



Recruitingtrends 2020

» Seite 8

Wenn Mitarbeiter zu Headhuntern werden

» Seite 10

moove macht mobil!

» Seite 11

Zirkuläres Fragen

» Seite 17

Die Internationalisierung der HR-Organisation: Auf zu neuen Ufern

» Seite 25

Zeitwertkonten in der Praxis

» Seite 27

PKV: Optimierung für Führungskräfte

» Seite 28

bAV – unterschätzte Risiken alter Versorgungsordnungen

» Seite 29

Massenentlassungen – Achtung, Formalfehler vermeiden!

» Seite 31

Personalarbeit „ooo“ (out of office)

» Seite 32

e-learning – die neue Art des Lernens

» Seite 33

BPO im Mittelstand

» Seite 34



Veranstaltungskalender

HR-RoundTable auf der „PERSONAL Süd“ vom 23. – 24. April 2013 in Stuttgart » Seite 3

HR-RoundTable auf der „PERSONAL Nord“ vom 14. – 15. Mai 2013 in Hamburg » Seite 4

Vorträge des HR-RoundTable im zweiten Quartal 2013 » Seite 36

Resilienz im Spannungsfeld von Individuen und Organisationen

Katrin Schoepf, Führungskräfte-Entwicklung, IBM

» Seite 18

Mit freundlicher Unterstützung:



Der HR-RoundTable bedankt sich für die langjährige Unterstützung



IMKE ASCHEMANN
Leiterin/Head of Human Resources
TUI InfoX GmbH



DR. CHRISTOPH BAUSEWEIN
Rechtsanwalt / Counsel Labour Relations
Nestlé Deutschland AG



HELMUT BERG
Geschäftsführender Gesellschafter
RSB Deutschland GmbH



MONIKA BIRBAUM, MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht
P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE



DR. JENS BÖLSCHER
Geschäftsführer
WelfenAkademie Braunschweig



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



OLAF DREVICKE
International HR Manager
Reemtsma / Imperial Tobacco Group



EDGAR ERTEL
Director BU SmartPay &
BU ProfessionalPay
ADP Employer Services GmbH



MANFRED FABER
Geschäftsführer
HR-Consultants GmbH



PETER FRIEDRICH
Leiter Personal Central Europe
Nordzucker AG



WOLFGANG GEBAUER
Geschäftsführer
Hofmann Consultants Executive Search



BEATE GÖRCKE
Head of Marketing & Finance
OTHER GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



ANNE GROVU
Head of Human Resources
Airbus Cmpa



MARK GREGG
Geschäftsführer
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



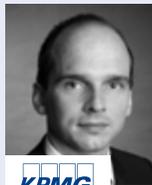
DR. WINFRIED GUBA
Director
NET EXPAT Germany



ROBERT HEILIGERS
Leiter International Employee Benefits
HDI (Talanx Pensionsmanagement)



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



DR. LARS HINRICHS, LL.M.
Fachanwalt für Arbeitsrecht
KPMG Rechtsanwaltskanzlei mbH



JENS HOEPE
Leiter Personal
Bremer Landesbank



VALERIE HOLSBOER
Hauptgeschäftsführerin
Bundesverband der Systemgastro-
nomie e.V.



STEFANIE HORNING
Chefredaktion HRM.de
HRM Research Institute GmbH



HARALD HUBER
Director Business Consulting
PensionCapital GmbH



RODO KOHL
Geschäftsführer
akquinet enterprise solutions GmbH



CARSTEN KLEINBURG
Rechtsanwalt
PricewaterhouseCoopers



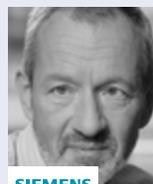
DIRK KEPPLER
Direktor
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft



MARTINA KLOSS
Manager Recruiting & Personalmarketing
ARAMARK Holdings GmbH & Co. KG



HELGE KOCHSCHLÄPFER
HR Manager
tesa SE



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



Franz LANGECKER
Chefredakteur
Datakontext



INES LARSEN-SCHMIDT
Vice President Human Resources
Westbridge Europe



JOCHEM MAYER
Geschäftsführer
gmo – Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



CORDULA MOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitsverband Region Braun-
schweig e.V.



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



MANFRED NEFF
Leiter Organisation Konzernleitung
Deutsche Bahn AG



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



MARGOT OTT-SIEDENTOPF
Personalmarketing / zertifizierte
systemische Supervisorin
KIKH



THOMAS MARTIN PETERS
Personalleiter
Rheinmetall Defence Electronics GmbH



ALEXANDER R. PETSCH
Geschäftsführer
Spring Messe Management
GmbH & Co. KG



A. MICHAEL PICARD
GF Human Resources
Metro Cash & Carry Deutschland
GmbH & Co. KG



FRANK PRIEUE
Geschäftsführer
KPS Interactive Media GmbH
& Co. KG



ROLAND RASCH
Geschäftsführer
Gesundheitsmobil GmbH



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



HANS-JOSEF SCHNEPFER
Geschäftsführer
SWP-Outplacement



KATRIN SCHOEPF
Führungskräfte-Entwicklung
IBM



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



ANDREAS SUTER
European Training Consultant
McDonald's Deutschland Inc.



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



MELANIE WALDEN
District Manager
Randstad Deutschland



CHRISTINE WALKER
Geschäftsführerin
PLU GmbH



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung



FRANK WEGERLE
Personalreferent
Unilever Deutschland Produktions
GmbH & Co. OHG



WOLFGANG ZECHMEISTER
Geschäftsführer
Zechmeister PersonalManagement



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



RÜDIGER ZIELE
Geschäftsführer-Geschäftsführer
PensionCapital GmbH



JOERG ZÜHLKE
Leiter HR der Commerzbank Region Nord
Commerzbank AG



Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns sehr, Sie mit der 7. Ausgabe der HR-RoundTable News zu einer spannenden Reise einladen zu können. Fahren Sie mit uns über [Länderautobahnen](#) (Seite 24) zu [Neuen Ufern](#) (S. 25). Während das Radio „On the road‘ again“ spielt, erfahren Sie, was [Personalarbeit ooo](#) (S. 32) bedeutet und in unserem ersten Beitrag aus der Schweiz, wie modernes [e-learning](#) (S. 33) funktioniert.

Sollten Sie Ihre [Personalziele für HR-Performance](#) (S. 26) nicht sofort finden, hilft manchmal [Zirkuläres Fragen](#) (S. 17) – und als Ihr HR-Guide hilft Ihnen unser Leitsystem, um bei Großbaustellen [Massenentlassung](#) (S. 31), [Änderungsschutzklagen](#) (S. 30) und [Business Process Outsourcing](#) (S. 34) die optimale Route zu finden.

Erleben Sie, wie [mobil moove](#) Sie macht (S. 11), wie Sie [rückenschonend](#) (S. 13) fahren und mitreisende [Kinder mit Begeisterung fit für die Zukunft gemacht werden](#) (S. 15). Für eine unbeschwerte Reise empfehlen wir [PKV](#) (S. 28) und [bAV](#) (S. 29) und als Stauberater stehen Ihnen unsere [Lieblingsanwälte](#) (S. 37) zur Seite. Als Reiselektüre stellen wir Ihnen die Bestseller vor: [Vom Gehorsam zur Verantwortung!](#) (S. 21) und [Resilienz im Spannungsfeld von Individuen und Organisationen](#) (S. 18).

Wenn Sie Ihr prallgefülltes [Zeitwertkonto](#) (S. 27) noch nicht in Anspruch nehmen möchten, schlagen wir folgende Reiseziele – einschließlich [Umzugstipps](#) (S. 22) – vor: Besuchen Sie uns ins Braunschweig, dem 10. Standort für die [Abendveranstaltungen des HR-RoundTable](#) (S. 36) und kommen Sie am 05. Dezember zum 250. HR-RoundTable nach Hamburg.

Bis dahin besuchen Sie uns doch auf den Messen [PERSONAL Süd in Stuttgart und -Nord in Hamburg](#) (S. 3–4 und 7). In Stuttgart (Halle 6 / Stand A.25) erwarten Sie Experten zu den Themen Entsendung (FLEX Pat) und Gesundheit (vitaliberty) – in Hamburg (Halle 3 / Stand G.06) zu den Themen Arbeitsrecht (FPS), bAV (Pension-Capital), Entsendung (FLEX Pat), Interim Management (HR-Consultants), Mitarbeiterbindung (prima hr) und Outplacement (gmo). An jedem Messetag gibt es dreizehn Vorträge, anschließend können Sie sich in zwangloser Atmosphäre, bei Kaffee und kleinen Snacks, mit anderen Reisenden austauschen.

Am Ende der Tour erhalten Sie noch Ausblicke in die Zukunft: [wenn Mitarbeiter zu Headhuntern werden](#) (S. 10) und welche [Recruitingtrends 2020](#) (S. 8) aktuell sein werden.

Wir wünschen eine gute Reise und freuen uns auf den Austausch mit Ihnen

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 | Partner
- 4 | Messekalender
- 3 | Editorial
- 12 | Impressum
- 36 | Veranstaltungskalender

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 | HR-Round-Table präsentiert zukunftsweisende Personalarbeit im Doppelpack

■ PERSONALSUCHE

- 8 | Recruiting 2020 – welche Trends zeichnen sich schon jetzt ab?
- 10 | Wenn Mitarbeiter zu Headhuntern werden

■ FAMILIE UND GESUNDHEIT

- 11 | moove macht mobil! Auf dem Weg zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der neuen Generation
- 13 | Gesundheitsmanagement – Dem Stress den „Rücken“ kehren

■ PERSONALENTWICKLUNG

- 15 | Die Wissensfabrik – Mit Begeisterung die nächste Generation fit für die Zukunft machen
- 17 | Zirkuläres Fragen
- 18 | Resilienz im Spannungsfeld von Individuen und Organisationen
- 21 | Vom Gehorsam zur Verantwortung! Für eine neue Führungskultur

■ MERGERS AND ACQUISITIONS

- 22 | Kosten und Nutzen von Relocation Services bei einem GroupMove

■ INTERNATIONALES

- 24 | Länderautobahnen – Mit WTS gezielt ankommen
- 25 | Auf zu neuen Ufern – Die Internationalisierung der HR-Organisation

■ FINANZEN

- 26 | Ohne Personalziele keine HR-Performance
- 27 | Zeitwertkonten in der Praxis: Lebensarbeitszeit erfolgreich gestalten
- 28 | Private Krankenversicherung: Optimierung für Führungskräfte

■ RECHT

- 29 | Betriebliche Altersversorgung – unterschätzte Risiken alter Versorgungsordnungen
- 30 | Das hätte man sich auch sparen können: Änderungsschutzklage unbegründet bei überflüssiger Änderungskündigung
- 31 | Massenentlassungen – Achtung, Formalfehler vermeiden! Bescheid der Arbeitsagentur heilt Fehler nicht

■ ORGANISATION UND IT

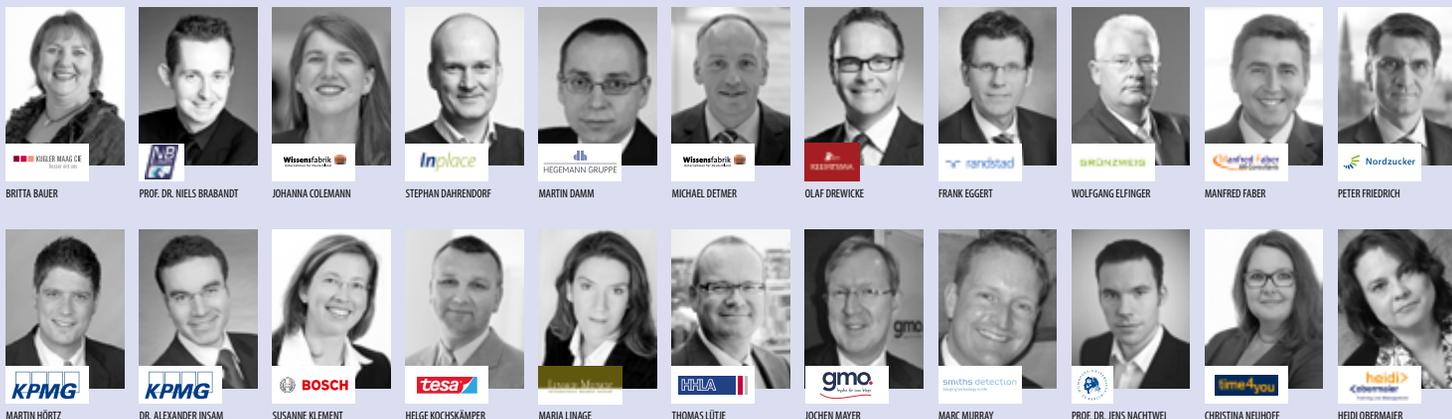
- 32 | On the „road“ again ... Personalarbeit „ooo“ (out of office)
- 33 | e-learning – die neue Art des Lernens bei Marché International
- 34 | Business Process Outsourcing als Garant erfolgreicher Personalarbeit im Mittelstand

Dienstag, 23.04.2013

09.15 Uhr	Wir suchen nicht mehr – die perfekte Stellenanzeige	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09.55 Uhr	Arbeiten wo und wann ich will? Flexibles Arbeiten bei IBM	Gabriele Hallmayer, Lead HR Partner S&D, IBM Deutschland GmbH
10.35 Uhr	Mit wenig Aufwand zum sicheren Social Media Auftritt für Mitarbeiterbindung in KMU	Maria Linage, Director, Linage Munoz International Business Support
11.10 Uhr	Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
11.45 Uhr	Cloud? Outsourcing? Oder Service?	Monika Füllmann, Director Sales Major Accounts, ADP Employer Services GmbH
12.20 Uhr	Strategie umsetzende Personalentwicklung – tesa, ein Beispiel aus dem Mittelstand	Helge Kochskämper, Personalleiter, tesa SE
13.00 Uhr	Fallstricke bei der Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen	Alexander Greth, Rechtsanwalt, Simmons & Simmons LLP
13.35 Uhr	Die Wissensfabrik – mit Begeisterung die nächste Generation fit für die Zukunft machen	Michael Detmer, Leiter Bereich Bildung, Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V.
14.10 Uhr	Feuerfest statt Burnout: HR als Schlüsselfunktion für organisationale Fitness	Nicole Truckenbrodt, Geschäftsführerin, NAVO Consulting
14.45 Uhr	Ganzheitlich internationales HR-Management – Chancen und Herausforderungen	Anne Grovu, Personalleiterin, Airbus Cimpa GmbH
15.30 Uhr	Die Top-Assistenz – Zeitgewinn für Führungskräfte	Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH
16.05 Uhr	Health Management – Wie bekomme und behalte ich gesunde Mitarbeiter	Wolfgang Elfinger, Geschäftsführer, Grünzweig Insurance GmbH
16.40 Uhr	Immer die Form wahren – Das kleine Arbeitsrecht 1x1 gegen formale Fallen im Alltag	Frank Priewe, Geschäftsführer und Rechtsanwalt, KPS

Mittwoch, 24.04.2013

09.15 Uhr	HR-Trends heute – Personalentwicklung nachhaltig gestalten	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09.55 Uhr	Einführung eines internationalen Trainingsmanagements	Anne Grovu, Personalleiterin, Airbus Cimpa GmbH
10.35 Uhr	Die Top-Assistenz – Zeitgewinn für Führungskräfte	Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH
11.10 Uhr	Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
11.45 Uhr	Erfolgsfaktoren bei der Einführung von E-Learning	Christina Neuhoff, Management Consultant, time4you GmbH
12.20 Uhr	IWC – Inspiring Working Conditions	Sandra Rathmann und Susanne Klement, Projektleitung „Inspiring Working Conditions“ (C/PJ-IWC), Robert Bosch GmbH
13.00 Uhr	Veränderungs-Coaching und die Kompatibilität im Arbeitsleben	Heidi Obermaier, Spezialist für Schnittstellen-Kompetenz & Private Label Business, Heidi Obermaier Training & Management
13.35 Uhr	Fachkräftemangel: So funktioniert qualifizierte Zuwanderung	Birk Henkelmann, Teammanager Sales Support und Frank Eggert, Manager Medical, Randstad Deutschland GmbH & Co. KG
14.10 Uhr	Matrixstrukturen – Wie die Quadratur des Kreises gelingen kann	Dr. Alexander Insam, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Mediator, KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
14.45 Uhr	Essenz guter Führung	Joachim Hoffmann, bis 31.12.2012 Leiter Personalentwicklung, BMW Group
15.30 Uhr	On the „road“ again... – Personalarbeit „ooo“ (out of office)	Marc Murray, Head of HR Service Center Central & South Europe / HR Director EMEA, Smiths Detection
16.05 Uhr	Please hold the line: Gemeinschaftsgefühl trotz externem Arbeitsplatz	Britta Bauer, Manager Finance, Kugler MAAG CIE GmbH
16.40 Uhr	Richtig viel gelernt – Moderne Aus-, Fort- und Weiterbildung heute	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG



Dienstag, 14.05.2013

09.15 Uhr	Wir suchen nicht mehr – die perfekte Stellenanzeige	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09.55 Uhr	Mehr Geschäftserfolg durch engagierte Mitarbeiter	Olaf Drewicke, International HR Manager, Reemtsma/Imperial Tobacco Group
10.35 Uhr	Demografie und Arbeitsverhältnis – Silver Worker oder Silver Surfer?	Martin Hörtz, Rechtsanwalt, KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
11.10 Uhr	Trennungskultur: Gestalten v. betriebsb. Kündigungen – so sozialv. wie möglich	Horst van Gageldonk, GF, gmo - Gesell. f. Managementb. + Outplacement mbH
11.45 Uhr	Gesundheitskonto – Benefits für die Gesundheit	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
12.20 Uhr	Die Wissensfabrik – mit Begeisterung die nächste Generation fit für die Zukunft machen	Johanna Coleman, Vorstandsvorsitzende, Wissensfabrik
13.00 Uhr	Interim Management im Wandel der Zeit	Manfred Faber, Geschäftsführer, Manfred Faber HR-Consultants GmbH
13.35 Uhr	Mitarbeiterbindung – der Wettbewerbsfaktor Nr. 1 – Ergebnisse unserer Studie	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
14.10 Uhr	Krankheitsbedingte Kündigung/Versetzung – Betriebliches Eingliederungsmanagement bei allen kranken Mitarbeitern?	Dr. Alexandra Henkel, Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE
14.45 Uhr	Strategie umsetzende Personalentwicklung – tesa, ein Beispiel aus dem Mittelstand	Helge Kochskämper, Personalleiter, tesa SE
15.30 Uhr	Health Management – Wie bekomme und behalte ich gesunde Mitarbeiter	Wolfgang Elfinger, Geschäftsführer, Grünzweig Insurance GmbH
16.05 Uhr	Stilsicher und souverän auftreten – Umgangsformen fürs Büro und im Restaurant	Antje Schmidt-Kunert, Training für Kommunikation
16.40 Uhr	Work-Life-Balance – Gibt es ein Leben vor dem Feierabend?	Peter Friedrich, Personalleiter Region Central Europe, Nordzucker AG

Mittwoch, 15.05.2013

09.15 Uhr	HR-Trends heute – Personalentwicklung nachhaltig gestalten	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09.55 Uhr	Treffsicher oder Geldverschwendung: Potenzialanalyseinstrumente im Vergleich	Prof. Dr. Jens Nachtwei, Personal- und Organisationspsychologe, HU Berlin, HAM, IQP
10.35 Uhr	Motivation 3.0 – Was Mitarbeiter wirklich wollen	Stephan Dahrendorf und Martin Wiedemeyer, Inplace Personalmanagement GmbH
11.10 Uhr	Kollidierende Welten im Einklang – über die Zusammenarbeit von Finanz und HR	Manfred Faber, Geschäftsführer, Manfred Faber HR-Consultants GmbH
11.45 Uhr	Burn-Out-Prävention und Neurowissenschaft – nur gesunde Führungskräfte binden Mitarbeiter erfolgreich	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
12.20 Uhr	Lean-HR: Immer mehr Arbeit im HR und unsere Lösung dafür	Martin Damm, Leiter Zentralbereich Personal, Hegemann Gruppe
13.00 Uhr	Das Ende der Leiharbeit? Neue Rechtsprechung der Arbeitsgerichte	Dr. Alexandra Henkel, Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE
13.35 Uhr	Was Potenzialanalyse können kann? Möglichkeiten und Grenzen	Jochen Mayer, Geschäftsführer, gmo - Gesellschaft für Managementberatung und Outplacement mbH
14.10 Uhr	Erfolgreiche Betriebsrente – Tue Gutes und rede darüber	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
14.45 Uhr	Hafen im Wandel: Von der Hand- zur Kopfarbeit	Thomas Lütje, Geschäftsführer, HHLA Container Terminals GmbH
15.30 Uhr	Cloud? Outsourcing? Oder Service?	Monika Füllmann, Director Sales Major Accounts, ADP Employer Services GmbH
16.05 Uhr	Social Media Personalmarketing – Neue Wege der Rekrutierung	Stefanie Hirte, Bereichsleiterin Personalentwicklung und Personalmarketing, OTTO (GmbH & Co KG)
16.40 Uhr	Richtig viel gelernt – Moderne Aus-, Fort- und Weiterbildung heute	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG



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



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

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter einfach und effizient!



Ostrowicz/Scholz

Merkblatt Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Informationsschrift für die Mitarbeiter/-innen zum Schutz vor Benachteiligungen in Beschäftigung und Beruf
2. Auflage 2010

12 Seiten – broschiert – 21 x 21 cm

Staffelpreise auf Anfrage

ISBN 978-3-89577-607-6

Auch in englischer Sprache lieferbar

**Jetzt kostenloses Muster bestellen:
02234/98949-30**

Mit der Verteilung des Merkblatts kommt das Unternehmen seiner gesetzlichen Informationspflicht nach § 12 AGG schnell und effizient nach. Wer sich absichern will, sollte hiermit beginnen. Zur Erstunterweisung informiert das Merkblatt zum AGG anhand von Beispielen auf acht Seiten über:

- Allgemeines zum Gesetz
- Wann liegt eine Benachteiligung im Sinne des Gesetzes vor?
- Welche Benachteiligungen sind verboten?
- Vorbeugende Maßnahmen
- Pflichten des Mitarbeiters
- Folgen bei Verstößen
- Rechte und Hinweise für die Mitarbeiter



Ostrowicz/Scholz

Merkblatt Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (Format DIN lang)

Informationsschrift für die Mitarbeiter/-innen zum Schutz vor Benachteiligungen in Beschäftigung und Beruf
2. Auflage 2010

12 Seiten – broschiert – DIN lang

Staffelpreise auf Anfrage

ISBN 978-3-89577-608-3

Ideal zur portooptimierten Versendung mit dem Vergütungsnachweis

Das Merkblatt ist auch in Englisch, als firmenindividueller Sonderdruck oder digital verfügbar. Preise und weitere Informationen unter Telefon: 02234/989 49-30



Flexible Arbeitsstrukturen, Personalentwicklung für den internationalen Wettbewerb und Betriebliches Gesundheitsmanagement – das sind nur einige Trends, die sich auf den Messen PERSONAL2013 Süd und Nord abzeichnen. Für den 23. und 24. April in Stuttgart und den 14. und 15. Mai in Hamburg hat der HR-RoundTable hochkarätige Referenten zu diesen und weiteren Themen gewonnen. Die Frühjahrmessen trumpfen jeweils mit erweitertem Programm und einer größeren Ausstellungsfläche auf.

