



Praxisberichte für Personalierer vom HR-RoundTable

RoundTable NEWS

Ausgabe April 2017

PERSONALSUCHE

Stop Praying – Start Engaging!

BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

Pensionslasten managen

INNOVATION

Lean Start-up im Unternehmen

EHRENAMT

Starker Halt in schweren Zeiten

RECHT

Was Frauen wollen...?

DIGITALISIERUNG

Brauchen wir HR noch?



DIGITALISIERUNG

„Arbeitsrechtliche Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt“

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

Mit freundlicher Unterstützung:



Dienstag, 25.04.2017

09:00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:35	Gesucht und gefunden – Recruiting 3.0 – Die perfekte Stellenanzeige	Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO, NB Networks Group
09:40 – 10:00	Das HR-Powerhouse: Basis für erfolgreiches Personalmarketing	Nicolas Scheidtweiler, Geschäftsführer, Consus Marketing GmbH
10:05 – 10:30	Qualifizierungsprogramme zur Integration von Flüchtlingen bei der DB	Ulrike Stodt, Teamleiterin Bildungsprogramme, Deutsche Bahn AG
10:35 – 11:00	Update zum Arbeitsrecht	Dr. Alexandra Henkel MM, Partnerin, Fachwältin f. Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, FPS
11:05 – 11:30	Develop.Always	Steffen Neeffe, Country Manager DACH, Top Employers Institute
11:35 – 12:00	Belohnungsstudie 2017: So binden deutsche Unternehmen ihre Mitarbeiter und helfen ihnen, gesund zu bleiben	Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
12:05 – 12:30	Führungskräfteentwicklung der Zukunft. Mit Konzept und neurowissenschaftlicher Perspektive zum Ziel	Sebastian Herbst, Leiter Personal und Organisation, ORBITAK AG
12:35 – 13:00	Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur!	Wilfried Oberrath, Geschäftsführer, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
13:05 – 13:30	Top-HR für alle – der neue HR-Online-Marktplatz zündet!	A. Michael Picard, langj. HR-Direktor bei OTTO / Geschäftsführer Personal bei Metro
13:35 – 14:00	Demografiemanagement im Mittelstand durch Zeitwertkonten	Adelheid Lanz, Spezialistin Pension Management / Prokuristin, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
14:05 – 14:30	Bullshit Bingo 4.0 – Digitale Transformation trifft Unternehmenskultur	Thomas Frühwein, Geschäftsführer, 100% Unternehmenskultur
14:35 – 15:00	Führung und Motivation	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
15:05 – 15:30	Trainieren ist Kommunizieren: Mehr Erfolg mit Lern-Kampagnen	Dr. Lars-Peter Linke, Kommunikationsberater, Corporate Learning Communication
15:35 – 16:00	Was macht eine gute Führungspersönlichkeit aus?	Sebastian Herbst, Leiter Personal und Organisation, ORBITAK AG
16:05 – 16:30	Frischer Wind fürs Recruiting – Kooperation statt Konfrontation	Jann H. Ksellmann, HR Spezialist, RTS Wind AG
16:35 – 17:00	Update zum Arbeitsrecht	Dr. Alexandra Henkel MM, Partnerin, Fachwältin f. Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, FPS
17:05 – 17:30	Fehler mit System: Irrtümer bei der Gestaltung von Unternehmenskultur	Thomas Frühwein, Geschäftsführer, 100% Unternehmenskultur

Mittwoch, 26.04.2017

09:00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:35	Bewerbung vorhanden – und nun? Bewerbungsmanagement 3.0	Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO, NB Networks Group
09:40 – 10:00	Der HR guidefix – die Onlineplattform, die verbindet	Helge Kochskämper, Client Partner, guidefix Research GmbH
10:05 – 10:30	Warum Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger wird!	Manfred Horn, Personal- und Organisationsentwickler, Bremer Landesbank
10:35 – 11:00	„Liebe Papierakte, sag zum Abschied leise »Servus!«“	Christian Seifert, Produktmanager, HS - Hamburger Software GmbH & Co.
11:05 – 11:30	BGM 4.0: Wie die Vernetzung von On- und Offlinemaßnahmen in der Praxis funktioniert	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
11:35 – 12:00	Fehler mit System: Irrtümer bei der Gestaltung von Unternehmenskultur	Thomas Frühwein, Geschäftsführer, 100% Unternehmenskultur
12:05 – 12:30	Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil – Wie Covey's 7 Wege zum Erfolg führen!	Christian Conrad, Certified Trainer & Consultant, FranklinCovey Leadership Institut
12:35 – 13:00	Realisierung einer eigenen Corporate Academy	Uwe Seiffert, Personalreferent und Leiter der BREMER Akademie, BREMER AG
13:05 – 13:30	Clevere Mitarbeiter-Benefits: Mit 5 € Aufwand 125 € Mitarbeiter-Wirkung erzeugen	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
13:35 – 14:00	Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten!	Horst van Gageldonk, Geschäftsführer, gmo. Ges. f. Managementb. + Outplacement mbH
14:05 – 14:30	Analyse psychischer Belastungen: Wie Sie die Pflicht erfüllen und auch noch motivieren	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
14:35 – 15:00	Fakten auf den Tisch! Wie sich Arbeitgeberattraktivität messen lässt	Michael Schütz, Geschäftsführer, Consus Marketing GmbH
15:05 – 15:30	Der HR guidefix – die Onlineplattform die verbindet	Helge Kochskämper, Client Partner, guidefix Research GmbH
15:35 – 16:00	Brauchen wir PERSONAL trotz Digitalisierung noch?	Sven Semet, IBM HR Thought Leader, IBM Deutschland GmbH
16:05 – 16:30	Vorstellungsgespräche professionell führen	Katharina Nolden, Personalauswahl und -entwicklung
16:35 – 17:00	HR und Innovation – nur ein Traum?	Marc Murray, Human Resources Director, CinemaxX
17:05 – 17:30	Trommeln fürs Training – starke Kommunikation für starke Bildungskonzepte	Dr. Lars-Peter Linke, Kommunikationsberater, Corporate Learning Communication



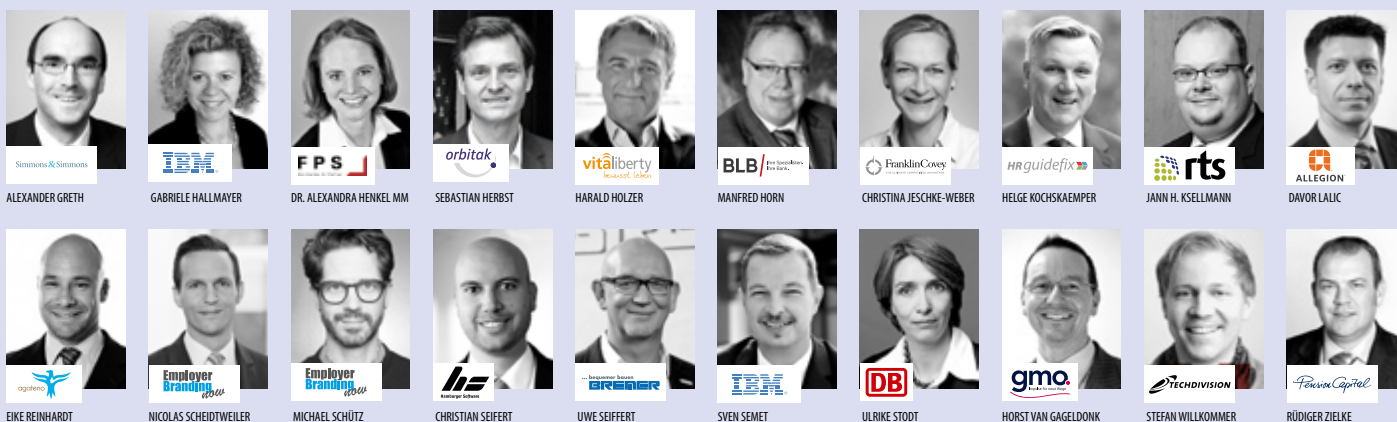
Der HR-RoundTable ist zu erreichen: Tel. 040/79 14 20 82 · E-Mail: Info@HR-RoundTable.de · www.HR-RoundTable.de · www.hrm.de/Gruppe HR-RoundTable · www.xing.de/Gruppe HR-RoundTable

Dienstag, 09.05.2017

09.00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:35	Gesucht und gefunden – Recruiting 3.0 – Die perfekte Stellenanzeige	Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO, NB Networks Group
09:40 – 10:00	Das HR-Powerhouse: Basis für erfolgreiches Personalmarketing	Nicolas Scheidtweiler, Geschäftsführer, Consus Marketing GmbH
10:05 – 10:30	Was folgt dem jährlichen Mitarbeitergespräch? Feedbackkultur und Zielvereinbarung als agile Führungskultur	Gabriele Hallmayer, Lead HR Partner S&D, IBM Deutschland GmbH
10:35 – 11:00	Update zum Arbeitsrecht	Martin Fink, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner, Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
11:05 – 11:30	Develop.Always	Steffen Neefe, Country Manager DACH, Top Employers Institute
11:35 – 12:00	Cleverer Mitarbeiter-Benefits: Mit 5 € Aufwand 125 € Mitarbeiter-Wirkung erzeugen	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
12:05 – 12:30	Covey's 7 Wege in der digitalen Welt	Christina Jeschke-Weber, Client Partner, FranklinCovey Leadership Institut
12:35 – 13:00	Management in der digitalen Transformation	Stefan Willkommer, CEO, TechDivision GmbH
13:05 – 13:30	Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur!	Horst van Gageldonk, Geschäftsführer, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
13:35 – 14:00	Demografiemanagement im Mittelstand durch Zeitwertkonten	Adelheid Lanz, Spezialistin Pension Management / Prokuristin, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
14:05 – 14:30	HR und Innovation – nur ein Traum?	Marc Murray, Human Resources Director, CinemaxX
14:35 – 15:00	Arbeitsrechtliche Lösungen für die Herausforderungen der Digitalisierung	Alexander Greth, Counsel, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Simmons & Simmons LLP
15:05 – 15:30	Fünf Trends, die die HR-Landschaft verändern	Franz Langecker, Chefredakteur HR Performance, DATAKONTEXT GmbH
15:35 – 16:00	Der HR guidefix – die Onlineplattform, die verbindet	Helge Kochskämper, Client Partner, guidefix Research GmbH
16:05 – 16:30	Gesundheit als Anreiz: Gesundheitsorientierte Cateringsteuerung	Christian Feist, Geschäftsführer / Inhaber, G E S O C A
16:35 – 17:00	Psychische Gesunderhaltung am Arbeitsplatz von QuickRelax zur Klangschaale	Olivia Frank, Unternehmensberaterin für Change Management und Heilpraktikerin
17:05 – 17:30	Arbeitgeberattraktivität erhöhen! Gold-prämiertes Blended-Learning-Konzept (Best Practice)	Daniel Goetz, Geschäftsführung, agateno Training & Coaching

Mittwoch, 10.05.2017

09.00	Kaffee zum Messeauftakt beim HR-RoundTable	
09:15 – 09:35	Bewerbung vorhanden – und nun? Bewerbungsmanagement 3.0	Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO, NB Networks Group
09:40 – 10:00	Der HR guidefix – die Onlineplattform, die verbindet	Helge Kochskämper, Client Partner, guidefix Research GmbH
10:05 – 10:30	Arbeitsrechtliche Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt	Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal / Juristin, KIND Unternehmensgruppe
10:35 – 11:00	BGM 4.0: Wie die Vernetzung von On- und Offlinemaßnahmen in der Praxis funktioniert	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
11:05 – 11:30	Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten!	Horst van Gageldonk, Geschäftsführer, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
11:35 – 12:00	Fakten auf den Tisch! Wie sich Arbeitgeberattraktivität messen lässt	Michael Schütz, Geschäftsführer, Consus Marketing GmbH
12:05 – 12:30	Demografiemanagement im Mittelstand durch Zeitwertkonten	Adelheid Lanz, Spezialistin Pension Management / Prokuristin, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
12:35 – 13:00	Realisierung einer eigenen Corporate Academy	Uwe Seiffert, Personalreferent und Leiter der BREMER Akademie, BREMER AG
13:05 – 13:30	Interkulturelle Vorbereitung als Erfolgsfaktor im digitalen Zeitalter	Guntram Maschmeyer, Director, Account Management, Dwellworks GmbH
13:35 – 14:00	Schöne neue Welt? Betriebsrentenstärkungsgesetz: Was kommt auf Arbeitgeber zu?	Volker Stahl, Firmenkundenberater für betr. Sozialleistungen, PensionCapital GmbH
14:05 – 14:30	Arbeitgeberattraktivität erhöhen! Gold-prämiertes Blended-Learning-Konzept (Best Practice)	Eike Reinhardt, Geschäftsführer, agateno Training & Coaching
14:35 – 15:00	Die 10 zu vermeidenden Fehler bei der Einführung von Gesundheitsinitiativen	Michael Leitner, Regional Manager Europe, Virgin Pulse Global Challenge
15:05 – 15:30	Total Rewards – Kommunikation, Motivation, Engagement	Davor Lalic, Manager HR Operations & C&B Leader – EMEA, ALLEGION
15:35 – 16:00	Update zum Arbeitsrecht	Martin Fink, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner, Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
16:05 – 16:30	Psychische Gesunderhaltung am Arbeitsplatz von QuickRelax zur Klangschaale	Olivia Frank, Unternehmensberaterin für Change Management und Heilpraktikerin
16:35 – 17:00	Das Spiel der Über- und Unterordnung	Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal / Juristin, KIND Unternehmensgruppe
17:05 – 17:30	HR und Innovation – nur ein Traum?	Marc Murray, Human Resources Director, CinemaxX



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



KATHARINA BEHRENBECK
Director of HRCE and Entertainment Sales
Althoff Hotel & Gourmet Collection &
Ameron Hotels



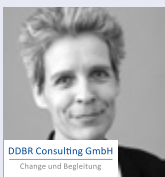
SANDRA BIEROD-BÄHR
Bereichsleiterin Personal / Juristin
Kind Unternehmensgruppe



DR. JENS BÖLSCHER
Geschäftsführer
Welfenakademie Braunschweig



DR. WOLFGANG BORNTRÄGER
Partner
HR Excellence Group GmbH



HENDRIKE DICKSCHEN
Managing Director
DBR Consulting GmbH



OLAF DREWICK
International HR Manager
Reemtsma / Imperial Tobacco Group



MANFRED FABER
Geschäftsführer
HR-Consultants GmbH



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT



PETER FRIEDRICH
Leiter Personal Central Europe
Nordzucker AG



MARK GREGG
Geschäftsführer
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



ANNE GROV
Director Human Resources and
General Affairs
Nexon Europe



CHRISTIAN HAMACHER
Geschäftsführer
Bheads GmbH



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



DR. JENS C. HÖPPE
Leiter Personal
Stadtparkasse Düsseldorf



VALERIE HOLSÖDER
Hauptgeschäftsführerin
Bundesverband d. Systemgastronomie e.V.



HARALD HOLZER
Geschäftsführer
vitaliberty GmbH



MANFRED HORN
Personalmanagement
Bremer Landesbank



STEFANIE HORNING
Pressesprecherin „Zukunft Personal“
und „PERSONAL“
spring Messe Management GmbH



NADINE JÄGER
Abteilungsleiterin Personalfach-
und Recruitingmessen
spring Messe Management GmbH



NICOLE KEEN
Director of Human Resources
Radisson Blu Hotel Berlin



MARTHIA KLODS
Manager Recruiting & Personalmarketing
Aramark Holdings GmbH & Co. KG



DR. HANS-CHRISTOPH KÖRN
Head Social Media
Siemens AG



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



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



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

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



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



JOHN LOTZ
Leiter Personal
WISAG Facility Service Holding GmbH



STEFFI LUDWIG
Leiterin Abteilung Personal
Sparda-Bank Berlin eG



GÜNTRAM MASCHMEYER
Director Account Management
Dwellworks GmbH



JOCHEN MAYER
Geschäftsführer
gmo, Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



KARIN MESTWERDT
Geschäftsführende Gesellschafterin
Nyckeltal Institut Deutschland



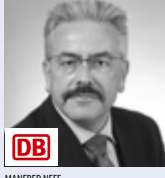
CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitsverband
Region Braunschweig e.V.



MARC MURRAY
Human Resources Director
Cinemaxx Holdings GmbH



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



MANFRED NEEFF
Leiter Organisation Konzernleitung
Deutsche Bahn AG



NINA NEMEIER
Director Human Resources
TOM TAILOR Holding AG



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



MARGOT OTT-SIEDENTOPF
Personalmarketing /
zertifizierte systemische Supervisorin
Kaufmännische Krankenkasse – KKH



TOBIAS PAPE
Direktor Internationale und
Betriebliche Krankenversicherung
AXA Krankenversicherung AG



JÖRG PEHL
Projektmanager / Projektleiter
Demografischer Wandel
ArcelorMittel Bremen GmbH



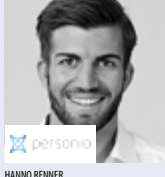
THOMAS POHL
Leiter Personalmanagement
Universal-Investment-Gesellschaft mbH



FRANK PRIEVE
Vorstand Vertrieb, Personal und IT
swb AG



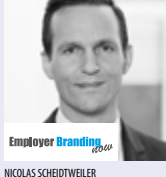
GABY REISER
Geschäftsführerin Gesellschafterin
SWP Outplacement GmbH & Co. KG



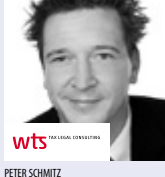
HANNO RENNER
Gründer und Geschäftsführer
Personio GmbH



JULIA RUDOLF
Leiterin HR
VDI GmbH



NICOLAS SCHEIDWEILER
Geschäftsführender Gesellschafter
Consus Marketing GmbH
Employer Branding Now



PETER SCHMITZ
Senior Manager
WTS Beratungsgruppe



KATRIN SCHÖPF
Führungskräfte-Entwicklung
IBM



CORNELIA SCHWEGLER
Senior HR Business Partner
TUI Infotec GmbH



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



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



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



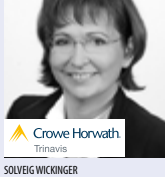
ANDRÉ UNLAND
Vize President Human Resources
Organizational and People Development
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung



FRANK WEGERLE
Personalreferent
Unilever Deutschland



SOLVEIG WICKINGER
Partnerin
Tinawis GmbH & Co. KG



STEFFEN WILDMANN
Manager Sales Operations
ADP Employer Services GmbH



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



RÜDIGER ZIELKE
Geschäftsführer-Geschäftsführer
PensionCapital GmbH



JÖRG ZÜHLKE
Geschäftsführer
Nord- und Ostdeutschland
Commerzbank AG



Liebe Leserin, lieber Leser.

HRRT – „Sie haben Ihr Ziel erreicht!“

53° 26' 59.3" N 9° 57' 11.46" O

Unwichtig, auf welche Art und Weise, oder wie Sie auf uns aufmerksam geworden sind – Sie sind es!

