



Herausforderung Generation Y und Employer Branding

» Seiten 7 bis 10

Unternehmensgesundheit und Work-Life-Balance: nicht mehr Kür, sondern Pflicht

» Seiten 11 bis 12

Ist Ruhestand wirklich „RUHE-STAND“?

» Seite 13

Woman@Vodafone: Mit Embodiment zur eigenen Stärke finden

» Seite 14

Mobiles HR: Gelegenheit macht Kollegen

» Seite 20

Succession & Development Planning

» Seite 22

IT als HR-Kernkompetenz? Genau!

» Seite 24

Leistungsvorgaben und Zielvereinbarungen – was ist zulässig?

» Seite 26

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

» Seite 31

Arbeiten am Zuckerhut

» Seiten 32 bis 35



Veranstaltungskalender

HR-RoundTable auf der „PERSONAL Nord“ vom 06. – 07. Mai 2014 in Hamburg » Seite 3

HR-RoundTable auf der „PERSONAL Süd“ vom 20. – 21. Mai 2014 in Stuttgart » Seite 4

Vorträge des HR-RoundTable im zweiten Quartal 2014 » Seite 36

Internal Branding als strategische Stärkung der Arbeitgebermarke

Nina Pothmann, Director Human Resources, TOM TAILOR Holding AG
» Seite 18

Mit freundlicher Unterstützung:



Dienstag, 6.5.2014

09.15 Uhr	Endlich gefunden – Die perfekte Stellenanzeige	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09.50 Uhr	Die Herausforderung Generation Y	Pia Martschenko, HR-Manager, Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH / Imperial Tobacco
10.30 Uhr	Nutzen Sie auch nur 50% Ihrer Mitarbeiter-Potenziale? – Ressourcen aktivieren durch Embodiment	Chantal Bialek, Geschäftsführung, Life Stage Company und Kristina Blaha, Geschäftsführung, Life Stage Company
11.05 Uhr	Mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement weg vom Gießkannenprinzip hin zu individuellen Lösungen	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
11.40 Uhr	Trennungskultur: Gestalten v. betriebsb. Kündigungen – so sozialv. wie möglich	Horst van Gageldonk, GF, gmo - Gesell. f. Managementb. + Outplacement mbH
12.15 Uhr	Wenn BEM nicht mehr weiterhelfen kann	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
12.50 Uhr	Von der Heuerabteilung zum modernen Personalmanagement	Christiane Schubert, Prokuristin, TT-Line GmbH & Co. KG
13.30 Uhr	Führung und Motivation – neurowissenschaftl. Ansätze für bessere Erfolge	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima human resources
14.05 Uhr	Survival Tool für Stresshelden	Horst Kraemer, Leiter, Brainjoin Akademie Zürich und Hamburg
14.40 Uhr	Update Arbeitsrechtsprechung (Urlaub, AGG, Arbeitsvertrag, Kündigungen, Befristung, Leiharbeit etc.)	Dr. MM Alexandra Henkel, Partnerin, FPS Rechtsanwälte & Notare
15.15 Uhr	HRguidefix: Wie man Schneisen schlägt im Dienstleister-Dschungel und Licht ins Dunkel bringt!	Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH
15.35 Uhr	Lösung von Problemen und Refinanzierung von betr. Gesundheitsmanagementsystemen	Wolfgang Elfinger, Geschäftsführer, IAM GmbH
16.10 Uhr	Interim Manager auf dem Vormarsch – das Ende der Berater?	Manfred Faber, Geschäftsführer, HR Consultants GmbH
16.45 Uhr	Die schlimmsten Fehler bei der Personalsuche abstellen	Olaf Richter, Geschäftsführer, Richter Personalservice GmbH

Mittwoch, 7.5.2014

09.15 Uhr	Keine Zeit, kein Geld, keine Lust – Führungskräfte-Trainings zeitgemäß gestalten	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09.50 Uhr	Internal Branding als strategische Stärkung der Arbeitgebermarke	Nina Pothmann, Director Human Resources, TOM TAILOR Holding AG
10.30 Uhr	Bewusstsein benötigt einen Körper – Nachhaltige PE durch Embodiment	Chantal Bialek, Geschäftsführung, Life Stage Company und Kristina Blaha, Geschäftsführung, Life Stage Company
11.05 Uhr	Mit BGM weg vom Gießkannenprinzip hin zu individuellen Lösungen	Andreas Meinke, Key Account Manager, vitaliberty GmbH
11.40 Uhr	Werkvertrag/Arbeitnehmerüberlassung, was ist beim Einsatz von Fremdfirmen und Selbstständigen zulässig?	Dr. MM Alexandra Henkel, Partnerin, FPS Rechtsanwälte & Notare
12.15 Uhr	Muss Ruhestand wirklich RUHE-STAND bedeuten? Chancen & Möglichkeiten für Arbeitgeber & Arbeitnehmer	Wilfried Oberrath, Geschäftsführer, gmo - Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
12.50 Uhr	Von Code bis Scrum: Personalmarketing für IT & E-Commerce Professionals	Ildiko Peter, Referentin Personalmarketing, Otto (GmbH & Co KG)
13.30 Uhr	Die Zukunft der Finanzler: Wie sich ein Berufsbild verändert	Thomas Till, CEO, Till & Faber OHG
14.05 Uhr	Siegel, Umfragen, Zertifikate, Wettbewerbe und Bewertungen: Was ist gut für unser Unternehmen?	Dennis Utter, Regional Director, Top Employers Institute
14.40 Uhr	Mitarbeiter motivieren, Innovation fördern, Ideen generieren – Ideenmanagement 2.0	Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group
15.15 Uhr	HRguidefix – Dienstleister effizient managen, auch im Konzern	Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH
15.35 Uhr	Berufliche Zufriedenheit ist keine Frage des Geldes!	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima human resources
16.10 Uhr	Lust statt Frust bei betrieblichen Zusatzleistungen	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
16.45 Uhr	Mentoring lohnt sich! Vom zwischenmenschlichen Nutzen zur Auswirkung auf Unternehmens-Kennzahlen	Eleonore Wall, Geschäftsführerin, biz4d – Mentoring-Programme