PERSONAL2013 Süd und Nord

HR-Round-Table präsentiert zukunftsweisende Personalarbeit im Doppelpack

Neben den Vorträgen, die Besucher an beiden Standorten hören können, setzt der HR-RoundTable ebenso wie der Veranstalter der beiden Messen in Stuttgart und Hamburg auch besondere Akzente – etwa mit den gemeinsam präsentierten Keynote-Speakern: Während der Geschäftsführer der HHLA Container Terminals GmbH Thomas Lütje in Hamburg die gravierenden Veränderungen im Berufsbild des Hafenarbeiters und deren Konsequenzen für das Personalmanagement beschreibt, geht Joachim Hoffmann in Stuttgart, bis vor Kurzem Leiter Personalentwicklung der BMW Group, der „Essenz guter Führung“ als Erfolgsbasis in schnelllebigen Zeiten auf den Grund.

Mit Personalentwicklung und Wissensmanagement fit im globalen Wettbewerb

Personalmanager stehen heute nicht nur vor der Herausforderung, passende Führungskonzepte in ihrem Unternehmen zu fördern. Sie sollen die Führungskräfteentwicklung auch international vereinheitlichen. Eignen sich eher Inhouse-Veranstaltungen oder externe Seminare dafür? Und welche Themen müssen auf der Agenda von Führungskräfteentwicklungsprogrammen stehen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich Helge Kochskämper, Personalleiter der tesa SE, auf dem HR-RoundTable in Stuttgart und Hamburg.

Angesichts des demografiegetriebenen Fachkräftemangels machen sich einige Unternehmen Gedanken, wie sie im globalen Wettbewerb be-

stehen. Im Jahr 2005 haben BASF, Bosch, Fischer, Follmann, KSB, ThyssenKrupp, Trumpf, Voith und Wall deshalb die Wissensfabrik als gemeinnützigen Verein gegründet. Inzwischen umfasst das Netzwerk mehr als 100 Unternehmen sowie unternehmensnahe Stiftungen. Michael Detmer, Leiter Bereich Bildung der Wissensfabrik, stellt in Stuttgart die Aktivitäten des Vereins vor und berichtet, wie sich weitere Unternehmen einbringen können; Johanna Coleman, Director Communications & Government Relations der BASF SE und derzeit Vorstandsvorsitzende der Wissensfabrik, übernimmt diesen Part in Hamburg.

Flexibilität ohne Grenzen? Homeoffice, mobile Working & Co.

Große Wissensverluste haben Betriebe vor allem dann zu verzeichnen, wenn Spezialisten ausscheiden. Vor diesem Hintergrund verstärken die Arbeitgeber ihre Bemühungen, Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu halten – etwa mit mehr Freiheiten in punkto Arbeitszeit und Arbeitsort. Flexible Arbeitsbedingungen sind für Beschäftigte attraktiv, da sie dabei helfen, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen. Wie flexibles Arbeiten gelingt, erklärt Gabriele Hallmayer, Lead HR-Partner S&D bei der IBM Deutschland GmbH, am Dienstag in Stuttgart.

Moderne Technik ermöglicht inzwischen auch mehr Mobilität für Personalmanager. Leistungsfähige Endgeräte, schnelle Mobilfunknetze sowie die steigende Zahl mobiler Anwendungen für HR

machen mobiles Arbeiten für Personaler immer interessanter. Doch in punkto Datensicherheit, Usability und Individualisierbarkeit gibt es noch einige Fragezeichen. Marc Murray, führender Personalmanager bei Smiths Detection, skizziert die aktuellen Möglichkeiten für Mobile HR am Mittwoch auf der Stuttgarter Personal-Plattform.

Expertise für Betriebliches Gesundheitsmanagement erweitert

Ein weiteres Trendthema: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Als zentrale Akteure im BGM müssen Personaler Strukturen schaffen, die Mitarbeiter langfristig gesund und leistungsfähig halten. Der HR-RoundTable informiert deshalb auf den Frühjahrmessen über Instrumente, wie Gesundheitskonto, Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder „gesunde Führung“. Speziell in Stuttgart steht das Thema auch von Seiten des Veranstalters im Fokus: Die süddeutsche HR-Plattform ist eng mit der Corporate Health Convention verzahnt. Die dritte Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie knüpft sowohl räumlich wie inhaltlich direkt an die Personalmesse an.

Rund 280 Aussteller präsentieren ihre Produkte und Dienstleistungen auf der PERSONAL2013 Süd in den Hallen 6 und 8 der Messe Stuttgart. Mit fünf statt bislang vier Praxisforen bietet die traditionsreiche Messe bei ihrer 14. Auflage rund 160 Vorträge, Podiumsdiskussionen und Best-Practice-Beispiele. Auch die PERSONAL2013 Nord hat weiter zugelegt: Zirka 250 Aussteller finden in Halle H und zusätzlich in Saal 3 Platz. Mit nunmehr zwei Aktionsflächen für (Probe-) Trainings ist die Anzahl der Programmpunkte auf 120 gewachsen. ■

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



STEFANIE HORNING

Chefredaktion HRM.de
HRM Research Institute GmbH
E-Mail: S.Hornung@messe.org
Telefon: 0621 / 700 19-72

Recruiting 2020

Welche Trends zeichnen sich schon jetzt ab?



Wenn von der Zukunft im Recruiting die Rede ist, fallen den meisten Menschen zwei „Buzzwords“ (Neudeutsch für „Schlagworte“) ein: „Social Media“ und „Generation Y“. Aber ist das alles, was es an technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen gibt, die sich auf die Zukunft des Recruiting auswirken? Macht es Sinn, sich wie alle anderen auf Facebook zu stürzen und mit hippen Angeboten attraktiv für 25- bis 35-Jährige zu sein und den restlichen Arbeitsmarkt zu vernachlässigen? Welche Entwicklungen zeichnen sich heute bereits ab – und: Gibt es gegebenenfalls bereits Best Practices?

Es gibt viele Faktoren, die auf die Arbeitswelt, HR und Recruiting Einfluss nehmen, wobei Recruiting – als zu einem nicht unwesentlichen Teil extern orientierte HR-Funktion – stärker auf externe, nicht wirtschaftsbezogene Faktoren reagieren muss als andere. Recruiting sollte diese Faktoren, respektive Megatrends, frühzeitig erkennen und handeln, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen (Hierbei versteht der Autor Recruiting nicht als reine Marketing- und Salesfunktion, sondern im Sinne von Talent Acquisition und Management – was sich in den angeführten Beispielen widerspiegelt). Um die Vielfalt und Komplexität dieser Faktoren „bearbeitbar“ zu machen, werden im Folgenden einige Beispiele exemplarisch angeführt. Es sind dies teilweise interdependente Trends in Demographie, Werten und Technologie.

Demographie und Werte: Why Generation Y?

Zunächst ist es hilfreich zu verstehen, wie Generationen überhaupt entstehen und was sie prägt. Generationen sind nicht willkürlich nach Jahreszahlen definiert, sondern werden als Gruppe von im Jugendalter gemeinsam erlebten ‚Großereignissen‘ und Rahmenbedingungen geprägt. Für die Generation X (etwa 1965-79) sind dies beispielsweise: Rezession und Arbeitslosigkeit der Eltern, Patchworkfamilien und „Schlüsselkinder“, Tschernobyl und

Mauerfall. Dies führt unter anderem zu größerer Passivität, Desillusionierung, Individualismus und Misstrauen gegenüber Autoritäten als bei vorhergehenden (und nachfolgenden) Generationen.

Betrachtet man nun die momentan gehypte Generation Y (etwa 1980-2000), so nehmen (potenzielle) Arbeitgeber diese als fordernd, illoyal und wenig hierarchisch war. Gearbeitet wird nicht im Büro sondern immer und überall, was bei manchem Vorgesetzten aus älteren Generationen den Eindruck erwecken kann, die Y-er seien faul. Hier zeigt sich bereits ein Megatrend (nicht nur fürs Recruiting), der weit wichtiger ist, als die Fokussierung auf die Generation Y: Multigenerationenunternehmen. Analog zur stärkeren Diversifizierung der Arbeitnehmerschaft und der jeweiligen Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich Geschlecht und Ethnie wird es auch in vermeintlich homogenen Belegschaften Reibungen in Bezug auf die Einstellung zur Arbeit, zu Kollegen und die Anspruchshaltung gegenüber dem Arbeitgeber geben. Längere Lebensarbeitszeiten bei gleichzeitigem Nachrücken einer zahlenmäßig kleineren aber bestens ausgebildeten Generation stellen nicht nur Karrierepfade und Führungskonzepte vor Herausforderungen. Deshalb ist es notwendig existierenden und potenziellen Mitarbeitern differenzierte Angebote zu machen – der reine Jugendwahn ist nicht zielführend.

Teilweise ist hier auch ein Kulturwandel notwendig, den Unternehmen allein nicht leisten können. Doch es gibt Beispiele von Unternehmen, die diese Herausforderungen bereits heute annehmen. So gibt es zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU), wie etwa die Großbäckerei K&U mit ihrem Projekt „Wegebau“ die, mangels geeigneten Nachwuchses, ältere Menschen als Azubis rekrutiert. Großunternehmen sind auf der Recruitingseite aufgrund der Strahlkraft ihrer Marke noch nicht so stark von

diesem Trend betroffen und konzentrieren sich eher auf das Generationenmanagement in ihrer Belegschaft⁽¹⁾. Der interne Fokus der Unternehmen hinsichtlich ihrer Generationenattraktivität wird sich wegen der Verknappung der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte aber schon bald ändern. So hat die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) dieses Thema bereits in Publikationen aufgegriffen.

Technologie: Mobile and Location Based Sourcing, Augmented Reality, Big Data, Gamification

Mobile and Location Based Sourcing steckt momentan noch in den Kinderschuhen, wird aber aufgrund der technologischen Entwicklung⁽²⁾ und des sich verändernden Kommunikationsverhaltens⁽³⁾ an Bedeutung zunehmen und aus der ‚nice-to-have‘-Ecke rücken. Recruiting Apps und HR-Marketing-Tools sind bereits in der Anwendung und mit relativ wenig Aufwand, aber viel Kreativität, für jeden Arbeitgeber einsetzbar. Insbesondere für KMU und Start-ups, die sich teilweise auf den lokalen Arbeitsmarkt konzentrieren müssen, kann die Ansprache von Kandidaten über lokale Dienste (foursquare, Yelp, Qype) Potenzial bieten. Warum sollten Studenten, die an der örtlichen FH ‚einchecken‘, nicht einen Bewerbungstipp erhalten? Ein exzellentes Beispiel für den Einsatz solcher Technologien findet sich bei der Merck-Gruppe, die eine Periodensystem-App für Chemiker entwickelt hat und so schon während des Studiums positiv in der Zielgruppe auf sich aufmerksam macht. Die mobile-optimierte Careerwebsite, das Einchecken auf Recruitingevents oder die Kandidatenkommunikation per Twitter und Hashtag gehören bei solchen Anlässen schon heute zum Standardrepertoire eines Recruiters.

Basierend auf diesen Technologien wird sich als nächster Entwicklungsschritt Augmented Reality durchsetzen. Unter dieser „erweiterten Realität“ versteht man die computergestützt erweiterte Wahrnehmung der Realität. Plaka-



tives Beispiel: In Lego Flagship Stores können Kinder Produktkartons in die Hand nehmen und sehen auf einem Bildschirm live, wie sich „ihre“ Wahl auf dem Karton in ihrer Hand zusammenbaut und einige mögliche Funktionen ausführt. Bisher gibt es einige ersten Schritte in dieser Richtung im Recruitment, BMW hat beispielsweise mit entsprechenden Anzeigen gearbeitet. Die King Abdullah University of Science and Technology hat eine entsprechende App entwickelt, um Studenten zu rekrutieren.



Sergej Brin, Project Glass

Noch steckt die Entwicklung hier in den Kinderschuhen – aber Googles Project Glass kommt mit rasanten Schritten der Marktreife näher – und wird wahrscheinlich unser Kommunikations-, Arbeits- und Freizeitverhalten mindestens so einschneidend verändern, wie es das iPhone respektive das mobile Telefon und Internet taten. Hierbei handelt es sich um eine Brille, die alle Funktionen eines heutigen Mobiltelefons beinhaltet, inklusive lokaler Dienste, aber durch die permanente Präsenz im Sichtfeld des Nutzers praktisch integraler Bestandteil der individuellen Wahrnehmung wird. Es gibt hierzu ein beeindruckendes YouTube-Video, das die etwas trockene Beschreibung greifbar macht⁽⁴⁾ und bereits Anregungen für eine Nutzung in Employer Branding und Recruiting enthält. Wer meint, dies sei doch sehr weit in die Zukunft geblickt: Momentan finden Testläufe (im wahren Wortsinn) unter Livebedingungen statt und Google hat im letzten Herbst bereits Entwickler zu einem so genannten Hackathon eingeladen.

Ein weiteres Thema, das momentan durch die Recruiting- (und Marketing- und IT-) Community geistert, ist: Big Data. Hierbei handelt es sich um sehr große (und hoffentlich anonymisierte) Datenmengen, die aufgrund der Allgegenwart von Technologie und der entsprechenden Speicherkapazitäten zur Verfügung stehen, wie etwa Bewegungsprofile. Dieses Thema ist leider vielen HRlern ein Buch mit sieben Siegeln; das liegt aber nicht an Big Data.



Screenshot Online-Spiel My-Marriott

Der wohl momentan heißeste Trend, der Technologie und Demographie verbindet, ist Gamification. Momentan gibt es einige gute Beispiele für den Einsatz von Spielen im Recruiting, sowohl was Attraktion als auch Auswahl angeht. Hervorragend umgesetzt findet man dies bei Marriott Hotels mit ihrem Online-Spiel My-Marriott, in dem Spieler nicht nur Spaß haben sondern gleichzeitig beweisen können, dass sie den komplexen Jobanforderungen gewachsen sind und Informationen über die Jobspezifika im Hotelmanagement erhalten. Gute Beispiele aus Deutschland finden sich bei L'Oreal mit ‚Reveal‘, das mit einem Wettbewerb verbunden und von einer Social Media Kampagne begleitet war. Oder Bayer, die auf der Drittanbieterplattform fliplife eigene Jobs mit Karrierepfaden für eine virtuelle Identität zur Verfügung stellen. Allerdings handelt es sich hier nicht um Gamification im eigentlichen Sinn, sondern um die Verwendung von Spielen im Recruiting.

Gamification meint die Anwendung spieltypischer Elemente und Prozesse in spielfremdem Kontext (Wikipedia). Elemente, die insbeson-

dere im Recruiting und Employer Branding berücksichtigt werden können, um die Zielgruppenansprache zu verbessern, sind:

- Sichtbarer Status (zum Beispiel Badges)
- Einsehbare Rangliste (kompetitives Element)
- Quests (eine Aufgabe, die der Benutzer in einer bestimmten Zeit absolvieren muss)
- Resultatstransparenz
- Rückmeldung & Fortschrittsanzeige
- Meaning (hier vor allem im Sinne von Corporate Social Responsibility)
- Community Collaboration (kollaboratives Element)

Beispiele aus dem Recruitment gibt es hier bisher kaum. Elemente von Gamification werden aber bereits bei lokalen Diensten erwähnt, wo man sich ‚Badges‘ verdienen kann, die zum Beispiel besondere Expertise ausdrücken. Roman Rackwitz, einer der Vorreiter dieser Entwicklung in Deutschland, sieht die Anwendung von Gamification (wie auch der Autor) nicht auf Recruitment beschränkt⁽⁵⁾, sondern in fast allen Aspekten des Employee Lifecycles: Attraktion und Recruitment, Erwartungsmanagement, Change Management, Kollaboration und Development/Education.

Auch wenn einige der beschriebenen Entwicklungen sich erst abzeichnen und es auch noch keine Anwendungsbeispiele im Recruiting für sie gibt, so ist es doch Aufgabe des Recruiters diese im Auge zu behalten und nicht nur frühzeitig zu (re-)agieren sondern auch das Management für diese Themen zu sensibilisieren, sodass ihr Unternehmen 2020 nicht von Markt und Wettbewerb überrascht und abgehängt wird. ■



TIM A. ACKERMANN

Senior Director Talent Acquisition
PAREXEL International
E-Mail: Tim.Ackermann@parexel.com

⁽¹⁾ 28% der Unternehmen beschäftigen sich verstärkt mit der Retention älterer Mitarbeiter. ifo-Institut/Randstad

⁽²⁾ Beispielsweise gibt es weltweit mehr Menschen mit Mobilfunkverträgen als Menschen mit Zugang zu sauberem Trinkwasser oder gesicherter Stromversorgung.

⁽³⁾ Der Anteil der Internetnutzer, die ausschließlich über mobile Endgeräte browsen nimmt kontinuierlich zu.

⁽⁴⁾ Dieser Hinweis selbst ist ein gutes Beispiel für unser sich änderndes Informations- und Kommunikationsverhalten.

⁽⁵⁾ <http://talentim.wordpress.com/2012/11/29/hr-trends-no-4-gamification>

Wenn Mitarbeiter zu Headhuntern werden

In Zeiten von Fachkräftemangel und demographischem Wandel die richtigen Mitarbeiter zu finden ist für Personaler täglich eine neue Herausforderung. Zukünftig können die eigenen Mitarbeiter ihre Personalabteilung unterstützen und über die Rekrutierungsplattform „BONAGO-Job“ selbst zu Headhuntern werden.



Die Unterstützung durch die eigenen Mitarbeiter ist für die deutsche Industrie dringend notwendig. Bis 2020 fehlen, laut dem Arbeitsmarktforscher Dr. Oliver Koppel vom Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, jedes Jahr im Schnitt rund 20.000 Hochschulabsolventen mit Qualifikationen in mathematischen, naturwissenschaftlichen und technischen Fächern*. Doch nicht nur in der Industrie ist der Mangel an qualifiziertem Personal spürbar. Auch in der Hotellerie, der Gastronomie oder in Pflegeberufen kann die Stellenbesetzung zur Gratwanderung werden.

Konnte man vor zehn Jahren noch mit einer schick gestalteten Stellenanzeige in der Tageszeitung den ‚richtigen Bewerber‘ auf sich aufmerksam machen, so hat heutzutage wohl schon jeder Personaler erkennen müssen, dass selbst Online-Stellenanzeigen oft nicht mehr zum erhofften Erfolg führen. Social Media Recruiting ist deshalb eines der Buzzwords dieser Tage. Social Media stellen, wie verschiedene Studien unabhängig voneinander belegen, das bevorzugte Betätigungsfeld dar, wenn User im Internet surfen: 75 Prozent aller Nutzer sind in einem Social Network registriert – bei den unter 29-Jährigen sind es sogar 96 Prozent. Deshalb hat der Gutscheinexperte BONAGO eine neue Rekrutierungsplattform entwickelt, mit der Unternehmen die Stärke der sozialen Netzwerke nutzen können, um offene Stellenprofile über die eigenen Mitarbeiter viral zu verbreiten.

Erfolgreiche Empfehlungen werden belohnt
Auf der webbasierten Rekrutierungsplattform können Mitarbeiter Informationen über Stellenprofile und Prämien einholen. Per E-Mail oder

über soziale Netzwerke, wie Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter oder Google+, können sie die offenen Stellen empfehlen. Die Mitarbeiter können außerdem den Status ihrer aktuellen Empfehlungen einsehen, Kontakt zur Personalabteilung aufnehmen und Nachrichten von der Personalabteilung empfangen.

Wirbt ein Mitarbeiter einen neuen Bewerber erfolgreich für eine vakante Stelle, wird er dafür belohnt. Der Mitarbeiter, der eine freie Stelle in seinem Profil postet, bekommt letztendlich die Prämie – auch wenn eine erfolgreiche Bewerbung nicht aus seinen direkten Kontakten kommt, sondern etwa über Freunde, die das Stellenangebot an andere Interessenten weitergeleitet haben.

Bei „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programmen treffen die Mitarbeiter bereits eine Vorauswahl und empfehlen vorrangig Interessenten, die zum Unternehmen passen. Das erhöht den Erfolg und steigert die Qualität der Bewerber. Die ausgelobten Prämien motivieren Arbeitnehmer dazu, geeignete Bewerber für eine vakante Stelle vorzuschlagen.

Arbeitserleichterung für die Personalabteilung

Nicht nur die Mitarbeiter unterstützen die Personalabteilung bei der Rekrutierung, auch die Job-Plattform erleichtert den Arbeitsalltag. Über BONAGO-Job können Stellenanzeigen bequem und einfach eingestellt, Bewerbungen verwaltet, Aktionen ausgewertet, Prämien für erfolgreiche Empfehlungen vergeben sowie Nachrichten an Mitarbeiter geschrieben werden.

Das transparente System der Job-Plattform ermöglicht eine genaue Analyse der Bewerbungsprozesse: sind etwa die meisten Bewerbungen über Facebook eingegangen, die meisten Einstellungen aber vielleicht bei Bewerbern erfolgt, die über Xing rekrutiert wurden? BONAGO-Job liefert die Antwort schnell und zuverlässig.

Mit dem neuen Rekrutierungsmodell sparen Unternehmen Zeit und Geld. Die Kosten pro Einstellung sind gering, da beispielsweise teure Anzeigenschaltungen in herkömmlichen Printmedien oder auf Online-Job-Portalen wegfallen. Die schnelle virale Verbreitung in sozialen Netzwerken führt zu einer signifikanten Reduktion der Rekrutierungsdauer. Das Auftreten des Unternehmens in sozialen Netzwerken stärkt die Arbeitgebermarke. Langfristig ermöglicht die Plattform den Aufbau eines Pools qualifizierter Bewerber für aktuelle und zukünftige Stellen und Positionen. ■



BONAGO
Incentive Marketing Group

MARK GREGG

Geschäftsführer
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
E-Mail: Mark.Gregg@bonago.de
Telefon: 089 / 622 33 77 - 10

* <http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-analysen/beitrag/62521>

Kennzahlen über die Gesundheit in Unternehmen

moove macht mobil!

Auf dem Weg zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der neuen Generation

Kennzahlen aus zahlreichen Studien zum Thema Ausfalltage gibt es reichlich und sie bringen es immer wieder auf den Punkt: Der Faktor Gesundheit ist ein zunehmend spürbarer Kostenfaktor für Unternehmen, Verwaltungen und Kommunen. Welche Konsequenzen hat das für Präventionsprogramme und das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)?

Harald Holzer, Geschäftsführer der vitaliberty GmbH aus Mannheim, definiert es so: „Der wichtigste KPI (Key Performance Indicator/Leistungskennzahl) in einem Unternehmen ist – abgesehen von den Finanzzahlen – die Gesundheit der Mitarbeiter. BGM ist eine Investition in die Zukunft, darum lohnt es sich in jedem Fall, in die Gesundheit der Beschäftigten zu investieren. Unternehmen, die dies versäumen sparen kurzfristig, verlieren aber langfristig ihren Wettbewerbsvorteil.“

Neue Qualität im BGM

Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur, sich einen Überblick über die Unternehmenssituation zu verschaffen, sondern auch Kennzahlen zu generieren, um aus alledem weitere Aktionen ableiten zu können. Ein Rechenbeispiel: Jeder Euro, der in betriebliche Prävention investiert wird, zahlt sich auf volkswirtschaftlicher Ebene mit fünf bis 16 Euro aus – je nach Art und Umfang der Maßnahme. Heißt für das BGM: Wir brauchen ein Bewusstsein für diese Kennzahlen. Es geht darum, die Gesundheitspotenziale im Unternehmen erfolgreich messbar und nachhaltig auszuschöpfen. Dazu müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiter da erreichen und abholen, wo diese gerade sind. Arbeits- und Freizeitbereiche verschmelzen zunehmend; Internationalisierung, dezentral organisierte Firmenstandorte, mobile Worker und Homeoffices stellen hier weitere Herausforderungen dar.

