben die Forschungsergebnisse, die Daniel Pink zusammengefasst hat. Aus ihnen lassen sich klare Vorgaben für eine motivierende Führung und Unternehmenskultur ableiten, mit denen die Personalentwicklung (PE) dann Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter nehmen kann; insbesondere wenn ihre Maßnahmen sich auf Führungskräfte beziehen. Für die PE selbst ist es sinnvoll, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu ge-

ben, mitzubestimmen und an der Gestaltung von Tools und Konzepten mitzuarbeiten. Dafür ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe notwendig, für die Transparenz eine Grundvoraussetzung ist. Das Thema Sinn, das gerade für die jüngeren Generationen immer wichtiger wird, kann die PE durch die Arbeit an einem Leitbild, an Führungsgrundsätzen oder anderen unternehmensspezifischen Wertesystemen fördern. Wichtig ist, dass diese nicht nur entwickelt und kommuniziert, sondern auch gelebt werden. Haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich gemeinsam sozial zu engagieren, tragen die beiden Kriterien „Pflege sozialer Beziehungen“ und „etwas tun, was sinnvoll ist“ zu ihrem Glücksempfinden bei.

Seit der Entdeckung der Spiegelneuronen ist wissenschaftlich bewiesen, dass jeder Mitarbeiter mit seinem Verhalten Einfluss auf seine Kollegen und damit auf die Unternehmenskultur hat – jeder kann mit gutem Beispiel vorangehen. Dies gilt gerade für uns Personalentwickler. Oft kommt es dabei nicht nur darauf an, was wir tun, sondern auch, wie wir es tun. Positive Personalentwicklung wird daher nicht nur durch entsprechende Aktivitäten umgesetzt, auch die richtige Einstellung ist entscheidend. Selbst die Beobachter in einem Auswahl-Assessment-Center können durch ein offenes, freundliches, wertschätzendes Auftreten für eine kooperative, vertrauensvolle Atmosphäre sorgen.

Bei Jägermeister stehen wir in der Implementierung unserer Positiven Personalentwicklung noch am Anfang, doch schon jetzt gibt sie unserer Arbeit viele wertvolle Impulse. Teilweise bestätigt sie was wir schon tun, teilweise regt sie die Entwicklung neuer Tools an. Manchmal ändern oder ergänzen wir auch nur Details. Vor allem kommt es auf die richtige Einstellung an, dann entstehen Konzepte, mit denen wir eine positive Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation fördern können.



Jägermeister

DR. CLAUDIA ROHDE

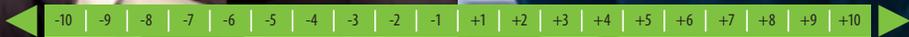
Leiterin Personalentwicklung

Mast-Jägermeister SE

E-Mail: Claudia.Rohde@jaegermeister.de

Zeichen der heutigen Zeit: Die ständige Erreichbarkeit durch moderne Technologien, eine allgegenwärtige und extreme Beschleunigung sowie durch Standardisierung und Digitalisierung schrumpfende Entscheidungsspielräume können zu subjektiven Überlastungen bis hin zum Burn-out führen. Im Alltag verlieren wir häufig den Blick für Freiheitsgrade und unsere Möglichkeiten, das eigene Umfeld aktiv zu gestalten. Mangels bewusster Reflexion (Mindfulness) nehmen wir die positiven Aspekte selten wahr. Nun sind gesunde und motivierte Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens unabdingbar. Wie man Mitarbeiter motiviert, was sie glücklich macht und wie sie ihr persönliches Wohlbefinden steigern können, das sind zentrale Fragestellungen der Positiven Psychologie.

Auf der Suche nach dem eigenen Glück im (Arbeits-)Leben. Gibt uns die „Positive Psychologie“ hierauf eine Antwort?



unsere Vorfahren blitzschnell zwischen Kampf oder Flucht entscheiden, Angst sicherte das Überleben. Negative Gefühle werden schneller, eingehender und häufiger wahrgenommen und haben eine größere Auswirkung auf das Wohlbefinden. Lediglich zehn Prozent aller wahrgenommenen Gefühle sind negativ, beschäftigen uns aber zu 90 Prozent; wohingegen die positiven Gefühle nur zu zehn Prozent wahrgenommen werden. Um diesen mentalen Prozess zu optimieren ist Achtsamkeit ein wirksames Instrument. Es hilft dabei, sich der eigenen Gedanken und Körperempfindungen bewusst zu werden und innere sowie äußere Vorgänge so zu akzeptieren wie sie sind. So entsteht ein größerer Abstand zu den eigenen Emotionen – Situationen können dann aus der Metaebene betrachtet werden.