Ob Nord, Süd, Ost oder West – der HR-RoundTable ist überall für Sie bereit und lädt dazu ein, sich deutschlandweit sowie branchenübergreifend zu vernetzen. Das Netzwerk von Personalern für Personaler verbindet und dies entweder bei mehrfachen Veranstaltungen in über zehn verschiedenen Städten, den drei Personalmessen, im Messe IT-Land CeBIT oder direkt bei uns im Norden an der Waterkant in Hamburg.

Unterwegs in ganz Deutschland freuen wir uns darauf, auch 2017 neue Kontakte zu knüpfen, das HR-Netzwerken live und in Farbe zu präsentieren und somit eine Plattform für Personaler und Dienstleister bieten zu können, sich über Bedürfnisse und Trends auszutauschen.

Sie haben sich bisher verfahren oder die falsche Abbiegung genommen? Kein Problem, denn viele Wege führen nach Rom und so auch zum HR-RoundTable. Versuchen Sie es einfach auf unseren kommenden Veranstaltungen oder den Messen in Hamburg, Stuttgart oder Köln.

Nach einem sensationellen Erfolg auf der CeBIT in Hannover und interessanten Aussagen wie „HR wird nicht überleben“ gibt es nun jede Menge Diskussionsbedarf und weitere interessante Trends, über die sich aktiv ausgetauscht werden kann.

Wo genau dies möglich ist? Es ist Ihre Wahl!

Hamburg Messe, Personal Nord, 25.–26. April 2017

Stuttgart Messe, Personal Süd, 09.–10. Mai 2017

Messe Köln, Zukunft Personal, 19.–21. September 2017

Wählen Sie Ihre Route und vergessen Sie nicht:
„In wenigen Kilometern haben Sie Ihr Ziel erreicht.“

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 auf den Personal-Messen
- 4 Partner
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Lieblingsanwälte

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 Messefrühling: Mobile Mindset trifft auf Generation Netzwerk

■ PERSONALSUCHE

- 7 Wer den Weg kennt, kann Geschwindigkeit aufnehmen
- 8 Active Sourcing: Stop Praying – Start Engaging!

■ EMPLOYER BRANDING

- 10 „Azubi-Camp“: Austausch auf Augenhöhe

■ PERSONALENTWICKLUNG

- 13 BREMER AG realisiert eigene Corporate Academy
- 14 Potential und Grenzen von E-Coaching in der Personalentwicklung
- 16 Führung: Wie hängen Motivation und Veränderung zusammen?

■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

- 17 Pensionslasten managen

■ FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

- 18 Warum Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger wird

■ INNOVATION

- 20 Die Personalfunktion als Lean Start-up im Unternehmen
- 23 Wer innovativ ist, fragt „Warum?“
- 24 Der HRguidefix startet durch

■ EHRENAMT

- 26 Starker Halt in schweren Zeiten

■ AUSLAND

- 27 Interkulturelle Vorbereitung als Erfolgsfaktor im digitalen Zeitalter

■ RECHT

- 28 Arbeitswelt 4.0
- 29 Entgelttransparenzgesetz: Was Frauen wollen ...?
- 30 Arbeitsverhältnisse mit Rentnern
- 31 Schwerbehinderte Mitarbeiter: Neue Regeln für die Kündigung

■ DIGITALISIERUNG

- 32 Arbeitsrechtliche Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt
- 34 Brauchen wir HR noch?

Messefrühling: Mobile Mindset trifft auf Generation Netzwerk



Was wurde nicht alles über die nachrückende Generation X, Y, Z geschrieben. Heute ist klar: Die Digitalisierung verändert die Lebens- und Vorstellungswelt von Menschen jeden Alters. Das macht sich auch in der Arbeitswelt bemerkbar. Auf den Frühjahrmessen für Personalmanagement geht es um genau diese Entwicklung: Die **PERSONAL2017 Nord** läuft vom 25. bis 26. April mit dem Spotlight „**Mobile Mindset**“ in Hamburg. Vom 9. bis 10. Mai geht es auf der **PERSONAL2017 Süd** in Stuttgart um die „**Generation Netzwerk**“ und neue Formen der Zusammenarbeit. Mitten drin im Geschehen: Der Personaler-Treff HR-RoundTable.

Auf den ersten Blick ist es eine kleine Bühne mit einem Ausstellungsstand wie jeder andere. Aber wer sich länger am Treffpunkt HR-RoundTable auf den Messen PERSONAL Nord und Süd aufhält, weiß die persönliche Ebene besonders zu schätzen: Hier kommen HR-Professionals wirklich zusammen – beim inhaltlichen Schlagabtausch nach den Vorträgen ebenso wie beim leckeren Häppchen zwischendurch.

Hamburg: Smart City – Smart People

In Hamburg, dem Stammsitz des HR-RoundTable, weht unter anderem frischer Wind fürs Recruiting: Kooperation statt Konfrontation ist der Ansatz von Jann H. Ksellmann, HR Spezialist der RTS Wind AG. Warum Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger wird, erläutert Manfred Horn, Personal- und Organisationsentwickler der Bremer Landesbank, während Ulrike Stodt, Teamleiterin Bildungsprogramme der Deutsche Bahn AG, die Qualifizierungsprogramme zur Integration von Flüchtlingen bei der DB vorstellt.

Zudem wird ein Top-Act auf der großen Bühne vom HR-RoundTable präsentiert: Bettina Lentz, Leiterin des Personalamts der Freien und Hanse-

stadt Hamburg, kommt als Keynote-Sprecherin zur Messe. Sie berichtet vom Bemühen der Hansestadt, die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger sowie die der Unternehmen künftig möglichst proaktiv und antragslos zu erledigen. Was heißt das für die Personalstrategie, die Einstellungspolitik, die Personalentwicklung und die Führungskräfteentwicklung? Neue Fehlerkultur, Führung auf Augenhöhe und mobiles Arbeiten sind einige der Richtungen, in die sich die Arbeitswelt einer „Smart City Hamburg“ bewegt.

Stuttgart: Mit selbstorganisierten Teams zur Innovation@HR

Das Programm auf der PERSONAL Süd, die zwei Wochen später an den Start geht, muss sich dahinter nicht verstecken. Auf der großen Bühne gibt Keynote Speaker Dr. Uwe Schirmer, Leitender Direktor der Robert Bosch GmbH, ein spannendes Praxisbeispiel ab: Die digitale Vernetzung führt in klassischen Industrieunternehmen zu fundamental veränderten Arbeitsformen. Großunternehmen sind heute noch typischerweise in Bereiche aufgeteilt, um funktionale Exzellenz zu gewährleisten. Doch dies ist für die innovative Entwicklung von Zukunftsfeldern zunehmend hinderlich – auch in der HR-Organisation. Schirmer erzählt, wie die Abteilung „Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen“ von Bosch vor diesem Hintergrund einen neuen Prozess für mehr Selbstorganisation gestartet hat.

Auf der HR-RoundTable-Bühne geben sich weitere HR-Experten die Klinke in die Hand: Stefan Willkommer, CEO von TechDivision, bringt Beispiele dafür, wie Experimente und Pilotversuche in Unternehmen die digitale Transformation voranbringen. Arbeitsrechtliche Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt skizziert Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal und Juristin der KIND Unternehmensgruppe. Franz Langecker, Chefredakteur der HR Performance, nimmt sich fünf Trends vor, die aktuell die HR-Landschaft verändern: Artificial Intelligence, New Work, Selbstverständnis und Identity, VUCA-Welt und Big Data. Und last but not least spielt Marc Murray, HR-Director von CinemaxX, den Advocatus Diaboli: Er fragt in seinem Vortrag: HR und Innovation – nur ein Traum?

Weitere Informationen und Registrierung:
www.personal-messe.de



STEFANIE HORNING

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

Hintergrund-Stories und Interviews mit den Messeakteuren bietet der Messeblog unter blog.zukunft-personal.de

Wer den Weg kennt, kann Geschwindigkeit aufnehmen

Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Das Thema Massenarbeitslosigkeit ist in den Hintergrund gerückt. Demgegenüber sind Entwicklungen wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel und digitale Revolution in den Vordergrund getreten. Welche Rolle bleibt da – angesichts vielfältiger Angebote im Internet und einem Arbeitsmarkt, der dringend Fach- und Führungskräfte sucht – für Outplacementberater? HRRT-News sprach mit Jochen Mayer, Geschäftsführer der gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH.



Jochen Mayer, Jahrgang 1966, ist seit fast 20 Jahren als Outplacementberater für Fach- und Führungskräfte aktiv. Seit 2008 ist er geschäftsführender Gesellschafter der gmo mbH. gmo steht für eine hochprofessionelle und gleichzeitig sehr persönliche Beratung, die auf einen Mix aus Präsenzberatung und modernsten Online-Tools setzt.



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

HRRT-News: Wer heute einen neuen Job sucht, dem stehen vielfältige Angebote im Internet zur Verfügung. Wird Outplacement langsam überflüssig?

Mayer: Nein, ganz und gar nicht! Wenn Sie sich bewerben, dann kommt es auch heute darauf an, dass Ihre Bewerbung aussagekräftig ist und deutlich macht, welches Ihre Stärken in fachlicher und persönlicher Hinsicht sind. Das liefert Ihnen kein Online-Tool. Dafür brauchen Sie zusätzlich das Gespräch mit einem erfahrenen Berater, der in der Lage ist, kreative Fragen zu stellen, Dinge auf den Punkt zu bringen und der gleichzeitig den Arbeitsmarkt im Blick hat.

HRRT-News: Können Sie dafür ein Beispiel geben?

Mayer: Wir begleiten derzeit eine IT-Mitarbeiterin. Die Klientin hat sich auf Basis einer technischen Ausbildung in ihren anspruchsvollen Aufgabenbereich eingearbeitet und intern Karriere gemacht. Nach vielen erfolgreichen Projekten fällt es ihr nun ungemein schwer, die vorhandenen Kompetenzen zu identifizieren und arbeitsmarktadäquat darzustellen. Aber: Nur, wenn sie sagen kann, was sie kann, kann sie auch Interesse an ihrer Person wecken.

HRRT-News: Hat denn eine solche Klientin eine Chance auf einen neuen Job?

Mayer: Wir sind fest davon überzeugt, dass jeder die Chance auf einen interessanten und passenden neuen Job hat. Allerdings sind die Unternehmen bei der Auswahl neuer Mitarbeiter in den letzten Jahren wählerischer geworden.

Da wird schon sehr genau hingesehen, ob die neue Mitarbeiterin ins Team passt, ob sie die geforderten Kompetenzen mitbringt und welches Entwicklungspotenzial sie hat. Unsere Berater bereiten unsere Klienten genau auf diese Fragen vor. Auch das kann kein Online-Tool bieten.

HRRT-News: Das klingt ein wenig so, als würden Outplacementberater ihre Klienten „aufhübschen“ und ihnen zeigen, wie sie sich besser darstellen können als sie tatsächlich sind!

Mayer: Die Vermutung liegt nahe, aber sie stimmt nicht. Wir zeigen unseren Klienten, wie sie ihre tatsächlich vorhandenen Stärken sichtbar machen können. Etwas zu behaupten, was sich im Nachhinein als nicht tragfähig erweist, hilft niemandem – dann wäre nach wenigen Wochen Probezeit Schluss!

HRRT-News: Outplacement hat also weiterhin seine Bedeutung?

Mayer: Sich bei einem so herausfordernden Prozess, wie einer beruflichen Neuorientierung, professionelle Unterstützung zu holen, ist keine Schwäche, sondern ein Zeichen von Professionalität und Stärke! Unsere Berater bringen ihre Klienten voran, weil sie das „Gelände“ kennen und so die Jobsuche spürbar erleichtern und beschleunigen können.

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

Stop Praying – Start Engaging!

Active Sourcing als Instrument für einen nachhaltigen Rekrutierungserfolg



Kandidatensuche in Zeiten des Fachkräftemangels

Die richtigen Mitarbeiter finden – aber wie? Die Rekrutierung steht aus vielerlei Gründen immer häufiger im Spannungsfeld zwischen Personalbedarf und Fachkräftemangel: Die aktuelle Arbeitsmarktlage, der voranschreitende ökonomische Wandel, die demografische Entwicklung und der daraus resultierende Kampf um die besten Talente aus den unterschiedlichsten Zielgruppen wirken sich mittlerweile massiv auf die deutschen Unternehmen aus. Hinzu kommen die Digitalisierung und die damit einhergehende, deutlich erhöhte ‚Transparenz‘ von Arbeitgebern. Für Recruiter und Personalverantwortliche wird es deshalb immer schwieriger, passende Kandidaten zu finden, zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Effizienz, Effektivität, Kreativität und Innovationskraft sind nur einige jener Eigenschaften, die künftig zur Bewältigung der sich rasch verändernden Ansprüche an die Rekrutierung essenziell sind. Die damit verbundenen ständig steigenden Anforderungen der Arbeitswelt stellen die Personalabteilungen – vor allem bei der Suche nach (hoch-)

qualifizierten Mitarbeitern – vor erhebliche Probleme. Für die Unternehmen bedeutet dies: Sie müssen neue Wege gehen, ohne die klassischen Rekrutierungskanäle zu vernachlässigen.

Weg vom „Post & Pray“ hin zu „Ident & Engage“

Vor wenigen Jahren war der Job des Recruiters noch erheblich einfacher. Die Fachabteilung meldete einen Bedarf, der Personaler schrieb die Vakanz in den gängigen Stellenportalen aus und bekam einen adäquaten Eingang an Bewerbungen. Diese Zeiten gehören der Vergangenheit an, denn die Rolle des Recruiters hat sich stark gewandelt – weg vom administrativen und hin zum kreativ-proaktiven Kommunikator.

Dieser Wandel zwingt die Unternehmen generell zu einem Umdenken, in dessen Folge sich auch die Personalabteilungen auf die neuen Bedingungen – im Rahmen eines massiven Change-Prozesses – einstellen müssen. Zumeist liegen in der Veränderung die wirklichen Herausforderungen. Die Entwicklung und Etablierung eines modernen Active-Sourcing-Konzeptes kann hierbei einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung des Personalbedarfs liefern – insbesondere im Bereich der Engpass- und Schlüsselpositionen, die für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung erforderlich sind. Die unten stehende Grafik zeigt beispielhaft, wie ein Active-Sourcing-Konzept entwickelt werden kann.

Zieldefinition	Was bedeutet Activ Sourcing für uns?	Kompetenzauf- und -ausbau	Technologische Unterstützung	Retention Management	Erfolgsmessung
<p>Wozu soll Active Sourcing eingesetzt werden? Welchen tatsächlichen Bedarf haben wir?</p> <p>Was wollen wir konkret erreichen? Zum Beispiel X Prozent der Einstellungen über Sourcing-Aktivitäten.</p> <p>Gibt es bestimmte Zielgruppen, die wir nicht mehr über klassische Anzeigen und Messen erreichen können?</p> <p>Ist-Analyse – welche Kompetenzen sind bereits im Unternehmen vorhanden?</p>	<p>Wollen wir eine begriffliche Abgrenzung zwischen den Personenkreisen „Bewerber“ und „Kandidat“?</p> <p>Wie soll der idealtypische Prozessablauf bei uns aussehen?</p> <p>Welche Funktionen sollen Active Sourcing operativ verantworten?</p> <p>Wie stellen wir sicher, dass die vorhandenen Mitarbeiter den Soll-Prozess adaptieren?</p> <p>Wie gehe ich mit Einwänden aus der Organisation um?</p>	<p>Ist die Teilnahme an einem (Vertiefungs-) Seminar mit praktischer Anwendung notwendig?</p> <p>Soll das Thema bereits im Rahmen des Onboarding-Prozesses vermittelt werden?</p>	<p>Welche zielgruppenspezifischen Kanäle müssen für die Ansprache zur Verfügung stehen?</p> <p>Welche CRM-Elemente benötigen wir für den Aufbau eines Talentpools?</p> <p>Wie stellen wir sicher, dass die Kandidaten später „gefunden“ werden (Cluster)?</p>	<p>Wie stellen wir sicher, dass identifizierte Kandidaten nachhaltig dem Unternehmen als potenzielle Mitarbeiter oder Referrals zur Verfügung stehen?</p> <p>Benötigen wir einen Redaktionsplan und/oder eine Kommunikationsstrategie mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen?</p>	<p>Welche Kennzahlen ziehen wir zur Messung des Outputs heran?</p> <p>Gibt es Mindestquoten, die erreicht sein müssen?</p> <p>Wie erfolgt die Kommunikation der Messung von Aktivitäten an die Führungsebenen?</p>



Kurzum: Jedes Unternehmen sollte sich grundsätzlich mit den oben genannten Fragestellungen auseinandersetzen, ein einheitliches Verständnis in der Organisation sicherstellen und das entwickelte Konzept in bereits bestehende und umlagernde Prozesse integrieren. Vor allem das Wissen über Suchmechanismen und Algorithmen, eine professionelle und individuelle Ansprache, das erfolgreiche Betreiben von Talent-Pools sowie mögliche Instrumente des Retention Managements bilden die Basis für den Erfolg eines Recruiters.

Erfolge sicht- und messbar machen

Der Einsatz von gezielten Key Performance Indicators (KPIs), sogenannten Leistungskennzahlen, ist unbedingt erforderlich, um die Vorteile von Active Sourcing im Vergleich zu den klassischen „Post & Pray“-Maßnahmen messbar zu machen, den Erfolg der Aktivitäten konstant zu überprüfen und das Active-Sourcing-Konzept langfristig weiterzuentwickeln.

Hierzu können beispielsweise nachfolgende KPIs herangezogen werden:

- Die **Conversion Rate** stellt eine absolute Zahl dar und wird den output-orientierten Kennzahlen zugeordnet. Sie gibt die Gesamtanzahl an Kandidaten an, die durch Active Sourcing eingestellt werden konnten. Diese KPI ist ein Bestandteil des Active-Sourcing-Index, auch Output-Quote genannt. Er setzt die Conversion Rate mit der Anzahl an Gesamteinstellungen über ein Geschäftsjahr

ins Verhältnis. Die Conversion Rate kann in weitere Unterkategorien gegliedert werden, etwa um zu erkennen, wie viele der durch Active Sourcing eingestellten Mitarbeiter aus dem direkten oder indirekten Wettbewerbsumfeld stammen. Des Weiteren kann sie als Vergleichsgröße für den Erfolg durch andere Rekrutierungsmaßnahmen herangezogen werden, unter anderem Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen, aus Stipendien-/Förderprogrammen und vielem mehr.