Deshalb entwickelt die vitaliberty GmbH unter der Marke Corporate moove zielführende Gesundheitsprogramme. Mit den innovativen Gesundheits-Lösungen von moove wird BGM individuell, mobil, messbar und nachhaltig. Mit „moove – Tu´s für Dich!“ können Unternehmen

ihren Mitarbeitern ein individuell gestaltetes Betreuungskonzept anbieten, welches zum einen die persönlichen Gesundheitsziele der Mitarbeiter fördert und zum anderen die Gesundheitsbilanz und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig unterstützt. Ein Stress-Balance-Programm kombiniert dabei innovative und wissenschaftlich anerkannte Methoden der Stressbewältigung mit neuen Technologien. Es wurde nach § 20 SGBV (Sozialgesetzbuch Fünftes Buch) als Präventionskurs zertifiziert und erfüllt die hohen Qualitätskriterien des „Leitfadens Prävention“ des Spitzenverbandes der gesetzlichen Krankenkassen. Somit sind auch die Voraussetzungen des § 3 Nr. 34 EStG (Einkommensteuergesetz) erfüllt, die Kosten des Programms sind damit – anteilig pro Mitarbeiter – von den gesetzlichen Krankenkassen erstattungsfähig.

Zertifikat nach § 20 SGBV

Das Stresspräventionsprogramm kann für einzelne Mitarbeiter, einzelne Abteilungen oder für das gesamte Unternehmen eingesetzt werden. Ein individuelles Gesundheitskonto gewährleistet umfangreiche Auswertungen und eine professionelle Kontrolle der persönlichen Daten. Jeder Mitarbeiter meldet sich selbst beim Portal an und verwaltet seine Daten mit persönlichem und sicherem Zugang. Zu Beginn und zum Ende des Stress-Balance-Programms wird eine Online-Gesundheitsbefragung durchgeführt, die den persönlichen Gesundheitszustand bezüglich stressrelevanter Themen erfasst.

Die Nutzung mobiler Anwendungen macht das System unabhängig vom Standort oder Arbeitsplatz. Über das ... *Fortsetzung auf Seite 12 >*



IMPRESSUM

Sonderdruck

HR RoundTable NEWS – Ausgabe April 2013
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften HR Performance 3/2013, LOHN+GEHALT 3/2013 bei.

Herausgeber/Redaktion:

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

Verlag:

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

Sonderdrucke:

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

Satz/Layout:

charisManufaktur Markenberatung UG
haftungsbeschränkt, Hamburg
Telefon: 040 / 69 66 14 80

Druck:

Kössinger AG, Schierling

Bildnachweis:

Bonago, Bundesverband der Systemgastro-
nomie e. V., charisManufaktur, DATAKONTEXT,
Deutsche Sporthochschule Köln, E.G.O.
Elektro-Gerätebau GmbH, olli/fotolia.de,
Google, HDI / Talanx, Hölzl & Partner,
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG,
HRM Research Institute GmbH,
iStockphoto.de, Marriott, Marché, Parexel,
vitaliberty, Wissensfabrik – Unternehmen
für Deutschland e.V., rovan/photocase.de

Urheber- und Verlagsrecht:

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

> ... Smartphone und einen Finger-
Clip wird per Stress-Balance-App
die Herzratenvariabilität (HRV) er-
fasst. Die HRV ist ein wissenschaft-
lich anerkannter und objektiver Indi-
kator für Stress. Bei moove wird der
persönliche Stresszustand objektiv
gemessen und mit dem subjektiven Stressem-
pfinden abgeglichen. Die Daten der Teilnehmer
werden mehrmals täglich erfasst und sicher an
das moove-Portal übermittelt. Das Portal ist das
zentrale Element zur Steuerung aller Maßnah-
men für das Programm und integriert Vital- und
Aktivitätsdaten. Individuelle Coachings und On-
line-Trainingseinheiten begleiten das Programm.



Kürzlich wurden, als Ergänzung zu Stresspro-
gramm und Einzelnutzung, weitere Gesundheits-
Apps für iOS und Android integriert. Mit der
moove Bewegungs-Balance-App können Teil-
nehmer nun jederzeit und überall ihre sportlichen
Aktivitäten steuern und nachverfolgen. Mehr als
30 populäre Sportarten stehen dabei zur Auswahl.
Die Gewichts-Balance-App ermöglicht es, die Ge-
wichtsentwicklung sehr komfortabel zu überwa-
chen und ergänzt die Bewegungs-Balance-App
optimal. Durch die regelmäßige Eingabe des ge-
messenen Körpergewichts können Erfolge und
Veränderungen leicht in grafischer oder tabellari-
scher Form dargestellt und damit nachvollziehbar
werden. Mithilfe der Kommentarfunktion wird zu-
dem der Einfluss verschiedener Faktoren auf den
Gewichtsverlauf erkennbar. Alle Apps können ein-
zeln genutzt werden, ergänzen aber auch perfekt
das Programm zur Stressbewältigungskompetenz.

Der Einsatz von Apps im BGM

Die moove-Apps und -Programme sind für die
individuelle Nutzung konzipiert, für Android und
iOS verfügbar und stehen in den Stores über den
Suchbegriff „vitaliberty“ zum Download bereit.
Zentrales Steuerungselement ist das moove-
Cockpit, welches nun auch über das Smartphone
gestartet werden kann.

Hintergrund

Entwickelt wurde moove unter anderem durch
die Bedarfsanalyse und den Informationsaus-
tausch von Firmen, die Gesundheit als Wettbe-
werbsvorteil verstanden haben und ihre Mitar-
beiter an verschiedenen Standorten erreichen
wollen. Über die webbasierte Lösung kann je-
derzeit weltweit auf die Gesundheitsprogramme
und Informationen zu Gesundheitsthemen zuge-
griffen werden. Durch die Vernetzung können

Experten schnelle und individuelle
Hilfe bei Fragen zur Gesundheit
leisten.

Bei moove beginnt die Analyse
beim Gesundheits-Check über
den Online-Fragebogen und das
Portal. Dabei wird zuerst der persönliche Ge-
sundheitszustand anonymisiert ermittelt. An-
schließend werden dem Teilnehmer individuelle
Maßnahmen, je nach persönlicher Zielsetzung
und Präferenz, vorgeschlagen. Abgerundet wird
das System über individuelle Coachings mit per-
sönlicher Zielerreichung, mobile Gesundheits-
tage und Intensivseminare in den Unternehmen.
vitaliberty arbeitet seit Jahren erfolgreich mit
einem exzellenten Partner- und Expertennetz-
werk für Gesundheitskompetenz, Marktforschung,
IT und mit Gesundheits-Coaches zusammen. ■

Weitere Infos, Termine, Workshops und mobile
Gesundheitstage: www.corporate-moove.de

Förderung: [https://www.corporate-moove.de/
moove-bgm-der-zukunft/staatliche-foerderung](https://www.corporate-moove.de/moove-bgm-der-zukunft/staatliche-foerderung)



vitaliberty
bewusst leben

HARALD HOLZER

Geschäftsführer
vitaliberty GmbH
E-Mail: Harald.Holzer@vitaliberty.de
Telefon: 0621 / 150 214 - 0

Das Unternehmen: Die vitaliberty GmbH mit
Sitz in Mannheim gehört zur international
agierenden vitagroup und zählt zu den führen-
den Unternehmen im Bereich der Gesundheits-
vorsorge und Prävention. vitaliberty bietet mit
„moove – Tu’s für Dich!“ zielgruppengerechte
und mobile Lösungen für das betriebliche und
persönliche Gesundheitsmanagement. Mit
dem innovativen Betrieblichen Gesundheits-
management (iBGM) setzt das Unternehmen
höchste Qualitätsmaßstäbe und verbindet das
klassische BGM mit neuester Technologie und
intelligenter Kommunikation rund um das The-
ma Unternehmens- und Mitarbeitergesundheit.
Mehr Infos: www.vitaliberty.de, www.corporate-moove.de, www.moove-partner.de

Gesundheitsmanagement

Dem Stress den „Rücken“ kehren



Für viele Menschen beginnt mit dem Klingelton des Weckers ein Spießrutenlauf mit der Zeit. Gehetzt, gestresst, mehrfachbelastet, im Multi-Tasking-Modus beginnt der Tag mit einem Blitz-Kaffee, mit verstopften Straßen auf dem Weg zum Arbeitsplatz, mit Gedränge in öffentlichen Verkehrsmitteln oder gar der verpassten Bahn, mit Arbeitsüberlastung, Überforderung, Rivalität, Konflikten mit den Vorgesetzten oder aber möglicherweise auch Eintönigkeit, Ziel- oder Sinnlosigkeit. Arbeitsweisen und -anforderungen haben sich durch die Interaktions- und Kommunikationstechnologien grundlegend verändert: Ständige Erreichbarkeit, globale Vernetzung und die Herausforderungen der Wirtschaft beschleunigen Prozesse und heben die Leistungsanforderung. Das führt zunehmend zu Zeitdruck und Hektik – kurz: Stress.

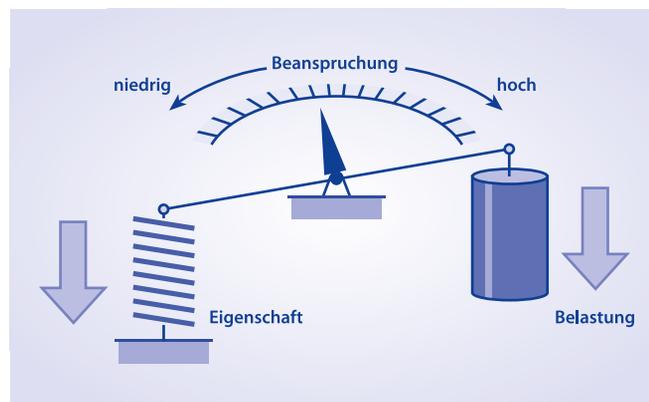
Was genau ist Stress? Das Wort „Stress“ wurde von dem so genannten Vater der Stressforschung, Hans Selye, einem österreichisch-kanadischen Mediziner, eingeführt und geprägt. Der Begriff kommt aus dem Englischen und bedeutet ‚Druck‘ – er beschreibt, wie sich auf körperlicher Ebene eines der Hauptempfinden von Stress äußert. Stress ist das Resultat zwischen äußeren Anforderungen und den eigenen, personenbezogenen Ressourcen und Möglichkeiten, diesen Anforderungen gerecht zu werden, beziehungsweise sie zu bewältigen. Werden die Möglichkeiten oder Ressourcen zur Bewältigung als unzureichend

bewertet und entsteht ein Gefühl der Machtlosigkeit, dann wird diese Unausgeglichenheit als bedrohlich oder sogar gefährlich erlebt, der Körper verspannt sich und negative Gefühle werden ausgelöst.

Stress kann allerdings auch im umgekehrten Fall entstehen, nämlich dann, wenn Unterforderung oder Monotonie vorliegen. Die Auslöser, die so genannten ‚Stressoren‘, sind zahlreich und werden intersubjektiv, also von Person zu Person, unterschiedlich gewichtet und als unterschiedlich belastend erlebt. Die Wissenschaft hält diverse Konzepte und Modelle zur Stressentstehung und -bewältigung bereit. Dabei findet das Belastungs-Beanspruchungsmodell nach Rohmert und Rutenfranz in der Arbeitswissenschaft, vor allem in der gesamten arbeitsmedizinischen Forschung, die meiste

Beachtung, wengleich der eigentliche Begriff ‚Stress‘ in diesem Konzept ungenannt bleibt und durch ‚Beanspruchung‘ ersetzt ist.

Die arbeitsmedizinische Forschung zeigt, dass Stress zu einem der größten Gesundheitsrisiken der aktuellen Arbeitswelt geworden ist. Gemäß des Stressreports 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (N = 17.562 Befragte) haben sich die Belastungswerte in Deutschland inzwischen auf hohem Niveau angesiedelt. Daraus resultiert, dass psychische Erkrankungen, und damit verbunden ein vergleichsweise langer Arbeitsunfähigkeits-Zeitraum, inzwischen weit oben als Ursache von Arbeitsunfähigkeit angekommen sind, noch weiter vorn liegen Probleme im Rückenbereich – gut wäre es also, wenn sprichwörtlich dem Stress der Rücken gekehrt werden würde! Wengleich die subjektive Wahrnehmung für das Empfinden von Stress bedeutsam ist, gibt es, entsprechend den Ergebnissen des Stressreports 2012, zentrale Stressfaktoren (siehe Abbildung ‚zentrale Stressfaktoren in der Arbeitswelt 2012‘). *Fortsetzung auf Seite 14 >*



Belastungs-Beanspruchungs-Konzept nach Rohmert und Rutenfranz

Anforderung und daraus resultierende Belastung – zentrale Stressfaktoren	Anteil
Verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen	58 %
Starker Termin- und Leistungsdruck	52 %
Ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge	50 %
Gestört, unterbrochen bei der Arbeit	44 %
Sehr schnell arbeiten müssen	39 %
Konfrontation mit Aufgaben	39 %

Zentrale Stressfaktoren, Stressreport Deutschland 2012, N=17562

Wie belastend Stressoren wirken, beziehungsweise ob sie überhaupt belastend sind, ist von Mensch zu Mensch verschieden und hängt darüber hinaus von ihrer Anzahl, Dauer und Intensität ab. Einen Stressor, den die eine Person möglicherweise als sehr belastend oder gar erdrückend erlebt, kann eine andere Person als motivierend oder herausfordernd erleben. Eine entscheidende Rolle spielen hier psychische Prozesse, Erfahrungen und die eigene Einstellung – sicherlich ist beispielsweise der Blick auf das halbvolle oder halbleere Glas bekannt. Die Neurobiologie und die Erkenntnisse aus ihrer Forschung zeigen hier auf, dass vor allem Vorerfahrungen und gespeicherte Muster – mit Belastungen umzugehen, beziehungsweise diese zu bewältigen – das Erleben von Stress maßgeblich prägen. Diese Muster sind aber auch änderbar – und das gilt es sich bewusst zu machen: Sie können in positive Richtung trainiert und in neue, sowohl effektivere als auch entlastende Muster umgewandelt werden.

Grundsätzlich können nun auf betrieblicher Seite Maßnahmen angestrebt werden, um Menschen vor Stress zu schützen, wie etwa die Arbeitsumgebung gesundheitsgerecht zu gestalten oder für regelmäßige Pausen zu sorgen. Auf der anderen Seite sollte jeder für sich selber einmal betrachten und erkennen, wie er dem Stress denn nun tatsächlich den Rücken kehren kann. Denn grundsätzlich hat die Arbeit für die meisten Menschen eine positive und psychisch stabilisierende Wirkung. Und es ist ebenfalls wissenschaftlich erwiesen, dass gute und funktionierende Sozialgefüge (also auch unter Kollegen) zu einer Leistungssteigerung führen und Stress reduzieren.

Auch die Forschungsgruppe für angewandte Kommunikationsgestaltung befasst sich eingehend mit dem Thema Stress, den individuellen Ursachen und ihren Bewältigungsmöglichkeiten. Die Forschungsgruppe ist ein Zusammenschluss zweier Institute der Deut-

schen Sporthochschule Köln: dem Institut für Kommunikationsforschung und dem Institut für Bewegungskultur. Beide beschäftigen sich im Schwerpunkt mit der Kopf-/Körper-Kommunikation.

In Trainings und Workshops erarbeitet die Forschungsgruppe Stressursachen, den persönlichen Stress-Index (Stress-Level) und bietet Stressbewältigungsinstrumente. Dabei werden sowohl problembezogene, konkrete Bewältigungsstrategien vermittelt, als auch jene, die die Entspannung und die Erhöhung des eigenen Wohlbefindens fördern. Dabei betont die Forschungsgruppe, dass auch Instrumente der Stressreduktion individuell angepasst werden müssen und sie unterstützt dabei, dass jeder für sich erkennt, welches das für sie/ihn geeignete ‚Werkzeug‘ ist! ■



DR. IRENE LOPEZ

Wissenschaftl. Mitarbeiterin | Dozentin | Coach
 Deutsche Sporthochschule Köln, Institut für
 Kommunikations- und Medienforschung
 E-Mail: I.Lopez@dshs-koeln.de
 Telefon: 0221 / 49 82 - 62 04

Anzeige



Wir optimieren Ihr Human Resource Management

Von der effizienten Expatriate-Verwaltung bis zur strategischen Nachfolgeplanung für Führungskräfte

Mit den Software-Lösungen der HR-Suite decken wir individuelle Themen ab, wie Führungskräfteentwicklung und Mitarbeiterentwicklung.

Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gern!



Individuelle HR-Software-Lösungen

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG · Seestücken 56
 D-21077 Hamburg · Tel.: 040/79 142-082

www.hr-is.de

Die Wissensfabrik

Mit Begeisterung die nächste Generation fit für die Zukunft machen

In unserer Gesellschaft ist Wissen die ausschlaggebende Schlüsselressource – und Bildung somit eine der Grundvoraussetzungen für gesellschaftliche Teilhabe und berufliches Vorankommen schlechthin. In allen Tätigkeitsbereichen nehmen die Qualifikationsanforderungen zu. Schon heute ist in einigen Berufen – vor allem im Bereich der sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) ein Fachkräftemangel spürbar. Die Wirtschaft steht in der Verantwortung, Impulse zu geben und Schulen, Universitäten sowie die Politik in ihrem Bildungsauftrag zu unterstützen.

Mit dieser Intention gründeten die Chefs von neun Unternehmen, darunter BASF, KSB, Bosch, TRUMPF, ThyssenKrupp und Voith, im Jahr 2005 die „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V.“. Vereinbartes Ziel: Ein nachhaltiges Engagement für Bildung und die nächste Generation, das über Geldspenden weit hinausgeht.

Inzwischen zählt die Wissensfabrik mehr als 100 Mitgliedsunternehmen, die sich für die Förderung und Unterstützung von Unternehmensgründern und für moderne Bildung einsetzen. Die Initiative ist mit ihrem Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in ganz Deutschland vertreten: von den Schwartauer Werken im hohen Norden bis zur Siemens Stiftung in München, von der real SB-Warenhaus GmbH in Mönchengladbach bis zur Von Ardenne Anlagentechnik in Dresden.

Mit ihren innovativen Projekten in den Bereichen Bildung und Unternehmertum geht die Wissensfabrik neue Wege, um junge Menschen zu unterstützen, sie zu begeistern sowie Lernkultur und Erfindergeist zu fördern. Die Projekte werden stets gemeinsam mit einem wissenschaftlichen Partner entwickelt. Durch das Engagement der Unternehmen bei der Entwicklung sind die Projekte vor allem praxisnah. Der Schwerpunkt der Bildung liegt dabei auf Naturwissenschaften, Technik und ökonomischer Bildung in Kindergärten, Grundschulen und weiterführenden Schulen und der Sekundarstufe I.

Das Ergebnis: Kinder machen selbsttätig die Erfahrung, dass eine Büroklammer schwimmen kann, wie man einen Berg aus Wasser baut und wie Luft leere Dinge füllt. Grundschüler bauen eine Hängebrücke und entdecken dabei ganz nebenbei physikalische Eigenschaften der Bauwerke. Viertklässler gründen ein Unternehmen, um die unternehmerischen Entscheidungen – von der Geschäftsidee bis zum Produktverkauf – nachzuvollziehen. Sechstklässler lernen, dass Energie eben nicht der Strom aus der Steckdose ist. Dabei wachsen Kinder über sich hinaus und sind stolz auf das, was sie geleistet haben.

Der Weg dahin ist nicht schwierig: Ein Mitgliedsunternehmen der Wissensfabrik kann auf alle Projekte zugreifen. Die Unternehmen sparen so Entwicklungskosten und wissen, sie können sich nachhaltig in ihrer Region engagieren. Gemeinsam mit der Schule oder Kita vor Ort entscheiden sie, welches Projekt zur Einrichtung passt. Die wissenschaftlichen Partner der Wissensfabrik schulen die Unternehmensvertreter und diese wiederum die Lehrer oder Erzieher. So entsteht eine echte Partnerschaft. Die Pädagogen erhalten ein sofort einsetzbares Konzept – komplett mit Materialien, Projekthandbüchern und Schülermappen.

Im Bereich Unternehmertum bringt die Wissensfabrik Personen zusammen, die sich sonst nur selten begegnen. Die Gewinner des Gründerwettbewerbs WECONOMY holen sich Ratschläge bei Top-Managern und Familienunternehmern der deutschen Wirtschaft, bei Student2Start-up beraten Studenten junge Gründer; erfahrene Mentoren aus der Wirtschaft begleiten sie dabei.

Die Wissensfabrik will beides sein: Partner in der praktischen Umsetzung und Gesprächspartner. Deshalb bringt sie alle Akteure aus Wirtschaft, Bildung, Wissenschaft und Politik, die sich mit lebenslangem Lernen und Kompetenzentwicklung beschäftigen, an einen Tisch. So ist die Wissensfabrik als Netzwerk für mehr Bildung in ganz Deutschland präsent und jedes Unternehmen engagiert sich vor Ort, um künftige Generationen fit für die Zukunft zu machen. ■



Wissensfabrik
Unternehmen für Deutschland

JOHANNA COLEMAN

Vorstandsvorsitzende
Wissensfabrik – Unternehmen für
Deutschland e.V.
E-Mail: Johanna.Coleman@wissensfabrik-deutschland.de

Die elektronische Lohnsteuerkarte ab 2013



3. Auflage
2013

Thomas Fromme

Die elektronische Lohnsteuerkarte ab 2013

Eine Arbeitshilfe für die Entgeltabrechnung

3., neu bearbeitete Auflage 2013

224 Seiten – Paperback – 17 x 24 cm

ISBN 978-3-89577-726-4

€ 59,95

Inkl. Online-Update!

Auch als PDF-Firmenlizenz zur Nutzung im Unternehmen erhältlich:

bis 5 Nutzer: € 249,95 (inkl. 19% MwSt.)

6 bis 10 Nutzer: € 399,95 (inkl. 19% MwSt.)

11 bis 20 Nutzer: € 599,95 (inkl. 19% MwSt.)

ISBN 978-3-89577-727-1

Als Starttermin für das ELStAM-Verfahren wurde der 01.01.2013 verbindlich festgelegt, wobei eine Kulanzfrist für eine Umstellung spätestens mit der Abrechnung des Monats Dezember 2013 eingeräumt werden soll. Damit wird die Lohnsteuerkarte ab 2013 durch ein elektronisches Verfahren ersetzt.

Neben Softwareanpassungen erfordert das neue Verfahren auch ein komplettes Umdenken bei allen Beteiligten. Auf die Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommen gravierende Neuregelungen zu. Darauf gilt es sich vorzubereiten!