Diese Forschungsrichtung gründet auf der Rede von Martin Seligman, die er 1998 anlässlich seiner Wahl zum Präsidenten der American Psychological Association hielt. Er forderte die eher defizitär orientierte Psychologie durch eine positive Strömung zu ergänzen, die den Menschen zu einem erfolgreicherem, erfüllteren Leben verhilft und ihre Talente identifiziert und fördert. Er prägte den Begriff des „Flourishing“ (Aufblühen) und entwickelte dazu die PERMA-Formel: Wohlbefinden generieren Menschen durch Positive Emotionen, Engagement, Relationships (Beziehungen), Meaning (Sinnerleben) und Achievement (Erfolg).

Welchen Effekt positive Emotionen haben, fasste Barbara Frederickson in ihrer Broaden-and-Build Theorie zusammen: Positive Emotionen erweitern (broaden) den Fokus und helfen neue Ressourcen aufzubauen (build). Sie fördern abstraktes Denken, helfen Beziehungen zu stärken und neue Kontakte zu knüpfen. Indem sie die Offenheit für Neues steigern, erweitern sie den Aufmerksamkeitsumfang und stärken so die Weiterentwicklung und Kreativität jedes Einzelnen. Positive Gefühle wirken sowohl anregend als auch beruhigend. Negative Gefühle hingegen fokussieren unseren Blickwinkel – aus einem evolutionären Grund: Bei Gefahr mussten sich

Wie können Menschen ihr persönliches Glück erreichen? Das persönliche Glücksempfinden ist zu 50 Prozent auf genetische Faktoren zurückzuführen, das heißt, es gibt ein genetisch bedingtes Glückslevel, zu dem Menschen nach großen Triumpfen oder Verlusten immer wieder zurückkehren. Dies ist vergleichbar mit dem genetisch bedingten Körpergewicht, das bei jedem Menschen relativ vorbestimmt ist – und auch am persönlichen Glückslevel lässt sich arbeiten, denn 40 Prozent dessen ist auf aktives Denken und Handeln zurückzuführen und nur zehn Prozent wird von äußeren Umständen, wie Familie, Einkommen, Wohnort oder Heimatland, beeinflusst.

An äußere Faktoren gewöhnt sich der Mensch sehr schnell, sodass ein Lottogewinner und ein Mensch, der eine Querschnittslähmung erleidet, nach einem Jahr wieder auf dem gleichen Glückslevel sind, wie zuvor. Glück erfahren Menschen durch persönliches Wachstum und wenn sie erreichen, was sie sich vornehmen – aber auch durch Vermeidung von Angst und Stress. Wie wissenschaftlich erwiesen, lässt sich das persönliche Wohlbefinden durch viel Bewegung, möglichst in der Natur, aber auch durch positive Beziehungen steigern. Diese boten, evolutionär betrachtet, enorme Vorteile, da sie bessere Jagdstrategien ermöglichten und Schutz boten und die auch heutzutage noch „beglückend“ wirken. Es ist zudem hilfreich, Dankbarkeit auszudrücken und Hilfe anzubieten; dies macht sowohl den Dankenden als auch den Bedankten glücklich.

Mitarbeiter und ganz besonders Führungskräfte benötigen ein Umdenken, hohe Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Offenheit für Neues und einen Willen zur Veränderung. Jeder kann an sich selbst arbeiten und so andere dahingehend be-

einflussen, das Zusammenleben positiver zu gestalten. Positive Kommunikation, Wertschätzung und Selbstreflexion sind die Schlüssel zum Erfolg. Führungskräfte und Unternehmen sollten den Fokus auf Stärken, die gezielte Förderung von Begabung und Sinnvermittlung legen. Dabei ist es wichtig jedem Mitarbeiter zu vermitteln, wie sein Handeln das Unternehmen weiterbringt sowie Leitlinien und Werte zu schaffen, die Sinnvermittlung im Großen ermöglichen.

Quellen und weiterführende Literatur:

BLICKHAN, DANIELA: Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis, 1. Aufl., Paderborn 2015.

CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY: Flow. The Psychology of Happiness: The Classic Work on How to Achieve Happiness, 1. Aufl., London 2002.