- Ein wichtiges Indiz für die Qualität der Kandidatenansprache liefert die Betrachtung der **Response Rate**. Sie sagt aus, wie viele der Angeschriebenen sich auf die Anfrage des Recruiters zurückmelden und wird in Prozent dargestellt. Dabei ist nicht entscheidend, ob der Kandidat in seiner Antwort ein allgemeines Interesse bekundet oder sich nur rückmeldet, um dem Recruiter zu signalisieren, dass er aktuell nicht an einer Veränderung interessiert ist oder die Vakanz ihm nicht zusagt. Durch die Kennzahl lassen sich das Entwicklungspotenzial in der Kandidatenansprache erkennen und entsprechende Maßnahmen ableiten.
- Die **Time-to-Hire**-Kennzahl gibt Aufschluss darüber, welchen zeitlichen Vorteil der Active-Sourcing-Prozess gegenüber dem „Post & Pray“-Prozess bietet. Durch den Einbezug der Rekrutierung von Kandidaten aus dem Talent Pool, die bereits eine Vorauswahl durchlaufen haben, sollte sich hierbei im Durchschnitt eine deutlich niedrigere Zahl als in der klassischen Rekrutierung ergeben. Sowohl die Response Rate als auch die Time-to-Hire-Kennzahl zählen zu den prozessorientierten Daten.
- Ein wichtiges Argument gegenüber der Geschäftsführung stellt der Wert **Cost-per-Hire** dar. Die Kennzahl vergleicht die Kosten der proaktiven Kandidatenansprache mit denen anderer Rekrutierungsmaßnahmen, bezogen auf den Einstellungserfolg je Kandidat. Dabei werden die Kosten betrachtet, die sich über den gesamten Prozess ergeben haben.

Ist Abwerben überhaupt erlaubt?

Im Allgemeinen ist das „...zielgerichtete Abwerben von Beschäftigten eines anderen Unternehmens in einer freien, auf Wettbewerb angelegten Marktwirtschaft, grundsätzlich zulässig.“* Dennoch bewegen sich Recruiter

im Active Sourcing in einer Grauzone, sodass folgende Punkte in der Ansprache unbedingt Berücksichtigung finden sollten:

- Es dürfen keine täuschenden oder irreführenden Angaben über den neuen Arbeitgeber, beziehungsweise die neue Stelle, gemacht werden.
- Es ist unbedingt zu vermeiden, den aktuellen Arbeitgeber des Kandidaten herabzusetzen.
- Der Arbeitnehmer darf weder zu einem Vertragsbruch oder einer Maßnahme verleitet werden, die die Kündigung herausfordert, noch dazu, vereinbarte Wettbewerbsverbote zu umgehen oder etwaige Vertragsstrafen deshalb zu übernehmen.
- Umwerben am Arbeitsplatz geht über die erste Kontaktaufnahme des Kandidaten hinaus und ist deshalb unzulässig.
- Der bisherige Arbeitgeber darf nicht bewusst geschädigt werden. Beispiel: Ein ganzes Team soll mit dem Ziel abgeworben werden, die dazugehörigen Kunden, Geschäftsgeheimnisse und das Know-how nutzbar zu machen.

Die thematisierten Herausforderungen und Einflussfaktoren werden nicht nur aktuell, sondern auch in der Zukunft eine neue Dynamik in Unternehmen bringen und Handlungsbedarf erfordern. Nur die Unternehmen, die sich den neuen Herausforderungen rechtzeitig und zielorientiert stellen und dabei aktiv nach Problemlösungen suchen, werden einen Wettbewerbsvorteil erlangen und können somit Marktvorteile generieren.

Happy Recruiting!

* Vgl. Oberlandesgericht Karlsruhe, 6 U 145/00 24 0 2/00



MPLAN
mobility engineering

SABRINA GLEICHMANN

Manager Recruitment

M Plan GmbH

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

„Azubi-Camp“: Austausch auf Augenhöhe

Gold-prämiertes Konzept der Sparkassen zur Arbeitgeberattraktivität

Die erfolgreiche Premiere des „Azubi-Camps“ auf dem 25. Deutschen Sparkassentag 2016 zeigt, wie Sie mit einem innovativen Konzept die Generation Y als Markenbotschafter im eigenen Unternehmen gewinnen und so zum attraktiven Arbeitgeber werden.



Vor 2.600 Top-Unternehmensvertretern die eigenen Ideen zur Zukunft des Unternehmens zu präsentieren, kann aufregend sein – vor allem, wenn man erst Anfang 20 ist. Auf diese Herausforderung haben sich über 260 Auszubildende der Sparkassen-Finanzgruppe eingelassen, um eben diese Ideen im Open Space des „Azubi-Camps“ gemeinsam zu diskutieren.

- Netzwerken der Auszubildenden (überregional) und
- Innovationen und Zukunftsfähigkeit bezogen auf die Ideen der Auszubildenden zur Sparkasse 2030.

Die Lösung: Blended Learning

Gemeinsam mit der Organisationsberatung agateno konzipierte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) dieses erfolgreiche Konzept. In dem knapp sechs Monate laufenden Projekt galt es, auch eine Reihe von Hürden zu meistern: Die Azubis kamen aus ganz Deutschland und kannten sich vorher nicht. Wegen des Blockunterrichts standen sie nicht zu denselben Zeiten zur Verfügung – für die Kommunikation untereinander wurden daher auch private Kontaktdaten genutzt.

Herausforderung Arbeitgeberattraktivität

Auszubildende und Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden, ist für viele Unternehmen zu einer Herausforderung geworden. Dies gilt auch für die fast 400 Sparkassen der Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland. Insbesondere die Generation Y fordert ein hohes Maß an Beteiligung und Wertschätzung ein.

Um den Wünschen dieser Generation entgegen zu kommen und sie an die Sparkassen zu binden, initiierte die Sparkassen-Finanzgruppe das Projekt „Azubi-Camp“ – unter anderem mit diesen Zielen:

- Wahrnehmung der Sparkasse als attraktiver Arbeitgeber,
- Aufmerksamkeit (nachhaltig) bei allen Auszubildenden finden,
- Bindung der Auszubildenden an die Sparkassen-Finanzgruppe,
- Gewinnung der Teilnehmenden als „Markenbotschafter“ (Employer Branding),

Die hohe IT-Sicherheit der Branche brachte für die Azubis teilweise eingeschränkte Zugriffsmöglichkeiten mit sich. Inhaltlich sollte eine enge Verzahnung mit dem Hauptprogramm des Sparkassentags – der Vorstandsveranstaltung – gewährleistet werden. Die Lösung bestand im Methodenmix des Blended Learning, mit seinen zwei Phasen: Virtuell und Präsenz.

Virtuelle Phase: Kollaboration und Video-Impulse

In einer virtuellen Phase im Vorfeld hatten sich Azubis aus ganz Deutschland zu



Teams zusammengeschlossen, um gemeinsam die Vision der „Sparkasse 2030“ zu diskutieren. Anschließend visualisierten sie ihre Ideen mit Hilfe eines Online-Kollaborationstools. Mit viel Motivation und teilweise hohem (freiwilligen!) zeitlichen Engagement erstellten die Teams eigenverantwortlich ansprechende Visualisierungen ihrer Diskussionsergebnisse. Für das Kick-off-Webinar wurden sie dabei von Mentoren der Sparkassen-Finanzgruppe unterstützt. Dazu erhielten die Mentoren ein Einweisungsseminar sowie einen detaillierten Webinar-Leitfaden.

Zusätzlich erhielten die Teilnehmenden inhaltliche Impulse; in kurzen Videos auf einer Onlineplattform. So lernten sie nicht nur das Programm des „Azubi-Camps“ kennen, sondern wurden auch über Fakten und aktuelle Themen der Finanzbranche informiert: FinTechs, VUCA (komplexe und dynamische Arbeitswelt), Demografischer Wandel, Innovationen und kreatives Denken.

Präsenz-Phase: Das Event Open Space

So vorbereitet, konkretisierten die Nachwuchskräfte ihre Ideen auf dem Deutschen Sparkassentag, im Rahmen der Großgruppenmethode Open Space. Die Methode stellt eine faszinierende Möglichkeit dar, um die vielfältigen Kompetenzen einer Gruppe „im offenen Raum“ zu konkreten und umsetzbaren Ideen zu verdichten. Dies bedeutet auf

- die Kompetenzen der Anwesenden,
- den gegenseitigen Respekt untereinander,
- die Lösbarkeit der Aufgabe (beziehungsweise eine gemeinsame Zukunft) und
- die Wirksamkeit des eigenen Handelns zu vertrauen.

In zwei Runden diskutierten die Teilnehmenden die Themen, die sie vorab selbst vorgestellt hatten; alles selbstorganisiert und ohne vorab fixierte Agenda. Eine Teilnehmerin beschrieb

es als „kanalisiertes Chaos“. Das trifft es ganz gut. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und in einer großen Galerie auf der Plaza des Veranstaltungsortes präsentiert. Unterstützt wurden die Teilnehmenden dabei von einem Team von Mentoren.

Als Höhepunkt der Veranstaltung stellten die Azubis den 2.000 Vertretern der Sparkassen-Finanzgruppe ihre besten Ideen vor. Das Besondere: Die Auszubildenden hatten selbst entschieden, welche Themen und Repräsentanten sie in die Diskussion mit den Vorständen schicken wollten. Zur Vorbereitung wurden die Azubis in einem kurzen Impulstraining „fit für die große Bühne“ gemacht – was für alle höchst vergnüglich war und die Spannung im Vorfeld des großen Auftritts löste.

Nachhaltiger Erfolg: Auszubildende als Markenbotschafter

Die Ideen der Auszubildenden haben die Vorstände überzeugt. Der Präsident des DSGV, Georg Fahrenschon, griff in seinen Schlussworten die Idee des „Azubi-Camps“ auf und wünschte sich eine Fortführung des intensiven Austauschs. Spontan wurde eine Gruppe von Auszubildenden zum DSGV nach Berlin eingeladen, um die Ideen des „Azubi-Camps“ zu vertiefen. Die Ideen aller Spaces wurden in einer Dokumentation zusammengefasst und den Sparkassen zur Verfügung gestellt. Bei Interesse eine Idee umzusetzen, können die Sparkassen Pate der jeweiligen Spaces werden. Die vielen positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden (Beiträge in den Blogs der Sparkassen-Welt, der Sparkassenzeitung, der Feedbackbögen und die hohe Resonanz in den sozialen Medien) zeugen von der Begeisterung, die das „Azubi-Camp“ ausgelöst hat.

Bemerkenswert war auch die hohe Beteiligungsqualität auf der Online-Plattform blink.it: Über 700 aussagekräftige Kommentare wurden von den Teilnehmenden gepostet.



Ausgezeichnet mit Gold

Die Jury des Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching zeichnete das Konzept im Oktober 2016, auf der Messe „Zukunft Personal“ (Köln) – Europas führender Messe für Personalmanagement, mit „Gold“ aus. Dieser vom Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) verliehene Preis gilt als „die“ Messlatte in der beruflichen Weiterbildungsbranche.

Daniel Goetz und **Eike Reinhardt** sind Inhaber der international tätigen Organisationsberatung agateno, Certified Business Trainer und Fachbuchautoren. Sie entwerfen passgenaue Lernarchitekturen (inklusive Blended Learning). Gemeinsam mit dem DSGV haben sie das Projekt konzipiert und moderiert.

www.agateno.com/azubi-camp-auf-dem-sparkassentag-2016-open-space/

Eine Online-Befragung unter den Teilnehmenden kam im Anschluss zu eindeutigen Ergebnissen: 94 Prozent würden „auf jeden Fall“ wieder an einem „Azubi-Camp“ teilnehmen. 95 Prozent würden es „auf jeden Fall“ befreundeten Kollegen empfehlen und mehr als 90 Prozent gaben an, die Teilnahme habe sie in ihrer „persönlichen oder beruflichen Entwicklung unterstützt“. Auf Basis diesen großen Erfolgs hat die Integration der Azubis in diverse weitere Veranstaltungsformate der Sparkassen-Finanzgruppe stattgefunden.



Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

ULRIKE VON OERTZEN

Referentin für Strategie und Gemeinschaftswerbung (GSW),
Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)
E-Mail: Ulrikevon.Oertzen@dsgv.de

Gut informiert zu sein, ist keine

GROSSE KUNST



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

Jahresabonnement
HR Performance
für 125,- Euro.

Jetzt abonnieren unter

>> www.hrperformance-online.de >> aboservice@hjr-verlag.de >> Fax: +49 22 34/9 89 49-32



www.hrperformance-online.de/newsletter



facebook.com/hrperformance



Gruppe: HR Performance



@HRSelect

Auf den Mangel an Fach- und Führungskräften gibt die BREMER AG in Paderborn, in Zusammenarbeit mit changeworkZ, ihre ganz eigene Antwort: Das Unternehmen eröffnete am 9. Dezember 2016 seine BREMER Akademie.

BREMER AG

realisiert eigene Corporate Academy

Die BREMER AG, ein solides und solventes Unternehmen für den Bau mit Stahlbetonfertigteilen, geht einen eigenen Weg, um Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen, sie zu binden und die Mitarbeiterentwicklung zu professionalisieren. Dafür hat die BREMER AG im Erdgeschoss eines neu errichteten Verwaltungsgebäudes Räume für Ihre BREMER Akademie bereitgestellt.

„Die BREMER Akademie ist ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung, vor allem aber für die Mitarbeitergewinnung“, sagt Michael Dufhues, Vorstand der BREMER AG. Für den Inhaber und Aufsichtsratsvorsitzenden Wolfgang Bremer ist die Akademie ein „Herzensprojekt“: „Wir sehen uns als Unternehmen in der Pflicht, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stetig zu fördern und damit weiterzuentwickeln.“ Nur zehn Monate benötigte die BREMER AG, begleitet von der changeworkZ GmbH, Paderborn, für die Konzeption und Realisierung ihrer individuellen Unternehmensakademie. Zur bestmöglichen Umsetzung des Projekts wurde dabei auch auf Akademien anderer Paderborner Unternehmen als Benchmark geschaut. „Zu Beginn unseres Projekts waren wir im Rahmen einer Learning-Journey zu Gast bei der Benteler-Akademie und haben uns angeschaut, wie hier die Weiterbildung der Mitarbeiter organisiert und durchgeführt wird“, so Dufhues. „Wir wollen unseren Mitarbeitern ein ganzheitliches Bildungskonzept bieten – vom Auszubildenden bis zur Führungskraft. Eine hohe Mitarbeiterbindung erreicht man heutzutage vor allem durch die Möglichkeit des

persönlichen Wachstums“, führt Dufhues weiter aus. Es sei ganz klar, dass sich nur gut qualifizierte Mitarbeiter auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt – Stichwort: Industrie 4.0 – einstellen können.

Bereits in den nächsten zwölf Monaten sollen an der BREMER Akademie 1.200 Qualifizierungsteilnehmer in 80 Weiterbildungsveranstaltungen geschult werden. „Auf diesen Start können wir stolz sein – wir gehören damit auch zu den Top-Unternehmen unserer Branche“, freut sich Uwe Seiffert, Leiter der BREMER Akademie. Es ist zudem durchaus bemerkenswert, dass ein Bauunternehmen auf ein eigenes Fort- und Weiterbildungszentrum setzt. Zahlen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigen, dass nur jedes vierte Unternehmen aus der Baubranche überhaupt selbst in die Qualifizierung seiner Mitarbeiter investiert. Zum Vergleich zieht Seiffert die Finanzbranche heran, in der 97 Prozent aller Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt qualifizieren.



... bequemer bauen
BREMER

UWE SEIFFERT

Personalreferent und Leiter der BREMER Akademie
BREMER AG
E-Mail: U.Seiffert@bremerbau.de



Der Aufsichtsratsvorsitzende mit dem Vorstand der BREMER AG: Wolfgang Bremer, Torsten Schuff, Michael Dufhues, Heinrich Hillebrand (v.l.)

Die **BREMER AG** steht wirtschaftlich auf gesunden Füßen. BREMER beschäftigt etwa 700 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2016 eine Betriebsleistung von rund 610 Millionen Euro. Das Bauunternehmen ist seit 70 Jahren am Markt und außer am Hauptsitz in Paderborn auch an den Standorten Stuttgart, Leipzig, Ingolstadt, Hamburg, Bochum und Krakau (Polen) präsent.

Der Beton-Spezialist baut schlüsselfertige Bürogebäude, Einrichtungshäuser, Kühlhäuser, Logistik- und Produktionsgebäude sowie Stadien und Verbrauchermärkte.

Potential und Grenzen von E-Coaching in der Personalentwicklung

Coaching hat sich innerhalb der unternehmerischen Praxis als Instrument der Personalentwicklung fest etabliert und ist nicht mehr nur den Führungskräften vorbehalten. Gleichzeitig findet im aktuellen digitalen Zeitalter ein enorm dynamischer und innovativer Veränderungsprozess der Kommunikationsmedien und -technologien statt. Auch der Personalentwicklungsbereich Coaching hat sich diesem Verlauf angeschlossen und so finden sich zunehmend mehr Angebote zum Coaching via Internet.



Reichhaltigkeit der Kommunikation

Es kann festgehalten werden, dass der Reichhaltigkeitsgrad der Kommunikation in unterschiedlichen E-Coachings unterschiedlich stark ausfällt. Eine Gemeinsamkeit aller E-Coachings besteht darin, dass die Coaches und Teilnehmer ortsungebunden sind, das heißt sich nicht an demselben Ort befinden. Die Kommunikation erfolgt synchron (z.B. über Videochats, Chats, etc.), wobei sich Coach und Teilnehmer zeitgleich austauschen. Andernfalls erfolgt sie asynchron (z.B. über E-Mails, Newsgroups, Online-Tests, etc.), wobei die Teilnehmer orts- und zeitungebunden sind.

Hinsichtlich der Qualität von E-Coachings wird grundsätzlich befürchtet, dass aufgrund der schwächeren Reichhaltigkeit der Kommunikation (die Kommunikation ist arm an non-verbaler Sprache, reaktionsschwächer, distanzierter und anonymer), mit Effektivitätsverlusten zu rechnen ist. Darüber hinaus müssen praktische Probleme, wie etwa technische Probleme und Fragen zum Datenschutz, einkalkuliert beziehungsweise betrachtet werden. Dennoch stellt sich weiterhin die Frage, ob sich die Coaching-Plattform weiter dem Qualitätsanspruch von E-Coachings widmen sollte, um die benannten Kommunikationsschwächen zu entkräften.