Das neue Werk „Die elektronische Lohnsteuerkarte ab 2013“ von ELStAM-Experte Thomas Fromme erläutert Ihnen das neue Verfahren, zeigt Ihnen auf, was Sie zu beachten haben und wie Sie sich richtig vorbereiten.

Anhand zahlreicher Praxisbeispiele wird das neue Verfahren erklärt und gleichzeitig werden die Unterschiede zum bestehenden Verfahren deutlich gemacht:

- Rechtliche Regelungen
- Vorgehen bei Fehlern
- Besondere Fälle
- Vorgehen bei der Umstellung für die erste Entgeltabrechnung mit ELStAM
- Neue Prozesse im laufenden ELStAM-Verfahren
- Praxisbeispiele

Zirkuläres Fragen

(nach Heinz von Foersters „ethischem Imperativ“: „Handle stets so, dass die Anzahl deiner Möglichkeiten größer wird“)

Systemische Beratung zielt darauf ab, den Möglichkeitsraum wieder zu vergrößern und neue Optionen auszumachen.

Sie kennen „offene“ und „geschlossene“ Fragen? Bereits im Rahmen von Basisschulungen zur Kommunikation wird das Thema Fragetechnik angesprochen. Was hat es nun mit zirkulären Fragen auf sich? Die Systemiker arbeiten damit im Beratungskontext und sehen in diesem Werkzeug einen wichtigen Hebel, um zu tiefgehenden Gesprächsergebnissen zu kommen. Sind zirkuläre Fragen auf das Beratungssetting zugeschnitten? Oder können Sie von jedermann in diversen Gesprächssituationen eingesetzt werden? Antwort: wer kann, der kann – es ist eine Frage der Übung.

Was sind zirkuläre Fragen und wie wirken sie im Unterschied zu anderen Frageformen?

Die zirkulären Fragen wurden von der Mailänder Familientherapie 1978 entwickelt. Sie sind in der Literatur mit Boscolo, Cecchin und Palazzoli verbunden.

Der Zirkelbezug verweist auf mehrere Ebenen oder Aspekte, die durch eine Fragestellung beim Befragten angestoßen werden. Es werden die Gedanken des Befragten auf Aspekte ausgerichtet, die zu neuen Erkenntnissen führen können. Die üblichen Frage-Antwortbahnen werden verändert.

Dieses methodische Vorgehen zielt auf das Einholen anderer Perspektiven. Dabei können sehr unterschiedliche Perspektiven angesprochen werden, wie etwa:

- der zeitliche Bezug (Vergangenheit oder Zukunft),
- die Sichtweisen relevanter Umwelten eines Problems (was sagen Kollegen, was sagt der Chef, was sagt in der Familie X dazu) oder
- die Perspektive, ob es sich um ein Problem oder um eine Lösung handelt. Es ist quasi, als frage man die unterschiedlichen Personen, nach ihren jeweiligen Beschreibungen,

beziehungsweise als lade man eine Person X ein, sich einmal kurz in die Perspektive von Person Y zu versetzen.

Was gelingt mit zirkulärem Fragen?

Wer fragt, der erwartet Antworten – ausgenommen bei rhetorischen Fragen. Die Antworten unterscheiden sich, je nach Fragetyp. Hierin besteht eine Möglichkeit, sich der Intention bei der jeweiligen Frageform zu nähern.

- Geschlossene Fragen dienen der Konkretisierung und Fokussierung der Aussage auf einen Kern. Die Frageform führt die Gedanken des Befragten in die eine oder andere Richtung. Die gedankliche Vermehrung von Möglichkeiten beim Befragten soll eher ausgeschlossen werden.

- Offene Fragen sollen den Befragten öffnen und den Grad der Informationen beim Fragesteller erhöhen. Der Fragesteller erhält den Einblick, den der Befragte für angemessen erachtet.

- Zirkuläre Fragen sind mehrschichtig auszuwerten:

- Das reine Beobachten, das Sammeln von Informationen geschieht zum Beispiel durch das zirkuläre Fragen. Und damit erschließt sich auch die Antwort, wofür diese Methode eingesetzt werden kann: Immer wenn es um das Sammeln von möglichst wenig gefilterten Informationen geht, dann entsteht ein Mehrwert. Hier steht die Erkenntnis beim Frager im Fokus.

- Mit einem Perspektivwechsel, angeregt durch zirkuläres Fragen, kann eine Beobachtung 2. Ordnung angestoßen werden. Eine Beobachtung 2. Ordnung, die zu einer Verstärkung von Mustern führt, ist eine Intervention. Damit erweitert sich das Einsatzgebiet. Hier wird auf die Erkenntnis beim Befragten hingearbeitet. Mittels der Methode löst der Frager beim Befragten einen Prozess aus.

- Zirkuläre Fragen können auch das Ziel der Umkonnotation verfolgen, wenn man das Gute im Schlechten sieht, beziehungsweise das Schlechte im Guten oder wenn man die eigene Aufmerksamkeit bewusst zwischen Pol und Gegenpol oszillieren lässt.

- Die systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet. Zirkuläre Fragen bringen Informationen über die Relationen und Interaktionen im System zu Tage. Sie tasten damit unmittelbar die inneren Strukturen des sozialen Systems ab, die ihrerseits Hinweise auf Unterschiede in den jeweiligen Wirklichkeitskonstruktionen und Handlungsmustern geben. So fördern zirkuläre Fragen Selbstbeschreibungen des Systems aus verschiedenen Perspektiven.

Kommen wir zum Anfang des Artikels zurück: „Wer zirkulär fragt, der führt den Befragten zu neuen Anregungen“. Es können die gedanklichen Möglichkeiten vergrößert werden. Es wird die Fremdperspektive – die dritte Sichtweise – in ein Gespräch eingebracht, so wie sie sich der Befragte konstruiert. ■



KKH Kaufmännische Krankenkasse

MARGO OTT-SIEDENTOPF

Personalmarketing / zertifizierte systemische Supervisorin und Coach

KKH

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

Telefon: 0511 / 28 02 - 43 05



Resilienz im Spannungsfeld von Individuen und Organisationen

Als global agierendes Unternehmen bewegt sich die IBM in Deutschland in einem dynamischen Umfeld. Stetige Veränderungen des Marktes, weltweiter Wettbewerb und schnelle Innovationszyklen in Prozessen und Produkten stellen das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. In diesem Umfeld ändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Diese müssen auf die neuen Bedingungen vorbereitet und in ihren Führungskompetenzen gestärkt werden. Ein noch relativ neues Thema für die Personal- und Organisationsentwicklung ist die Stärkung der Resilienz für alle Beschäftigten, die Führungskräfte stehen dabei im Fokus.

Zunächst zur Begriffsbestimmung: Der Begriff „Resilienz“ stammt vom lateinischen Wort „resilire“ ab und bedeutet „zurückspringen, abprallen“.⁽¹⁾ Ursprünglich wurde der Terminus in der Physik verwendet, um die Eigenschaft von Materialien zu beschreiben. Stoffe, die nach einer Verformung wieder in ihre ursprüngliche Form zurückfinden, werden als resilient bezeichnet. Auch verhalten sich Ökosysteme, wie beispielsweise Wälder, resilient.⁽²⁾ Nach einem Waldbrand finden sie einen Weg, sich von einer solchen Naturkatastrophe selbststabilisierend zu erholen. Erst Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts zeigte die Psychologie Interesse an dem Konzept der Resilienz.⁽³⁾ Resilienz beschäftigt sich mit den Menschen, die trotz widriger Umstände ein geregeltes Leben führen. Die Resilienzforschung analysiert, welche Charaktermerkmale resiliente Menschen aufweisen und welche Gegebenheiten dazu beigetragen haben, ihre innere Widerstandskraft zu formen und zu stärken. Auf dem Kongress „Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände“, der im Jahr 2005 in Zürich stattfand, wird „unter Resilienz (...) die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“⁽⁴⁾ Aus der Entwicklungspsychologie kommend nimmt das Konzept der Resilienz eine zunehmend tragende Rolle in der Wirtschaft ein – insbesondere in der Organisations- und Personalentwicklung. Wellensiek betrachtet den Begriff in diesem Kontext und beschreibt den Terminus wie folgt: „Resiliente Mitarbeiter können auf die Anforderungen wechselnder Situationen flexibel reagieren – eine lebenswichtige Fähigkeit, vor allem wenn der äußere und innere Belastungsdruck steigt. Im wirtschaftlichen Kontext übersteigt die Definition des Begriffs „Resilienz“ die individuelle Fähigkeit und inkludiert darunter auch die organisationale Fähigkeit, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen, intern wie extern, anzupassen.“⁽⁵⁾

Es gibt eine beachtliche Anzahl an Studien, die auf dem Gebiet der Resilienzforschung durchgeführt wurden. Resultierend aus den Ergebnissen lassen sich Schutz- und Risikofaktoren identifizieren. Risikofaktoren erhöhen die

Wahrscheinlichkeit einer negativen Entwicklung und können im Individuum selbst (zum Beispiel geringes Selbstbewusstsein), in der Umwelt (beispielsweise schwierige Familienverhältnisse) und in schwierigen Lebensphasen (wie etwa Verlust des Arbeitsplatzes) liegen.⁽⁶⁾ Schutzfaktoren können in den Charaktereigenschaften eines Individuums und in der familiären sowie sozialen Umwelt liegen.⁽⁷⁾ Aktuell sind sechs Resilienzfaktoren bekannt:

- Selbst- und Fremdwahrnehmung, ▪ Selbststeuerung, ▪ Selbstwirksamkeitsüberzeugung, ▪ Soziale Kompetenzen, ▪ Umgang mit Stress, ▪ Problemlösungsfähigkeit.⁽⁸⁾

Das Resilienzkonzept umfasst also das Zusammenwirken von Schutz- und Risikofaktoren. Laut den Ergebnissen der aktuellen Resilienzforschung können sich Individuen trotz schwieriger Lebensumstände positiv entwickeln und besonders spannend für die Personalentwicklung ist, dass Resilienz keine angeborene Eigenschaft ist, sondern gelernt und aktiv gefördert werden kann.

Erst langsam steigt das Interesse am Konzept der Resilienz innerhalb der deutschen Wirtschaft. Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit der Thematik und sind auf der Suche nach Wegen, um die Resilienz ihres Unternehmens und ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und zu stärken. In den USA ist das Gebiet bereits seit einigen Jahren gefragt und viele amerikanische Wissenschaftler haben gezielt Programme zur Resilienzförderung innerhalb von Unternehmen entwickelt. Ein sehr verbreitetes und in Deutschland unter dem Namen „Die sieben Säulen der Resilienz“ bekanntes Modell stammt von den US-amerikanischen Wissenschaftlern Reivich und Shatte. Sie haben ein siebenstufiges Modell mit dem Grundgedanken der Stärkung des Individuums durch den gezielten Aufbau von resilienten Eigenschaften aufgestellt.⁽⁹⁾ Reivich und Shatte haben sieben Kompetenzen definiert, die Individuen zu innerer Stärke und Widerstandskraft verhelfen:

1 Optimismus: Eine optimistische Lebenseinstellung hilft bei der Überwindung von Krisen und der Einsicht, dass die guten Seiten des Lebens überwiegen. Krisen sind kein Dauerzustand, sondern können gelöst werden.

2 Akzeptanz: Hürden müssen als real verstanden und akzeptiert werden. Erst wenn der Schritt der Akzeptanz vollzogen ist, eröffnen sich neue Handlungsmöglichkeiten.

3 Lösungsorientierung: Die dritte Säule beruht auf den ersten beiden Schritten des Optimismus und der Akzeptanz. Nun können mögliche Lösungswege gefunden werden.

4 Opferrolle verlassen: In Krisenzeiten verstecken sich Menschen häufig in der Rolle des Opfers. Doch diese Rolle schwächt und hindert den Menschen voranzukommen. Viel mehr muss sich der Mensch auf seine individuellen Stärken besinnen und den Mut fassen, Probleme aktiv anzugehen.

5 Verantwortung übernehmen: Resilienz beruht auf der Übernahme von Verantwortung, das heißt Krisen müssen objektiv betrachtet und revidiert werden, um die Tragweite des eigenen Tuns erkennen und akzeptieren zu können.

6 Netzwerkorientierung: Ein stabiles soziales Umfeld bietet Halt in der Krise. Deshalb sollte der Freundes-, Bekannten- und Kollegenkreis gut gepflegt werden, sodass man auf dessen Rückhalt in schwierigen Zeiten zählen kann.

7 Zukunftsplanung Man sollte sich bewusst machen, welche Rückschläge und Widerstände das Leben bereithalten kann. Die Zukunftsplanung schützt vor unerwarteten Ereignissen und stärkt den Menschen.

Diese sieben Kompetenzen haben wir mit den Werten und Kompetenzen der IBM verglichen. Die IBM stellt sich in ihrer über 100jährigen Geschichte regelmäßig selbst auf den Prüfstand. So zum Beispiel in einem Online-Forum, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit im Juli 2003 eine zeitgemäße Fassung der IBM Werte gemeinsam erarbeitet haben. Aus diesem „Value Jam“ sind drei Leitgedanken entstanden, die die Kultur und Arbeitsweise bei IBM definieren und prägen und nach außen das Profil bestimmen.

1. Im Mittelpunkt des Handelns aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht das Engagement für den Erfolg jedes Kunden. Wir wissen, dass wir nur dann dauerhaft erfolgreich sind, wenn wir starke Kundenbeziehungen aufbauen und mit unserer weltweiten Expertise langfristig einen Mehrwert bei unseren Kunden schaffen.
2. Der Schlüssel zum Erfolg sind Innovationen, die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt. Dies setzt voraus, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausdenken, Innovationen vorantreiben und offen sind, auch völlig neue Wege zu gehen. Nur so können wir unserem Anspruch auf Spitzenleistung gerecht werden – technologisch, geschäftlich und beim Thema gesellschaftliche Verantwortung.
3. Bei unserem Streben nach Erfolg legen wir hohen Wert auf Vertrauen und persönliche Verantwortung in sämtlichen Beziehungen. Aufrichtigkeit, Verlässlichkeit, Integrität und Professionalität bestimmen das Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – innerhalb des Unternehmens genauso wie im Umgang mit Kunden, Partnern oder Investoren.

Neben diesen Grundwerten beschreiben neun „IBM Competencies“ global geltend differenziertes Verhalten von IBMerinnen und IBMern. Die IBM Competencies lauten: ■ Embrace Challenge, ■ Partner for clients' success, ■ Collaborate globally, ■ Act with a systemic perspective, ■ Build mutual trust, ■ Influence through expertise, ■ Continuously transform, ■ Communicate for impact, ■ Help IBMers succeed.

Die neun Competencies unterstützen unterschiedlich ausgeprägt auch die Stärkung der Resilienzkompetenzen. So wird Optimismus und Akzeptanz zum Beispiel durch die IBM Competencies „Embrace Challenge“ und „Act with Systemic Perspective“ beschrieben und gestützt.

⁽¹⁾ Vgl. Wellensiek 2011, S. 18; Scharnhorst 2007, S. 57. ⁽²⁾ Vgl. Pelzmann 2012, S. 26. ⁽³⁾ Vgl. Wellensiek 2011, S. 18. ⁽⁴⁾ Welter-Enderlin 2006, S. 13. ⁽⁵⁾ Wellensiek 2011, S. 12. ⁽⁶⁾ Vgl. Frick 2011, S. 200-203. ⁽⁷⁾ Vgl. Bengel, Meinders-Lücking, Rottmann 2009, S. 38-44 und S. 44-46; Wustmann 2009, S. 71-78. ⁽⁸⁾ Vgl. Scharnhorst 2010, S. 37. ⁽⁹⁾ Vgl. Götz 2013, S. 47-52. ⁽¹⁰⁾ Vgl. Ungericht und Wiesner 2011, S. 191-194.

Eine ausführliche Literaturliste senden wir Ihnen gern per E-Mail zu.

Embrace Challenge ist definiert, „besondere Motivation durch schwierige und herausfordernde Situationen, das Erkennen von Geschäftschancen und die Übernahme von Verantwortung für die Lösung von Problemen, eine positive Einstellung und Zuversicht, die andere inspirieren, dasselbe zu tun“. Eine positive Einstellung zeigen und bei anderen anregen, Suchen und erkennen von Geschäftschancen, in herausfordernden Situationen Ausdauer zeigen und Widerstände überwinden, Konzentration auf die wichtigsten Prioritäten.

Unter Act with a systemic perspective versteht die IBM systemübergreifendes Denken, Informationen zusammentragen um Ursachen aufzuzeigen, zeitnahe und effektive Entscheidungen treffen, entschlossen handeln und das Eingehen von angemessenen Risiken. In beiden Definition finden wir die Resilienzkonzepte beziehungsweise Nähe dazu wieder: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortung. So entwickeln wir diese Faktoren heute schon durch unsere Angebote zur Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Den Resilienzkonzept können wir durchaus noch ausweiten: neben der Förderung der Widerstandskraft der Mitarbeiter ist ebenso die Stärkung der organisationalen Resilienz nicht außer Acht zu lassen.⁽¹⁰⁾ Denn Mitarbeiter können nur dann resilient handeln, wenn das Unternehmen eine resilienzfördernde Umgebung schafft. Erst dann verringert sich die Vulnerabilität des Unternehmens. Die Basis bildet ein vertrauensvolles, wertschätzendes, kommunikatives und rücksichtsvolles Unternehmensklima. Resiliente Unternehmen zeichnen sich durch Unternehmenswerte aus, die der Geschäftstätigkeit einen Sinn geben und als Halt in der Krise dienen. Diese Eigenschaft ist in den bereits beschriebenen Unternehmenswerten der IBM, die eine tragende Säule innerhalb des immer komplexer werdenden globalen Umfelds darstellen, fest verankert. Ein weiteres wichtiges Merkmal, das resiliente Organisationen ausmacht, ist die Innovationsfähigkeit – einer der drei Grundwerte der IBM weltweit.

Die Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeiter – zum Beispiel durch Megatrends, wie Globalisierung, demographischer Wandel, Social Media, Krisen/Klimawandel – und die damit einhergehenden Herausforderungen sind zunehmend gestiegen. So wird Resilienz zukünftig deutlich an Bedeutung für die meisten Unternehmen gewinnen. Neben den gängigen, mittlerweile fest etablierten Stressbewältigungsprogrammen wird die Personalentwicklung Maßnahmen zur Förderung der organisationalen und individuellen Resilienz entwickeln müssen, um somit Unternehmen widerstandsfähig in die Zukunft zu führen. Inwieweit das in separaten Programmen geschehen wird oder durch eine Integration der Resilienzkompetenzen in vorhandene Programme, das wird die Zukunft zeigen. ■



KATRIN SCHOEPF
Führungskräfte-Entwicklung
IBM
E-Mail: Schoepf@de.ibm.com



KRISTIN GRIMMEISEN
Werkstudentin bei der
Führungskräfte-Entwicklung
IBM



Interner Berater und Umsetzungsbegleiter im Mittelstand

Diese Ausbildung ist für Sie ideal,

- › wenn Sie eine Führungsposition bekleiden und Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in der Umsetzung von Veränderungsvorhaben verfeinern möchten.
- › wenn Sie als Unternehmer oder Geschäftsführer für die Gestaltung und Realisierung Ihrer Changeprojekte oder die Steuerung externer Consultants kompetente interne Berater ausbilden wollen.
- › wenn Sie als HR-Experte, Organisationsentwickler, Projektmanager oder IT-Experte Ihre Change-, Konflikt- und Coachingfähigkeiten professionalisieren wollen.
- › wenn Sie als Nachfolger ein Familienunternehmen weiterführen und dazu Ihre Führungspersönlichkeit stärken wollen.

Nach der Ausbildung können die Teilnehmer ...

- › schwierige Führungssituationen sicher meistern.
- › Veränderungsziele auf die Bereichs-/Mitarbeiterenebene herunterbrechen.
- › das Management in fordernden Entscheidungslagen coachen.
- › strategische Veränderungen im betrieblichen Alltag verankern.
- › Mitarbeiter und Führungskräfte für die Umsetzung mobilisieren.
- › Umsetzungsbarrieren erkennen, analysieren und auflösen.

Einführungsworkshop
8. Juni 2013 · Lindau / Bodensee
Start der Ausbildung
September 2013

→ www.fuehrungstrainer.net

Kontakt & Beratung

Motzacher Weg 6 · D-88131 Lindau (B) · T +49 8382 5042814 · F 5042816 · mail@fuehrungstrainer.net



Vom Gehorsam zur Verantwortung!

Für eine neue Führungskultur

In den Managementteams vieler Unternehmen muss sich ein Mentalitätswandel vollziehen, denn die nachrückenden Talente haben ein anderes Wertesystem als sie: Die lassen sich von Führungskräften, deren Autorität primär auf ihrer Position basiert, nicht mehr führen.

Im nächsten Jahrzehnt gehen viele Leistungsträger in den Ruhestand. Sie zu ersetzen, wird das zentrale Thema in vielen Unternehmen sein. So rückt eine neue Generation nach – ebenfalls ausgesprochen leistungsorientiert, aber mit einem anderen Wertesystem. Für sie bedeutet Arbeit nicht nur Existenzsicherung, sie soll auch befriedigend sein und Gestaltungsspielräume eröffnen.

Das stellt die Führungsmodelle vieler Unternehmen in Frage, deren Leitbilder häufig einen kooperativen Führungsstil betonen – die Realität sieht aber oft anders aus. Vielfach, insbesondere in mittelständischen Betrieben, legitimiert Führung ihre Autorität noch immer über Erfahrungs- und Wissensvorsprung und die hierarchische Position. Häufig erwartet Führung von den „Untergebenen“ primär Gehorsam. Mehr noch: Gute Führung wird auch daran gemessen, wie die Mitarbeiter „spüren“.

Führungsaufgabe: Kooperation gestalten

Angesichts unternehmensübergreifender Projekte und Netzwerke sowie hierarchieentbundener Gruppen lassen sich die Grenzen zwischen Führenden und Geführten nicht mehr so klar ziehen wie früher. Führungskräfte verlieren an Einfluss und den Mitarbeitern fällt eine aktivere Rolle zu. Kooperation entscheidet zunehmend darüber, wie effektiv und flexibel, innovativ und leistungsstark ein Unternehmen in seinen Märkten agiert. Das setzt eine Führung voraus, die unabhängige Leistungsträger im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel vernetzen kann.

Hierfür brauchen Führungskräfte die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter – ihre Autorität wird von den Mitarbeitern legitimiert und entspringt immer stärker ihrer Person statt ihrer Position. Die Mitarbeiter entscheiden zunehmend selbst, wem sie das Recht einräumen sie zu führen. Sie entscheiden mit ihrer Initiative und Loyalität.

Mitarbeiter als Kooperationspartner

Die Bereitschaft zur Kooperation haben (fast) alle Mitarbeiter, auch um einer Gemeinschaft anzugehören. Sie sind jedoch immer weniger dazu bereit, dafür ihre Integrität, ihre individuellen Werte und Ziele aufzugeben.