Dienstag, 20.05.2014

09.25 Uhr	Endlich gefunden – Die perfekte Stellenanzeige	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender / CEO, NB Networks AG
10.00 Uhr	HR-Kompetenzen in der digitalen Welt	Franz Langecker, Chefredakteur, DATAKONTEXT - Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH
10.35 Uhr	Social Media & Talent Management @ IBM	Norbert Janzen, HR Leader Global Industrial Sector, IBM Deutschland GmbH
11.25 Uhr	Mit digitalen Lösungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement hin zu individuellen Lösungen.	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
12.00 Uhr	Führung und Motivation – vielversprechende Ansätze aus der Neurowissenschaft	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima human resources
12.35 Uhr	HRguidefix: Wie man Schneisen schlägt im Dienstleister-Dschungel und Licht ins Dunkel bringt!	Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH
12.55 Uhr	Lösung von Problemen und Refinanzierung von betrieblichen Gesundheitsmanagementsystemen	Wolfgang Elfinger, Geschäftsführer, IAM GmbH
13.30 Uhr	Globales Lernen – Innovationskultur bei ProSiebenSat.1	Brigitte Ehmann, SVP HR Process Coordination & Communication, ProSiebenSat.1 Media AG
14.20 Uhr	Siegel, Umfragen, Zertifikate, Wettbewerbe und Bewertungen: Was ist gut für unser Unternehmen?!	Dennis Utter, Regional Director, Top Employers Institute
14.50 Uhr	Tuning für den Chef – Neuer Ansatz im Zeitmanagement	Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH
15.30 Uhr	Nachvertragliches Wettbewerbsverbot – wann ist es sinnvoll und welche Alternativen gibt es?	Alexander Greth, Counsel, Simmons & Simmons
16.05 Uhr	Manage your energy – not just your time! Meisterhaft Führen!	Andreas Prause, Direktor, Mentally Fit Institut
16.40 Uhr	Bewusstsein benötigt einen Körper – Nachhaltige PE durch Embodiment	Chantal Bialek, Geschäftsführung, Life Stage Company & Kristina Blaha, Geschäftsführung, Life Stage Company

Mittwoch, 21.05.2014

09.25 Uhr	Keine Zeit, kein Geld, keine Lust – Führungskräfte-Trainings zeitgemäß gestalten	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender / CEO, NB Networks AG
10.00 Uhr	Tuning für den Chef – Neuer Ansatz im Zeitmanagement	Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH
10.35 Uhr	Please hold the line – Gemeinschaftsgefühl trotz externem Arbeitsplatz	Britta Bauer, Manager Finance, KUGLER MAAG CIE GmbH
11.25 Uhr	Mit digitalen Lösungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement hin zu individuellen Lösungen	Florine von Caprivi, Leiterin Marketing und Kommunikation, vitaliberty GmbH
12.00 Uhr	Strategieaktivierung: Wie Sie Ihre Mitarbeiter für ein erstrebenswertes Zielbild Ihres Unternehmens begeistern	Sebastian Morgner, Geschäftsführer, Münchner Leadership Institut GmbH
12.35 Uhr	HRguidefix – Dienstleister effizient managen, auch im Konzern	Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH
12.55 Uhr	Rendezvous der Eisberge – Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln	Guntram Maschmeyer, Business Development Manager, RSB Deutschland GmbH
13.30 Uhr	HR Smarter Workforce Analytics – wie HR durch Analytics & Big Data an strategischer Bedeutung gewinnt	Dipl. Ing. (BA) Sven Semet, Senior Account Executive, IBM Deutschland GmbH
14.20 Uhr	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung in Zeiten des demographischen Wandels	Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group
14.50 Uhr	Erfolgsfaktoren im E-Learning	Dipl.-Wirtsch.-Ing. Aura Ciobaota, Senior Sales Consultant, time4you GmbH
15.30 Uhr	Diversity: Sprint oder Marathon?	Dr. Bernd Blessin, Leiter Personalmanagement und Organisation, VPV Lebensversicherungs-AG und Chantal Bialek, GF, Life Stage Company
16.05 Uhr	Mentoring lohnt sich! Vom zwischenmenschlichen Nutzen zur Auswirkung auf Unternehmens-Kennzahlen	Eleonore Wall, Geschäftsführerin, biz4d - Mentoring-Programme
16.40 Uhr	EAP als Baustein des BGM	Beate Görcke, Gesellschafterin, OTHEB GmbH