Vorteile von E-Coachings aus Sicht der Generation Y

1. Kostenersparnis
2. Höhere Flexibilität
3. Zeitersparnis
4. Ortsungebundenheit
5. Hohe Reichweite
6. Leichtere Organisation

Abbildung 1 / López, 2015

Nachteile von E-Coachings aus Sicht der Generation Y

1. Fehlende Möglichkeit zu fragen / fehlende Interaktion
2. Unpersönlich
3. Weniger motivierend / Konzentrationsverluste
4. Missverständnisse
5. Personalentwicklungsthemen sollten Face-to-Face sein
6. Nicht greifbar
7. Nicht individuell / konkret auf Kunden abstimmbare

Abbildung 2 / López, 2015

Studienergebnisse: Stellenwert von E-Coachings, Potential und Grenzen aus Sicht der Generation Y

Im Rahmen der an der Cologne Business School (CBS) 2015 (López) durchgeführten Befragung zum Stellenwert von E-Coaching unter Studierenden, wurden insgesamt N=78 Studierende befragt. Die Befragung wurde von der Hypothese geleitet, dass die bereits diskutierten Einschränkungen von E-Coaching innerhalb der Generation Y, die medial deutlich digitaler sozialisiert ist, nicht derart eingeschätzt werden. Auf die Frage, wie wichtig der direkte Kontakt in Lernsituationen (Coaching) sei, antworteten 90 Prozent mit wichtig oder sehr wichtig. Sie argumentierte, dass die Möglichkeit, direkt nachzufragen und Feedback zu erhalten, gegeben sei. Auf die Frage, ob bei der Wahlmöglichkeit eine reine Face-to-Face-Coaching-Situation oder eine Kombination – Face-to-Face-Coaching unterstützt durch digitale Medien – favorisiert werden würde, befürworteten 61 Prozent die Kombinationsmöglichkeit. Ob es angebracht sei, dass ein Coach technisch basierte Lernmethoden anwenden könne, antworteten 84 Prozent der Befragten, dass es wichtig oder sehr wichtig sei. In einer weiteren Frage wurden Vor- und Nachteile (ungestützt) von E-Coaching gerankt ermittelt – es zeigte sich folgendes Ranking für die Vorteile (Abbildung 1).

Auffällig war, dass, zunächst rein numerisch, deutlich mehr Nachteile genannt wurden. Inhaltlich wurden die in Abbildung 2 aufgeführten Aspekte im Ranking ermittelt.

Fazit

Die Ergebnisse der Befragung von Studierenden zum Stellenwert von E-Coaching bestätigen die bereits diskutierten Befürchtungen zu Qualitätsverlusten in der Kommunikation und damit die Effizienz der Trainingseinheit. Wenngleich die Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe nicht generalisiert werden können, kann dennoch eine Tendenz aufgezeigt werden. Gleichzeitig zeigt sich eine Offenheit des Instruments Coaching durch eine Kombination aus Face-to-Face-Coaching und dem Einsatz digitaler Medien, welcher favorisiert wird. Ebenso wird inzwischen die Kompetenz, dass Coaches mit digitalen Medien im Einsatz ihrer Coachings umgehen können, als nahezu selbstverständlich erwartet.

Ein deutlicher Vorteil ist, entsprechend der Befragung, eher in den quantitativen Variablen eines Coachings zu sehen. So wird eine Kostenreduktion vermutet, die

Flexibilität erhöht und Zeit gespart. Aktuell zeichnen sich noch die Vorteile von Face-To-Face-Coachings stärker gewichtet, gerade in Bezug auf komplexe und spezielle Themen. In Anbetracht der sich weiter entwickelnden Kommunikationstechnologien und der zunehmenden globalen Vernetzung, gepaart mit der neuen medialen Sozialisation und Offenheit der nachkommenden Arbeitnehmer, ist zu erwarten, dass sich der Stellenwert von E-Coachings weiter erhöht. ■■■



CBS | COLOGNE
BUSINESS
SCHOOL

PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie
Cologne Business School (CBS)
E-Mail: I.Lopez@cbs.de
Telefon: 0221 / 931 809-532

Anzeige

Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht für Ihren Erfolg

So profitieren Sie

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

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

Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung!

Jetzt informieren und anmelden unter www.datakontext.com



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

Führung: Wie hängen Motivation und Veränderung zusammen?

Aufgrund steigender Komplexität werden in der Wirtschaft immer häufiger Veränderungen des Betriebsablaufs notwendig. Diese Change-Prozesse sind oft schwierig und führen häufig zu Demotivation und Konflikten in den Organisationen.



Es stellt sich die Frage: Wie können wir vorhandene Erkenntnisse und Mechanismen nutzen, um bei den Mitarbeitern eine Motivation für Veränderungen hervorzurufen?

Führung ist hierbei der Schlüsselfaktor. In der Praxis ist es immens wichtig, die Motive und Persönlichkeitstypologien der Individuen zu berücksichtigen und ihnen für umgesetzte Veränderungen eine Belohnung in Aussicht zu stellen. Führungskräfte sollten diese Zusammenhänge kennen und dementsprechend geschult sein.

Was motiviert uns?

Wichtige Erkenntnisse liefert beispielsweise die aktuelle Hirnforschung. Das Gehirn ist die Steuerzentrale unseres Organismus. Unter anderem auch bezüglich Gefühlen, Motivation und Verhalten. Unser Gehirn tut nichts ohne Gründe; und der wichtigste Aspekt einer Verhaltensänderung ist die Aussicht auf Belohnung.

Allerdings ergibt sich aus der hohen Individualität unserer Persönlichkeit auch eine hohe Individualität der Struktur unserer Motive, das heißt unserer persönlichen Ziele. Hierbei unterscheidet man zwischen materiellen, sozialen und intrinsischen Motiven sowie den entsprechenden Belohnungen:

Materielle Belohnungen, wie Bezahlung, Einkommen, Boni und Privilegien, wirken universell und schnell, weil sie am ehesten eine „Existenzsicherung“ versprechen – sie verlieren ihre Wirkung aber bei jeder Wiederholung; meist um die Hälfte oder gar schneller und werden daher schnell als selbstverständlich angesehen. Insofern können materielle Belohnungen nur als Basis dienen (Beispiel: faires Fixgehalt). Sie sind, im Hinblick auf die Förderung nachhaltiger Motivation, das insgesamt schlechteste Instrument.

Unter **sozialen Belohnungen** versteht man beispielsweise Macht, Status, Lob durch Vorgesetzte oder Anerkennung von Kollegen und Mitarbeitern. Aber auch diese sozialen Belohnungen lassen in ihrer Wirkung nach, wenngleich langsamer. Je häufiger belobigt und ausgezeichnet wird, desto schneller verlieren diese Mittel ihre Wirkung.

Das Ziel aller Führungskräfte sollte es deshalb sein, Situationen zu schaffen, die Mitarbeiter **intrinsisch belohnen**. Intrinsische Motivation entsteht beispielsweise durch die Freude am Gelingen, der Selbstbestätigung, im Gefühl der Verwirklichung eigener Fähigkeiten und Wünsche (Selbstwirksamkeit) oder in der Überzeugung, an einer wichtigen Sache oder in einem „großen Betrieb“ mitzuarbeiten. Dies ist die einzige Belohnungsart, die nicht in Sättigung übergeht und damit in ihrer Wirkung nachlässt – es sei denn aufgrund anhaltender Misserfolge. Oft steigert sich die intrinsische Belohnung mit zunehmender Perfektion einer Tätigkeit und/oder des eintreffenden Erfolgs.

Wir müssen in unserem Bemühen, das Verhalten unserer Gegenüber zu ändern, also vor allem die Ebene der emotionalen Vorstellungen und Motive erreichen. Dafür sollten wir unser Gegenüber hinreichend kennen. Demnach ist es für Führungskräfte hilfreich, über Grundkenntnisse aus der Hirnforschung zu verfügen und unterschiedliche Persönlichkeitstypen erkennen zu können. Diese Kenntnisse können dann seitens der Führung, insbesondere in Change-Prozessen, zielgerichtet eingesetzt werden. ■



SEBASTIAN HERBST

Leiter Personal und Organisation
Orbitak Aktiengesellschaft
E-Mail: Sebastian.Herbst@orbitak.com



Pensionslasten managen

Unternehmen mit bestehenden Pensionszusagen sind häufig mit Deckungslücken konfrontiert. Diese Problematik spitzt sich immer weiter zu, sodass die Unternehmen dringend handeln sollten ...



ebase

ADELHEID LANZ

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

Die ebase GmbH ist Spezialist und Partner für die Ausfinanzierung von Pensionszusagen und verwaltet die bAV-Lösungen von mehr als 1.800 Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen. ebase ist ein Unternehmen der comdirect Gruppe und als Vollbank Mitglied des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken e. V.

* Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz

Viele Unternehmer haben in der Vergangenheit für sich selbst oder für ihre Mitarbeiter Pensionszusagen eingerichtet. Dadurch sind die Unternehmensbilanzen heute häufig mit nennenswerten Deckungslücken belastet, selbst wenn die Installation der Pensionszusage seinerzeit professionell durchgeführt worden ist. Die Rückstellungen, die für die Pensionsverpflichtungen bilanziert werden, steigen jährlich an, die entsprechende Kapitalunterlegung hinkt aber deutlich hinterher.

Für die Entstehung dieser Deckungslücken gibt es verschiedene Gründe, etwa die frühere Praxis der reinen Leistungszusagen, die Änderung der Sterbetafeln (2005) oder die Änderung der Bilanzierungsvorschriften durch das BilMoG* (2009). Das anhaltende Niedrigzinsumfeld sowie sinkende Ablaufleistungen bestehender Versicherungsverträge verschärfen das Problem nun drastisch, wenn die entsprechende Rückdeckung – in Form einer Versicherung oder eines Fondsdepots – nicht kontinuierlich an die neuen Rahmenbedingungen angepasst worden ist.

Die Konsequenzen einer unzureichenden Ausfinanzierung sind vielfältig. Sie reichen von einer Schwächung der Eigenkapitalquote und schlechteren Bilanzratings über Mehrkosten für die Aufnahme von Fremdkapital bis

hin zu einer niedrigeren Bewertung im Falle eines Unternehmensverkaufs. Viel wichtiger jedoch ist: Bei Eintritt des Leistungsfalles ist nicht ausreichend Kapital vorhanden, um den Pensionsverpflichtungen nachzukommen. Die fehlenden Mittel müssen in diesem Fall dem operativen Cash-Flow entnommen werden. Liquiditäts- und Investitionsplanung werden erschwert. Vereinzelt führt diese Problematik sogar zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens.

Die gute Nachricht ist: Es gibt verschiedene Auswege aus der „bAV-Krise“. Schnelle Hilfe bietet die Ausfinanzierung der Deckungslücke mittels Fonds, da sie flexibel, vergleichsweise günstig und an die jeweilige Liquiditätssituation des Unternehmens anpassbar sind. Aber auch die Umstrukturierung der Pensionszusage oder die Auslagerung derselben können eine passende Lösung sein. Erfahrene Anbieter und Berater können die Unternehmen dabei unterstützen, die verschiedenen Handlungsoptionen unter Nutzen-, Kosten- und Liquiditätsgesichtspunkten zu bewerten und den richtigen Weg einzuschlagen.

Die schlechte Nachricht ist: Zeit ist Geld. Je länger die Unternehmen warten und darauf hoffen, das Problem löse sich von selbst, desto weniger Handlungsoptionen werden am Ende zur Verfügung stehen und desto teurer wird die Lösung. Unter Umständen kann das Unternehmen sogar an der Herausforderung scheitern. Schnelles Handeln lohnt daher!

Management-
herausforderungen
der nahen Zukunft



Warum **Führung** **im digitalen Zeitalter** immer wichtiger wird

Der Begriff „Industrie 4.0“ beschreibt letztlich eine industrielle Revolution, wie sie einstmals der Taylorismus am Anfang des letzten Jahrhunderts dargestellt. Die Digitalisierung verändert nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Arbeitswelt in zunehmendem Maße. Wer nun glaubt, dass digitale Arbeitsabläufe und Produktionsmethoden Führung überflüssig machen werden, der irrt gewaltig. Das Gegenteil ist der Fall. Durch die Notwendigkeit, die Chancen und Risiken der digitalen Arbeitswelt effektiv zu managen, entstehen veränderte Anforderungen an Führungskräfte, um beispielsweise flexible Arbeitsmodelle zu gestalten oder Arbeit in heterogenen Teams zu ermöglichen.

den Erwartungen der Wissenschaftler – so stieg zum Beispiel die Arbeitsleistung um so mehr an, je weiter man das Licht drosselte.

Die Analyse dieser Ergebnisse ergab für die damalige Zeit Erstaunliches: Allein die Tatsache, dass ein Forscher die Arbeitsleistung beobachtete und Interesse für die Tätigkeit der Arbeitnehmer zeigte, steigerte die Arbeitsleistung.

Der sozialpsychologische Ansatz der Führungsforschung war geboren. Innere Faktoren, wie das soziale Umfeld, die Arbeitsgruppe mit ihren Gruppenprozessen und ihrer Gruppendynamik, wurden in den Blick genommen. Später kam die Betrachtung individueller, personenbezogener Faktoren hinzu; beispielhaft seien hier die Bereiche Motivations- und Führungsforschung genannt. Diese stellten Fragen nach den persönlichen Bedürfnissen, dem Führungs- und Entscheidungsstil sowie den Human Relations zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Mit Blick auf die zunehmende Industrialisierung und spätere Globalisierung der Arbeitswelt veränderten sich im Laufe der Jahrzehnte auch die Führungsmodelle. Ausgehend von einem patriarchalisch-autoritärem Modell, das auf Befehl und Gehorsam fußte und in dem der Mensch nur ein Zahnrad im Getriebe der Inhabergesellschaften war, entwickelten sich schrittweise andere Organisations- und Führungsmodelle.

Mit der Delegation von Verantwortung entstanden erste demokratischere Ansätze in der Unternehmensführung; das Harzburger Modell war geboren. Dieses war aber noch stark angelehnt an die militärische Führung und blieb daher eher formal und wenig flexibel. Bis in die 80er-Jahre hinein rückte immer mehr der „Mensch in den Mittelpunkt“ der Betrachtung. Dass der „Mensch im Mittelpunkt“ damit auch „allen im Weg stehen würde“, ist eine scherzhafte Bemerkung aus jener Zeit, die aber deutlich macht, dass die einseitige Betrachtung sozial-psychologischer Aspekte (Motivation, Gruppendynamik, Teamwork) auch wichtige Faktoren ausblendet.

Erst mit dem Bild der lernenden Organisation zieht ab Mitte der 80er-Jahre ein ganzheitliches Organisations- und Führungsverständnis in die Unternehmen ein. Unternehmenskultur und Füh-

rung müssen in diesem Modell übereinstimmen, da sich Organisationen nur als Gesamtheit ändern lassen. Auf der Basis von technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen entstehen flachere Organisationsstrukturen, in denen der Einzelne, beziehungsweise Teams / Gruppen, zum Zentrum unternehmerischer Aktivitäten und Verantwortung wird beziehungsweise werden. Die Prinzipien der Selbstverantwortung und des lebenslangen Lernens werden in diesem Zusammenhang immer bedeutsamer.

Dieser Trend wird durch die fortlaufende Digitalisierung weiter verschärft, indem die Komplexität zunimmt, Veränderungen inner- und außerhalb von Organisationen sich beschleunigen und sich der Innovationsdruck erhöht.

Führungskräfte sind daher heute unverändert mit vielfältigen Aufgaben konfrontiert. In den sich verändernden Strukturen sind die Teams heterogener geworden, oft sind Mitarbeiter räumlich voneinander getrennt. Führung wird somit komplexer und beinhaltet, außer der bloßen Beherrschung der Technologien, das Wissen um Strategien sowie kultur- und generationsbedingte Unterschiede im Umgang mit neuen technischen Möglichkeiten und sozialen multikulturellen Arbeitsumfeldern. Führungskräfte wandeln sich so vom reinen Steuermann der Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse zum Sinngestalter, der die Werte der Zusammenarbeit beim Erstellen der Arbeitsleistung definieren und vermitteln muss.

Gefordert wird also zunehmend eine Führung in hoher Dynamik und Komplexität, in der die Grenzen zwischen Führendem und Geführten unschärfer werden. Gerade deshalb sind Führungskräfte gefordert, die Basis für eine gemeinsame Führungs- und Unternehmenskultur zu legen, in der Menschen sich weiterhin gut orientieren können, um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. ■

Aber was verändert sich wirklich? Ein Rückblick auf die Führungsforschung der letzten 100 Jahre mag uns als Grundlage für die Reflexion der zukünftigen Anforderungen dienen.

Zu Zeiten des Taylorismus war das Mantra der erfolgreichen Betriebsorganisation, dass eine Steigerung der Effektivität weitgehend allein durch die Veränderung der Arbeitsorganisation erreichbar ist. Folgerichtig lag der Ansatz der Wissenschaft in der Betrachtung von Betriebs- und Arbeitsabläufen, der Untersuchung von physikalischen Einflüssen (wie Licht oder Temperatur) sowie der Segmentierung (Spezialisierung) von Tätigkeiten auf die Arbeitsleistung. Ganz in diesem Geiste untersuchte man im Rahmen der Hawthorne Studie (1927 – 32) bei Western Electric in Chicago den Einfluss von äußeren Faktoren (Arbeitsabläufe, Maschinenkonfiguration, Lichtverhältnisse) auf die Arbeitsleistung. Doch die Ergebnisse entsprachen so gar nicht



BLB Ihre Spezialisten.
Ihre Bank.

MANFRED HORN

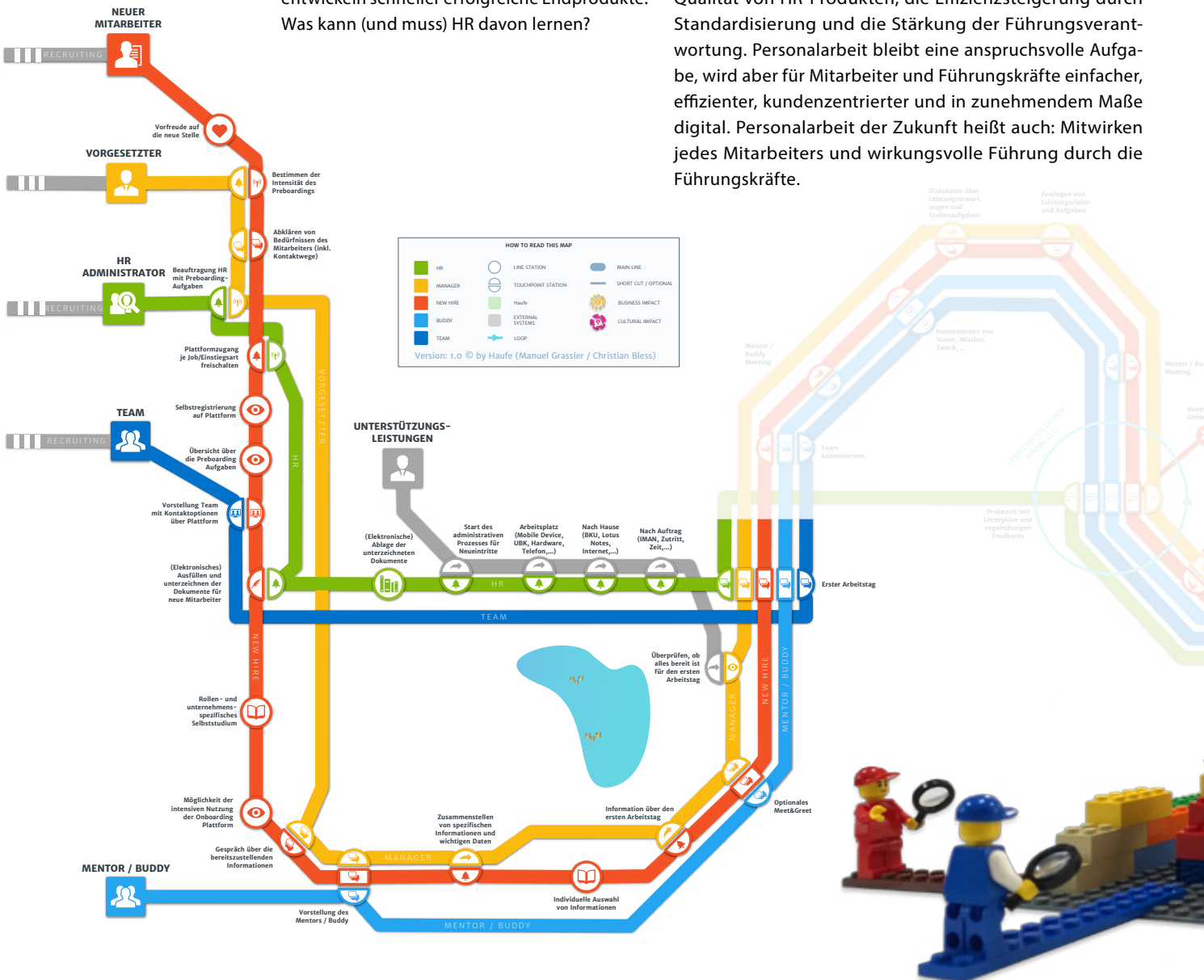
Personalmanagement
Bremer Landesbank
E-Mail: Manfred.Horn@bremerlandesbank.de

Die Personalfunktion als Lean Start-up im Unternehmen

Auf dem Weg zu einem kundenzentrierten HR-Geschäftsmodell

Die bisher gültige Managementlehre scheint überholt zu sein. Statt bei der Unternehmensgründung auf einen Businessplan zu setzen, treten Start-up-Unternehmen rechtzeitig mit ihren potenziellen Kunden in Kontakt, fertigen gemeinsam Prototypen und entwickeln schneller erfolgreiche Endprodukte. Was kann (und muss) HR davon lernen?