Früher mussten sich Menschen, um ihr Bedürfnis nach Gemeinschaft zu befriedigen, meist äußeren Werten unterordnen – nicht nur als Arbeitnehmer. Diese Erwartung hegen auch heute noch viele Unternehmenslenker. Für sie ist es ein Ausdruck von Charakter, die eigenen Bedürfnisse bedingungslos den Vorgaben des Vorgesetzten oder den Zielen des Unternehmens unterzuordnen. Doch die Zeiten bedingungslosen Gehorsams sind vorbei. Die Leistungsträger der nachrückenden Generation wollen Wachstum, Wertschätzung, Sicherheit und Fairness erfahren. Und sie wollen das Gefühl haben: Ich und das, was ich tue, haben eine Bedeutung.

Wer dies missachtet, schöpft das Potenzial seiner Mitarbeiter nicht aus. Die Folgen sind spür-, aber nicht bilanzierbar: ein poröses Commitment und eine hohe Fluktuation. Die kommende Generation ist unabhängiger und anspruchsvoller als ihre Vorgänger. Erfüllt ein Arbeitgeber ihre Erwartungen nicht, wechselt sie zum Wettbewerber.

Vertrauens- statt Gehorsamskultur

Deshalb ist in vielen Unternehmen ein Mentalitätswandel nötig. Führungskräfte müssen, um Talente zu binden, mit diesen eine vitale Kooperationsbeziehung auf Augenhöhe eingehen. Die Basis hierfür ist Vertrauen, das in einer Atmosphäre des Ernstnehmens entsteht, die sich in Form von Achtsamkeit, Zugewandtheit und echtem Interesse zeigt.

Keine Frage: Führung wird auch künftig eine übergeordnete Verantwortung haben. Sie wird

jedoch nur gelingen, wenn das alltägliche Miteinander von einer Vertrauenskultur geprägt ist, die auf direktes Feedback und eine Leistungs-differenzierung ohne Abwertung setzt. Selbstverantwortung und -führung der Mitarbeiter und Führungskräfte sind die Schlüssel hierzu.

Das eigene Tun und Wirken reflektieren

Das Verhalten der Führungskräfte hat stets einen Vorbildcharakter für die Mitarbeiter, deshalb müssen sie ihr Tun regelmäßig reflektieren. Sie müssen sich quasi auf die Zuschauertribüne setzen, ihr Verhalten und ihre Wirkung beobachten und analysieren und dann die erforderlichen Schlüsse ziehen.

Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil am Verhalten der Mitarbeiter zu negieren. Selten fragen sie sich zum Beispiel: Was habe ich unternommen, dass sich mein Gegenüber so verhält, dass ich es ablehne? Oder: Zeigen sich meine Mitarbeiter so führungsbedürftig, weil ich so bestimmend führe?

Das heißt: Viele Führungskräfte sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Dieses Bewusstsein gilt es zu fördern, damit eine Kultur der Selbstverantwortung in der Organisation sowie eine steile Lernkurve auf der Kooperationsebene entstehen. Eine solche Kultur zu entwickeln, ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe. ■



Hölzl & Partner

HUBERT HÖLZL

Geschäftsführer

Hölzl & Partner

E-Mail: mail@fuehrungstrainer.net

Telefon: 08382/504 28 14

Kosten und Nutzen von Relocation Services bei einem GroupMove



Es gibt Produkte, bei denen der Nutzen oder der Ertrag aus der dafür geleisteten Investition sofort – teilweise schon vorab – exakt messbar ist. Bei Dienstleistungen ist das nicht ganz so. Es fehlt eine eindeutige ‚Beweisführung‘. Dies ist auch bei Relocation Services so. Doch wir wissen, dass die Investition in unsere Dienstleistung hilft, an anderer Stelle deutlich höhere Kosten zu vermeiden oder zu reduzieren. Die folgenden Beispiele zeigen, welchen ökonomischen Nutzen diese Dienstleistung bei einem GroupMove (Gruppenumzug) bietet.

GroupMove

Ein Gruppenumzug, die betriebsbedingte Versetzung einer größeren Anzahl von Mitarbeitern zur gleichen Zeit, ist eine der schwierigsten organisatorischen Herausforderungen für ein Unternehmen. Wenn 30, 50 oder gar hunderte Mitarbeiter gleichzeitig mit Sack und Pack ihren Wohnsitz wechseln sollen, dann ist die Summe der im Vorfeld zu klärenden Fragen und der bei der Abwicklung auftretenden Schwierigkeiten deutlich höher als bei der entsprechenden Zahl einzelner Versetzungen.

Besonderheiten

Was ist das Besondere an einem GroupMove? Wie unterscheidet er sich von einem individuellen Personaltransfer? Außer zig Details gibt es sechs entscheidende Unterschiede:

1. Bei einem GroupMove werden eigentlich nicht Personen versetzt, sondern Arbeitsplätze. Der einzelne Mitarbeiter als Individuum gerät dabei sehr leicht in Vergessenheit oder zumindest in den Hintergrund.
2. Anders als bei einer Einzelversetzung ist ein GroupMove für die betroffenen Mitarbeiter oft nicht mit einem beruflichen Aufstieg verbunden. Somit fehlt dem Mitarbeiter ein starkes Motivationselement für den bevorstehenden Wohnsitzwechsel.
3. Auch der Firma drohen Nachteile. Lehnt ein Mitarbeiter eine beabsichtigte Einzelversetzung ab, so kann das Unternehmen stattdessen einen gleich qualifizierten Kollegen benennen. Bei einem GroupMove jedoch entfällt diese Möglichkeit nahezu ganz. Dadurch wächst das Risiko, wichtige Mitarbeiter zu verlieren. Aber gerade die „Key People“ braucht das Unternehmen, damit ein Standortwechsel ohne Reibungsverluste zu bewältigen ist.
4. Bei einer Einzelversetzung können gehaltstechnische und/oder organisatorische ‚Fehler‘ des Unternehmens zumeist geregelt werden, ohne dass es zu bleibenden Verstimmungen kommt. Bei einem GroupMove kann dies jedoch zu starken Beeinträchtigungen im finanziellen und menschlichen Bereich führen; letztere sind oft irreparabel.
5. Sowohl die direkt betroffenen Personen (Mitarbeiter und deren Familien) als auch die indirekt betroffenen Personen (Freunde, Nachbarn) werden mit einer radikalen Veränderung ihrer Lebensumstände konfrontiert, die nicht der eigenen Planung unterliegt und somit kaum beeinflusst werden kann. Es entstehen gruppenspezifische Prozesse, in denen sich irrationale Komponenten stark auswirken können. Diese Dynamik gilt es rechtzeitig zum Positiven zu lenken.
6. Die Planung, Vorbereitung und Durchführung eines GroupMoves nimmt die Arbeitszeit des damit beauftragten Personals in sehr hohem Maße und für lange Zeit in Anspruch. Das ‚normale‘ Tagesgeschäft muss aber trotzdem weiterlaufen. Nur wenige Unternehmen verfügen über ausreichende Erfahrung für die Abwicklung eines GroupMoves oder können die notwendigen Kapazitäten mühelos bereitstellen. Das Risiko einer Überbeanspruchung, mit all ihren negativen Auswirkungen, ist sehr ernst zu nehmen.

Die geschilderte Ausgangssituation – aber vor allem auch die empfohlenen Maßnahmen – gestalten sich noch um einiges komplexer, wenn der GroupMove grenzüberschreitend stattfindet, beziehungsweise wenn ausländische Mitarbeiter von einem Transfer betroffen sind.

Betreuung und Fürsorge

Wenn Mitarbeiter wegen einer Unternehmensentscheidung ihren Wohnsitz wechseln müssen, darf das Management die betroffenen Mitarbeiter und deren Familien nicht allein lassen – es muss sich intensiv um sie kümmern. Niemand darf den Eindruck haben, das Unternehmen wolle sich aus der Verantwortung stellen.

Personalabteilungen sind schon von ihrer Kapazität her kaum in der Lage eine größere Zahl von Führungskräften, Spezialisten und Stabsmitarbeitern mitsamt Familien in kurzer Zeit ‚umzuziehen‘. Meistens fehlt auch das Know-how, um diese Mitarbeiter optimal zu beraten.

Bei der Bewältigung all dieser Aufgaben hilft RSB Deutschland, denn das Spektrum der denkbaren Betreuungsleistungen ist vielfältig – jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, was in der konkreten Situation angemessen ist.

Bewährt haben sich diese Services:

- Informationsveranstaltung über den neuen Wohnort mit Informationen über Wohnen (Verfügbarkeit, Struktur, Preise) und Leben (Verkehr, Schule und Kindergarten, Freizeit- und kulturelles Angebot et cetera)
- Gruppen-Informationstour an den neuen Standort, um die dortigen Gegebenheiten in Augenschein zu nehmen
- Individuelle Touren, um das jeweils passende Umfeld zu finden
- Unterstützung bei der Wohnraumsuche
- Anmeldungen bei Behörden und Schulen/Kindergärten
- Weitere individuelle Unterstützung
- Koordination des Umzugs

Und die Kosten?

Kein Zweifel: GroupMoves verursachen erhebliche Aufwendungen. Es handelt sich jedoch zum größten Teil um Investitionen. Der Aufwand für neue Gebäude und neue technische Einrichtungen dürfte dabei am stärksten zu Buche schlagen. Aber auch jeder Mitarbeiter, der den Umzug akzeptiert, verursacht Kosten; unabhängig davon, ob ein Relocation Service eingeschaltet wird oder nicht. Einige Beispiele:

- Spesen für Fahrten zur Immobiliensuche
- Vorübergehende Unterbringung, etwa in Hotels
- Wochenendheimfahrten/-flüge während der Suche nach neuem Wohnraum
- Erstattung der Maklerprovision
- Erstattung der Speditionskosten für den Umzug
- Erstattung von Kosten für doppelte Haushaltsführung
- Zuschüsse zum Ausgleich höherer Wohnkosten am neuen Wohnort

Es ist nicht unrealistisch, dafür 15.000 bis 20.000 Euro pro Mitarbeiter anzusetzen. Nicht selten sind die Beträge höher.

Dies sind weitgehend benennbare Kosten. Oft schlagen aber gerade die ‚versteckten‘ Kosten deutlich höher zu Buche. Dazu gehören kalkulatorische Kosten für zusätzlich anfallende und/oder entfallende Arbeitszeit ebenso wie die Kosteneffekte/Umsatzverluste, die durch mangelnde Konzentration und Ablenkung der Mitarbeiter entstehen.

Namhafte Firmen haben die Dienstleistung GroupMove der RSB Deutschland GmbH schon genutzt:

RSB Deutschland hat große Erfahrung in der Durchführung derartiger Projekte. Unter anderem wurden wir beauftragt von: Adecco, Apollinaris, Axel Springer Verlag, BMW Rolls-Royce, BP, Coca-Cola, Continental AG, debis, 3M, DBV Winterthur, Deutsche Flugsicherung, Deutsche Post World Net, Ehapa Verlag, Generali, ista, Kraft General Foods, Nestlé Thomy, Rolls-Royce, RTL plus, SKW Trostberg, Sony Europa, Starbucks, Talanx (HDI Gerling), Volksfürsorge, Volvo. Die Zahl der dabei zu betreuenden Personen/Familien lag zwischen 20 und rund 800.

Auch wenn ein Mitarbeiter nicht mitgeht, entfallen diese Aufwendungen keineswegs. So fallen auch dann Umzugskosten an, wenn für einen zurückbleibenden ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird, der nicht am zukünftigen Standort wohnt. Selbst wenn eine Neueinstellung lokal erfolgt, ist nicht sicher, ob er oder sie die Probezeit übersteht und/oder in das Team passt – und so noch zusätzliche Kosten entstehen.

Ablehnungen sind teuer

Aus vielen Gesprächen und konkreten Projektbegleitungen wissen wir, dass etwa 75 % der betroffenen Unternehmen davon ausgehen, dass bis zu 50 % der Mitarbeiter voraussichtlich nicht mitgehen werden; etwa 25 % der Unternehmen glauben sogar, dass der Anteil der ‚Verweigerer‘ eher noch höher liegen wird. Je nach Position und Qualifikation der Mitarbeiter verursacht dies extrem hohe Kosten. Im Zuge eines Sozialplans sind denjenigen, die nicht mitgehen, Abfindungen zu zahlen. Wichtiges Know-how geht verloren; zudem müssen neue Arbeitskräfte eingestellt und eingearbeitet werden.

Es liegt also im Interesse des Unternehmens, durch geeignete Maßnahmen möglichst viele der Mitarbeiter, insbesondere jene in Schlüsselpositionen, zum Mitgehen zu motivieren. Dies sollten echte Zusatzmaßnahmen sein – also nicht auf die üblichen Kostenübernahmen beschränkt bleiben.

Eine Beispielrechnung: Bereits im mittleren Management – aber verstärkt bei höheren Positionen – wird es sehr teuer, wenn ein Mitarbeiter den Standortwechsel nicht mitmacht. Direkte und indirekte Kosten, wie Abfindungen, die Suche nach einem neuen Mitarbeiter, dessen Training und Einarbeitung sowie begleitende Aufwendungen und kalkulatorische Umsatz- und Ergebnisverluste, summieren sich leicht auf Beträge zwischen einem und zwei Jahresgehältern. Nehmen wir einen durchschnittlichen Betrag von 75.000 Euro, so entspricht dies bei 50 Mitarbeitern einem Risikopotenzial von 3,75 Millionen Euro.

GroupMove-Honorar und Gegenrechnung

Wenn zum Beispiel für etwa 50 von einem Gruppenumzug betroffene Mitarbeiter und deren Familien je 3.000 – 4.000 Euro zusätzlich als Investition für Information und Unterstützung aufgewendet werden, so entspricht dies einem Gesamtbetrag von 150.000 – 200.000

Euro. Wenn es damit gelingt, nur fünf Unentschlossene oder Ablehnende zum Wechsel zu bewegen, dann ergeben sich kalkulatorisch rund 375.000 Euro, die, dagegen gerechnet, nicht als Belastung anfallen.

Vermeintliches Sparen durch unterlassenes Investment in die Betreuung der Mitarbeiter und Familien kann zu enormen Folgekosten führen. Positiv ausgedrückt: **Ein maßvolles Investment in die Fürsorge für die Mitarbeiter senkt nicht nur Kosten, sondern schafft auch einen Motivationsschub für die Gemeinschaft.**

Allgemein

Aufwendungen für Relocation Services – gleich an welcher Stelle und in welcher Situation geleistet – sind **Investitionen von Eigenwert überschreitendem Nutzen.**

Das Kernargument einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung ist die Vermeidung von Effizienzverlusten. Diese sind nicht bezifferbar, aber hoch. Wirtschaftliche Gründe für den Einsatz der Relocation Services von RSB sind beispielsweise auch:

- Es werden auch die sozialen Komponenten eines Umzugs berücksichtigt. Der Mitarbeiter und seine Familie sollen zufrieden sein und sich wohl fühlen
- Vermeidung von Fehlern und Zeitverlust bei behördlichen Angelegenheiten (zum Beispiel hinsichtlich Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis, wenn ausländische Mitarbeiter betroffen sind)
- Die Mitarbeiter werden von umzugsbedingten Aufgaben entlastet, ihre Ausfallzeiten werden deutlich reduziert
- Auch für die Personalabteilung des Unternehmens ergibt sich eine nicht zu unterschätzende Zeitersparnis



HELMUT BERG

Geschäftsführender Gesellschafter
RSB Deutschland GmbH
E-Mail: Helmut.Berg@rsb-relocation.de
Telefon: 069 / 610 947-0

Länderautobahnen – Mit WTS gezielt ankommen



Entsendungen in das Ausland stellen nicht nur hinsichtlich der mit ihnen verbundenen steuerlichen Fragen eine Herausforderung dar, sondern insbesondere auch bezüglich der Komplexität der steuerlich getriebenen Prozesse. Das Länderautobahnen-Modell von WTS hält sie in der Spur.

Ein wenig kann man Entsendungsprozesse mit Autobahnen vergleichen. Es gilt eine Vielzahl von wechselnden Verkehrsteilnehmern im Auge zu behalten, auf die richtigen Abfahrten zu achten und vereinzelt ordentlich Gas zu geben, damit man pünktlich am Ziel ist. Das Länderautobahnen-Modell von WTS sorgt – um im Bild zu bleiben – durch seine anlassspezifischen Verbindungsmöglichkeiten ebenfalls für eine möglichst reibungslose sowie effiziente und schnelle Abwicklung von Entsendungsprozessen.

Im Fall der Autobahn Deutschland-Finnland zum Beispiel verfügt WTS über ein hochspezialisiertes Team von Mitarbeitern – verteilt über die Standorte München, Helsinki und Erlangen – welches den Personalabteilungen und Delegates im Heimat- und im Einsatzland zur Seite steht. Durch das länderübergreifende Fachwissen der WTS Mitarbeiter und ihre Kenntnis der jeweils erforderlichen Prozesse und Termine kann eine optimale Unterstützung und Koordination zwischen den beteiligten Gruppen erfolgen:

Delegates: Steuerliche Betreuung von Beginn der Entsendung an (Entsendungsgespräch). Erfüllung der Arbeitnehmerverpflichtungen im Heimat- und im Einsatzland hinsichtlich Meldeformalitäten, Einreichung der finnischen und deutschen Einkommensteuererklärungen sowie Prüfung der korrespondierenden Bescheide.

Deutsche und ausländische Gehaltsabrechnung: Unterstützung hinsichtlich der Besonderheiten bei der Abwicklung der Lohnabrechnung für Expatriates. Insbesondere bei der Meldung der notwendigen Gehaltsinformationen für die ausländische Lohnabrechnung sowie der passgenauen Lieferung der in der deutschen Gehaltsabrechnung zu berücksichtigenden ausländischen Lohndaten.

HR-Abteilung: Umfassende Beratungsleistungen und Durchführung der notwendigen Prozesse hinsichtlich der Arbeitgeberverpflichtungen im Heimat- und im Einsatzland in Bezug auf die Registrierung der Mitarbeiter, Beantragung der ausländischen Lohnsteuerkarten, monatliche Abwicklung der ausländischen Gehaltsabrechnung sowie der jährlichen Meldung der Gehaltsdaten an die Behörden. Unterstützung hinsichtlich der Verwaltung und Koordination der an den verschiedensten Stellen zu sammelnden und zu meldenden Informationen und Beratung bezüglich der zu den jeweiligen Zeitpunkten notwendigen Schritte.

Praktischerweise wird die finnische Lohnabrechnung von WTS direkt aus München erledigt. Die genaue Kenntnis der in Deutschland und Finnland notwendigen Prozesse ermöglicht es, die für Entsendungsprozesse notwendigen Schritte aktiv nachzuverfolgen und den beteiligten Gruppen zielgerichtet zur Seite zu stehen. Oftmals entstehende Kommunikationsverluste, resultierend aus der Unkenntnis des genauen

Hintergrunds der erforderlichen Informationen, können dadurch minimiert beziehungsweise ganz vermieden werden.

Durch den Einsatz maßgeschneiderter IT-Lösungen im Entsendungsprozess ist es außerdem möglich, eine Vielzahl der bislang im Entsendungsprozess weit verbreiteten, aufwändigen händischen Lösungen zu automatisieren und somit die Fehleranfälligkeit sowie den Arbeitsaufwand drastisch zu reduzieren. Dies kommt insbesondere den HR-Abteilungen und deutschen Gehaltsabrechnungen zugute, da gerade bei Entsendungen die Informationen aus den verschiedensten Quellen mühsam zusammengetragen und dann einzeln in die Gehaltsabrechnung eingegeben werden müssen. WTS unterstützt in dieser Hinsicht große Industriekonzerne sowie mittelständische Unternehmen seit Jahren bei der automatisierten Erfassung und Verarbeitung relevanter Informationen sowie bei deren steuerlicher Bewertung und Ausgabe in dem vom jeweiligen Adressaten gewünschten Format.

Fazit: Entsendungsprozesse erfordern, insbesondere wegen ihres hohen Grades an Komplexität, ein besonderes Maß an Aufwand, Koordination und Fachwissen. Mit dem Länderautobahnen-Modell unterstützt WTS zielgerichtet Unternehmen bei der Bewältigung der damit verbunden Herausforderungen und optimiert durch seine integrierte Betreuung die Fahrtstrecke. Außer der nach Finnland existieren bei WTS gut ausgebaute Schnellverbindungen in die USA, nach China und in weitere Länder. Kommen Sie gut ans Ziel! ■



wts TAX LEGAL CONSULTING

MANUEL VOGT

Senior Manager / Certified Public Accountant /
Enrolled Agent
WTS Steuerberatungsgesellschaft mbH
E-Mail: Manuel.Vogt@wts.de
Telefon: 089 / 286 46 - 179

Auf zu neuen Ufern

Die Internationalisierung der HR-Organisation

Es gibt etliche Theorien, Strategien und Erfahrungswerte zu Internationalisierungsprozessen in Unternehmen. Eine spezielle Betrachtung der Effekte so einer Entwicklung auf die HR-Organisation ist eher selten. Dabei muss HR in diesem Veränderungsprozess als Vorbild fungieren, ihn begleiten und die geänderte Unternehmensstrategie unterstützen. Dies kann nur gelingen, wenn die Effekte auf die eigene Organisation sorgfältig analysiert, die eigenen Prozesse angepasst und alle Beteiligten mit den Veränderungen und der Zukunftsstrategie vertraut gemacht werden.

Im ersten Schritt gilt es zu erkennen, was genau die neue Unternehmensstrategie für den HR-Bereich bedeutet. Die internationale Neuausrichtung der Geschäftsbereiche, mit umfassender Gewinn- und Verlustverantwortung des jeweiligen Managements, spiegelt sich in der Einrichtung internationaler HR-Business-Partner (HRBP) und weiterer Personalmanagement-Funktionen wider. Grenzüberschreitende Berichtswege in den operativen Bereichen führen zu einer Re-Organisation der HR-Abteilung, denn Management und Mitarbeiter benötigen klar definierte Ansprechpartner und Berater, die über Ländergrenzen hinweg mit einer Stimme sprechen. Dafür werden alle HR-Prozesse weitestgehend internationalisiert und harmonisiert – was den Zusammenhalt in der Organisation stärkt.

Die größte Herausforderung in diesem Veränderungsprozess ergibt sich daraus, dass drei Kernaktivitäten parallel ablaufen. Noch während Maßnahmen, Prozesse und die Organisationsstruktur definiert werden, müssen die Betroffenen und die beteiligten Akteure direkt eingebunden werden. Gleichzeitig müssen – als dritte Kernaktivität – die gerade implementierten Veränderungen unmittelbar für den HR-Arbeitsalltag, das Management und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Daraus folgt, dass die Beteiligten „ins kalte Wasser geworfen“ werden aber auch sichergestellt wird, dass jeder das neue Umfeld akzeptiert und das nötige Engagement zum Weiterführen der Veränderung entwickelt. Außer gut geplanten und umgesetzten HR-internen Kommunikations- und Teambuilding-Maßnahmen sind hier vor allem die interkulturelle Sensibilisierung sowie die internationale Ausrichtung der technischen HR-Kompetenz – durch Weiterbildung in internationalem Arbeitsrecht, interkulturellem Management und gegebenenfalls der englischen Sprache – wichtige Erfolgsfaktoren. Nur durch die intensive Beteiligung der jeweiligen Länderorganisation an der Definition der internationalisierten Prozesse kann zudem sichergestellt werden, dass die Ergebnisse tragfähig sind, Akzeptanz in der Organisation finden und allen rechtlichen Vorgaben entsprechen.