BONAGO
Incentive Marketing Group

MARK GREGG



Stimmkreis & Stimmkreis

ALEXANDER GRETH



FPS

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM



vitaliberty
beausoleil leben

HARALD HOLZER



IBM

NORBERT JANZEN



BRAN JOIN

HORST KRAEMER



DATAKONTEXT

FRANZ LANGECKER

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





Stephan Bütje



Katharina Struchholz



Till Faber



top

Dennis Utter



gmo

Horst van Gageldonk



vitaliberty
beausoleil leben

Florine von Caprivi



PLU

Christine Walker



biz4d

Eleonore Wall



Rüdiger Zielke



Hermes

Matthias Plack



smiths detection

Marc Murray

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

Der HR-RoundTable bedankt sich für die langjährige Unterstützung



HELMUT BERG
Geschäftsführender Gesellschafter
RSB Deutschland GmbH



DR. JENS BÖLSCHER
Geschäftsführer
WelfenAkademie Braunschweig



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



OLAF DREWICKE
International HR Manager
Reemtsma / Imperial Tobacco Group



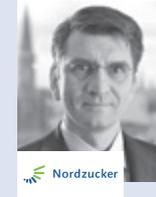
EDGAR ERTEL
Director BU SmartPay &
BU ProfessionalPay
ADP Employer Services GmbH



MANFRED FABER
Geschäftsführer
HR-Consultants GmbH



MARC FERME
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht
BEITEN BURKHARDT



PETER FRIEDRICH
Leiter Personal Central Europe
Nordzucker AG



JOHANNA GIES
Account Management
OTHB GmbH



MARK GREGG
Geschäftsführer
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



ANNE GROVU
Head of Human Resources
Airbus Cmpa



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 Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH



VALERIE HOLSBOER
Hauptgeschäftsführerin
Bundesverband der System-
gastronomie e. V.



MANFRED HORN
Personalmanagement
Bremer Landesbank



HARALD HOLZER
Pressesprecher
vitalliberty GmbH



STEFANIE HORNING
Chief Executive Officer
spring Messe Management GmbH



HARALD HUBER
Chief Executive Officer
RelenCon AG



NADINE JÄGER
Projektleiterin
PERSONAL Nord und Süd
spring Messe Management GmbH



DIRK KEPPLER
Direktor
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft



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



HELGE KOCHSCHÄMPER
HR Manager
tesa SE



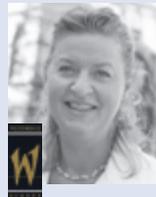
MARKUS KRAMPE
Geschäftsführer
BetterHeads GmbH



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



Franz LANGECKER
Chefredakteur
Datakontext



INES LARSEN-SCHMIDT
Vice President Human Resources
Westbridge Europe



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



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



CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband Region
Braunschweig e. V.



EVA-MARIA MÜLLER
Personalentwicklung
Rheinmetall Defence Electronics GmbH



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



MANFRED NEFF
Leiter Organisation Konzernleitung
Deutsche Bahn AG



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



MARGO OTT-SIEDENTOPF
Personalmarketing / zertifizierte
systemische Supervisorin
KKH



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



ANDREAS PRAUSE
Executive Coach und Direktor MFI
Deutschland
MENTALLY FIT INSTITUTE sa/nw



FRANK PRIEUE
Geschäftsführer
DB Regio (Bus) Region Nord



OLIVER REINDL
Geschäftsführer
Innermetrix Deutschland GmbH



OLAF RICHTER
Geschäftsführer
Richter Personalservice GmbH



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



HANS-JOSEF SCHNEPPER
Geschäftsführer
SWP-Outplacement



KATRIN SCHOEPF
Führungskräfte-Entwicklung
IBM



CORNELIA SCHWIEGER
Senior HR Business Partner
TUI InfoTec GmbH



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



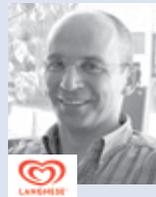
DENNIS UTTER
Regional Director Germany, Austria,
Switzerland & Poland
Top Employers Institute



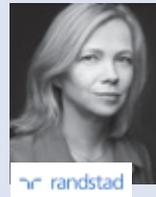
CHRISTINE WALKER
Geschäftsführerin
PLU GmbH



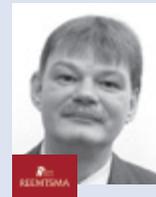
SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung



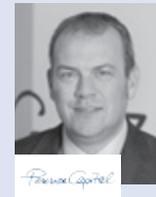
FRANK WEGERLE
Personalreferent
Unilever Deutschland Produktions
GmbH & Co. OHG



MEIKE WOLF
District Manager
Randstad Deutschland



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



RÜDIGER ZIEME
Gesellschafter-Geschäftsführer
PensionCapital GmbH



JOERG ZUEHLKE
Leiter HR der Commerzbank Region Nord
Commerzbank AG



Liebe Leserin, lieber Leser,

vor knapp zehn Jahren entstand an der Bar eines Hamburger Business Clubs – wenn auch nicht bei Schnaps, so doch bei einem guten Glas Wein – die Idee, eine Veranstaltungsreihe für Personalierer zu entwickeln. Bei der Idee ist es nicht geblieben und dank vieler Referenten, Autoren und Ihnen, den Veranstaltungsteilnehmern und Lesern, haben diese Personalertreffen alle Erwartungen weit übertroffen.