Antworten darauf suchen wir im Personalmanagement der Deutschen Bahn AG unter anderem mit Hilfe des Projekts „Zukunft der Personalarbeit im DB-Konzern“. Dabei handelt es sich um ein konzernweites Veränderungsprogramm, das die DB fit für die Arbeitswelt der Zukunft macht. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse unserer internen Kunden, die Qualität von HR-Produkten, die Effizienzsteigerung durch Standardisierung und die Stärkung der Führungsverantwortung. Personalarbeit bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe, wird aber für Mitarbeiter und Führungskräfte einfacher, effizienter, kundenzentrierter und in zunehmendem Maße digital. Personalarbeit der Zukunft heißt auch: Mitwirken jedes Mitarbeiters und wirkungsvolle Führung durch die Führungskräfte.





Die HR-Organisation gestaltet diese Transformation, berät Führungskräfte, setzt Administratives effizienter um und unterstützt fachlich die Mitarbeiter und Führungskräfte. HR übernimmt so Verantwortung für den Erfolg des Konzerns.

„Zukunft der Personalarbeit“ ist eng verknüpft mit dem Konzernprogramm „Zukunft Bahn“. Unser HR-Projekt wird uns dazu ertüchtigen, die notwendige Transformation unseres Unternehmens zum Erfolg zu führen. Dafür brauchen wir gute und starke Personaler, die die „Zukunft Bahn“-Themen auch zu ihren Themen machen und sich in ihrer neuen Rolle als HR-Partner verstehen. „Zukunft Bahn“ ist Kernstück des größten Konzernumbaus der DB seit der Bahnreform 1994. Um Kunden zu gewinnen und im Wettbewerb bestehen zu können, müssen wir in Qualität investieren, kunden- und serviceorientierter sowie flexibler werden. Wir, Führungskräfte wie Mitarbeiter, brauchen Produktivitätsfortschritte – dann profitieren wir auch vom gemeinsamen Erfolg.

Den erreichen wir nur mit zufriedenen Kunden. Deshalb stehen Aufgaben wie Pünktlichkeit verbessern, die Angebote in Zügen und Bahnhöfen attraktiver gestalten und als „Gastgeber der Zukunft“ mehr Service für die Kunden zu bieten, auf der Agenda. Dem Ruf „Bedürfnisse und Kritik der Kunden, wenn überhaupt, nur reaktiv zu behandeln“ wollen wir den Boden entziehen. Unsere Kunden sind mit Recht anspruchsvoll – nur sie entscheiden, ob wir erfolgreich sind.



Die Maßnahmen im Bereich Personal zielen daher auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Rollenkonzepten, wie etwa vom Zug zum Service-Chef. Digitalisierung und Automatisierung sind weitere wesentliche Entwicklungstrends und damit Treiber von Veränderungen durch das Programm „Zukunft Bahn“. Mit der Digitalisierungsinitiative werden überall im DB-Konzern Initiativen angestoßen, die die Qualität verbessern und unsere Angebote attraktiver machen sollen. Sie werden grundlegende Veränderungen von Arbeitsprozessen, Produktionsmitteln und Berufsbildern bewirken. Mit dem Projekt „Zukunft der Personalarbeit“ arbeiten wir als HR daran, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das die Bedürfnisse und Erlebnisse unserer Kunden, der Führungskräfte und Mitarbeiter noch enger als bisher einbezieht.

In der sogenannten „Service Profit Chain“ sind beispielsweise die Mitarbeiter ein zentraler Punkt, da der Erfolg des Unternehmens von ihnen maßgeblich bestimmt wird. Es wird zugrunde gelegt, dass zufriedene Mitarbeiter mit ihrer Leistung, ihrem Service und ihrer Einstellung diese Zufriedenheit auf den Kunden übertragen. Diese Kundenzufriedenheit zahlt sich mit einer hohen Treue der Kunden aus und beeinflusst positiv Umsatz und Gewinn des Unternehmens.

Wenn wir folglich von unseren Mitarbeitern verlangen, als „Gastgeber der Zukunft“ allen Reisenden ein positives Reiseerlebnis zu vermitteln, so müssen wir als HR danach streben, ein dementsprechendes HR-Erlebnis zu ermöglichen, wie etwa in unserem „Onboarding-Prozess“. Unsere Bemühungen richten sich zudem auf die

- strategische Weiterentwicklung des Bewerber- und Mitarbeitererlebnisses (Candidate / Employee Experience) entlang einer Customer Journey und aller Mitarbeiter-Kontaktpunkte inner- und außerhalb des Unternehmens,
- Wahrnehmung der Rolle als „Anwalt“ der Mitarbeiter (Katalysator, Facilitator, Enabler) und unternehmensweite Schnittstelle für das Gesamtbild der Employee Experience und die
- Strukturierung und Nutzbarmachung des Wissens über die Mitarbeiter und deren Bedarfe.

Wir wollen verstehen, wo kundenzentriertes Handeln behindert wird und was wir mit Hilfe von HR-Produkten, Dienstleistungen und Instrumenten besser machen können. Wir haben dafür gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern konkrete Beispiele identifiziert und Prototypen entworfen, die uns dabei helfen, ins Lernen zu kommen, etwa nach dem Lean-Start-up-Ansatz. Im Mittelpunkt dieser Methodik steht der Feedback-Zyklus: Build-Measure-Learn. Also machen, messen und lernen. Die Produktentwicklung befindet sich damit in einem permanenten Evaluationsprozess. Wir erwarten uns davon neue und bessere HR-Produkte und Instrumente, die konkret auf eine Stärkung unserer Kundenzentrierung einzahlen, indem sie verbesserte Kundenerlebnisse ermöglichen. Dabei setzen wir, analog dem Design-Thinking-Prozess, auf eine gemeinsame Gestaltung unserer HR-Leistungen durch eine Gruppe von Menschen unterschiedlicher Hierarchien und Disziplinen – agil und kreativ.

Bereits 2016 veranstalteten wir regelmäßig sogenannte „Accelerator-Camps“, die innerhalb eines agilen Mindsets funktionieren. Hierarchieübergreifend wird eine >

> bestimmte Anzahl von Mitarbeitern aus HR und den operativen Geschäftsfeldern zu diesen Veranstaltungen eingeladen. In verschiedenen Arbeitsgruppen widmen sie sich dann bestimmten Themen und erarbeiten – unter hohem Arbeitstempo innerhalb eines agilen Vorgehens – gemeinsam Lösungen. Dieses Format kam auch bei unseren Geschäftspartnern sehr gut an und soll 2017 institutionalisiert und verstetigt werden.

Einen Termin haben wir beispielsweise für die Erarbeitung unseres Onboarding-Prozesses genutzt. Zunächst ging es darum, erst einmal herauszufinden, wo unsere „pain points“ liegen. Dafür hatten die Trainer eine „Eigenland® Session“ vorbereitet. Der Prozess wurde in mehrere Themengebiete unterteilt und im Idealfall dargestellt. Nun schilderte jeder Teilnehmer aus seiner Sicht, wo es eben nicht so rund läuft, wie es theoretisch sein sollte und wie weit wir vom Idealzustand entfernt waren. Durch diese eher spielerische Herangehensweise wurden Barrieren – soweit sie überhaupt noch bestanden – sehr schnell abgebaut. Wir haben bereits nach dem ersten Tag unseren Prozess mit ganz

anderen Augen gesehen, denn nun wussten wir, wo unsere Schmerzpunkte wirklich lagen. Am zweiten Tag folgte das Erstellen eines Zielbildes für unser Onboarding mit Lego® Serious Play®. Am Ende dieser Session gab es ein Gesamtergebnis: unser neuer Prozess in Form eines Netzplanes, wie wir ihn zum Beispiel von den S-Bahnen kennen. So haben wir gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern das ideale Onboarding für die Deutsche Bahn entwickelt.

Die Teilnehmer tragen nach jedem Campus die Ergebnisse zurück in ihre Teams und fungieren so als „Change Agents“ für die HR-Organisation und den Konzern. Die intensive Zusammenarbeit an zwei Tagen („Klausur“) ermöglicht es, konkrete Ergebnisse schneller zu erarbeiten, als in einer Projektstruktur. Dies bringt unser Projekt in kürzester Zeit einen großen Schritt voran und bedient das Bedürfnis der Personalorganisation nach sichtbaren Umsetzungsinitiativen. Die greifbaren Resultate und die Atmosphäre im Campus wirken zurück auf die Dynamik im Projekt. Dies fördert auch die schnellere Integration neuer Projektmitglieder und die dauerhafte Vernetzung.

Wir verstehen „Zukunft der Personalarbeit“ als Ertüchtigung für „Zukunft Bahn“. Aus den Erfordernissen des operativen Geschäftes und den Ideen für neue und verbesserte Kundenerlebnisse leiten wir die notwendigen Anforderungen für verbesserte oder neue Mitarbeitererlebnisse ab. Denn nur wenn wir unseren Mitarbeitern den richtigen Rahmen bieten, werden sie in der Lage sein, die am Markt so dringend erforderlichen Kundenerlebnisse zu produzieren.



RALF BERNS

Leiter Prozessmanagement und Fachredaktion Personal
Deutsche Bahn AG
E-Mail: Ralf.Berns@deutschebahn.com

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



Wer innovativ ist, fragt „Warum?“



Innovation

[lat. innovatio „Erneuerung“], „Veränderungsprozess, hin zu etwas Neuem, durch die neuartige Kombination von Produktionsfaktoren. Setzt Neugier, Kreativität und Lust auf Erneuerung voraus.“

(aus Wikipedia „Innovation“).

Der Personalbereich bei CinemaxX steht vor der Situation, über fast 30 Standorte jährlich mehrere hundert Bewerbungen zu sichten, um anschließend zahlreiche Einstellungen vorzunehmen. So erfreulich vom Ergebnis her, administrativ erfolgte der Prozess manuell, war also schwer- und auch fehleranfällig.

Die Lösung bestand nicht darin, ein magisch alles vollbringendes Recruitingtool einzuführen. Stattdessen wurde der Prozess analysiert, Schwachstellen wurden ausgemacht, Unwuchten beseitigt, Wiederholungen vermieden und für das bislang mühevoll Übertragen der Personendaten in die HR-Systeme wurde ein ganz neuer Weg gefunden. Die Daten werden mit einem einzigen Klick per Scanner eingetragen, ein Novum selbst für den eigenen IT-Bereich. Noch immer führt es zu staunenden Gesichtern, wenn ehemals zeitintensive Einträge nun in – gemessenen! – acht Sekunden erfolgen – und das fehlerlos. Der gesamte Prozess erfordert etwa 98 Prozent weniger Ressourcen.

Diese erhebliche Verbesserung war möglich durch gelebte Innovation und alles begann mit der Frage: „Warum?“

HR fordert für die eigenen Organisationen sowie von Bewerbern mehr Offenheit für Innovation. Doch schon in den eigenen Reihen hat HR seine liebe Mühe mit dem Thema. „HR ist innovativ“ heißt vielfach immer noch „das neueste Programm von Firma XY“ oder „Recruiting jetzt mit der neuen Online-ABC-Plattform“. Das Schauen nach den neuesten Tools wird aber nicht zu den dringend nötigen Verbesserungen in den Arbeitsweisen führen. Es sind ja oft genug die neuen Tools selbst, die für mehr neue Arbeit sorgen, während die alte nahezu unverändert weiter zu erledigen ist.

Wer weiß mit den Begriffen „Pivot“, „SVerweis“, „Index“ oder „Indirekt“ nicht nur etwas anzufangen, sondern kann sie in Formeln für die tägliche Arbeit – mit sehr großem Gewinn – einsetzen? Wer legt seine Mails noch manuell ab und zusätzlich noch die enthaltenen Anhänge, obwohl diese jede Woche hundert- oder tausendfach auftretenden Arbeiten von einer Programmierung in Outlook erledigt werden können?

Innovativ ist nicht schon, wer diese Programme hat, das sind die meisten, sondern wer die Möglichkeiten tatsächlich nutzt – und das sind die wenigsten.

Mit dieser Frage „Warum?“ steht und fällt alles. Wer das Bestehende nicht hinterfragt, der hat auch keinen Antrieb für Veränderung. HR muss seine Rolle vom Verwalter hin zum Gestalter wandeln, zur Frage „Warum?“ ermutigen und ein entsprechend offenes Umfeld schaffen. Dann kann das andere dazu motivieren, sich selbst um eine Lösung zu kümmern. Wem es gelingt, die einzelnen Akteure zu einer sich inspirierenden Gruppe zu formieren, wird staunen, was möglich ist, wenn Produktionsfaktoren neuartig angeordnet werden.

Der neue Prozess ist nicht nur atemberaubend schneller und vermeidet wiederholende Eingaben, er macht sogar Spaß und erlaubt den Blick auf das Wesentliche. Entscheidend war dabei kein großes Budget für den Kauf eines neuen HR-Systems. Alles begann mit der Frage: „Warum machen wir das so?“



CINEMAXX

MARC MURRAY

Human Resources Director
CinemaxX Entertainment GmbH & Co KG
E-Mail: Marc.Murray@cinemaxx.com

Der HRguidefix startet durch

HRRT News: Herr Buck, als Organisator des HR-RoundTable sind Sie immer „up to date“ bezüglich Neuerungen und Trends in der HR-Szene. Vor Kurzem fiel da der Begriff „HRguidefix“, der, wie es hieß, „...eine clevere Möglichkeit darstellt, um sich ebenso einfach wie passgenau vernetzen zu können“. Wie ist da der aktuelle Stand der Dinge?

Thomas Buck: Ja, das stimmt. In den vergangenen Jahren war es mir auf den HR-RoundTable Treffen sowie den entsprechenden Personal-messen immer ein Anliegen, die Personaler auch mit den Dienstleistern zusammenzuführen. Das ist einfach ein klassischer Weg, um sich zu vernetzen – und es funktioniert super. Mit dem HRguidefix gibt es jetzt parallel dazu eine Art „digitale Version“, die dem Prinzip des – ich nenne es einmal – „Vor-Ort-Vernetzen“ beim HR-RoundTable ähnelt. Und ja, der HRguidefix ist jetzt live.

HRRT News: Es geht jetzt also richtig los, oder?

Thomas Buck: Genau. Man könnte auch sagen, der HR-RoundTable ist mit dem HRguidefix im HR 4.0 angekommen. Wir haben nicht nur technisch einen Sprung nach vorne gemacht, sondern mit Helge Kochskämper auch einen erfahrenen Personaler – der mittlerweile auf die Dienstleisterseite gewechselt ist – als Ansprechpartner für den HRguidefix gewinnen können. Er kennt also beide Seiten, ist unserem HR-RoundTable treu und daher bei unseren Abendveranstaltungen sowie den Fachmessen der optimale Ansprechpartner zu diesem Thema.

HRRT News: Sie sind im HR 4.0 angekommen, haben Sie gesagt. Können Sie mir dazu noch ein paar genauere Informationen geben?

Thomas Buck: Ja klar. Das gesamte Portal wurde in den vergangenen Monaten optimiert. Insbe-

sondere im sogenannten „grünen Bereich“, dem Bereich „Angebote / Ausschreibungen“. Hier können Dienstleister nun aktiv ihre Produkte einstellen und direkt zum Kauf anbieten. Und Personaler können konkrete Ausschreibungen von Personalprojekten ausloben, auf die sich Dienstleister wiederum direkt bewerben können. Perspektivisch gesehen ist das für Dienstleister ein zusätzlicher und zudem höchst attraktiver Vertriebskanal – und für Personaler ist dies ein extrem effizienter Weg, um schnell und unkompliziert und auf einen konkreten Bedarf hin, direkte Rückmeldungen in Form von konkreten Bewerbungen zu erhalten.

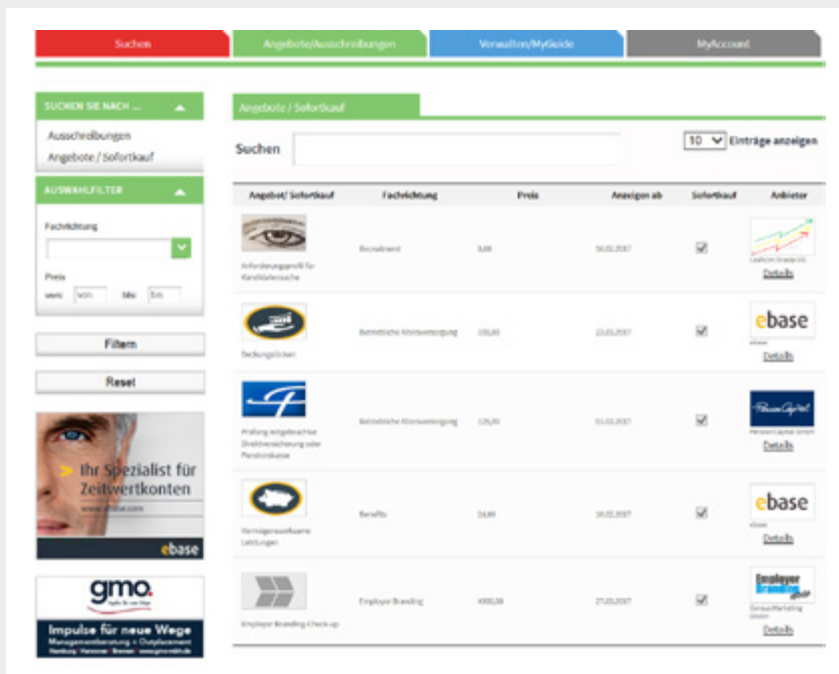
Aktuell sind bereits erste Produkte im System und die Bandbreite reicht zukünftig von Gutscheinen bis hin zu konkreten Produkten, wie zum Beispiel Trainingsangeboten. Zudem werden von den Personalern bereits Dienstleisterempfehlungen vorgenommen, wodurch sich das Portfolio laufend erweitert. Das ist der Stand.