Zugleich erwarten die Kunden, dass die internationalisierten HR-Prozesse und -Werkzeuge von Beginn an zur Verfügung stehen, obwohl sie sich zum Teil noch im Entwicklungsstadium befinden. Dieser Erwartung kann man begegnen, wenn zunächst die Zuständigkeiten auf der Kommunikations- und Verantwortungsebene festgelegt werden. Internationale HRBP stellen in ihrer Funktion als zentrale Ansprechpartner für jede Business Unit sicher, dass Vertrauen entstehen kann. Außerdem wird die Verantwortung für strategische HR-Themen international gebündelt, wodurch diese Themen die notwendige Relevanz und Aufmerksamkeit im Unternehmen erfahren.

Die neu aufgestellte HR-Organisation wird durch einen angemessenen Auftritt in den internen Kommunikationsmedien unterstützt. Internationale HR-Seiten im Intranet, Newsletter sowie regelmäßige Treffen und Workshops der internationalen HRBP mit dem betreuten Geschäftsbereich gehören zu den Maßnahmen, die die Umsetzung der neudefinierten Prozesse und Strukturen sicherstellen.

Eher nachgelagert, aber nicht zu vernachlässigen, sind die Aktivitäten im externen Marketing. Eine intern erfolgreiche Internationalisierung in HR-Organisation und -Prozesse unterstützt unmittelbar einen entsprechenden Außenauftritt und führt zu einer natürlichen Umsetzung der Visionen und Strategien in die Außendarstellung. Multiplikatoren, die die Internationalisierungsprozesse verstanden haben und von der Ausrichtung des Unternehmens überzeugt sind, tragen dies unmittelbar nach außen. Entsprechend ist eine HR-Marketingstrategie zu entwickeln, ein konsistentes Employer Branding aufzubauen und das Unternehmen adäquat auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.

Die Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Integration der HR-Organisation in den Internationalisierungsprozess des Unternehmens liegen also in der zielorientierten Verzahnung von Kommunikation, Prozessharmonisierung und Professionalisierung der HR-Aktivitäten. Das führt letztlich dazu, dass HR zum Vorbild wird und optimale Dienstleistungen anbieten kann, um andere Kulturen sowie die Veränderungen selbst positiv zu besetzen und nachweisbar zum Erfolg der Internationalisierungsstrategie beizutragen. ■



ANNE GROVU

Head of Human Resources
Airbus Cimpa
E-Mail: Anne.Grovu@airbus.com



Ohne Personalziele keine HR-Performance

Beim Personalcontrolling oder bei der HR-Performance-Messung werden oft die Personalziele vergessen, nämlich was zu minimieren, zu erreichen, zu optimieren oder zu maximieren sei. Erschwerend kommt hinzu, dass differenzierende Personalansätze beziehungsweise -theorien auch noch verschiedene Ziele präferieren. Um einmal die relevantesten davon herauszuheben, seien sie hier kurz beschrieben:

Die drei grundsätzlichen personalwirtschaftlichen Ziele der „Finanzorientierten Personalwirtschaft“ sind die permanente Erhöhung der Arbeitsproduktivität, die Senkung der Personalkosten (Personalaufwendungen, beziehungsweise des Anteils der Personalkosten an den Produktstückkosten) sowie die Verbesserung und Erhöhung des Humankapitals (Ertragsseite an der Personalarbeit). Eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität hilft immer die Personalkosten zu senken. Eine Verbesserung, Erhöhung und/oder Neuausrichtung des Humankapitals durch Innovationen (Ertragsanteil der Personalarbeit) erhöht – laut empirischen Studien – zugleich die Arbeitsproduktivität um bis zu 50 Prozent.

Wissensbasiertes Humankapital ist die Erarbeitung qualitativ neuartigen Wissens – zum Beispiel durch die Ingenieure im Forschungs- und Entwicklungsbereich eines Unternehmens, was idealerweise zu einer Erfindung, einem Patent und zu einem Prototyp eben solch einer Innovation führt. Man kann auch sagen, dass wissensbasiertes Humankapital durch den Kognitionsprozess bei Erfindern beschrieben werden kann:

- Der Kognitionsprozess bei Erfindern ist durch das naturwissenschaftlich-technische Beobachten und das technische Nachdenken des Erfinders geprägt, wodurch er sowohl seine Erkenntnisse und sein naturwissenschaftlich-technisches Wissen bewahrt als auch zu neuen Erkenntnissen gelangt; spricht zu einem wissensbasierten Humankapital.
- Technologisches, beziehungsweise technologieorientiertes, Humankapital wird es dann, wenn die Überführung des wissensbasierten Humankapitals in das technologische und arbeitsteilige Wissen der Mitarbeiter im Produktions- und Marketingbereich gelingt. Es dient dazu, die Innovation in einem Diffusionsprozess massenhaft herzustellen und zu vermarkten.
- Die externe Qualifizierung der Mitarbeiter und die interne Schulung der Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen dienen dazu, technische Innovationen im Industriebetrieb beherrschen zu lernen.

Das „Funktionsorientierte Personalmanagement“ hat – als engere generelle und notwendige Zielsetzung – dafür zu sorgen, dass alle Unternehmensbereiche mit einer ausreichenden Anzahl an Mitarbeitern ausgestattet sind, sodass die Betriebsbereitschaft und der laufende Leistungsprozess in der Unternehmung nie gefährdet sind. Hinzu kommen noch weitere hinreichende Nuancen, nämlich dass die Mitarbeiter zum passenden Zeitpunkt/Zeitraum (bedarfsgerecht) zur Verfügung stehen – mit der entsprechenden Qualifikation respektive Humankapital – und dies zu bezahlbaren, beziehungsweise einkalkulierten Personalplankosten gemäß der Plankostenträgerrechnung. Dies alles, damit die unter-

Humankapital des Funktionsorientierten Personalmanagements	Arbeitspsychologisches, organisatorisches Humankapital	Perspektiven der Humankapitalmodelle		
		Arbeitsökonomischer und Personalökonomischer (volkswirtschaftlicher) Ansatz	Berliner Humankapitalmodelle	
			Berliner-Humankapitalbewertungsmodell	Berliner-Humankapitalorientierter Innovationsansatz
Impliziertes Humankapitalmodell: Personal- und Organisationsentwicklung soll betriebliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse schaffen; normalerweise durch Ausbildungsberufe.	„Reparaturen“ an Arbeitsplätzen und Organisationsprozessen bei Motivationsmangel, Burn-out, Mobbing etc. Ergänzung zum Funktionsorientierten Personalmanagement.	Impliziertes makroökonomisches Humankapital als Summe der Bildungsaktivitäten in Schulen und Universitäten usw. in einer Volkswirtschaft sowie Bildungsaktivitäten als Investitionen in Unternehmen. Zuführung von Arbeitslosen aus dem Arbeitsmarkt zurück in die Unternehmen, durch Bildungsaktivitäten, Hartz IV usw.	Berechnung, Bewertung und Kontrolle des Humankapitals mit Hilfe des Berliner-Humankapitalbewertungsmodells (deduziert aus dem Berliner-Balanced-Scorcard-Ansatz) auf Grundlage der Finanzorientierten Personalwirtschaft.	Schaffen von Wissen und Patenten im Forschungs- und Konstruktionsbereich „wissensbasiertes Humankapital“. Übertrag des wissensbasierten Humankapitals in Routinehandlungen in Produktion und Absatz durch Personalentwicklung (technologisches Humankapital). Management des Humankapitals der Innovationen, d.h. des wissensbasierten und technologischen Humankapitals.

Humankapitalmodelle

nehmerische Wettbewerbsfähigkeit und der Unternehmensbestand zu keinem Zeitpunkt gefährdet werden (vergleiche Personalrisiken), denn alle Personalfunktionen dienen dieser generellen Zielsetzung.

Das „Verhaltenswissenschaftliche, organisations- und arbeitspsychologische Personalmanagement“ hat eine implizite, betriebswirtschaftliche Zielsetzung, die komplementär/ergänzend zu den beiden obigen Ansätzen zu verstehen ist: nämlich mit allen psychologischen, arbeitswissenschaftlichen und organisatorischen Erkenntnissen die Arbeitsproduktivität zu erhalten und zu erhöhen. Mittel hierzu sind die Motivation auf der individuellen Mitarbeiterebene, das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern, alle Maßnahmen der Personalbindung, die Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas und einer entsprechenden Unternehmenskultur, sowie eine humane Gestaltung von Arbeitsplätzen, Organisationsstrukturen und -prozessen (wie etwa Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen und/oder innovative Unternehmenskultur). ■

Literatur:

- Wilhelm Schmeisser/ Maïke Andresen/ Stephan Kaiser: Personalmanagement, UTB-Basic-Verlag München 2012
- Wilhelm Schmeisser / Matthias Hartmann/ Claudia Hentschel/ Dieter Krimphove u. a.: Handbuch Innovationsmanagement. UKV-Verlagsgesellschaft, München 2013
- Wilhelm Schmeisser/ Dieter Krimphove/Rebecca Popp: International Human Resource Management and International Labour Law. A Human Resource Management Accounting Approach. Oldenbourg Verlag, München 2013



Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

PROF. DR. WILHELM SCHMEISSER

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

E-Mail: Wilhelm.Schmeisser@HTW-Berlin.de



Zeitwertkonten in der Praxis

Lebensarbeitszeit erfolgreich gestalten

Modelle zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeit setzen mittelständische Unternehmen bislang noch eher selten um. Das per Gesetz seit dem 01.01.2012 stufenweise höher werdende Renteneintrittsalter hat jedoch den Handlungsdruck auf die Arbeitgeber erhöht – denn nicht überall können und wollen die Beschäftigten bis zum 67. Lebensjahr arbeiten. Diese Bedenken teilten auch Geschäftsführung und Betriebsrat der Firma E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH in Oberderdingen, ein Zulieferer für Hersteller von Hausgeräten, Medizin- und Gebäudetechnik und der Automotive-Industrie. Gerade für Mitarbeiter aus der Produktion oder sonstigen Gewerken mit hohem körperlichem Einsatz ist die Rente mit 67 nur schwer vorstellbar. Zudem gibt es auch betriebswirtschaftliche Gründe, die dagegen sprechen. So vermeiden Personaler eine Überalterung der Mitarbeiterschaft, um Lohnkosten, Krankenstände und Karrierechancen junger Mitarbeiter im Gleichgewicht zu halten.

Auch E.G.O. suchte nach Wegen, um dem demographischen Wandel rechtzeitig zu begegnen und führte Ende 2011 das Instrument des Lebensarbeitszeitkontos, beziehungsweise Zeitwertkontos, für seine Mitarbeiter ein. Nach rund einem Jahr lässt sich feststellen, dass es von immer mehr Beschäftigten genutzt wird. Die meisten schätzen die Möglichkeit, früher in Rente zu gehen. Dies kommt Mitarbeiter in

der Regel teuer zu stehen, weil die gesetzliche Altersrente um 0,3 Prozent je vorgezogenem Monat gekürzt wird. Überbrückt er indes die letzten Monate seines Erwerbslebens mit dem Guthaben aus einem Zeitwertkonto, so bleibt er auch in diesem Zeitraum Mitarbeiter des Unternehmens, obwohl er arbeitsfrei gestellt ist; das monatliche Entgelt wird währenddessen aus dem Wertguthaben weiterfinanziert.

Eine Herausforderung bei der Einführung bestand darin, das Modell so zu gestalten, dass es das Unternehmen nicht nachhaltig belastet. „Die Einrichtung eines Zeitwertkontosmodells ist komplex und stellt hohe Anforderungen an die rechtliche Gestaltung und reibungslose Administration“, erklärt Rene Kublank, Experte für Zeitwertkontensysteme bei HDI. „Kein Unternehmen möchte die eigenen Ressourcen mit der aufwendigen Führung und Betreuung der Wertkonten belasten. Zudem müssen die Systeme in bestehende Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen integriert werden“, sagt Kublank. Dabei stellt sich etwa die Frage, auf welche Weise Sonderleistungen, wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, berücksichtigt und ob sie aus dem Wertguthaben oder vom Arbeitgeber finanziert werden.

Wichtig war zudem, dass das Geld auch bei einer möglichen Insolvenz des Unternehmens gesichert ist. Dies wird durch einen Treuhandverein garantiert. Im Insolvenzfall entscheidet der Mitarbeiter, ob der Treuhandverein die Wertguthaben auf die Deutsche Rentenversicherung Bund überträgt, welche die Konten dann weiterführt, oder ob er ihm das Geld auszahlt. Zudem überwacht der Treuhänder das Management der Kapitalanlage, damit kein Wertverlust eintritt. Schließlich müssen die Gelder jederzeit zur Verfügung stehen, falls ein Mitarbeiter länger in Elternzeit gehen will oder Angehörige plötzlich pflegebedürftig werden und er das Zeitwertkonto hierfür nutzen möchte.

Arbeiten bis 67? Zeitwertkonten ermöglichen individuelle Spielräume

Entscheidend für den Erfolg so eines Modells ist dessen Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft. Wie eine betriebliche Altersvorsorge lebt auch das Lebensarbeitszeitmodell vom Mitmacheffekt der Mitarbeiter. „Erfolgreich kann ein Zeitwertkontomodell nur dann sein, wenn alle Beteiligten den persönlichen Nutzen erkennen“, erklärt Kublank. „So war es wichtig, das Modell für E.G.O. nicht nur mit der Geschäftsführung und der Personalabteilung zu planen, sondern in enger Kooperation mit den Arbeitnehmervertretern zu gestalten.“ Eine frühzeitige Information und Einbindung der Arbeitnehmervertreter ist unabdingbar. Die E.G.O. hat daher gleich zu Projektbeginn einen gemeinsamen Ausschuss mit dem Betriebsrat gegründet, der eine passende Ausschreibung formulierte und, anhand einvernehmlich beschlossener Kriterien, die Entscheidung über den Anbieter in einem Auswahlverfahren fällte. „Wenn man die Bedenken der Arbeitnehmer aufgreift“, weiß Kublank, „lassen sich auch kritische Punkte mit dem Betriebsrat klären – wie beispielsweise die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder der Umgang mit Urlaubsansprüchen während der Freistellungsphase.“

Der Erfolg im Unternehmen bestätigt die Anstrengungen: Nicht nur die Verbreitungsquote unter den Mitarbeitern wächst kontinuierlich. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater und das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg haben E.G.O. dafür sogar mit dem „Demografie Exzellenz Award 2012“ ausgezeichnet.

Übrigens: Der erste Arbeitnehmer wird – dank seines Zeitwertguthabens – bereits im Sommer 2013 in den vorgezogenen Ruhestand verabschiedet werden können. ■



SANDRA SPIECKER

Leiterin Fachcenter bAV
HDI Lebensversicherung AG
E-Mail: fachcenter-bav@hdi.de
www.hdi.de/bav

HDI

Private Krankenversicherung: Optimierung für Führungskräfte

Führungskräfte sind die bestbezahlten Angestellten eines Unternehmens. Damit einher geht auch die Überschreitung der Beitragsbemessungsgrenze zur Privaten Krankenversicherung. Dadurch wiederum eröffnen sich für Unternehmen und Führungskräfte verschiedene Gestaltungsspielräume. Wie diese genau aussehen können weiß das Bremer Beratungshaus PensionCapital – es unterstützt Unternehmen bei deren optimaler Nutzung und Gestaltung.

Steigende Kosten für Versicherte

Die Beiträge für die Private Krankenversicherung sind in der Vergangenheit immer weiter gestiegen. Wesentlicher Grund dafür ist, dass die meisten Krankenversicherer immer wieder neue Tarife auflegen und die alten Tarife nicht mehr mit Neuzugängen bedient werden. Die alten Tarife „vergreisen“, es fallen höhere Kosten an, da ältere Versicherte mehr Leistungen in Anspruch nehmen (müssen). Dies führt im Ergebnis zu überproportionalen Beitragssteigerungen in den alten Tarifen.

Gleichwertige Leistungen ohne Versicherer-Wechsel – zu geringeren Beiträgen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Beiträge für die Private Krankenversicherung zu senken. Der sinnvollste Weg ist im Allgemeinen der Wechsel in einen anderen Tarif beim aktuellen Versicherer. Dort können die Mitarbeiter ihre Altersrückstellungen erhalten und zahlen geringere Beiträge bei gleichwertigen Leistungen.

Dieser Weg ist jedoch nicht immer einfach für den Mitarbeiter. Die Versicherer sind „zurückhaltend“, was den Tarif-Wechsel angeht. Sie versuchen, entsprechende Anträge abzulehnen und die Kunden so zu verunsichern.

PensionCapital bildet mit seinen Leistungen die Schnittstelle zwischen dem Versicherer und dem Versicherten. Das Bremer Beratungshaus übernimmt die Verhandlungen für die Versicherten und erreicht in der Regel die angestrebten Ziele. PensionCapital weiß um die Abwehrstrategien der Versicherer und nutzt diesen Hintergrund gezielt. Entscheidend – neben einer umfangreichen Datenbank – sind die Erfahrungen aus mehreren hundert Fällen. So liegen die Chancen für Unternehmen und ihre Führungskräfte in der Optimierung der Beiträge – ohne eine Reduzierung der Leistungen.

Motivation: Das Nettogehalt wird gesteigert

Gerade in Bezug auf Führungskräfte ist es wichtig, Anreize und Vorteile für sie zu schaffen, um auf diese Weise ihre Leistungsbereitschaft und Bindung an das Unternehmen zu stärken.

Ein wichtiger Anreiz für Führungskräfte ist das Nettogehalt: Es zeigt, inwieweit ihre Leistung belohnt wird. Durch die Optimierung der Privaten Krankenversicherung kommt es also direkt zu einer Erhöhung des verfügbaren Einkommens – denn der Beitrag wird gesenkt. Und das Unternehmen muss dafür nicht mehr Gehalt bezahlen!

Im Klartext heißt das: Im Schnitt bringt eine Optimierung durch PensionCapital eine jährliche Ersparnis von 2.500 Euro. In der Spitze lag dieser Wert bei über 8.000 Euro für einen Mitarbeiter.

Service des Unternehmens

Daneben gibt es auch einen emotionalen Aspekt: Das Angebot seitens des Unternehmens, die Private Krankenversicherung zu optimieren, ist eine Wertschätzung und ein besonderer Service. „We Care“-Unternehmen und Personalabteilungen können sich als Dienstleister für die Führungskräfte auszeichnen und sie dadurch in privaten Fragen entlasten.

Arbeitgeberzuschuss sinkt

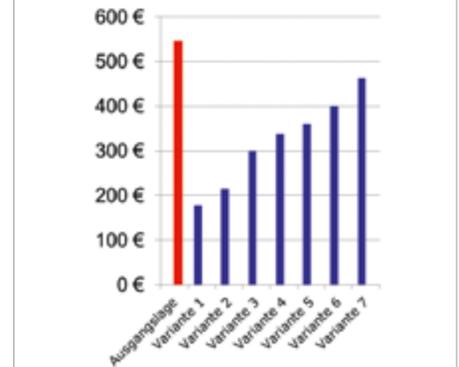
Ein wichtiger Punkt für das Unternehmen sind die – als Folge erfolgreicher Verhandlungen – nun geringeren Lohnnebenkosten, denn auch der Arbeitgeberzuschuss sinkt im Zuge der Beitragsersparnis in der Privaten Krankenversicherung.

Der Weg zur Optimierung

Wie geht PensionCapital dabei vor? Durch die Analyse des aktuellen Versicherungsvertrages wird zunächst ermittelt, welches Einsparpotenzial bei der Führungskraft vorliegt. Daraus

Beispiel: Optimierung der PKV

- Mitarbeiter, Jahrgang 1974, ist bei der DKV versichert und zahlt 546 € monatlichen Beitrag.
- Erarbeitet wurden sieben vergleichbare Tarife; zwischen 178 € und 462 € Monatsbeitrag.
- Unter Berücksichtigung des Selbstbehaltes verbleibt dem Kunden eine Ersparnis von jährlich 3.162 €, das sind fast 50 % des bisherigen Beitrags.



wiederum lassen sich verschiedene Modelle entwickeln. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird anschließend die sinnvollste Lösung ausgewählt. Das Beratungshaus tritt danach in die Verhandlungen mit der jeweiligen Versicherung ein.

Die Kosten sind jeweils erfolgsabhängig. Für Firmen, die mehrere privat krankenversicherte Mitarbeiter haben, bietet PensionCapital zum Beispiel Sonderkonditionen an. ■

Weitere Informationen zu den Möglichkeiten der Beitragsoptimierung in der Privaten Krankenversicherung finden Sie im Internet unter: www.kv-optimizer.de

PensionCapital

Über PensionCapital:
Die PensionCapital GmbH ist ein inhabergeführtes Beratungshaus für betriebliche Sozialleistungen, das im Jahr 2007 von Rüdiger Zielke und Dr. Matthias Falk übernommen wurde. Es steht für individuelle, lösungsorientierte Beratung und nachhaltige Konzepte. Der Hauptsitz der PensionCapital befindet sich in Bremen, PensionCapital ist bundesweit in Deutschland und Österreich vertreten.



Dr. Matthias Falk



Rüdiger Zielke

Betriebliche Altersversorgung – unterschätzte Risiken alter Versorgungsordnungen

Neben der gesetzlichen Rente ist die betriebliche Altersversorgung ein wichtiger Baustein für die Absicherung im Alter. Arbeitgeber, die diese ihren Mitarbeitern zusagen, sind attraktiv. Und sie stärken die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen, da die Zusage erst nach fünfjähriger Beschäftigung unverfallbar wird und die Ansprüche aus der betrieblichen Altersversorgung mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit steigen.

Häufig wird die betriebliche Altersversorgung in Form einer Direktzusage gewährt: Der Arbeitgeber bildet dafür Rückstellungen und erbringt die späteren Rentenzahlungen selbst. Grundlage ist eine Versorgungsordnung, die bei Bestehen eines Betriebsrats als Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird.

Eine Versorgungsordnung hat sehr langfristige Auswirkungen, weil sie den Arbeitgeber bis zum Versterben des letzten Versorgungsberechtigten bindet – länger als jede andere arbeitsvertragliche Regelung. Beim Entwurf einer Versorgungsordnung sind daher Weitblick und besondere Sorgfalt gefordert – insbesondere weil deren spätere Änderung zum Nachteil begünstigter aktiver und ehemaliger Arbeitnehmer nur sehr eingeschränkt und unter strengen Voraussetzungen möglich ist.

Besondere Sorgfalt erfordert die Beschreibung der Berechnungsgrundlage, also die Definition der Vergütungsbestandteile, die für die Berechnung der späteren Betriebsrente relevant sein sollen. Soll deren Berechnung ausschließlich auf Basis des Grundgehalts erfolgen oder sollen darüber hinaus weitere feste und sogar variable Vergütungsbestandteile berücksichtigt werden? Was ist mit Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder einem 13. Gehalt?

Gerade in älteren Versorgungsordnungen ist die Berechnungsgrundlage aus heutiger Sicht oft nicht eindeutig definiert, weil auslegungsfähige Begriffe verwendet wurden. Auslegungsfragen wirft beispielsweise eine Versorgungsordnung auf, die auf das „Bruttomonatsgehalt“ abstellt, ohne zu beschreiben, welche Leistungen des Arbeitgebers dazu zählen, da bei Inkrafttreten der Versorgungsordnung vor Jahrzehnten eine nähere Definition des Begriffes „Bruttomonatsgehalt“ nicht erforderlich erschien. Damals war aufgrund der einheitlichen Sprachregelung in der Versorgungsordnung und dem Arbeitsvertrag, der das Wort „Bruttomonatsgehalt“ aufgriff, damit das „Grundgehalt“ bezeichnete und so von anderen Vergütungsbestandteilen abgegrenzte, klar, dass weitere Vergütungsbestandteile für die Berechnung der Betriebsrente nicht maßgeblich waren. Unsicherheiten bei der Auslegung gab es nicht.