In den letzten zehn Jahren hat sich auch die Arbeitswelt von Personalern gravierend verändert. Personalierer müssen sich dabei sowohl auf die Azubi-Suche (Seite 10) begeben, als auch eine Antwort darauf haben, was im Ruhestand (Seite 13) passiert. Gesundheitsfragen und Fragen zur Rentenversicherung (Seite 27) gehören genauso zum Alltag wie die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots (Seite 31). Dabei wird mittlerweile mobil gearbeitet, was nicht nur andere Kommunikationswege eröffnet, sondern auch ganz neue Kollegenkreise erschließt (Seite 20). Personalierer beschäftigen sich mit Mentoring (Seite 16) und auch IT ist inzwischen eine HR-Kernkompetenz (Seite 24). Selbst in Brasilien zu arbeiten, oder gar zur WM an den Zuckerhut zu reisen, ist heutzutage keine Utopie mehr.

Ebenso hat sich der HR-RoundTable in dieser Zeit weiter entwickelt. Er findet nun bundesweit in zehn Städten statt und dieses Jahr sind wir wieder auf allen drei wichtigen Personal-Messen mit Vorträgen (Seite 3) und Partnern vertreten. Aber eines wird sich auch in Zukunft nicht ändern: Der HR-RoundTable bleibt ein Netzwerk „Von Personalern für Personalierer“. Überzeugen Sie sich gern selbst bei unseren Vorträgen (Seite 36) und feiern Sie den zehnjährigen Geburtstag mit uns am 17. Juni in Hamburg.

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 | Messekalender
- 4 | Partner
- 5 | Editorial
- 36 | Veranstaltungskalender / Impressum

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 | Segel setzen für die Zukunft

■ PERSONALSUCHE

- 7 | Herausforderung Generation Y
- 8 | Employer Branding: die neue HSE24 Karriereseite
- 10 | Die richtigen Auszubildenden finden – aber wie?

■ GESUNDHEIT

- 11 | Unternehmensgesundheit – Imagefaktor, Motivationstool und Company Report
- 12 | Work-Life-Balance: nicht mehr Kür, sondern Pflicht

■ PERSONALENTWICKLUNG

- 13 | Ist Ruhestand wirklich „RUHE-STAND“?
- 14 | Woman@Vodafone: Mit Embodiment zur eigenen Stärke finden
- 16 | Mentoring – Wachstum und Karriereentwicklung durch effizientes Wissensmanagement

■ ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- 18 | Internal Branding als strategische Stärkung der Arbeitgebermarke

■ HR & IT

- 20 | Mobiles HR: Gelegenheit macht Kollegen
- 22 | Succession & Development Planning
- 24 | IT als HR-Kernkompetenz? Genau!

■ RECHT

- 26 | Leistungsvorgaben und Zielvereinbarungen: was ist zulässig?
- 27 | Risiken für Arbeitgeber durch geänderte Praxis der DRV
- 29 | Anspruch auf Entgeltumwandlung – keine Hinweispflicht für Arbeitgeber
- 30 | Der Weg zum Mindestlohnarifvertrag für die Fleischwirtschaft
- 31 | Sinnhaftigkeit von und Alternativen zu einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot

■ AUSLANDSEINSATZ

- 32 | Zur WM an den Zuckerhut
- 33 | Arbeiten am Zuckerhut
- 34 | Comprimento do Brasil!

PERSONAL 2014 Nord	Messeschwerpunkt: HR in Maritimer Wirtschaft & Logistik
6.5.2014 13.35 – 14.20 Uhr Praxisforum 3 Halle H	DNA-Abgleich im Change-Prozess: Vermittlung von Unternehmenswerten am Beispiel einer Firmenübernahme <i>Stephan Bütje, Director Human Resources, SKF Blohm + Voss Industries GmbH</i>
7.5.2014 14.45 – 15.15 Uhr Praxisforum 1 Halle H	Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung in stürmischen Zeiten <i>Katharina Struchholz, General Manager Human Resources, Rickmers Holding GmbH & Cie. KG</i>
7.5.2014 16.20 – 16.50 Uhr Praxisforum 2 Halle H	Erfolg auf der letzten Meile – Nachhaltige Beschäftigungsbedingungen bei Generalunternehmern <i>Matthias Plack, Leiter Region Ost, Hermes Logistik Gruppe</i>
PERSONAL 2014 Süd	Messeschwerpunkt: HR & IT
20.05.2014 15.40 – 16.10 Uhr Praxisforum 2 Halle 5	Wie viel IT braucht HR? Internationales HR Shared Service Center pragmatisch umgesetzt <i>Marc Murray, Director HR Service Center Central & South Europe, Smiths Detection</i>



Wie sieht die Personalarbeit von morgen aus? Die HR-Frühjahrs-messen PERSONAL2014 Nord (Hamburg) und Süd (Stuttgart) liefern dafür Hintergrundinformationen, gelungene Beispiele und Unterstützung von Dienstleistern. Der HR-RoundTable trägt jeweils einen wesentlichen Teil dazu bei: mit seinem 2-Tages-Programm am eigenen Messestand, Referenten auf den Bühnen des offiziellen Begleitprogramms sowie viel Raum zum persönlichen Austausch.