HRRT News: Herr Kochskämper, worin genau liegt nun exakt Ihre Aufgabe im HRguidefix Team?

Helge Kochskämper: Nun, zunächst habe ich als Personaler fachlichen Input gegeben und durfte so einen Beitrag zur inhaltlichen Entwicklung des Systems leisten. Inzwischen bin ich auf die Dienstleisterseite gewechselt und habe nun auch ein genaueres Verständnis dafür, was es heißt, als neuer HR-Dienstleister wahrgenommen zu werden. Der HRguidefix ist da – nicht nur, aber besonders für diese Zielgruppe – ein enorm attraktives Instrument. Wie Thomas Buck schon angedeutet hat, werde ich persönlich in sechs Städten bei Veranstaltungen des HR-RoundTable anwesend sein und für den HRguidefix Rede und Antwort stehen, um so Personaler und Dienstleister zu motivieren, sich dieser Onlineplattform anzunehmen.

HRRT News: Was gibt es beim Marktplatz und wie stellen Sie die Qualität sicher?

Helge Kochskämper: Die Personaler können die Produkte der Dienstleister direkt bewerten und an Kollegen weiter empfehlen. Der Personaler muss sich gegenüber dem HRguidefix mit seiner beruflichen E-Mail-Adresse authentifizieren und dadurch können wir sicherstellen, dass es „echte“ Personaler sind.



HR-Marktplatz auf www.hr-guidefix.de

HRRT News: Wird es denn in Zukunft den HR-RoundTable dann auch noch geben?

Thomas Buck: Selbstverständlich. Und gut, dass Sie diesen Aspekt noch einmal ansprechen. Der HRguidefix ist und soll keinesfalls ein Ersatz für den HR-RoundTable sein. Er dient einzig und allein als eine sinnvolle Ergänzung. Netzwerken im direkten Kontakt, von Personaler zu Personaler, macht doch gerade den HR-RoundTable interessant und attraktiv.

Jedoch ergibt sich mit dem HRguidefix ein Marktplatz „on demand“. Hier können sich die Personaler und Dienstleister weiterhin austauschen, Kontakte pflegen und gleichzeitig doch die eine oder andere Leistung anbieten.

Wir wissen aber natürlich ganz genau, dass der persönliche Kontakt dadurch keinesfalls ersetzt werden kann.

HRRT News: Herr Buck, welche nächsten Schritte stehen nun bei Ihnen auf dem Plan?



HR RoundTable

THOMAS BUCK

Gründer / Organisator des HR-RoundTable
E-Mail: TBuck@hr-roundtable.de
Telefon: 040 / 79 142 - 082



HRguidefix

HELGE KOCHSKÄMPER

Client Partner
guidefix Research GmbH
E-Mail: HKochskaemper@hr-guidefix.de
Telefon: 0176 / 458 18 100

Thomas Buck: Nachdem nun die ersten Dienstleister an Bord sind und die ersten Produkte eingestellt haben – wofür ich ihnen an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön sagen möchte – soll jetzt intensiver auf die Personalerseite eingegangen werden. Mit einem besonderen Starterangebot sollte ein Besuch und danach der Verbleib auf der Plattform kein Problem sein.

Zudem stehen jetzt ja auch die Messen an, auf denen der HRguidefix von Helge Kochskämper präsentiert werden wird. Wir befinden uns also gegenwärtig in der Markteinführungsphase.

HRRT News: Herr Buck, Herr Kochskämper, herzlichen Dank für das Gespräch. ■

Anzeige

Folgen Sie der HR Performance schon auf Twitter und Facebook?



#HRSelect



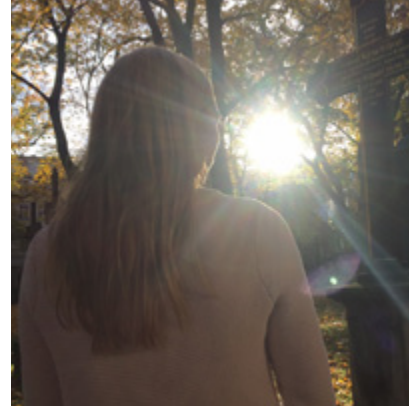
#HRPerformance



Gruppe „HR Performance – Ihr Business-Partner für HR und IT“



Starker Halt in schweren Zeiten



Die Arbeit einer Notfallseelsorgerin

„Hallo, mein Name ist Simone Cyrus. Ich bin diensthabende Notfallseelsorgerin der Berufsfeuerwehr Braunschweig – ich bin jetzt für Sie da.“ Das sind regelmäßig meine ersten Worte, wenn ich zu einem Einsatz hinzugerufen werde.

Wir, das Team der Notfallseelsorge Braunschweig, bestehend aus einem hauptamtlichen und sieben ehrenamtlichen Notfallseelsorgern, werden bei verschiedenen Einsatzindikationen von der Berufsfeuerwehr Braunschweig alarmiert. Häufig sind dies schwere Verkehrsunfälle, Wohnungsbrände, Suizide oder das Überbringen von Todesnachrichten gemeinsam mit der (Kriminal-) Polizei.

All das sind Ereignisse, die jeden von uns ohne Vorwarnung treffen und umso stärker erschüttern können – plötzlich ist nichts mehr so, wie es eben noch war. Dann sind wir da, halten aus, begleiten und betreuen Betroffene und Verursacher, Angehörige und unverletzt gebliebene Beteiligte in unmittelbarer zeitlicher Nähe zum Ereignis.

Wir versuchen, Ruhe in das Chaos zu bringen, das Geschehene in die jeweilige Biografie der Traumatisierten zu integrieren und so eine gute Basis für die Verarbeitung des Erlebten zu schaffen.

Die Intensität eines solchen Ereignisses und die unmittelbaren Verhaltensweisen werden, je nachdem, ob ich direkt persönlich betroffen bin, ob ich aktuell in einer Lebenskrise oder in einer glücklichen Lebensphase stecke oder auch, ob ich mich mit dem Opfer identifizieren kann, beeinflusst. Ganz normale Reaktionen auf ein solch unnormales, traumatisches Ereignis sind vielfältig und individuell sehr unterschiedlich. Oft sind Atemnot (physisch), Sprachschwierigkeiten (kognitiv), Angstzustände (emotional) oder zielloses Herumlaufen (Verhalten) die ersten beobachtbaren Folgen. Ganz normal ist es auch, dass in den ersten vier bis sechs Wochen nach dem Erlebten noch Reaktionen, wie Schlafstörungen, Vermeidungsverhalten oder sich unvermittelt aufdrängende Erinnerungen, auftreten, was eine akute Belastungsreaktion darstellt. Ist darüber hinaus jedoch keine Besserung erkennbar, dann kann es sein, dass diese Belastungsreaktion chronisch wird und daraus eine posttraumatische Belastungsstörung resultiert. Spätestens dann sollte man sich um weitere qualifizierte Hilfe bemühen. Auch dabei können wir die Betroffenen gezielt unterstützen, indem wir Kontakte zu Trauergruppen, Psychotherapeuten oder ähnlich unterstützenden Institutionen herstellen.

Generell bleiben wir so lange, bis wir das Gefühl haben – und auch vermittelt bekommen – dass alle notwendigen Ressourcen aktiviert und gestärkt sind. Erst dann gehen wir und kümmern uns um unsere eigene Psychohygiene. Jeder von uns hat mittlerweile seine eigenen Copingstrategien entwickelt. Mir hilft es beispielsweise, mit meinem Sohn und unserem Hund spazieren zu gehen, eine Runde zu laufen oder mit meinen Freunden zu sprechen. Zudem achten wir im Team sehr aufeinander; dazu gehört es selbstverständlich, die vergangenen Einsätze gemeinsam in regelmäßigen Supervisionen zu reflektieren. Denn letztendlich sind auch wir, das Team der Notfallseelsorge Braunschweig, nur Menschen – und wir stellen uns auch künftig gern der Herausforderung, Menschen in Extremsituationen zu begleiten und für sie die „Erste Hilfe für die Seele“ zu sein.



SIMONE CYRUS

Human Resources Development Germany
Nordzucker AG
E-Mail: Simone.Cyrus@nordzucker.com

Interkulturelle Vorbereitung als Erfolgsfaktor im digitalen Zeitalter

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten für ein global aufgestelltes Unternehmen und Ihr Vorgesetzter hat Ihnen soeben mitgeteilt, dass Ihnen die Gelegenheit gegeben wird, für ein sechsmonatiges Projekt nach Japan zu ziehen. Wie fühlen Sie sich? Aufgeregt? Nervös? Ängstlich? Zuversichtlich, sich sofort an eine Kultur anpassen zu können, die völlig anders als Ihre eigene ist? Wahrscheinlich fühlen Sie eine Mischung aus den ersten drei Emotionen, aber nicht unbedingt die vierte. Arbeiten im Ausland kann spannend sein, aber auch ein wenig beängstigend. Die meisten Menschen brauchen Zeit, um sich einer neuen Kultur anzupassen und sie zu verstehen – dieser Übergang kann unangenehm oder verwirrend sein, zumal, wenn man die lokalen Sitten und Gebräuche nicht kennt.

Interkulturelle Vorbereitung ist für das nachhaltige Gelingen internationaler Projekte und Entsendungen essenziell. Da Organisationen immer globaler operieren, ist auch der Zwang, weltweit agierende und kulturell kompetente Teams zu bilden, gewachsen.

Lange Zeit war es gebräuchlich – und ist es bisweilen immer noch – kulturelle Kompetenz durch „klassisches“ Training und Lernen, also Präsenztrainings, zu vermitteln. Doch mit den immer komplexeren Zeitplänen der Mitarbeiter und dem technologischen Fortschritt ändern sich auch die Rahmenbedingungen der Unternehmen sowie die Erwartungshaltung der umziehenden Mitarbeiter. Wie also kann die interkulturelle Vorbereitung den heutigen Anforderungen, die eine zunehmend dynamischere Mitarbeiterschaft stellt, jetzt und künftig gerecht werden? Selbststeuerbare Onlineprogramme sind eine Antwort darauf.

Moderne, onlinebasierte Programme, wie etwa CultureCloud®, können einfach und individuell an die Bedürfnisse der Anwender und ihrer Organisation angepasst werden. Sie erlauben es den Nutzern beispielsweise, in ihrem eigenen Tempo zu lernen. Solche selbstgeführten und



webfähigen Formate ermöglichen eine erste allgemeine interkulturelle Orientierung und vermitteln kulturelle Besonderheiten des Lebens und der Arbeit im Ausland. Dabei geht es unter anderem um lokale Werte und Normen sowie um Umgangsformen und Etikette.

Doch auch wenn Sie sich nun umfassend vorbereitet und Ihr Training abgeschlossen haben, dürften Sie während Ihres Auslandseinsatzes mit Situationen konfrontiert werden, die den Rahmen einer allgemeinen interkulturellen Orientierung sprengen. Im Anschluss an Ihre Onlinevorbereitung steht Ihnen deshalb zusätzlich das Know-how einer interkulturellen Trainer-„Rettungsleine“ zur Verfügung: Sobald das Onlineprogramm abgeschlossen ist, kann sich ein erfahrener Trainer melden, um bei Bedarf zusätzliche Unterstützung zu geben. So können Sie auch Fragen stellen, die erst vor Ort entstehen.

Kulturelle Kompetenz ist entscheidend für den Erfolg eines internationalen Mitarbeiters, aber auch globaler Teams. Während Präsenztrainings manche Vorteile haben, reichen in heutigen Zeiten oft Zeit und Budget nicht für umfangreichere

Programme. Interkulturelle Unterstützung sollte heute eine Vielzahl von Programmoptionen bieten, mit deren Hilfe jeder Mitarbeiter mit globaler Arbeitsverantwortung seine spezifischen Ziele erreichen kann. Programme mit individueller und selbstbestimmter Onlineunterstützung, wie das CultureCloud®-Programm, ermöglichen es den Mitarbeitern, sich an ihrem neuen Standort wohl zu fühlen, sich zu integrieren und konzentrierter – mithin erfolgreicher – zu arbeiten. Und das für nur einen Bruchteil jenes zeitlichen und finanziellen Aufwands den Trainings früher bedeuteten. ■



DWELLWORKS

GUNTRAM MASCHMEYER

Director, Account Management

Dwellworks GmbH

E-Mail: Guntram.Maschmeyer@dwellworks.com

Telefon: 069 / 61 09 47-19

Arbeitswelt 4.0

Herausforderungen der Digitalisierung am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat jüngst ein Weißbuch „Arbeiten 4.0“ vorgelegt, das versucht, Antworten auf die Frage zu geben, wie das Leitbild der „guten Arbeit“ künftig aussehen wird. Außer der Digitalisierung werden der demografische Wandel, die Globalisierung und vor allem veränderte Ansprüche der Arbeitnehmer an die Arbeit als wesentliche Treiber des Wandels in der Arbeitswelt identifiziert. Das Ziel ist: Unsere Idee von „Arbeit“ dergestalt zu erneuern, dass sie sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerinteressen gerecht wird.



Simmons & Simmons

ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt

Simmons & Simmons

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

Telefon: 0211 / 470 53 - 22

Auf den ersten Blick erscheint ein Kompromiss schwierig; zu konträr sind die Sichtweisen:

Aus Arbeitgebersicht geht es vor allem darum, den digitalen Wandel und seine technologischen Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung zu nutzen. Arbeitnehmerschutzvorschriften, wie das Arbeitszeitgesetz, gelten dabei als Hindernisse. Eine eher an Arbeitnehmerinteressen ausgerichtete Position betont die Gefahren der Digitalisierung und warnt vor einer Selbstüberschätzung und -ausbeutung der Arbeitnehmer bei hoher Arbeitszeitsouveränität und fordert weitergehende Arbeitnehmerschutzvorschriften.

Angesichts dieser konträren Sichtweisen ist es bemerkenswert, dass Vertreter des Arbeitgeberlagers vor allem mit dem Interesse der Arbeitnehmer an einer Flexibilisierung der Arbeitszeit argumentieren und dafür Beispiele liefern: So sei es dem Familienvater bei Aufhebung des Verbots der Sonntagsarbeit möglich, am Sonntag vorzuarbeiten, um mit seinem Sohn während der Woche ein Fußballturnier besuchen zu können. Oder Eltern könnten die Kinderbetreuung optimieren, indem ein Elternteil an einem Tag zwölf Stunden arbeitet, und dann am nächsten Tag die Kinderbetreuung übernimmt. Umgekehrt warnen Arbeitnehmervertreter vor den negativen Folgen, die eine Aufgabe von Arbeitnehmerschutzvorschriften für den Arbeitgeber hätte.

So betonen sie etwa die Bedeutung der Ruhezeiten und verweisen darauf, dass ausgeruhte Mitarbeiter leistungsfähiger und weniger krank sind sowie bessere Arbeitsleistungen erbringen.

Kontrovers diskutiert wird insbesondere, ob die Regelung im Arbeitszeitgesetz, dass Arbeitnehmer eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit einhalten müssen, noch zeitgemäß ist. Die gelebte Praxis sieht vielfach anders aus: Mitarbeiter lesen und beantworten auch nach dem Ende ihrer eigentlichen Arbeitszeit dienstliche E-Mails oder führen dienstliche Telefonate. Dies führt streng genommen dazu, dass die Ruhezeit unterbrochen wird und neu zu laufen beginnt. Ein Mitarbeiter, der abends um 23:00 Uhr noch eine dienstliche E-Mail schreibt, dürfte daher, wenn man das Arbeitszeitgesetz ernst nimmt, seine Arbeit erst am nächsten Morgen um 10:00 Uhr wieder aufnehmen.

Vom arbeitgebernahen Schrifttum wird diese Regelung als nicht mehr zeitgemäß kritisiert und ihre Anpassung an die Lebenswirklichkeit gefordert. Alternativ wird argumentiert, dass geringfügige Arbeitsleistungen den Charakter der Ruhezeit nicht stören und deshalb zulässig seien.

Andererseits scheinen gerade einige DAX-30-Unternehmen erkannt zu haben, dass eine Ruhezeit nach wie vor wichtig ist. Sie haben deshalb Regelungen implementiert, die es ihren Mitarbeitern erlauben, in den Abendstunden dienstliche E-Mails weder lesen noch beantworten zu müssen. Am weitesten ging dabei der VW-Konzern, der eine halbe Stunde nach Arbeitsende die Weiterleitung vom E-Mailserver auf die Blackberrys tariflicher Mitarbeiter abschaltet.

Interessant ist der Blick nach Frankreich. Dort hat der Gesetzgeber den Anspruch der Arbeitnehmer „abzuschalten“ als unverbindliche Rahmenregelung eingeführt. Arbeitgeber sollen nun mit den Tarifvertragsparteien darüber verhandeln, wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann.

In Deutschland folgt diese Verpflichtung mittelbar bereits aus dem Arbeitszeitgesetz, das sich damit weiterhin als zeitgemäß erweist: Dessen Einhaltung gelingt dann, wenn Mitarbeitern, die nicht leitende Angestellte sind (für diese gilt das Arbeitszeitgesetz nicht) die dienstliche Nutzung von Smartphone und Blackberry in den späten Abendstunden untersagt wird. ■

Falsche
Schwerpunktsetzung
durch Entgelt-
transparenzgesetz



Was Frauen wollen ...?

Das vom Bundesfamilienministerium auf den Weg gebrachte Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen rückt näher. Am 16. Februar 2017 wurde der Gesetzesentwurf in erster Lesung im Deutschen Bundestag behandelt. Ziel des geplanten Gesetzes ist es, Entgeltunterschiede zwischen Männern und Frauen zu beseitigen.

Der Gesetzesentwurf enthält gegenüber ersten Fassungen zwar deutliche Verbesserungen, das Gesetz ist und bleibt aber überflüssig und ist die falsche Maßnahme. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind bereits heute über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) umfassend geschützt, welches eine Benachteiligung wegen des Geschlechtes verbietet.