Solche Unsicherheiten werden häufig erst später aufgrund einer abweichenden Terminologie bei Vertragsergänzungen oder der Zusage weiterer Vergütungsbestandteile, die bei Abschluss der Versorgungsordnung keine Rolle spielten, in die Versorgungsordnung hineingetragen. So könnten später abgeschlossene Vereinbarungen statt „Bruttomonatsgehalt“ Begriffe wie „Lohn“, „Verdienst“ oder „Vergütung“ verwenden und darunter

zusätzliche Leistungen fassen. Gerade bei der Gewährung zusätzlicher Vergütungsbestandteile, wie etwa eines auch zur Privatnutzung überlassenen Dienstwagens, von vermögenswirksamen Leistungen, eines 13. Gehaltes oder Bonuszahlungen, stellt sich dann die Frage, ob diese ebenfalls bei der Berechnung der Bankrente zu berücksichtigen sind.

Risiken für den Arbeitgeber ergeben sich auch aus späteren Vertragsänderungen, die die Gewichtung von Vergütungsbestandteilen verschieben. Endgehaltbezogene Versorgungsordnungen stellen häufig auf das Grundgehalt und weitere, im Idealfall konkret und abschließend beschriebene feste Vergütungsbestandteile ab. Variable Bonuszahlungen sollen dagegen regelmäßig unberücksichtigt bleiben. Reduziert nun der Arbeitgeber die Höhe der variablen Vergütung zugunsten eines höheren Grundgehalts, etwa um Fehlanreize für Mitarbeiter vorzubeugen, übersieht er leicht, dass die – vermeintlich kostenneutrale – Umstellung der Vergütung zu höheren Anwartschaften bei der Betriebsrente führt.

Dieser Effekt ist dann dramatisch, wenn Versorgungsordnungen vorsehen, dass oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung wesentlich höhere Prozentsätze des Gehalts pensionsfähig sind. Diese Unterscheidung erfolgt, um den Lebensstandard im Alter auch mit Blick auf den Teil des Einkommens zu sichern, der bei der gesetzlichen Rente nicht berücksichtigt wird, da er oberhalb dieser Grenze liegt. Sieht eine Versorgungsordnung beispielsweise vor, dass bis zur Beitragsbemessungsgrenze 0,3 Prozent des Gehalts pro Beschäftigungsjahr und oberhalb davon 1,5 Prozent des Gehalts pensionsfähig sind, wirkt sich die Berücksichtigung von Gehaltsbestandteilen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung fünfmal so hoch aus.

Arbeitgeber, bei denen eine betriebliche Altersversorgung besteht, sind daher gut beraten, wenn sie vor jeder Neuregelung der Vergütung oder Änderung der Terminologie in den Arbeitsverträgen sorgfältig prüfen, ob dies Auswirkungen auf Ansprüche aus der betrieblichen Altersversorgung haben kann. Vielfach unterbleibt diese Prüfung, da die betriebliche Altersversorgung und arbeitsvertragliche Vergütungsregelungen als voneinander unabhängige Materien angesehen und die Auswirkungen einer Neuregelung der Vergütung auf Ansprüche aus der betrieblichen Altersversorgung nicht erkannt werden. ■



Simmons & Simmons

ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt; Simmons & Simmons

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

Telefon: 0211 / 470 53 - 22



Das hätte man sich auch sparen können

Änderungsschutzklage unbegründet bei überflüssiger Änderungskündigung

im Sinne von § 2 Satz 1 und § 4 Satz 2 KSchG, so das BAG. Eine Änderungskündigung wäre in diesem Fall gar nicht notwendig und eine dagegen gerichtete Änderungsschutzklage ist unbegründet.

Fazit: Mit dieser Entscheidung (AZ: 2 AZR 25/11) bestätigt das BAG seine Rechtsprechung zur Änderungskündigung und stellt klar, dass eine Änderungskündigung grundsätzlich nur dann geboten ist, wenn der Arbeitgeber nicht schon im Wege des Direktionsrechts zur einseitigen Änderung der vereinbarten Arbeitsbedingungen befugt wäre. Entscheidet sich der Arbeitgeber dennoch dafür eine „überflüssige“ Änderungskündigung auszusprechen, kommt es für den Ausgang einer dagegen gerichteten Klage auf die Reaktion des Arbeitnehmers an:

Möchte der Arbeitgeber Arbeitsbedingungen eines Beschäftigten ändern, hat er hierfür verschiedene Möglichkeiten. Geht es lediglich um die Konkretisierung von Leistungspflichten, so kann der Arbeitgeber die Änderung über sein Weisungsrecht – auch Direktionsrecht genannt – einseitig herbeiführen. Auf diesem Wege ist es zum Beispiel möglich die Lage der Arbeitszeit näher auszugestalten. Sollen dagegen grundsätzliche Arbeitsbedingungen geändert werden, womit der Arbeitnehmer aber nicht einverstanden ist, so geht dies regelmäßig nur über eine Änderungskündigung. Dies ist beispielsweise bei einer Reduzierung des Arbeitsentgelts regelmäßig der Fall.

Die Unterscheidung der beiden Vorgehensweisen mag auf den ersten Blick sehr formalistisch erscheinen. Dass es im Streitfall jedoch genau hierauf ankommt, zeigt folgender Fall:

Geklagt hatte eine Verkäuferin, deren Arbeitszeit seit 1994 auf die Tage Montag bis Freitag verteilt war und die bis zum Jahr 2009 in der zentral organisierten „Preisauszeichnung“ eingesetzt wurde. Im Jahr 2009 beschloss der beklagte Arbeitgeber, die Preisauszeichnung, in der die Klägerin beschäftigt war, nicht mehr zentral, sondern durch jede Abteilung selbst ausführen zu lassen. Daraufhin kündigte die Beklagte das Arbeitsverhältnis der Parteien und bot der Klägerin eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses im Verkauf an, wo sie unter Einschluss des Samstags tätig werden sollte. Die Klägerin nahm das Angebot unter Vorbehalt der Wirksamkeit an und erhob Änderungsschutzklage. Nachdem sich die Vorinstanzen der Klägerin angeschlossen hatten, hielt das Bundesarbeitsgericht (BAG) die Revision der Beklagten für begründet und

verwies die Sache an das Landesarbeitsgericht (LAG) zurück. Dieses müsse noch klären, ob die Versetzung der Arbeitnehmerin in den Verkaufsbereich – mit geänderten Arbeitszeiten – bereits im Wege des Direktionsrechts hätte vorgenommen werden können. Dann wäre die erhobene Änderungsschutzklage bereits mangels Änderung des Arbeitsvertrages unbegründet. Hierzu müsse das Berufungsgericht weitere Feststellungen treffen.

Hat die Arbeitnehmerin – wie hier – das Änderungsangebot des Arbeitgebers unter Vorbehalt angenommen und Änderungsschutzklage nach § 4 Satz 2 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) erhoben, streiten die Parteien nicht über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses und damit nicht über die Rechtswirksamkeit der ausgesprochenen Kündigung. Sie streiten vielmehr nur noch über die Berechtigung des Angebots auf Änderung der Arbeitsbedingungen. Wenn der Vertrag der Parteien in Wirklichkeit gar nicht geändert werden soll, weil es lediglich darum geht bereits bestehende Vertragsbedingungen inhaltlich zu wiederholen, so könne weder das Fehlen der sozialen Rechtfertigung einer Änderung der Arbeitsbedingungen festgestellt werden, noch deren Unwirksamkeit aus anderen Gründen. Streitgegenstand einer Änderungsschutzklage ist der Inhalt der für das Arbeitsverhältnis geltenden Vertragsbedingungen und nicht die Wirksamkeit der Kündigung.

Vom Arbeitgeber erstrebte Änderungen, die sich bereits durch die Ausübung des Direktionsrechts gemäß § 106 Satz 1 Gewerbeordnung (GewO) durchsetzen lassen, halten sich im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen und sind keine „Änderungen der Arbeitsbedingungen“

1. Nimmt der Arbeitnehmer das Änderungsangebot des Arbeitgebers unter Vorbehalt an und wehrt sich mittels Änderungsschutzklage nach § 4 Satz 2 KSchG nur gegen die Änderung, so ist Streitgegenstand der Klage nicht die Wirksamkeit der Kündigung, sondern die Berechtigung des Änderungsangebots. Kann der Arbeitgeber die von ihm erstrebte Änderung aber bereits aufgrund der bestehenden vertraglichen Gestaltung durchsetzen, ist die Änderungsschutzklage unbegründet und geht ins Leere.
2. Lehnt der Arbeitnehmer dagegen das Änderungsangebot ab, so ist Streitgegenstand der Klage eine Beendigungskündigung. Kann der Arbeitgeber seinen Änderungswunsch bereits durch Ausübung des Direktionsrechts erreichen, ist die Kündigung unverhältnismäßig, weil diese überflüssig wäre. Die dagegen gerichtete Kündigungsschutzklage des Arbeitnehmers wäre in diesem Fall begründet. ■



ANDREA BELEGANTE
 Referentin / Rechtsanwältin
 Bundesverband der Systemgastronomie e.V.
 info@bundesverband-systemgastronomie.de
 Telefon: 089 / 306 58 79-0

Massenentlassungen – Achtung, Formalfehler vermeiden!

Bescheid der Arbeitsagentur heilt Fehler nicht

Bundesarbeitsgericht (BAG), Urteil vom 20.09.2012, 6 AZR 155/11 und BAG, Urteil vom 28.06.2012, 6 AZR 780/10

Wann liegt eine anzeigepflichtige Massenentlassung vor?

Eine bei der Agentur für Arbeit anzeigepflichtige Massenentlassung liegt dann vor, wenn die Zahlengrenzen des § 17 Absatz 1 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) erreicht sind, was schon bei einer Entlassung von mehr als fünf Arbeitnehmern der Fall sein kann (bei kleineren Betrieben von in der Regel mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern; für größere Unternehmen gelten andere Grenzen, siehe § 17 Absatz 1 KSchG). Es zählen alle Entlassungen mit, die innerhalb von 30 Kalendertagen erfolgen, wobei als Entlassung der Tag der Übergabe des Kündigungsschreibens (= Ausspruch der Kündigung) zählt. Als Entlassungen zählen nicht nur Kündigungen, sondern auch andere Beendigungen des Arbeitsverhältnisses, wie etwa Aufhebungsverträge und Eigenkündigungen, wenn diese vom Arbeitgeber veranlasst werden.

Welche Fristen gelten?

Die Massenentlassungsanzeige muss zeitlich vor Ausspruch der Kündigungen erstattet werden. Es empfiehlt sich hier, um Diskussionen zu vermeiden, die Anzeige einen Tag vor Zugang der Kündigungen zu erstatten. Mindestens zwei Wochen vor Erstattung der Massenentlassungsanzeige muss wiederum der Betriebsrat schriftlich über die in § 17 Absatz 2 KSchG aufgezählten Einzelheiten der Massenentlassung unterrichtet werden. Das BAG hat in der Entscheidung vom 20.09.2012, 6 AZR 155/11 ausdrücklich offen gelassen, ob die Unterrichtung des Betriebsrates gemäß § 17 Absatz 2 Satz 1 KSchG der Schriftform gemäß § 126 Bundesgesetzbuch (BGB) bedarf. Es hat aber ausgeführt, dass eine ausdrückliche und abschließende Stellungnahme des Betriebsrates zu den Entlassungen diesen Formfehler dann jedenfalls

heilen kann. Dennoch sollte die Schriftform gemäß § 126 BGB vorsorglich eingehalten werden. Denn nur dann ist der Arbeitgeber für den Fall abgesichert und für diesen ist die Frist insbesondere wichtig, wenn der Betriebsrat keine oder keine rechtzeitige Stellungnahme abgibt.

Grundsätzlich ist die Stellungnahme des Betriebsrates unabdingbarer Teil der Massenentlassungsanzeige gemäß § 17 Absatz 3 Satz 2 KSchG. Ein Interessenausgleich mit Namensliste ersetzt hierbei gemäß § 1 Absatz 5 Satz 4 KSchG eine Stellungnahme des Betriebsrates. Auch ohne rechtzeitige Stellungnahme des Betriebsrates kann der Arbeitgeber immer noch rechtzeitig seine Kündigungen aussprechen und die Massenentlassungsanzeige ist dann auch ohne Beifügung der Stellungnahme des Betriebsrates wirksam, wenn er gemäß § 17 Absatz 3 Satz 3 KSchG glaubhaft macht, dass er den Betriebsrat mindestens zwei Wochen vor Erstattung der Anzeige vollständig unterrichtet hat und den Stand der Beratungen darlegt.

Keine Heilungsmöglichkeit für Fehler durch Bescheid der Bundesagentur

Wenn der Arbeitgeber – als Stellungnahme des Betriebsrates – auf den Interessenausgleich mit Namensliste verweisen will (§ 1 Abs. 5 Satz 4 KSchG), muss auch dieser der Massenentlassungsanzeige beigelegt sein. Dies war in dem Fall, den das BAG am 28.06.2012, 6 AZR 780/10, zu entscheiden hatte, durch den Arbeitgeber nicht erfolgt. Obwohl dann später die Agentur für Arbeit einen Bescheid gemäß § 18 KSchG erlassen hat, sah das BAG in dieser neuen Entscheidung – anders als noch bei älteren Urteilen – keine Heilungsmöglichkeit für den Formfehler. Denn die Agentur für Arbeit stelle in diesen Bescheiden gerade nicht ausdrücklich fest, dass alle erforderlichen Angaben in der Massenentlassungsanzeige enthalten waren. Des Weiteren könne ein solcher Bescheid nur gegenüber dem Arbeitgeber als Empfänger wirken und nicht gegenüber dem Arbeitneh-

mer. Der Arbeitgeber hatte außerdem vergessen, vier Arbeitnehmer, deren Eigenkündigungen durch Veranlassung des Arbeitgebers erfolgten, zu nennen. Nach BAG ist die Zahl der zu entlassenden Arbeitnehmer eine „Muss-Angabe“ nach § 17 Absatz 3 Satz 2 KSchG – Fehler führten insoweit auch zur Unwirksamkeit der Massenentlassungsanzeige, jedoch nur im Verhältnis zu denjenigen Arbeitnehmern, deren Namen darin nicht auftauchten. Der klagende Arbeitnehmer war darin jedoch aufgeführt, für ihn habe der Fehler keine Bedeutung.

Fazit aus den neuen BAG-Entscheidungen:

Es sollte für eine wirksame Massenentlassungsanzeige immer darauf geachtet werden, dass alle erforderlichen Angaben und Unterlagen enthalten sind. Insbesondere folgt aus den beiden neuen BAG-Entscheidungen, dass vor allem darauf geachtet werden sollte, dass

- die Liste der zu entlassenden Mitarbeiter vollständig ist (Muss-Angabe) und
- die Stellungnahme des Betriebsrates beigelegt ist, oder der Nachweis geführt wird, dass der Betriebsrat rechtzeitig, zwei Wochen vor Erstattung der Anzeige, mit allen Angaben gemäß § 17 Absatz 2 KSchG unterrichtet wurde. ■



F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin

F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE

E-Mail: Henkel@fps-law.de

Telefon: 030/885 927-39

On the „road“ again ...

Personalarbeit „ooo“ (out of office)

Viel wird in den Medien geschrieben über die neue Arbeitswelt, die eine mobile Arbeitswelt ist. Immer mehr Berufspendler auf Langstrecken, immer mehr Geschäftsreisen, immer mehr Familiensituationen, bei denen wenigstens ein Partner (weit) entfernt vom Wohnort arbeitet. Aber auch immer größeres Interesse, von zu Hause aus zu arbeiten. In jedem dieser Fälle ist das klassische Büro nur einer der möglichen Orte der Arbeitsleistung. Die Zeit der Trennung von Arbeit und Büro ist gekommen. Technik macht es möglich. Aber was macht Technik möglich? Ein Erlebnis- und Erfahrungsbericht.



Der Autor arbeitet seit nahezu drei Jahren wochentags zwischen nahen 600 und bis zu 1.800 Kilometern vom Heimatort entfernt und hatte daher ein persönliches Interesse, die Arbeitszeit möglichst effizient zu gestalten, damit das Wochenende für die Familie frei bleiben kann. Wenig überraschend musste dazu möglichst viel Reisezeit zu Arbeitszeit transformiert werden. Dem Autor liegt es fern, sein Modell als DAS Modell zu präsentieren, der Beitrag soll einfach darstellen, dass man nicht Captain Kirk sein muss, um auf der Reise zwischen den Welten Werte zu schaffen.

Dazu ist gar nicht so viel nötig. Erster Schritt: Reise mit der Bahn; auch wie beim Autor bis nach Italien. Wird die Bahnreise mit Tisch gebucht, ist der erste wichtige Schritt zum mobilen Büro getan. Bei der Reise nach Italien, oder auch Süddeutschland, empfiehlt sich die Reise im Nachtzug. Man gewinnt Zeit mit der Familie bis in den Abend und ist dennoch morgens im Büro. Ja, es gibt sie, die bekannten Bahnfahrer – der Autor zählt sich sehr gern dazu. Es ist immer wieder interessant, dass dieselben Personen, die sich wochentags über zehn Minuten Verspätung auf der Strecke von München nach Hamburg lautstark beschwerten, am Wochenende auf der Fahrt zum Einkauf in der Großstadt ohne Wimpernzucken im Stau stehen.

Nun hat die Industrie ihren weiteren Teil dazu beigetragen, das Ziel „wooo“ – working out of office – zu erreichen. Zur Lust mancher (mittlerweile zur Last vieler) braucht es natürlich das Mobiltelefon (nicht wirklich der Rede wert, daher hier nur dieser Satz), allerdings werden weitere Gadgets eingesetzt: Anrufe im Büro werden nicht pauschal auf das Mobiltelefon umgeleitet, sondern über die dort aktivierte „Fritzbox“ in E-Mails umgewandelt und dann an die Mailbox geschickt. Das verringert die Anrufrfrequenz und ermöglicht das Öffnen am nächsten Gerät, dem eingesetzten iPad. Abhängig vom Anruf wird dieser selbst beantwortet oder aber an Teammitglieder mit Kurzkomentar weitergeleitet. Bei E-Mails wird ebenso verfahren.

Nun wäre das im Normalfall schon alles, allerdings muss der Autor als Leiter eines international aufgestellten HR-Service-Centers auch mobil im Blick haben, wer im Team wo an was arbeitet und wie der Stand der einzelnen Aktionen ist. Denn wichtige Stakeholder melden sich bei ihm, um den Bearbeitungsstand wichtiger Angelegenheiten zu erfahren. Daher werden diese Angelegenheiten, nun „Fälle“ genannt, international auch „cases“, in einem case-managementsystem eingestellt. Das machen alle

Teammitglieder an allen Standorten und der Autor unterwegs, sodass der Autor – unabhängig vom eigenen Aufenthaltsort – den Bearbeitungsstand jedes einzelnen Standortes des Teams im Blick haben kann, um nötige Unterstützung zu leisten oder aber Teammitglieder zusammenzubringen, die Hilfe brauchen und Hilfe geben können.

Um auch Papierunterlagen in diesen Prozess einzubringen, werden Dokumente vor Ort gescannt und auch der Autor macht sich unterwegs nicht zur Ausnahme, sondern trägt mit einem mobilen Scanner seinen Teil zum Entstehen des papierlosen Büros bei. Entsprechende Fälle werden dann bei Bedarf mit dem entsprechenden Dokument an das richtige Teammitglied weitergeleitet. Und mit Unterstützung der IT-Abteilung stehen Unterlagen auch dann mobil bereit, wenn sie – verschlüsselt – auf dem Teamserver abgelegt sind.

Besteht unterwegs mal keine Mobilverbindung, werden die entsprechenden E-Mails spätestens bei der nächsten Netzverbindung auf den Weg gebracht. So bleibt der Arbeitskreislauf auch bei voller Mobilität ununterbrochen. Auch gelegentliche Flüge müssen dieses Verfahren nicht dauerhaft unterbrechen.

Was sich nun nach zwanghafter Mobilität anhören mag, kann auch für das genaue Gegenteil genutzt werden. Der voll integrierten Arbeit im Team von zu Hause aus. Der Autor unterstützt alle Teammitglieder darin, von zu Hause aus zu arbeiten und plant, den Arbeitsmarkt der familienbedingt zu Hause bleibenden Akademiker, der körperlich Eingeschränkten und der vermeintlich „zu Alten“ zu erschließen. Denn, wie gezeigt, eigentlich haben viele die für die Integration in den Arbeitsprozess notwendigen Geräte – nur wirklich integriert nutzen sie wenige. ■



smiths detection
bringing technology to life

MARC MURRAY

Head of HR Service Center Central & South Europe / HR Director EMEA
Smiths Detection
E-Mail: Marc.Murray@smiths.com



Übersichtlich gestaltet und klar in den Aussagen – unser e-learning-Programm (Screenshot)

e-learning – die neue Art des Lernens bei Marché International

Der Mitarbeiter und dessen Einarbeitung/Schulung stehen bei Marché International im Zentrum. Dieser soll innerhalb kürzester Zeit bestmöglich eingearbeitet werden und die Konzept-Standards sowie die gesetzlichen Vorgaben vermittelt bekommen. Vor allem soll sich der Mitarbeiter anschließend sicherer fühlen und das Gelernte im Joballtag motiviert umsetzen können. Diesem Ziel fühlt sich Marché International stets verpflichtet.

Bisher wurde bei der Einführung neuer Mitarbeiter das so genannte „Göttisystem“ (Götti = Pate) angewendet. Dabei kümmert sich ein routiniertes Teammitglied um den Neuling, damit dieser die alltäglichen Abläufe eins zu eins in der Praxis erlernt. In den vergangenen Jahren hat sich dieses System sehr gut bewährt. Doch aufgrund der hohen Fluktuation war es nicht immer möglich, einen neuen Mitarbeiter so strukturiert einzuarbeiten wie eigentlich gewünscht. Besonders bei Neueröffnungen, wo viele neue Arbeitskräfte gleichzeitig anfangen, ist dies schwierig. Um diese Probleme in den Griff zu bekommen, hat sich Marché International mit dem Thema „e-learning“ auseinandergesetzt. Dabei kann man sich selbstständig – egal wann, egal wo – strukturiert einarbeiten.