ESCH, TOBIAS: Die Neurobiologie des Glücks: Wie die positive Psychologie die Medizin verändert, 3. Aufl., Thieme 2017.

FREDERICKSON, BARBARA L.: Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert, 1. Aufl., Frankfurt 2011.

LYUBOMIRSKY, SONJA: Glücklich sein. Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben, 1. Aufl., Frankfurt / New York 2008.

PINK, DANIEL H.: Drive. Was Sie wirklich motiviert, 1. Aufl., Salzburg 2010.

SELIGMAN, MARTIN: Flourish, wie Menschen aufblühen: Die positive Psychologie des gelingenden Lebens, 1. Aufl., München 2012.



Nordzucker

LEONA REDEKER

HR Administration & Projects

Nordzucker AG

E-Mail: Leona.Redeker@nordzucker.com



Nordzucker

PETER FRIEDRICH

Personalleiter Deutschland

Nordzucker AG

E-Mail: Peter.Friedrich@nordzucker.com

Anzeige

Entsendung

Kompaktkurs Auslandsentsendung

Grundlagenwissen zu Vertragsgestaltung/Internationales Arbeitsrecht, Sozialversicherung und Lohnsteuer bei Auslandseinsätzen

Die Auslandsentsendung von Arbeitnehmern ist ein rechtlich hoch komplexes und zugleich risikobehaftetes Thema. Die Vermittlung der rechtlichen Grundlagen als Handwerkszeug hat daher einen extrem hohen Kosten-Nutzen-Effekt, da ein grundlegendes Verständnis die Basis zur Vermeidung von Fehlern im Vertragsmanagement, der Administration und im behördlichen Meldewesen bildet.



TERMIN/ORT

17.-19.9.
2018
BONN



Jetzt informieren und anmelden unter www.datakontext.com

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

IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe April 2018

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 2/2018 mit einer Auflage von 7.400 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 3/2018 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 2.500 Exemplare werden jeweils auf DATAKONTEXT- und HR-RoundTable-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

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

Verlag:

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

Sonderdrucke:

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

Satz:

Arne Belau, Hamburg
info@abcw.biz

Druck:

BHW GmbH, Hannover

Bildnachweis:

shutterstock (1, 15, 19, 23, 29, 32, 34);
spring Messe Management (7); KIND (8);
HRC (10); workforce-IT (11); pexels (16);
vectorportal (17); BLSK (18); deposit-
photos (20, 24); ZEIT Akademie (26, 27);
framatom (31)

Bildrechte der Autoren- und Referenten-
fotos sowie aller weiteren Abbildungen,
Grafiken und Logos bei den jeweiligen
Rechteinhabern.

Urheber- und Verlagsrecht:

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

Veranstaltungskalender

16.4.

Hannover
18.00 Uhr

Arbeitsrecht 2018: aktuell und kompakt

Dr. Thomas Lambrich, Rechtsanwalt und Fachanwalt,
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwälts-gesellschaft mbH

BEITEN BURKHARDT

Ressourcenentfaltung beginnt im Kopf

Sabine Roese und Melanie Walter,
Social Affairs – Human Resources, Nordzucker AG

Nordzucker

17.4.

Köln
18.00 Uhr

Schon in 50 Kilometer ist alles anders"

Michael Sommer, Business Development Manager, Workforce-IT

WORKFORCE IT
Innovative HR Solutions

„Ich bin kein Berliner!“ – Wenn Mitarbeiter nicht mitziehen

Guntram Maschmeyer, Director Account Management,
Dwellworks GmbH

DWELLWORKS

AGILITÄT oder „Wenn einer eine Reise tut ...“

Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH

VDI

8.5.

München
18.00 Uhr

„Heute hier, morgen dort?“

Guntram Maschmeyer, Director Account Management,
Dwellworks GmbH und Peter Schmitz, Expatriate Beratung,
WTS Group AG Steuerberatungsgesellschaft

DWELLWORKS

wts TAX LEGAL CONSULTING

War for Talent – ein Recruitingproblem?

Tim A. Ackermann, Global Head of Talent Acquisition & Experience,
Lidl Stiftung & Co. KG

28.5.

Berlin
18.00 Uhr

Update Arbeitsrecht – Neues aus Gesetzgebung und Rechtsprechung

Dr. Alexandra Henkel, Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Wirtschaftsmediatorin, FPS

FPS
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

Arbeit 4.0: Können wir nur noch unter Strom arbeiten?