Auch die Diskussion um Zahlen ist irreführend und unbefriedigend: Die sogenannte „unbereinigte“ Entgeltlücke von rund 21 Prozent geht auf geschlechtsspezifische Berufswahl und erwerbsbiografische Unterschiede zwischen Frauen und Männern zurück. Hier anzusetzen, wäre Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Nun streiten die Zahlenhüter, ob die bereinigte Entgeltlücke bei sieben oder rund vier Prozent (IW-Köln) liegt. Die Herausforderung auf der Suche nach perfekten Zahlen fängt bereits bei der Einordnung der

Arbeit als gleichwertig an: Dabei müssen viele Kategorien berücksichtigt werden. So hängt die Höhe des Entgeltes jedes Arbeitnehmers nicht vom Geschlecht, sondern von anderen Faktoren ab, wie etwa Betriebszugehörigkeit, Alter und Qualifikationen – zudem können vergleichbare Arbeitnehmer beispielsweise dieselbe Qualifizierung haben, in der Praxis aber dennoch unterschiedliche Leistungen erbringen. Schon in diesen Fällen ist die Arbeit nicht gleichwertig. Wird dann das gleiche Entgelt dafür gezahlt, stellt das eine Gleichbehandlung von ungleichen Gruppen dar.

Hat man das gemeinsame und ehrliche Ziel, die Erwerbstätigkeit von Frauen zu steigern, mehr Frauen in Führungspositionen zu verankern und Entgeltunterschiede bei gleicher Tätigkeit zu verhindern, dann muss richtigerweise an der Infrastruktur angesetzt werden. Dies umfasst flexible, bezahlbare und optimale Betreuungsmöglichkeiten von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen. Zudem fehlen immer noch Vorbilder, die junge Frauen bei der Berufswahl und auf dem Berufsweg inspirieren und ermutigen. Echte Fortschritte verlangen einen langen Atem, konsequentes Vorleben sowie das Überzeugen und das „Sich-überzeugen-lassen“ durch Kompetenz und Leistung – das dauert länger als eine Amtsperiode oder das Erstellen

eines Wahlprogramms. Nun bekommen wir ein Gesetz als Feigenblatt, das zwar nichts bringt, aber Unternehmen belastet und ärgert.

Das Entgelttransparenzgesetz sieht unter anderem einen Auskunftsanspruch für Betriebe ab 200 Beschäftigten vor. Dieser erstreckt sich sowohl auf das Grundgehalt einer vergleichbaren Kollegengruppe des anderen Geschlechts, als auch auf zusätzlich zwei weitere Entgeltbestandteile – wie Leistungsentgelte, Zuschläge, Zuschüsse zur Kinderbetreuung oder Dienstwagen. Jeder Arbeitnehmer soll frei wählen können, welche der beiden weiteren Entgeltbestandteile für sie/ihn relevant sind.

Eine zwingende Berichtspflicht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit von Frauen und Männern ist für Arbeitgeber mit über 500 Beschäftigten vorgesehen, soweit diese nach dem Handelsgesetzbuch lageberichtspflichtig sind. Kleinere Arbeitgeber sind aufgefordert, freiwillig zu berichten.

Wenigstens sieht das Gesetz eine ausdrückliche Angemessenheitsvermutung für tarifvertragliche Entgeltregelungen vor. Damit wurden Zuständigkeit und Kompetenz der Tarifvertragsparteien anerkannt. Schließlich sind sie es, die aufgrund ihrer Kenntnis der Branche und betrieblicher Eckdaten, die Gleichbehandlung und Transparenz bei der Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten.

Das Gesetz soll am 1. Juli 2017 in Kraft treten.

Fazit: Was Frauen wollen...? Gute Rahmenbedingungen für die eigene Lebensplanung und vorbehaltlose Anerkennung von Leistung und Kompetenz. Was sie sicherlich nicht wollen, sind Feigenblattgesetze, die dazu geeignet sind, das Thema „Frau“ in den Köpfen von Unternehmern negativ zu verankern.



BdS
Die Systemgastronomie

ANDREA BELEGANTE

Stv. Hauptgeschäftsführerin

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.

E-Mail: info@bundesverband-systemgastronomie.de

Telefon: 089 / 306 58 79 - 0

Arbeitsverhältnisse mit Rentnern

Was ist bei der Befristung zu beachten?

Die Beschäftigung von Arbeitnehmern nach Erreichen des Renteneintrittsalters wird aus verschiedenen Gründen immer bedeutsamer. Viele Menschen sind auch dann körperlich und geistig in bester Verfassung und wollen sich etwas zur Rente hinzuverdienen. Aus Unternehmenssicht hat eine Beschäftigung von Rentnern Sinn, da diese gerade für Aushilfstätigkeiten flexibel einsetzbar sind und über einen reichen Erfahrungsschatz verfügen. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist da vor allem die Frage der Befristung des Arbeitsverhältnisses von besonderem Interesse. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte mit Urteil vom 11.02.2015 (7 AZR 17/13) einen derartigen Fall zu entscheiden und dazu genutzt, um einige grundlegende Rechtsfragen zu beantworten, was im Folgenden erläutert werden soll.

Ausgangslage

Es ist nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zulässig, Arbeitsverhältnisse dergestalt zu befristen, dass diese mit Erreichen des regulären Renteneintrittsalters enden (vgl. BAG vom 12.06.2013 – 7 AZR 917/11). Im Kern wurde dies damit begründet, dass mit Erreichen des Renteneintrittsalters grundsätzlich eine soziale Absicherung aufgrund des gesetzlichen Rentenversicherungssystems besteht, was die Befristung rechtfertigen könne. Mit diesem Argument wurde in der Literatur vertreten, dass es immer zulässig sei,

Arbeitnehmer nach Erreichen des Renteneintrittsalters befristet anzustellen. Die Gegenauffassung hielt dies für eine unzulässige Altersdiskriminierung, da zu befürchten sei, dass Arbeitnehmer nach Erreichen des Renteneintrittsalters nur noch befristet angestellt werden würden.

Urteil des BAG vom 11.02.2015

Mit Urteil vom 11.02.2015 erteilt das BAG einer generellen Befristungsmöglichkeit nach Erreichen des Renteneintrittsalters eine Absage. Nach seiner Auffassung unterscheidet sich bei einer Befristung die Situation des Rentners von der eines Arbeitnehmers im Erwerbsalter erheblich. So ist nach den allgemeinen Befristungsregeln des § 14 Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG), die Wirksamkeit der Befristung zu überprüfen. Hat mit dem betreffenden Arbeitnehmer zuvor noch kein Arbeitsverhältnis bestanden, ist eine sachgrundlose Befristung bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren zulässig – in diesem Zeitraum darf die Befristung bis zu dreimal verlängert werden.

Hat mit dem Arbeitnehmer allerdings zuvor schon ein Arbeitsverhältnis bestanden (befristet oder unbefristet), dann kommt lediglich noch eine Befristung aufgrund Sachgrunds gemäß § 14 Abs. 1 TzBfG in Betracht. Typisch ist zum Beispiel die Befristung zur Abdeckung eines Vertretungsbedarfs gemäß § 14 Abs. 1 Nr. 3 TzBfG (etwa wegen Mutterschutz, Elternzeit, Krankheitsvertretung).

Bezogen auf die konkrete Situation eines Arbeitnehmers, der das Renteneintrittsalter erreicht und danach befristet weiterarbeiten möchte, entwickelt das BAG folgende Argumentation für einen Sachgrund im Sinne von § 14 Abs. 1 Nr. 6 TzBfG: Bezieht ein ehemaliger Arbeitnehmer Altersrente und wird das Arbeitsverhältnis auf Zeit wegen einer konkreten, zum Zeitpunkt der Befristungsabrede bestehenden Personalplanung des Arbeitgebers fortgesetzt, um etwa eine Ersatzkraft einzuarbeiten oder ein Projekt zum Abschluss zu bringen, kann dies die Befristung des Arbeitsverhältnisses ebenfalls rechtfertigen.

Fazit

Das BAG hat die Beschäftigung von Rentnern durch das Urteil vom 11.02.2015 nicht gerade erleichtert. Vielmehr werden Unternehmen Rentner anstellen, die zuvor noch nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Unternehmen standen. Damit kann die sachgrundlose Befristung herangezogen werden. Die Beschäftigung von Rentnern, die zuvor bereits in einem Arbeitsverhältnis zum Unternehmen standen, ist nur dann zu empfehlen, wenn konkrete Sachgründe gemäß § 14 Abs. 1 TzBfG vorliegen, wie etwa Vertretungskonstellationen. In Betracht kommt insbesondere auch der vom BAG aufgezeigte Befristungsgrund gemäß § 14 Abs. 1 Nr. 6 TzBfG, wonach bei einem Rentenbezug die Befristung gerechtfertigt ist, wenn diese einer konkreten arbeitgeberseitigen Personalplanung dient. ■



BEITEN BURKHARDT
Kompetenz zählt. Individualität gewinnt.

MARTIN FINK

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



Schwerbehinderte Mitarbeiter: Neue Regeln für die Kündigung



Das Bundesteilhabegesetz, dessen erste Stufe bereits zum 01.01.2017 in Kraft getreten ist, soll in vier Stufen die Rechte von Menschen mit Behinderungen weiter stärken. Insbesondere sollen Teilhabe und Selbstbestimmung durch die neuen Regelungen verbessert werden. Die bisherigen Regelungen des SGB IX werden somit erweitert.

» Eine der wichtigsten Neuerungen ist sicherlich die Stärkung der Rechte der Schwerbehindertenvertretung. «

Bislang brauchte der Arbeitgeber, um eine Person mit Schwerbehinderung (Grad der Behinderung mindestens 50) oder Gleichstellung (mindestens 30 Grad der Behinderung und Gleichstellungsbescheid) formal wirksam zu kündigen, außer der Betriebsratsanhörung nur die Zustimmung des Integrationsamtes einzuholen. Durch die Neuregelung im Bundesteilhabegesetz wurden zum 01.01.2017 die formellen Voraussetzungen für die Kündigung erweitert: Es muss nun auch die Schwerbehindertenvertretung „unverzüglich und umfassend“ unterrichtet werden, sie ist „vor einer Entscheidung anzuhören“ und unverzüglich über die getroffene Entscheidung zu informieren. Diese Unterrichts- und Anhörungspflicht gab es bereits vor 2017 – § 95 Abs. 2 SGB IX – neu ist jedoch die zusätzliche Regelung in § 95 Abs. 2 Satz 3 (ab 2018 in § 178 SGB IX), wenn es dort heißt: „Die Kündigung eines schwerbehinderten Menschen, die der Arbeitgeber ohne eine Beteiligung nach Satz 1 ausspricht, ist unwirksam.“ Damit ist die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung nunmehr Wirksamkeitsvoraussetzung der Kündigung, während zuvor die Durchführung und Vollziehung der Kündigung lediglich bis zur ordnungsgemäßen Anhörung auszusetzen war (§ 95 Abs. 2 Satz 2 SGB IX).

Die neue gesetzliche Regelung wirft für den Arbeitgeber Fragen auf, die sicherlich noch die Arbeitsgerichte beschäftigen werden: Es bleibt nämlich unklar, welche Verfahrensvoraussetzungen denn konkret für eine wirksame

Kündigung einzuhalten sind. Im neuen § 95 Abs. 2 Satz 3 SGB IX steht, dass die Schwerbehindertenvertretung „vor einer Entscheidung“ anzuhören ist. Unklar ist, wann dies genau sein soll. Bedeutet für die Praxis sicherlich so frühzeitig wie möglich, jedenfalls noch bevor das Integrationsamt um Zustimmung gebeten wird. Wobei sogar in der Literatur vertreten wird, dass das Anhörungsverfahren schon abgeschlossen sein muss, wenn der Antrag auf Zustimmung gestellt wird. In der gesetzlichen Neuregelung ist auch keine Frist für die Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung enthalten. In der Literatur wird vertreten, dass auch hier, wie für den Betriebsrat analog § 102 BetrVG, eine Woche Zeit bei einer ordentlichen Kündigung gegeben werden muss; drei Tage bei fristloser Kündigung. Deshalb und wegen der Pflicht zur frühzeitigen Anhörung sollte die Schwerbehindertenvertretung – in einem gesonderten Schreiben, das ansonsten inhaltlich gleichlautend sein kann – spätestens gleichzeitig mit dem Betriebsrat angehört werden. Schließlich ist daran zu denken, dass der Schwerbehindertenvertretung die nach der Anhörung getroffene Entscheidung „unverzüglich“ mitzuteilen ist – auch dies sollte noch vor Zugang der Kündigung erfolgen, weil die Regelung in § 95 Abs. 2 Satz 3 SGB IX dafür sprechen könnte, dass auch dieser Teil der Pflicht aus Satz 1 Wirksamkeitsvoraussetzung ist. Letztlich wird Rechtssicherheit in allen Punkten erst nach einer höchstrichterlichen Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts gegeben sein.



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: Henkel@fps-law.de
Telefon: 030/885 927 - 390

Arbeitsrechtliche Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt

Eine exemplarische Sensibilisierung

Es dürfte weitgehend unstrittig sein, dass die Digitalisierung unsere Arbeitswelt erheblich verändert. Industrie, beziehungsweise Dienstleistung 4.0 und Internet der Dinge, sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Stichworte. Die Digitalisierung wirkt sich auf den gesamten Strauß arbeitsrechtlicher Handlungsfelder

aus: Von der Definition eines Arbeitnehmers oder eines Betriebes bis hin zu veränderten Anforderungen an die Qualifizierung von Mitarbeitern, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, Fragen der Arbeits- und Ruhezeit, Spannungen mit dem Beschäftigten-Datenschutz und neu entstehenden Beschäftigungsformen.

Erwartungen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite

Die Möglichkeiten der Digitalisierung wecken Wünsche bei Arbeitgebern und -nehmern. Unternehmensteile werden, losgelöst von jeglicher räumlichen Verbundenheit, vertikal vernetzt. Die systemseitige Einbindung von Geschäftspartnern, Zulieferern und Kunden – über Unternehmensgrenzen hinaus – ermöglicht einen optimierten Gesamtprozess mit höchstmöglicher Produktivität. Wenn Arbeitnehmer zu jeder Zeit, von jedem Ort aus und ohne inhaltliche Abstriche arbeiten können, so schafft das Begehrlichkeiten, die erheblich an der einst selbstverständlichen Präsenzkultur und der geläufigen Betriebs- und Abteilungsstruktur kratzen. Warum sollen Beruf und Privates nicht verbunden werden können? Warum etwa soll ein Teil der Arbeit nicht abends zuhause erledigt werden, während die Kinderbetreuung gesichert ist? Diskutiert wird dies oft mit Hinweis auf die veränderten Ansprüche neuer Generationen (Work-Life-Blending). Letztlich ist es nicht mehr als die Frage, warum das, was technisch möglich ist, nicht umgesetzt werden sollte – wenn es für den Einzelnen von Vorteil und für niemanden von Nachteil ist. Diese Frage konnten sich frühere Generationen schlichtweg gar nicht stellen.

Spannend wird es im Detail

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass etliche arbeitsrechtliche Vorschriften der Digitalisierung „nicht Stand halten“. Sie müssen dringend an die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern angepasst werden. Rechtsunsicherheiten oder gar Rechtsstreitigkeiten gefährden sonst die angemessene Ausgestaltung der neuen Arbeitswelt. In etlichen Unternehmen können heute alltägliche Fragen anhand der arbeitsrechtlichen Vorgaben nicht mehr verlässlich gelöst werden. Sie stehen dann vor der Wahl, die eigene Anpassung an den sich wandelnden (Arbeitnehmer-) Markt zu verlangsamen oder pragmatische Entscheidungen jenseits der Gesetzeslage zu treffen. Beides sind keine guten Alternativen.

Exemplarisch lassen sich die arbeitsrechtlichen Herausforderungen an zwei Themen – Arbeitszeit und Mitbestimmung – sehr gut veranschaulichen.

Höchst Arbeitszeit und Ruhezeit

Die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) zur täglichen und wöchentlichen Höchstarbeitszeit stammen aus einer Zeit, in der Arbeit



praktisch immer mit der Anwesenheit an einem Arbeitsplatz verbunden war. Diese Vorschriften müssen heute auf das Beantworten einer E-Mail – von zuhause in der 11. Arbeitsstunde des Tages – oder auf eine komplette Home-Office-Woche angewandt werden. Ist diese in der Regel höchst selbstbestimmte Arbeit noch vergleichbar mit der Arbeitsbelastung, die der Gesetzgeber einst mit dem ArbZG regeln wollte? Nicht nur Arbeitsbeginn und -ende sondern auch untätige Unterbrechungen können im Home- und Mobile-Office meist individuell erfolgen. Der Mitarbeiter gönnt sich vermeintlich ohne arbeitszeitlichen Druck auf der Suche nach dem bestmöglichen Ergebnis den einen oder anderen geistigen Schlenker. Im Gegenzug gibt es keine Notwendigkeit bei schneller Erledigung der Aufgabe die restliche Zeit am Arbeitsplatz „abzusitzen“.

Interessant zu beobachten ist, dass allein der Umstand, dass ein technisches Gerät genutzt wird, plötzlich zu Diskussionen, Sorgen und Warnungen führt, die in der Vergangenheit trotz vergleichbarer Konstellation schlichtweg nicht existierten. Dabei ist zu hinterfragen, ob etwa die Unterbrechung des sonst täglichen Tatorts, um in 15 Minuten handschriftlich eine Idee für eine Projektpräsentation am nächsten Tag zu skizzieren, arbeitsrechtlich anders zu bewerten ist, wenn der Mitarbeiter diese Skizze direkt ins Notebook schreibt und per E-Mail als Vorschlag an die restlichen Projektmitglieder sendet. Bei der ersten Handlungsweise würde eine Bewertung schlichtweg gar nicht vorgenommen. Ebenso würde die Bitte um Arbeitszeitgutschrift eines Mitarbeiters, weil dieser abends zuhause nach einem Seminar wichtige Stellen der Teilnehmerunterlage mit einem Textmarker für sein Team hervorgehoben hat, landläufig irritieren. Wird die Markierung allerdings direkt im pdf mittels Firmennotebook vorgenommen und danach an alle versendet, beginnt die Diskussion über Höchstarbeitszeiten. Oder gar, dass sich die Ruhezeit hiernach richten soll.

Soll der Arbeitgeber, um den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen, den Mitarbeiter bei Ausgabe eines Smart-Phone ausdrücklich verpflichten, dieses nach Ablauf von zehn Nettoarbeitsstunden am Tag nicht mehr einzuschalten, beziehungsweise keine eingehenden

E-Mails zu lesen? Muss er mindestens stichprobenartig die Nutzungszeiten der Geräte der Mitarbeiter prüfen, um etwaige Arbeitszeitverstöße zu ermitteln? § 4 ArbZG fordert „im voraus feststehende Ruhepausen“: Was müssten Arbeitgeber und -nehmer zu Beginn eines Home-Office-Tages tun, um sich korrekt zu verhalten? Die Kaffeepausen bereits festlegen?