Marché International setzt auf „online lernen“

Der Startschuss des Projekts „e-learning“ ist bei Marché International mit einem Workshop im Sommer 2011 gefallen. Die Geschäftsleitung, die Regionalleiter, Betriebsleiter sowie Verantwortliche aus der Personal- und Trainings-

abteilung waren Teil dieses Workshops. Als professionelle Unterstützung wurde die inside Unternehmensgruppe – Profis für e-learning – ins Boot geholt. Die einzige Hürde bestand darin, dass die externen Partner keine Erfahrungen in der Gastronomie hatten. Diese Hürde wurde dadurch überwunden, dass diese Partner für eine Weile in einem Marché® Restaurant mitarbeiteten, damit sie den Arbeitsalltag der Arbeitskräfte hautnah miterleben und deren sich daraus ergebenden Bedürfnisse realitätsnah nachempfinden konnten. Durch diese Maßnahme sind die erstellten Selbstlernmedien – Web Based Training, kurz WBT genannt – sehr interaktiv und sprachlich einfach gestaltet. Ein plakatives Beispiel dafür findet sich am Bildschirmrand: Dort ist ein Apfel abgebildet, der Biss für Biss verzehrt wird, wobei der jeweilige Grad des Verzehrs den aktuellen Lernzustand des Mitarbeiters darstellen soll.

Anschließend machte sich Marché International auf die Suche nach dem idealen Lernmanagementsystem für die WBTs. Nach einer Evaluierung verschiedener Anbieter hat man sich für das Open Source Programm „ILIAS“ entschieden. Dieses Programm überzeugte Marché International gleich in zweierlei Hinsicht: minimale Kosten bei zugleich geringem Aufwand.

Das System war also bereits ausgewählt, doch wie würden die Mitarbeiter damit umgehen können? Dafür hat Marché International animierte Bilder (Screencasts genannt) erstellt, die den Mitarbeitern die verschiedenen Abläufe und Inhalte Schritt für Schritt erklären. Um den

e-learning-Erfolg der Nutzer zu kontrollieren, wurden Online Tests konzipiert – basierend auf den Inhalten der WBTs. Hat man 75 Prozent der Fragen richtig beantwortet, ist der Test bestanden.

e-learning wird ab 1. März offiziell eingeführt

Das Pilotprojekt wurde dann ab August 2012 durchgeführt. Sieben Marché® Restaurants in Deutschland und der Schweiz wurden aufgrund ihrer Größe, Lage und Mitarbeiterstruktur dafür ausgewählt. Die Betriebe sollten so unterschiedlich wie möglich sein, damit man schlussendlich aussagekräftige Zahlen erhält. In der Pilotphase haben rund 200 Mitarbeiter das e-learning-Programm von zu Hause aus, im Betrieb oder an extra eingerichteten Lerninseln getestet – mit einer Erfolgsquote von 70 Prozent. Bereits während des ganzen Projekts wurden Befragungen durchgeführt, wodurch man die Meinungen der Testpersonen einfangen konnte. Das Fazit: Sie hatten Spaß daran online zu lernen und konnten das Gelernte unmittelbar in der Praxis anwenden.

Aufgrund des erfolgreichen Pilotprojekts hat die Geschäftsleitung von Marché International entschieden, das e-learning als Lernart im Unternehmen weltweit einzuführen. Ab dem 1. März 2013 soll das e-learning Teil des Einarbeitungsplans werden – vorerst in allen Marché® Restaurants in der Schweiz, Deutschland und Österreich sowie in allen Cindy's Diner und Mövenpick Restaurants. Für den Sommer ist auch eine englische Version für die Marché® Restaurants in Singapur und Kanada geplant. Marché International sieht im e-learning hohes Potenzial und wird auch zukünftig in Mitarbeiterprojekte investieren – nicht zuletzt um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben! ■



CHRISTA HEINKE

HR Development Manager

Marché Restaurants Schweiz AG

E-Mail: Christa.Heinke@marche-int.com

Business Process Outsourcing

als Garant erfolgreicher

Personalarbeit im Mittelstand

Die richtungsweisenden Herausforderungen, vor denen die Personalarbeit steht, führen vor allem im Mittelstand zu dringendem Handlungsbedarf. Angesichts des begrenzten Angebotes an Talenten und Fachkräften ist es von zunehmender Wichtigkeit, sich auf die Bedürfnisse dieser ‚Mitarbeiter‘ einzustellen, um sich glaubwürdig als attraktiver Arbeitgeber präsentieren zu können. Von den Ansprüchen junger Talente sind häufig gerade ältere Personaler irritiert – und auf die Erfordernisse älterer Fachkräfte sind die Personalabteilungen vielfach gar nicht vorbereitet. Erfolgreiche Personalarbeit darf sich nicht nur auf das operative Tagesgeschäft beschränken, sondern muss, wie es David Ulrich in seinem Modell des HR-Business-Partners beschreibt, unterschiedliche operative und strategische Rollen spielen und diese auch beherrschen.

Viele Großunternehmen reagieren hierauf mit der Einstellung von Spezialisten oder durch die Beauftragung spezialisierter Unternehmensberater. Für den typischen Mittelständler kommen diese Optionen nicht in Betracht. Hier erweist sich insbesondere Outsourcing als sinnvoll, da sich auf diesem Wege – gemeinsam mit einem externen Partner – ein HR-Bereich aufbauen lässt, der auch einem Mittelständler das Qualifikations- und Serviceniveau eines Großkonzerns bietet. War Outsourcing früher vielfach ein ausschließliches Instrument zur Kostensenkung, so ist Outsourcing heute ein zunehmend wichtiger Baustein eines intelligenten und zukunftsfähigen Personalmanagements, nicht nur im Mittelstand.

In deutschen Unternehmen ist der Stellenwert der Personalabteilung, insbesondere im internationalen Vergleich, relativ gering. In kleineren mittelständischen Unternehmen besteht das Personalwesen nicht selten aus nur zwei Mitarbeitern, und das häufig auch nur, um eine jederzeitige Vertretung zu gewährleisten. Inhaltlich beschränken sich die Tätigkeiten weitgehend auf das operative Tagesgeschäft, also auf die Abrechnung von Löhnen und Gehältern, das Erstellen von Bescheinigungen, das Schreiben von Zeugnissen sowie gegebenenfalls noch das Schalten von Stellenanzeigen. Eine fehlerfreie Abwicklung dieser Aufgaben ist jedoch nicht als erfolgreiche Personalarbeit im Sinne ihrer hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu sehen. Angesichts der zukünftigen Herausforderungen ist das deutlich zu wenig.

Welche Anforderungen kommen künftig auf die Personalabteilung zu?

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat in einer Studie den demografischen Wandel und den Wertewandel als diejenigen Megatrends identifiziert, die nicht nur für die zukünftige, sondern bereits für die gegenwärtige Personalarbeit von hoher Relevanz sind.

Alle Experten sind sich einig, dass der deutschen Wirtschaft mittelfristig, aufgrund der demografischen Entwicklung, gut ausgebildete Mitarbeiter in einem ernst zu nehmenden Ausmaß fehlen werden. Während sich die Diskussion früher nahezu ausschließlich um die Top-Absolventen der Hochschulen, die so genannte „Generation Y“ beziehungsweise die „Ypsilonler“ drehte, müssen heute alle für den Erfolg des Unternehmens kritischen Mitarbeitergruppen

in die Diskussion einbezogen werden. Vielfach unterschätzt wird insbesondere der drohende Fachkräftemangel, da viele Unternehmen noch bis vor Kurzem eher damit beschäftigt waren, massiv Personal abzubauen.

Der andere Megatrend ist der gesellschaftliche Wertewandel. Bezogen auf die Personalarbeit zeigt sich beispielsweise ein Anstieg der Bedeutung von Freizeit, eine zunehmende Fokussierung auf die eigene Gesundheit sowie wachsende Ansprüche in Bezug auf die eigene Selbstverwirklichung. Die Auswirkungen dieser Trends sind so groß, dass eine erfolgreiche Personalarbeit diese Veränderungstendenzen zu einem integralen Bestandteil der gesamten Personalarbeit – operativ wie strategisch – werden lassen muss. Damit wird das Aufgabenspektrum einer Personalabteilung nicht nur breiter,

sondern auch deutlich anspruchsvoller, wie die folgenden Beispiele unterstreichen.

Diese Erkenntnisse sind letztlich gar nicht so neu, sondern schon seit einigen Jahren Gegenstand zahlreicher Studien und Fachartikel. Nur: Passiert ist bislang wenig bis gar nichts; wahrscheinlich, weil ihre praktischen Auswirkungen auf die tägliche Personalarbeit unklar sind.

Höhere Anforderungen an Lohnabrechnung und -beratung

Die Anforderungen an die Lohnabrechnung und -beratung werden künftig deutlich komplexer, was hier exemplarisch gezeigt werden soll: Der „War of Talents“, der „Kampf um die Generation Y“ wird auch für den Mittelstand immer wichtiger. Typischerweise zieht es die Ypsiloner häufig zu Unternehmen mit hohem „Glamour-Faktor“, beispielsweise zu Google, Apple oder Porsche. Wer sich für diese Fachkräfte attraktiv machen möchte, muss zunächst wissen, wie diese „ticken“: Sie sind weitgehend sorgenfrei in einer globalisierten und digitalisierten Welt aufgewachsen, haben an Top-Hochschulen studiert, sind international vernetzt und deutlich wechselwilliger als vorherige Managergenerationen. Als Folge des Wertewandels verschieben sich gleichzeitig die Kriterien für die Auswahl des Arbeitgebers. Die Möglichkeit, beispielsweise ein „Sabbatical“ einlegen zu können, gewinnt in dieser Gruppe deutlich an Gewicht, während klassische Anreize, wie etwa Firmenautos, an Bedeutung verlieren.

Einem Mitarbeiter die Möglichkeit eines Sabbaticals einräumen zu können, gehört jedoch speziell im Mittelstand gerade nicht zum Tagesgeschäft der Personalabteilungen. Hierfür sind typischerweise Zeitwertkonten einzurichten und zu führen. Das sind spezielle Arbeitszeitkonten, die es einem Arbeitnehmer ermöglichen, auf die Auszahlung beliebiger Vergütungsbestandteile zu verzichten und sie stattdessen – steuer- und sozialversicherungsfrei – einem Zeitwertkonto zuzuführen, um so zu einem späteren Zeitpunkt eine bezahlte Freistellung während des Erwerbslebens, beispielsweise ein Sabbatical, zu finanzieren.

Flexibilität wird aber auch für die dringend benötigten, meist älteren, Facharbeitskräfte immer wichtiger. Die Gründe für gewünschte Freistellungsphasen sind in dieser Gruppe jedoch anders gelagert. Wenn es um Vorruhe-

standsphasen bis zum Erreichen des gesetzlichen Regelrenteneintrittsalters, um Kinderbetreuungen während der Schulferien oder eine Verlängerung der Elternzeit geht, bieten sich auch hier Zeitwertkonten an. Deren Einrichtung und laufende Führung erfordert, nicht zuletzt seit der Einführung von „Flexi II“, einen ganz erheblichen Aufwand und stellt Personalabteilungen, im Übrigen nicht nur im Mittelstand, vor hohe Herausforderungen. Hinzu kommt die Beratungskomponente, denn Mitarbeiter wollen und müssen ja auch kompetent beraten werden.

Für die Generation Y haben Auslandsaufenthalte große Bedeutung. Auch diesbezüglich werden zunehmend hohe Anforderungen an die Personalabteilungen gestellt. Sie reichen von Relocation-Services und Familienleistungen bis hin zu der hochkomplexen Lohn- und Gehaltsabrechnung eines Expatriates und der nötigen Beratung.

Ein letztes Beispiel: Steuerfreie Sachbezüge werden als Mittel zur Mitarbeiterbindung immer wichtiger. Ob es sich dabei um Benzinsgutscheine, mit denen Mitarbeiter das Benzin aus dem Bruttogehalt zahlen können, oder um Restaurant-, Einkaufs- oder sonstige Gutscheinelösungen handelt, die Personalabteilung muss die entsprechenden steuerlichen Sachverhalte kennen und die mitunter komplizierte Abwicklung beherrschen, will das Unternehmen den entsprechenden Motivationsschub geben.

Höhere Anforderungen an die strategische Personalarbeit

Auch in eher strategischen Feldern führen die geschilderten Trends zu deutlich höheren Anforderungen – hier einige Beispiele:

Bezüglich des Recruitmentprozesses für Ypsiloner ist zunächst zu bedenken, dass gerade jüngere Kandidaten über die neuen Medien angesprochen werden wollen, damit sie unmittelbar mit ihrem Online-Profil auf Stellenausschreibungen reagieren können. Nicht, dass das grundsätzlich übermäßig kompliziert ist, doch wird wohl kaum ein Mittelständler sofort und aus eigener Kraft die entsprechende Präsenz auf den wichtigsten Plattformen schaffen können. Kommt es dann in der Folge zum Vorstellungsgespräch steht die Personalabteilung vor der nächsten (neuen) Herausforderung. Ypsiloner lernen während ihres Studiums, dank

vielfältiger Soft-Skills-Elemente in den Curricula, sich nahezu perfekt zu präsentieren und zu vermarkten. Um tatsächlich den passgenauen Kandidaten für das Unternehmen zu finden, müssen zunehmend Verfahren, wie etwa Assessment-Center, zum Einsatz kommen, die es erlauben, besser hinter die Fassade des Kandidaten zu blicken.

Angesichts des knappen Angebotes auf dem Talentmarkt ist es außerdem geboten diesbezüglich nicht nur nach außen, sondern auch nach innen zu schauen. Die systematische Identifizierung und gezielte Förderung interner Talente gehört jedoch im Mittelstand ebenfalls zu den ausbaufähigen Kompetenzfeldern. Ist ein internes Talent identifiziert, ein externer Bewerber eingestellt, müssen diese entsprechend gefördert und damit gebunden werden. Ein gutes Gehalt ist zwar wichtig, muss aber durch Weiterbildung und klare Karriere-möglichkeiten ergänzt werden. In diesem Zusammenhang stellt das Angebot eines „Dualen Studiums“ – als Kombination aus praktischem Einsatz im Betrieb und Bachelor-Studium – für viele ein wirkungsvolles Abgrenzungskriterium dar. Interessanterweise hat das Institut für Arbeit und Qualifikation herausgefunden, dass die meisten Abiturienten ein duales Studium als Alternative zu einem herkömmlichen Studium und nicht zur betrieblichen Ausbildung sehen.

Mit den genannten zusätzlichen Anforderungen ist es jedoch noch nicht getan. Ganz nebenbei nimmt der Druck weiter zu, einen schlanken und effizienten HR-Bereich aufzubauen. Es sind also mehrere Schlachten gleichzeitig zu schlagen, deren Ausgang – angesichts der eingangs geschilderten typischen Ressourcenausstattung vieler kleinerer mittelständischer Unternehmen – ohne adäquate Maßnahmen wenig hoffnungsvoll stimmt.

Outsourcing als Lösungsoption für den Mittelstand

Die zu ergreifenden Maßnahmen unterscheiden sich je nach Unternehmensgröße. Großunternehmen reagieren auf die geschilderten Anforderungen mit der Einstellung von Spezialisten oder der Beauftragung spezialisierter Unternehmensberater. Für einen Mittelständler kommen diese Optionen aus naheliegenden Gründen nicht in Betracht. Hier erweist sich Outsourcing als überzeugende Maßnahme.

Fortsetzung auf Seite 36 >

> Fortsetzung von Seite 35: „Business Process Outsourcing als Garant erfolgreicher Personalarbeit im Mittelstand“

Outsourcing kann auf vielerlei Weise zur Lösung der geschilderten Herausforderungen beitragen und damit als Garant erfolgreicher Personalarbeit im Mittelstand wirken. In seiner ureigenen Funktion werden durch Outsourcing die Kosten der administrativen Prozesse bei gleichzeitig hoher Qualität reduziert. Damit wird zunächst der Forderung entsprochen, einen schlanken und effizienten HR-Bereich aufzubauen. Gleichzeitig werden Freiräume für eine stärkere Fokussierung auf die geschilderten Herausforderungen geschaffen. Hierbei handelt es sich um die klassischen, allgemein akzeptierten, Argumente für eine Auslagerung. Ein weiterer entscheidender Vorteil des Outsourcings besteht darin, dass sich die Unternehmen entscheiden können, welche der neuen Herausforderungen tatsächlich intern übernommen werden sollen/können und welche Aufgabenbereiche vom Dienstleister, wegen dessen sowohl breiter als auch spezialisierter Erfahrung, übernommen werden sollten. Zu denken wäre beispielsweise daran, aufgrund ihrer Komplexität auch die Lohnberatung, parallel zur Lohn- und Gehaltsabrechnung, auszulagern. Auch die Einrichtung und Führung von Zeitwertkonten, einschließlich der erforderlichen Beratung, kann sich fürs Outsourcing anbieten. Die Liste ließe sich beliebig fortführen.

Insgesamt wird deutlich, dass sich gemeinsam mit einem externen Partner ein HR-Bereich aufbauen lässt, der auch einem Mittelständler das Qualifikations- und Serviceniveau eines Großkonzerns bietet. Natürlich ist auch das nicht kostenlos, aber durch die Möglichkeit eines Outsourcing-Dienstleisters, die Kosten seiner Expertise und Spezialisierung auf mehrere Unternehmen zu verteilen, wird eine überzeugende Kosten-/Nutzen-Relation gewährleistet. ■



EDGAR ERTEL

Director BU SmartPay & BU ProfessionalPay
ADP Employer Services GmbH
E-Mail: Edgar.Ertel@de.adp.com
Telefon: 069 / 580 42 31

Weitere Termine unter www.HR-RoundTable.de

17.	Wirksames Management braucht keine Helden <i>Olaf Hinz, Inhaber von Hinz.wirkt!</i>	
04-2013	Internationalisierung von Personalprozessen – Ein Spagat zwischen Unternehmensstrategie und interkulturellen Herausforderungen <i>Anne Grovu, Personalleiterin, Airbus Cimpa</i>	
29.	Update zur Rechtsprechung bei verhaltens- und betriebsbedingten Kündigungen <i>Dr. Alexandra Henkel MM, Partnerin, FPS Rechtsanwälte & Notare</i>	
04-2013	Recruiting 2020: Welche Trends zeichnen sich schon jetzt ab? <i>Tim A. Ackermann, Senior Director Talent Acquisition, PAREXEL International</i>	
07.	Entsendungen ohne „Risiken und Nebenwirkungen“ <i>Robert Heiligers, Leiter International Employee Benefits, HDI (Talanx Pensionsmanagement)</i>	
05-2013	Was bringt mir eigentlich HR? <i>Brigitte Ehmman, SVP HR Process Coordination & Communication, ProSiebenSat.1 Media AG</i>	
30.	Krankheitsbedingte Kündigung und BEM: Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Betriebsrat oder das Arbeitsgericht? <i>Dr. Lars Hinrichs LL.M., Fachanwalt für Arbeitsrecht, KPMG Rechtsanwalts-gesell. mbH</i>	
05-2013	Personalentwicklung im Mittelstand am Beispiel von tesa <i>Helge Kochskämper, Vice President Human Resources, tesa SE</i>	
10.	Wenn Mitarbeiter zu Headhuntern werden <i>Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group</i>	
06-2013	Recruiting-Strategien bei ARAMARK <i>Martina Kloos, Manager Recruiting & Personalmarketing, ARAMARK Holdings GmbH & Co. KG</i>	
27.	Wenn Mitarbeiter zu Headhuntern werden <i>Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group</i>	
06-2013	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – Praxisbeispiel Erzbistum Köln <i>Hermann Baumeister, Leiter Generalvikariat, Erzbistum Köln</i>	
24.	HR 2.0 – Strategische und operative Herausforderungen bei der Einführung <i>Sigurd Seifert, Director Business Process Improvement, ADP Employer Services GmbH</i>	
07-2013	Personalentwicklung bei Ritter-Sport <i>Michael Selig, Leiter Personal, Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Ritter Sport)</i>	

HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partner in Bremen und Niedersachsen

DR. LARS HINRICHS, LL.M.

Fachanwalt für Arbeitsrecht
Telefon: 040 / 360 994 - 50 15
LHinrichs@kpmg-law.com



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

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

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



Partner in Hessen und NRW

ALEXANDER GRETH

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



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

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



Partnerin in Hamburg und Berlin

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin, Partnerin bei FPS
Telefon: 030 / 88 59 27 - 39
Henkel@fps-law.de

Frau Dr. Alexandra Henkel, Partnerin bei FPS, berät im Bereich des Arbeitsrechts mit allen seinen Facetten:

Begleitung bei Tarifverhandlungen sowie bei Umstrukturierungen und Sanierungen, inklusive der Verhandlungen mit Betriebs- / Personalräten und Gewerkschaften, mit dem Ziel des Abschlusses von Vereinbarungen (zum Beispiel Interessenausgleich, Sozialplan) und/oder (Firmen-)Tarifverträgen, Transfergesellschaften, Vorbereitung der Kündigungen und Durchführung der Kündigungsschutzprozesse; Gestaltung von Verträgen; Statusfeststellungsverfahren, Künstlersozialversicherung, bis hin zu der laufenden stand-by-Beratung der Personalverantwortlichen.

Frau Dr. Henkel ist darüber hinaus sowohl innerbetrieblich als auch bei Konflikten zwischen Unternehmen als Wirtschaftsmediatorin und auch als Business Coach für Führungskräfte tätig, setzt diese besonderen Kompetenzen auch zur Verhandlungsoptimierung ein und bietet – so gewünscht – Verhandlungcoaching der Mandanten sowie im Vorfeld von Umstrukturierungen ein Strategiecoaching der Unternehmensführung.



Partner in Baden-Württemberg

CARSTEN KEIENBURG

Fachanwalt für Arbeitsrecht
Telefon: 0711 / 250 34 - 10 58
Carsten.Keienburg@de.pwc.com



Carsten Keienburg, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, ist Senior Manager bei der PwC Legal AG in Stuttgart. Er verfügt über besondere Expertise in der Beratung der öffentlichen Hand, kommunaler Unternehmen, der Energiewirtschaft sowie gemeinnütziger und kirchlicher Einrichtungen. Vor diesem Hintergrund befasst sich Herr Keienburg unter anderem intensiv mit Fragen des Tarifrechts des öffentlichen Dienstes, des Personalvertretungsrechts, des Zusatzversicherungsrechts, des Beamtenrechts und des kirchlichen Arbeitsrechts.

Er begleitet regelmäßig Ausgliederungen und Restrukturierungen kommunaler Beteiligungen, Privatisierungsvorgänge bei öffentlichen Einrichtungen wie auch den spiegelbildlichen Vorgang der Rekommunalisierung und die damit jeweils verbundenen Personalthemen, beispielsweise Betriebsübergang, Personalgestaltung, Versorgungsfragen und Beschäftigung von Beamten in privatisierten Unternehmen. Herr Keienburg und sein Team arbeiten fachübergreifend mit den PwC-Bereichen Public Services, HR Tax, Corporate Tax sowie mit der WIBERA AG zusammen.

„Haftungsrisiken und Personalthemen beschäftigen jeden Unternehmer. Perfekte bAV-Lösungen müssen deshalb sicher sein und zur Personalstrategie passen.“



HDI Lebensversicherung AG
bAV-Kompetenz

Beratung	Haftung
★★★★★	★★★★★
Service	Verwaltung
★★★★★	★★★★★

www.ivfp.de

Stand: 11/2012



Als erfahrener Spezialist bietet HDI bAV-Lösungen mit besonderen Sicherheitsstandards, die bei Ihren Mitarbeitern ankommen und aus unternehmerischer Perspektive zukunftsfähig sind. Setzen auch Sie auf unsere ausgezeichnete bAV-Kompetenz – von der Entwicklung über die Umsetzung bis hin zur nachhaltigen Betreuung.

HDI

www.hdi.de/produkte