MESSEN PERSONAL2014 NORD UND SÜD

Foto: © spring Messe Management GmbH

Segel setzen für die Zukunft

In diesem Jahr startet das Messe-Duo in Hamburg: Vom 6. bis 7. Mai belegen rund 250 Aussteller Halle H im CCH Hamburg. Im umfassenden Begleitprogramm präsentiert der HR-RoundTable Keynote-Speaker Frank Kohl-Boas, Head of HR (DACH & Nordics & Benelux) von Google Germany. Der Vordenker in der HR-Szene erläutert, warum Personaler eine zukunftsfähige Unternehmens- und Lernkultur, neue Formen der Zusammenarbeit und Führung mit entwickeln müssen.

Hamburg: Neue Themenreihe zum Benchmark mit maritimer Wirtschaft & Logistik

Reedereien, Werften, Logistikbetriebe, Unternehmen der Windwirtschaft, Häfen und deren Zulieferer – das See- und Transportwesen ist einer der größten Arbeitgeber Norddeutschlands. Deshalb fokussiert die Themenreihe „HR in maritimer Wirtschaft & Logistik“ auf der PERSONAL2014 Nord die Herausforderungen



PERSONAL 

STEFANIE HORNUMG

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

der Personalverantwortlichen in Unternehmen aus diesem Wirtschaftszweig: vor allem die Personalentwicklung und strategische HR-Arbeit.

Der HR-RoundTable unterstützt die Reihe gleich mit drei Vortragsslots: Als Redner mit dabei sind Katharina Struchholz und Mandy Kranich von der Rickmers Holding, Stephan Bütje, Director Human Resources von SKF Blohm + Voss Industries sowie Christiane Schubert, Prokuristin der TT-Line Lübeck – Travemünde (Vortragsübersicht unter www.personal-nord.com/maritim).

Recruiting und Personalmarketing der neuen Generation

Ein weiterer Schwerpunkt in Hamburg sind innovative Recruiting-Methoden. Die Generation Y ist heute bereits die zweitgrößte Altersgruppe unter den Arbeitnehmern – 2020 wird sie mehr als 50 Prozent der Belegschaften stellen. Pia Martschenko, HR-Managerin bei Reemtsma Cigarettenfabriken, skizziert als Vertreterin der Generation Y am HR-RoundTable (im Foyer vor dem Eingang zu Halle H) die Besonderheiten und Motivatoren ihrer Altersgruppe. Best Practice für das Personalmarketing haben auch die Rednerinnen Nina Pothmann, Director Human Resources der Tom Tailor Holding, und Ildiko Peter, Referentin Personalmarketing von Otto, in petto.

Stuttgart: Jenseits von Schönwetter-Segeln

Zwei Wochen nach der nördlichen Messe-Ausgabe folgt die PERSONAL2014 Süd: vom 20. bis 21. Mai erwartet der Veranstalter rund 280 Aussteller in der Messe Stuttgart. Auch hier ist der

HR-RoundTable mit einem Keynote-Speaker am Start: Dr. Rupert Felder, Senior Vice President Global HR der Heidelberger Druckmaschinen, den das Personalmagazin 2013 zu den „40 führenden Köpfen im Personalwesen“ kürte. Er berichtet, wie Personaler mit professioneller Arbeit auch jenseits von Schönwetter-Segeln erfolgreich zum zukünftigen Unternehmenserfolg beitragen.

HR-Kompetenzen in der digitalen Welt steigern

Auf der süddeutschen HR-Plattform ist vor allem das Thema Personalsoftware stark vertreten. HR-Fachleute können sich dabei nicht nur über die neusten IT-Lösungen informieren, sondern auch ihr Wissen über Softwareprozesse in Betrieben steigern. Auf dem HR-Roundtable (Halle 5, Stand H.42) berichtet Franz Langecker, Chefredakteur der Datakontext-Verlagsgruppe, über die benötigten HR-Kompetenzen in der digitalen Welt. Umstritten ist in diesem Zusammenhang aktuell, inwiefern Personalabteilungen Methoden von Big Data stärker nutzen sollten, um die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Sven Semet, Senior Account Executive von IBM widmet sich diesem Thema.

Um das Wissen der Mitarbeiter ständig zu aktualisieren, wird E-Learning bedeutsamer. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren im E-Learning umreißt Aura Cioboata von time4you. Ein herausragendes Praxisbeispiel für globales Lernen und Innovationskultur hat zudem Personalerin Brigitte Ehmman von ProSiebenSat.1 Media im Gepäck.

Weitere Informationen: www.personal-messe.de

Herausforderung Generation Y

Nach den Generationen „Trümmerkinder“, „Golf“, „Praktikum“ oder „X“ folgt nun die sogenannte „Generation Y“. Geboren sind die Mitglieder der Generation Y zwischen 1980 und 2000. Aufgrund ihrer Vielschichtigkeit wird schon mal in Frage gestellt, dass es sie überhaupt gibt. Fakt ist jedoch, dass zurzeit eine Generation von Erwerbstätigen in die Unternehmen drängt (2020 werden es 50 Prozent der Erwerbstätigen sein), deren Ansprüche und Besonderheiten sie gänzlich von ihren Vorgängern unterscheiden. Es wurden bereits viele Thesen auf- und Überlegungen angestellt, wie die Generation Y die Unternehmen verändern wird. Und doch stellt sich die Frage: Wissen wir eigentlich was da auf uns zukommt? Höchste Zeit also sich die sogenannte Generation Y genauer anzuschauen.