Diese Fragen sollen die tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt nicht verharmlosen, sondern dafür sensibilisieren, dass bisherige Bagatellanlässe nicht aufgrund der Digitalisierung verkompliziert werden dürfen. Und sie machen deutlich, dass die Diskussionen weniger auf der Ebene der technischen Möglichkeiten geführt werden dürfen, sondern vielmehr anhand des korrekten Verständnisses des arbeitgeberseitigen Weisungsrechtes. Das bedeutet immer noch, dass der Arbeitnehmer zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit verpflichtet ist. Maßgeblich kann daher nur die Betrachtung sein, wozu der Mitarbeiter durch den Arbeitgeber verpflichtet wird und nicht wozu er glaubt, sich verpflichtet fühlen zu müssen und schon gar nicht, wozu er sich von sich aus entscheidet. Hieran müssen sich gesetzgeberisch sinnvolle Anpassungen messen lassen.

Betriebsratsstruktur

Eine weitere Herausforderung ist es für viele Unternehmen heute auch, die korrekte Betriebsdefinition zu finden. Dieses Thema wird mit Blick auf die 2018 durchzuführenden Betriebsratswahlen noch deutlich an Bedeutung gewinnen. Wann liegt ein Betrieb in welchen Grenzen vor? Die bisherigen Kriterien – dass es sich um eine organisatorische Einheit handeln muss, innerhalb derer der Arbeitgeber, allein oder mit seinen Arbeitnehmern, mit Hilfe von materiellen oder immateriellen Mitteln bestimmte arbeitsrechtliche Zwecke fortgesetzt verfolgt, die sich nicht in der Befriedigung des Eigenbedarfs erschöpfen –, lassen keine sichere Abgrenzung zu, wenn Mitarbeiter aufgrund der technischen Möglichkeiten nicht nur in immer wieder neu zugeordneten Projektteams, sondern auch an jedem beliebigen (selbstbestimmten) Ort und dabei auch mit Arbeitnehmern anderer konzernzugehöriger Gesellschaften, Arbeitnehmern des Kunden oder eines Zulieferers oder mit Freelancern engverknüpft tätig werden.

Welches Betriebsratsgremium bei personellen Einzelmaßnahmen zu beteiligen ist, ist in solchen Fällen oft nicht eindeutig zu entscheiden. Die vorsorgliche Beteiligung mehrerer Gremien kann keine sinnvolle Lösung sein; verbreitet sie so nicht zuletzt persönliche Daten an Personen, die diese gar nicht erhalten sollten.

Die unternehmensspezifische Gestaltung der Mitbestimmungsgremien nach § 3 Abs. 1 Nr. 1-3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kann genutzt werden, um solchen Unklarheiten zu entgehen. Leider erschwert aktuell die Einschränkung in § 3 Abs. 2 BetrVG auf die vorrangige Regelung mittels Tarifvertrag, dass sich die Betriebsparteien direkt auf die bestpraktikable Struktur der Mitbestimmung verständigen. Eine Umstellung auf andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen nach § 3 Abs. 1 Nr. 3 ist sogar ausschließlich nur mittels Tarifvertrag möglich.

Fazit

Der Untertitel „eine exemplarische Sensibilisierung“ wurde gewählt, da noch schier unbegrenzt weitere Handlungsfelder aus der Praxis aufgelistet werden könnten, in denen die praktische Arbeitswelt, die Erwartungen von Arbeitgebern und -nehmern und die bekannten gesetzlichen wie gerichtlichen Auslegungen und Vorgaben nicht mehr zusammen passen wollen*. Mehr als eine Sensibilisierung kann der Artikel daher nicht sein. Zur Schaffung neuer Passgenauigkeit ist weniger der Praktiker aufgerufen, als vielmehr der Gesetzgeber. Sensibel für die momentanen rechtlichen Risiken müssen jedoch Personaler und Arbeitsrechtler in Unternehmen sein. Insbesondere, um die vor Ort notwendigen pragmatischen Lösungen danach zu bewerten, ob Nutzen und Risiko in einem akzeptablen Verhältnis stehen. Sicher ist, dass die arbeitsrechtlichen Herausforderungen der Digitalisierung uns noch lange Zeit begleiten werden. Gern diskutiere ich meine Ansätze und Ihre Erfahrungen im direkten Austausch unter kontakt@sandrabierodbaehre.de



KIND

SANDRA BIEROD-BÄHRE

Bereichsleiterin Personal / Juristin

Kind Unternehmensgruppe

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

* Mit weiteren Fragen beschäftigt sich der Fragenkatalog des Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU), der unter http://www.bvau.de/files/Daten/content/Dokumente/BVAU_Fragenkatalog_Arbeitenviennull_Stand_Sep_Homepage.pdf abrufbar ist.

Brauchen wir HR noch?

Ob wir HR nach der Digitalisierung zukünftig noch brauchen, wird aktuell überall intensiv diskutiert und ist sicherlich eine jener Fragen, der sich Personalentscheider mit besonderer Aufmerksamkeit widmen sollten. Die Idee dahinter nimmt langsam Gestalt an und ist zum Beispiel in dem IBM Whitepaper „**How Cognitive Computing will transform HR and the Employee Experience**“ nachzulesen. Darin sondiert IBM das Feld für den Vormarsch von „Cognitive HR“ im Rahmen einer groß angelegten Umfrage.

Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Bereiche Talent Acquisition and Onboarding, Talent Development und HR Operations vom Einsatz künstlicher Intelligenz profitieren können.

Es wurde untersucht, ob die Befragten nach dem Rat eines Menschen oder einer Maschine eine identische Entscheidung treffen, von wem sie sich besser informiert beziehungsweise beraten fühlen und wem sie mehr vertrauen. Im Ergebnis gab es keinen Bereich, in dem der Pro-Maschine-Stimmenanteil unter 50 Prozent lag. In Sachen Konsistenz der Entscheidungen ging es 60 zu 56 Prozent zu Gunsten der Menschen aus. Bei der Vollständigkeit der Informationen 68 zu 64 Prozent zum Vorteil der Maschine. Im Fall von Vertrauenswürdigkeit (wie über einen Urlaubsantrag zu entscheiden) lagen Maschinen mit 58 zu 54 Prozent vorn. Lediglich bei der Frage, an wen man sich im Wiederholungsfall am liebsten wenden würde, haben die gewohnten Methoden (Mensch) mit etwas mehr Abstand, 71 zu 62 Prozent, besser abgeschnitten. Ein recht knapper Vorteil für den Menschen. Oder, um eine Antwort auf die eingangs gestellte Frage zu geben: Nein, HR kann wohl auch ohne Menschen. Die Personal-Welt ist bereit für die schlaunen Maschinen, resümiert IBM. Und hat damit nach Meinung von Wollmilchsau (siehe aktueller Blogbeitrag <http://ibm.biz/wollmilchsau>) Recht.

Eine wesentliche Rolle spielen dabei die Entwicklungen rund um IBM Watson. Mit der kognitiven Intelligenz eines Watson-Systems sind Geschäftsbereiche in der Lage, riesige Mengen von Daten zu lesen, sie zu analysieren beziehungsweise zu bewerten, um regelmäßig – durch Interaktion mit den Anwendungen sowie neuen Erkenntnissen –, dazuzulernen.

Wer hat heutzutage noch den Überblick über die unzähligen Innovationen und die damit einhergehenden neuen Buzzwörter? Analytics, Big Data, Predictive, BI Strategy, Digital Transformation – diese Liste könnte man endlos weiterführen. Immer öfter stellt man sich die Frage: Was steckt wirklich hinter diesen Begriffen? In welchen



Bereichen muss man mit Themen wie Big Data, Analytics und sonstigen Business Intelligence (BI) Lösungen überhaupt rechnen? Dass 80 Prozent aller Daten unstrukturiert vorliegen, hat man vielleicht schon mal gehört, aber was bedeutet das konkret für das eigene Unternehmen?

Big Data: bereits heute auch in HR verfügbar

Die Frage, ob HR in Zukunft mit Big Data überhaupt konfrontiert werden wird, lässt sich mit einem klaren „Ja!“ beantworten. Und zwar nicht erst in Zukunft, sondern jetzt, in diesem Moment schon – während das nächste potenzielle Top-Talent auf Twitter einen Post mit Überlegungen zur Jobsuche veröffentlicht. Oder die nächste elektronische Bewerbung hereinflattert, die heute noch händisch analysiert wird, aber eigentlich automatisch ausgewertet werden könnte. Oder eine komplette Bewerberanalyse – unter Einbezug von Social-Media-Daten, Sentimentanalyse und Abgleich mit Assessment-Daten – ein vollumfängliches Talent-Profil mit Informationen über die Persönlichkeit von Bewerbern ausgeben könnte. Die relevanten Daten sind längst da! Es hängt nur davon ab, was HR aus diesen Daten macht.

Außer der Analyse einzelner Kandidaten im Recruitment ist viel mehr möglich – von Personality Analytics eines Einzelnen bis hin zur Workforce Analytics der gesamten Mitarbeiterschaft.



Wie Big Data HR unterstützen kann

Bereits heute können folgende Daten zur starken Analyse von HR-Big-Data genutzt werden:

Talent Acquisition: Bewerberdaten, egal ob Bewerbungen, Assessment-Tests oder andere Daten, können umfassend analysiert werden, um die besten potenziellen Talente zu identifizieren und dem passenden Job zuzuordnen.

Talent Management: Bestehende Mitarbeiterdaten in jeglicher Form können aus internen und externen Daten herangezogen werden, um die gesamte Leistungserbringung und den Einsatz der Workforce zu optimieren.

Social: Interne und externe soziale Medien-Daten, wie Blogbeiträge, Forenkommentare, Diskussionen, Posts, Videos oder Texte, können verwendet werden, um gezielte Analysen durchzuführen.

Learning: Der Talent-Entwicklungsstand des gesamten Unternehmens kann, entlang der Learning-Daten von klassischen Schulungen, E-Learning, Assessments und anderen Formen on-the-fly, bis in tiefste Details analysiert werden.

Surveys: Um außer dem Wissen über die Mitarbeiter auch das Meinungsbild oder Umfragen zu innovativen Themen des Unternehmens selbst zu erlangen, können kontinuierliche Mitarbeiterbefragungsdaten in großen Massen analysiert und ausgewertet werden.

Talent Analytics: Unter dem Oberbegriff „Talent Analytics“ werden jegliche Initiativen zur Auswertung von HR Big Data subsummiert. Dabei reicht das Spektrum vom Personality Insight eines Einzelnen bis zur Workforce Analytics der Gesamtheit der bestehenden und potenziellen Mitarbeiter im Unternehmen. Moderne Tools sind in der Lage auf schnellem Weg lediglich durch Eingabe einer Frage à-la-Suchmaschine, Ergebnisse komplexer statistischer Analysen grafisch und begründet zu visualisieren.

Passt die Massendatenanalyse „Big Data Analytics“ überhaupt in den traditionellen Personalbereich? Definitiv! Wichtig ist, dass HR wieder zum Taktgeber in der Unternehmensführung wird. Das Personal als ausführender Arbeitsfaktor ist das entscheidende Glied in der Leistungserbringung eines Unternehmens. Daher ist es von außerordentlicher Wichtigkeit, die vorhandenen Daten, die bisher nur schleppend, stückweise und in minimalem Umfang analysiert werden, zur faktenbasierten Entscheidungsfindung zu nutzen.

Zusätzlich können interaktive Assistenten in der Personalarbeit von Mitarbeitern, Führungskräften und Personal selber genutzt werden. Ein Karriere-Coach oder ein Recruitment-Advisor wird in der Interaktion, auf Basis der verfügbaren Daten, wichtige Empfehlungen für die nächsten Schritte geben können. Im Rahmen des Retention-Managements sind Vorhersagen für das Halten von Talenten unglaublich wichtig. Die Wiederbesetzung einer offenen Stelle kostet Unternehmen bis zu zwei Jahresgehälter und somit ist leicht ein Business Case gefunden, wenn man durch HR Analytics Kündigungen vermeiden kann.

Kultureller Wandel im Unternehmen

Damit einhergehend ist ein kultureller Wandel im Unternehmen vonnöten. Der Mitarbeiter muss die Angst verlieren, als gläserner Mensch durchweg analysiert zu werden. Das kann nur funktionieren, wenn das gesamte Unternehmen diesen Kulturwandel durchlebt und unterstützt. Durch ein klares und transparentes Bekenntnis – bis hoch zur Geschäftsführung – ist es möglich, diesen Kulturwandel, weg von einer klassischen Ellenbogen-gesellschaft (in der sich jedes ketzerische Detail via Buschfunk in Stunden verbreitet), hin zu einem offenen, transparenten und zugleich sozialen Unternehmen durchzuführen. Durch gezielte Schulungen, Trainings und entsprechende Hilfestellungen sollte bei den Mitarbeitern die dafür notwendige Akzeptanz geschaffen werden. Sich in einem gut funktionierenden, automatischen Netzwerk selbst präsentieren und Daten nutzen zu können, um sich weiterzuentwickeln und dabei die persönlichen sowie unternehmerischen Ziele zugleich erfüllen zu können – das ist doch der Traum jedes Mitarbeiters.

Abschließend noch eine Bemerkung zum Thema Transparenz: HR und Big Data, das kann nur dann funktionieren, wenn der Mitarbeiter sicher sein kann, dass sein Arbeitgeber vertrauensvoll mit den Daten umgeht. Daten sollten daher kein Kontrollwerkzeug sein, sondern dem Mitarbeiter helfen, sich selbst besser einzuschätzen und seine Möglichkeiten und Chancen datengestützt zu analysieren.



SVEN SEMET

HR Thought Leader Watson Talent

IBM Deutschland

E-Mail: Sven.Semet@de.ibm.com

IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe April 2017

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 19.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 2/2017 mit einer Auflage von 7.400 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 3/2017 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 2.500 Exemplare werden jeweils auf DATAKONTEXT- und HR-RoundTable-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck

Geschäftsführer

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG

E-Mail: TBuck@hr-is.de

Telefon: 040/79 142-082

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH

Augustinusstraße 9 d

50226 Frechen-Königsdorf

Telefon: 02234/98 949-30

Telefax: 02234/98 949-32

www.datakontext.com

Sonderdrucke:

Kerstin Giffei

Telefon: 02234/989 49-90

giffei@datakontext.com

Satz/Layout:

charisManufaktur Markenberatung GmbH

22767 Hamburg

Telefon: 040/69 66 14 80

Druck:

KESSLER Druck + Medien GmbH & Co. KG,

Bobingen

Bildnachweis:

Spring Messe (S6); Charismanufaktur (S7); colourbox (S9/32); DSGV (S10/11); Bremer AG (S13); shutterstock (S14/17/18/23/30); orbitak (S16); pixabay (S16/26/28); Deutsche Bahn (S20/21); presseportal (S26); dwellworks/adobe (S27); BdS (S29); istockphoto (S30); IBM/Fotolia (S34/35)

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

Urheber- und Verlagsrecht:

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

Veranstaltungskalender

28.3.

Stuttgart

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Martin Fink, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, BEITEN BURKHARDT

BEITEN BURKHARDT
kompetenz. zB. Arbeitsrecht. garant.

Neue IT-Systeme: Was sind die Hürden für HR?

Till Tobler, HR Business Partner, ADP

ADP
A more human resource.™

29.3.

Frankfurt/M.

18.00 Uhr

BGM mit Spaßfaktor: So motivieren Sie auch schwer erreichbare Zielgruppen im Unternehmen

Jan-Philipp Koch, Betrieblicher Gesundheitsmanager / Key Account Manager, vitality liberty GmbH und Prof. Dr. Volker Nürnberg, Leiter Health Management, Mercer Deutschland GmbH

vitality liberty
bewusst leben

MERCER

Arbeit 4.0: Können wir nur noch unter Strom arbeiten?

Dr. Felicitas Pudwitz, Leiterin Personal, ckc ag

ckc group

30.3.

Köln

18.00 Uhr

Fakten auf den Tisch! Wie sich Arbeitgeberattraktivität messen lässt

Michael Schütz, Strategie-Berater, EMPLOYER BRANDING now

Employer Branding now

Private E-Mail- und Internetnutzung aus arbeitsrechtlicher Sicht: Arbeiten 4.0 schwer gemacht

Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH

VDI

15.5.

Braunschweig

18.00 Uhr

Innovative Mitarbeiterzusatzleistungen

Sebastian Maaß, Geschäftsführer, ValueNet Consulting Nord GmbH & Co. KG

ValueNet GROUP

Führungskräfteentwicklungsprogramm

Jens Zielsdorf, Personalentwicklung, tejo Möbel

tejo
ULTRAHEIMGRUPPE

01.6.

München

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Dr. Marc Spielberger, Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Reed Smith

ReedSmith

Tue Gutes und rede darüber: Über den MehrWERT von HR

Christian Hug, Senior Director Human Resources, Discovery

Discovery COMMUNICATIONS

19.6.

Berlin

18.00 Uhr

Innovative Mitarbeiterzusatzleistungen

Frank Bosse, ValueNet Group München

ValueNet GROUP

„YES I CAN! – durch Empowerment Unternehmensphilosophie und Gästezufriedenheit verbinden.“

Nicole Kern, Director of Human Resources, Radisson Blu Hotel Berlin

Radisson BLU HOTELS & RESORTS

Mehr Informationen unter www.HR-RoundTable.de

HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partnerin in Hamburg, Berlin und Niedersachsen

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Business Coach
und Partnerin FPS, Wirtschaftsmediatorin

Telefon: 030/88 59 27 - 390

E-Mail: Henkel@fps-law.de

Ab
01. Mai im
Sabbatical

FPS
Frau Köhler, In Partner

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



Partner in Hessen und Nordrhein-Westfalen

ALEXANDER GRETH

Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 0211 / 470 - 53 22

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

Simmons & Simmons

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

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

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



Partner in Baden-Württemberg

MARTIN FINK

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Telefon: 089 / 350 65 - 11 38

E-Mail: Martin.Fink@bblaw.com

BEITEN BURKHARDT
kompetenz durch Partnerschaft gewonnen

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

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

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



Partner in Bayern

DR. MARC SPIELBERGER

Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 089 / 203 04 - 186

E-Mail: MSpielberger@reedsmith.com

ReedSmith

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

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

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

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

Wir freuen uns auf Ihren Besuch:
„Personal Nord“: Halle A4, Stand F.24
„Personal Süd“: Halle 1, Stand K.15

> Benefits für Ihre Mitarbeiter

Betriebliche Versorgungs- lösungen mit Weitblick

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

Wir freuen uns auf Ihren Besuch bei unserem Vortrag
„Demografiemanagement im Mittelstand durch Zeitwertkonten“:

- „Personal Nord“: Dienstag, den 25. April von 13:35 bis 14:00 Uhr
- „Personal Süd“: Dienstag, den 9. Mai von 13:35 bis 14:00 Uhr
- „Personal Süd“: Mittwoch, den 10. Mai von 12:05 bis 12:30 Uhr