Dr. Felicitas Pudwitz, Leiterin Personal, ckc Group

ckc group

4.6.

Braunschweig
18.00 Uhr

Die Auswirkungen von Emotionen auf die organisationale Entwicklung

Nadine Nobile, Gründerin, CO:X UG

CO:X

Fachkräfte binden und entwickeln durch ein berufsbegleitendes Studium

Dr. Ulrich Bremer, GF, Dresden International University und
Dr. Jens Bölscher, GF, WelfenAkademie Braunschweig

DIU
DRESDEN INTERNATIONAL UNIVERSITY
WELFENAKADEMIE
BRAUNSCHWEIG

Termine in Vorbereitung – Mehr Informationen unter www.HR-RoundTable.de

31.5.
Bremen

12.7.
Köln

18.7.
Stuttgart

19.7.
München

HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partnerin in Berlin und Köln

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Business Coach und Partnerin FPS, Wirtschaftsmediatorin

Telefon: 0176 / 46 01 65 58

E-Mail: Henkel@fps-law.de



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



Partner in Hessen und Düsseldorf

ALEXANDER GRETH

Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 0211 / 470-53 22

E-Mail: 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 ins Ausland. Er ist der zentrale Ansprechpartner für arbeitsrechtliche Fragen bei dem von HDI-Gerling angebotenen Expatriate-Management mit FLEX Pat.

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

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



Partner in Baden-Württemberg

MARTIN FINK

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Telefon: 089 / 350 65-11 38

E-Mail: Martin.Fink@bblaw.com



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

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

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



Partner in Bayern

DR. MARC SPIELBERGER

Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 089 / 203 04-186

E-Mail: MSpielberger@reedsmith.com



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

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

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

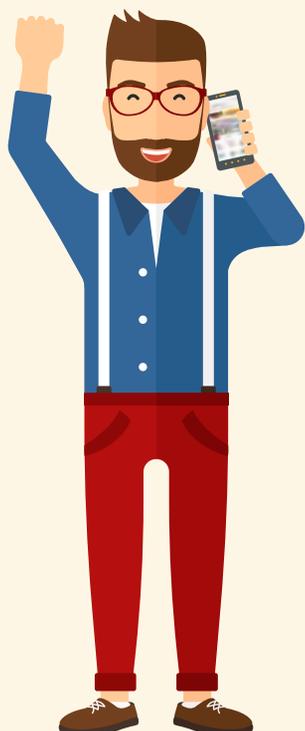
Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen sowohl Verhandlungen mit Betriebsräten, betriebsverfassungs- und tarifrechtliche Beratung, Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften als auch die bundesweite Vertretung in arbeitsrechtlichen Prozessen in allen Instanzen. Darüber hinaus berät er unter anderem zu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

DEUTSCHLAND

SPART VL

Benefits für Ihre Mitarbeiter

Digitale Lösungen zur cleveren Geldanlage



ebase bietet Arbeitgebern mit der Initiative „Deutschland spart VL“ eine digitale Lösung für die komfortable Geldanlage von Vermögenswirksamen Leistungen in Investmentfonds. Eine weitere clevere Option für den Vermögensaufbau bietet der Robo-Advisor fintego mit fünf ETF-Musterportfolios – passend zu den Anlagezielen Ihrer Mitarbeiter.

Auf einen Blick:

- Attraktive Zusatzleistungen für Ihre Mitarbeiter
- Digitale Lösungen zur professionellen Geldanlage mit ETFs
- Schnelle und kostengünstige Einführung
- Informationsmaterial für Ihre Mitarbeiter
- Geringer Administrationsaufwand für Ihre Personalabteilung



Adelheid Lanz

Leitung Pension Management/Prokuristin

Telefon: +49 89 45460 - 863
E-Mail: pensions@ebase.com



Arthur Mandt

Spezialist Pension Management

Telefon: +49 89 45460 - 863
E-Mail: pensions@ebase.com

Disclaimer/Werbemitteilung/-information

Sämtliche Angaben in der Anzeige dienen ausschließlich Informations- und Werbezwecken. Die in dieser Anzeige enthaltenen Informationen dürfen nicht als Anlageberatung oder Finanzanalyse verstanden werden und stellen kein Angebot zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren dar. Wertentwicklungen aus der Vergangenheit der zur Auswahl stehenden Fonds und ETFs, Simulationen und Prognosen sind kein verlässlicher Indikator für eine zukünftige Wertentwicklung.