Veränderte Umweltverhältnisse und Rahmenbedingungen haben das Aufwachsen der Generation Y nachhaltig mitbestimmt. Grenzenlosigkeit, Freiheit, Globalisierung, Mitspracherecht und Aufmerksamkeit haben diese Generation geprägt und damit auch ihre Erwartungen an Leben und Arbeit. Keine Generation wurde je als so fordernd beschrieben wie die GenY. Sie wollen Arbeit und Freunde, Familie und Hobbies – und Sinn. Kurz gesagt, sie wollen alles und möglichst alles auf einmal. Und sie können es sich leisten, mit hohen Ansprüchen an den Arbeitsmarkt zu drängen, denn die demografische Entwicklung verleiht ihnen eine Macht, die Arbeitnehmer so noch

„Erwartung der Generation Y“

Selbstverwirklichung und Entwicklungsmöglichkeiten

Kollegiales Umfeld und Teamarbeit

Zugang zu Informationen und Mitbestimmung

Feedbackkultur und differenziertes Feedback

Moderne Technologien und „bring your own device“

Work-Life-Blending und flexible Arbeitszeit-Modelle

Schlanke Arbeitsprozesse und flache Hierarchien

Sinn in der Arbeit und Corporate Social Responsibility



nicht erfahren haben. Sie haben die Möglichkeit, das Angebot (arbeitgeberseitig) in einem hart umkämpften Bewerbermarkt mitzugestalten, da die Ressource „Qualifizierte Arbeitskraft“ immer knapper wird.

Bei der Wahl ihres Arbeitgebers setzen sie klare Prioritäten, die deutlich über Geld und Karriereoptionen hinausgehen und sie erwarten, dass die Arbeitgeber diesen Wünschen nachkommen, umdenken, sich anpassen. Eine

Generation, die viel erwartet, aber auch viel gibt. Haben sie erst einmal einen Arbeitgeber gefunden, der ihre Ansprüche erfüllt, so sind sie 100-prozentig loyal und tragen mit ihrer Leistungsbereitschaft und Zielstrebigkeit maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Werden die Anforderungen jedoch nicht (mehr) erfüllt, so sind sie flexibel genug, sich jederzeit umzuorientieren.

Will ein heute als attraktiv geltender Arbeitgeber auch zukünftig so angesehen werden, dann muss er auf die Motivatoren der Generation Y eingehen (siehe Tabelle).

Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt und umgesetzt. Google ist dabei wohl das populärste Beispiel. Der Arbeitsplatz bei Google verbindet Spaß, Teamarbeit, Kreativität und moderne Technologien mit herausfordernden Themen und hohen Zielvorgaben. Wer bei Google arbeitet kann in der Mittagspause ins Fitnessstudio gehen, sich dreimal die Woche massieren lassen oder seine Ideen spontan an die Wand der Kaffeelounge schreiben. Bei Google wird deutlich, wie es ist, wenn ein Unternehmen von Beginn an von der GenY mitgestaltet wurde.

Doch auch ältere Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt. So bietet McKinsey statt hoher Einstiegsgehälter inzwischen „Sabbaticals“, die Deutsche Bahn setzt auf Home Office statt 9-to-5 Büropflicht und BASF baut ein Work-Life-Management-Zentrum. Doch der Wandel muss noch sehr viel tiefer gehen: von der Unternehmensspitze, die Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Umweltschutz in ihre Unternehmensstrategie mit einbinden sollte, bis hin zur individuellen Führung. Die Generation Y wird einen Kulturwandel in den Unternehmen einleiten, wie keine Generation vor ihr. Eine Herausforderung, die Unternehmensleitung und Human Resources sicherlich noch eine Weile beschäftigen wird und die es anzunehmen lohnt.



PIA MARTSCHENKO

HR Manager

Reemtsma / Imperial Tobacco Group

E-Mail: Pia.Martschenko@reemtsma.de

Imperial
Tobacco
REEMTSMA

Employer Branding: die neue HSE24 Karriereseite

Auf der Suche nach dem Authentischen – ein Erfahrungsbericht

Die Entscheidung, die Karriereseite neu aufzusetzen, stand. Sehr schnell war auch klar, dass wir eine eigene Arbeitgeberpositionierung entwickeln mussten. Festzustellen war zudem, dass unsere zukünftige Arbeitgebermarke nicht, wie in anderen Häusern, von unserer starken Unternehmensmarke profitieren kann. Im Gegenteil: Die Zielgruppen, die durch unsere Unternehmensmarke angesprochen werden, sind im Wesentlichen konträr zu den Zielgruppen die wir auf dem Bewerbermarkt ansprechen wollen.

Die Entscheidung einen fundierten Employer Branding Prozess durchzuführen fiel dann relativ schnell. Für die Karriereseite stand von Anfang an fest, dass, sowohl in der emotionalen als auch textlichen Darstellung, die Authentizität an erster Stelle stehen soll: Soweit als möglich austauschbare „Hochglanzbotschaften“ vermeiden und die Arbeitswelt von HSE24 in höchstem Maße authentisch und gegenüber dem Wettbewerb differenzierend auf der Karriereseite präsentieren.

Kernelemente unseres Employer Branding Prozesses waren daher Fokusgruppen-Workshops mit Mitarbeitern, Führungskräften und der Geschäftsleitung einerseits und eine Bewerberbefragung andererseits. Am Ende stand dann unsere Arbeitgeberpositionierung – oder



Fotos: © Home Shopping Europe GmbH

auch Employer Value Proposition (EVP) – mit einigen wesentlichen Elementen:

- sehr interessante Jobs mit erheblichem Gestaltungsspielraum in einer High-Tech-Multichannel-Umgebung und
- das besondere Erleben der gesamten Prozesskette in jeder Aufgabe, verbunden mit einer unvergleichlich kollegialen Zusammenarbeit in den Teams und an den Nahtstellen.

Diese Dimensionen waren uns größtenteils nicht unbekannt. Nun hatten wir sie strukturiert und klar vor uns. Und durch den partizipativen Prozess im Unternehmen waren wir auch sicher, dass alles authentisch ist.

Der nächste Schritt war die Übersetzung in einen Kreativansatz, der seine Umsetzung wiederum in Bilderwelten, Sprache et cetera finden wird. Ein Storytelling-Ansatz traf unseren Nerv. So machten wir es bisher auch: Um in kurzen Worten zu überzeugen, was alles hinter dem ersten Eindruck des Fernsehbildes steckt, erzählen wir kurze Geschichten, bestehend aus Zahlen und Fakten über das Smart Shopping Multichannel Business – unser „Wow“-Effekt. Genau dieser Effekt steckt auch im Storytelling-Ansatz unseres Claims: „Erleben, was dahintersteckt!“

Nun folgte die Umsetzung in die Bildsprache. Die Agentur hatte unseren Wunsch „gerne mit einem ungewöhnlichen Motiv Aufmerksamkeit erzeugen“, umgesetzt. Um die Entwürfe mit Leben zu füllen, organisierten wir zwei Tage Fotoshooting auf dem Firmengelände. Während der Fotoshootings lief den ganzen Tag die Kamera mit. Statt durch einen „konventionellen“ Recruiting-Trailer, wollten wir die Atmosphäre bei HSE24 mit einem Making-of transportieren.

Kampagnenmotive

Mit den Kerzen- und Karton-Motiven und den Making-of-Videos waren wesentliche Bestandteile der zukünftigen Karriereseite und der neuen Stellenanzeige entstanden. Mit viel Spaß und Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der nächste Schritt bestand nun darin, der neuen Karriereseite eine sowohl sinnvolle als auch passende Struktur zu geben – wohl wissend, dass die Karriereseite das zentrale Medium dafür ist, Employer Branding und Recruitingprozess zu verbinden (siehe Abbildung Seite 9).

Eine bewährte Struktur einer Karriereseite ist zum Beispiel die, die im Einstieg sofort Berufseinsteiger und Berufserfahrene sowie Schüler und Absolventen anspricht. Wir haben uns bewusst dagegen entschieden. Oberstes Ziel war es, unseren Bewerbern die verschiedenen Fachbereiche mit ihren hochinteressanten Jobs vorzustellen: Die Vielfältigkeit, die Herausforderungen und die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten – ein wichtiger Bestandteil unserer EVP.

In enger Abstimmung mit den Fachbereichen entstanden die Texte, die die Herausforderungen dort beschreiben und gleichzeitig einiges an Information liefern. Dazu haben wir nochmals Fotos mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Fachbereichen gemacht. In den Bildern ist auch die emotionale Ansprache der Bewerber zu unserer Arbeitskultur (siehe auch unten) mit verpackt. Es war festzustellen, dass sich mit jedem Schritt auch unsere eigene Identifikation spürbar erhöhte.

Der andere Bestandteil der EVP, die arbeitskulturellen Aspekte des Erlebens unserer Prozesskette und die besondere kollegiale Zusammenarbeit – also die rein emotionale Ansprache der Bewerber – war, wie wir feststellen mussten, sehr schwer in ausformulierte Texte zu gießen. Unsere Kultur buchstäblich in Worte zu fassen und dabei

Die Karrierewebsite als Verbindung zwischen Employer Branding und E-Recruiting



Quelle: Eger, M. & Frickenschmidt, S.: Die Karrierewebsite. Verbindung zwischen Employer Branding und Recruiting. In: A. Trost (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeberpositionieren und präsentieren, Köln: Luchterhand, 2009, S. 118-135

allgemeine und austauschbare Formulierungen weitgehend zu vermeiden, ist uns nicht zu unserer Zufriedenheit gelungen. So haben wir uns wieder aufs Storytelling besonnen und einige Mitarbeiter gefragt, ob sie gern als Testimonials über ihre Erfahrungen, ihren Arbeitsalltag bei HSE24 berichten möchten. Die daraufhin entstandenen eindrucksvollen Statements sind nun auf der Karriereseite sichtbar. Intern, unter den Kollegen, werden die Berichte zum Gesprächsgegenstand und verstärken wiederum die Identifikation mit dem Unternehmen.

Alle weiteren Funktionalitäten einer Karriereseite – Stellenangebote und -suche, Informationen

zum Bewerbungsprozess, die Möglichkeit zur Online Bewerbung und ein Kontaktformular – sind auf der Seite ebenfalls enthalten, sollen aber an dieser Stelle nicht mehr ausführlicher beschrieben werden.

Wie eingangs dargestellt, lag der Fokus bei der Erstellung der HSE24 Karriereseite auf einer authentischen und differenzierenden Darstellung der HSE24 Arbeitswelt. Durch den partizipativen Ansatz fühlen sich insbesondere die direkt am Prozess beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen heute klarer mit dem Unternehmen identifiziert und fungieren so als Multiplikatoren innerhalb und als Markenbotschafter außerhalb

des Unternehmens. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden zudem zum Launch der Karriereseite durch eine interne Kommunikationskampagne angesprochen. Damit ist ein schönes Teilziel erreicht.

Wir wissen, Employer Branding hört nicht mit einer guten Karriereseite auf. Die Pflege, Stärkung und Weiterentwicklung unserer Arbeitgeberpositionierung intern – verbunden mit der Sichtbarkeit und Erlebbarkeit zum Bewerber hin – sind elementare Voraussetzungen für die erfolgreiche Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. ■



HSE24

BARBARA BURKON

Abteilungsleiterin Personal
Home Shopping Europe GmbH
E-Mail: B.Burkon@hse24.de
Internet: www.hse24.com

Anzeige

Personal und Entgelt | richtig | kompetent.

Alexander Enderes

Das Einmaleins der Entgeltabrechnung 2014

Der Ratgeber zur Lohn- und Gehaltsabrechnung mit Praxisfällen
11. überarbeitete Auflage 2014
505 Seiten – Hardcover – 17 x 24 cm
€ 59,99
ISBN 978-3-89577-743-1
inklusive E-Book



Das „Einmaleins der Entgeltabrechnung“ eignet sich sowohl zum Selbststudium als auch zur Vertiefung von Seminarbesuchen. Mittels einer Musterfirma wird die Theorie in praktische Übungen umgesetzt.

Dabei werden Beispiele „aus dem richtigen Leben“ verwendet und ausführlich erklärt. Somit bietet dieses Buch auch den erfahrenen Praktikern die Möglichkeit, ihr Wissen zu vertiefen bzw. zu überprüfen.

Die richtigen Auszubildenden finden – aber wie?

Die Frage stellen sich viele Unternehmen und sie gewinnt immer mehr an Bedeutung. Unter anderem durch den Einflussfaktor „demografische Entwicklung“ wird sich in den nächsten Jahren die Ausbildungsplatznachfrage fortlaufend reduzieren.

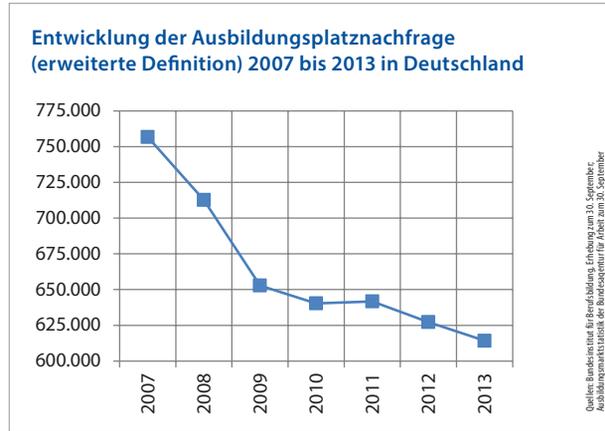
In 2013 sanken jedoch sowohl das Ausbildungsplatzangebot als auch die Ausbildungsplatznachfrage. Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge fiel auf einen historischen Tiefstand. **Zugleich nahmen die Passungsprobleme zu:** Ein höherer Anteil des betrieblichen Ausbildungsangebots blieb unbesetzt und mehr Ausbildungsplatznachfrager blieben bei ihrer Ausbildungsplatzsuche erfolglos. (Quelle: Auszug aus Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Fassung vom 21.1.2014, urn:nbn:de:0035-0516-9)

Um es auf den Punkt zu bringen: Es gibt ein Überangebot an Ausbildungsplätzen und zusätzlich Passungsprobleme bei der Stellenbesetzung.

Auch wir, Pelzer Fördertechnik GmbH – mittelständisches Unternehmen der „Stapler-Branche“ mit knapp 250 Mitarbeitern –, müssen auf die heutigen Marktgegebenheiten reagieren. So beginnt zum Beispiel die Bindung an das Unternehmen bereits mit dem Rekrutierungsprozess. Man muss also schnell, professionell und nachhaltig handeln, um die passenden Auszubildenden zu gewinnen und sie langfristig zu binden.

Wissenstests und freie Vorstellungsgespräche gehören der Vergangenheit an

In 2013 haben wir die strategischen Weichen für eine zukunftsorientierte Nachwuchsrekrutierung gestellt. Dies bedeutet unter anderem:



- Marktentwicklung und Bedarfsermittlung
- Durchführung eines marktorientierten Ausbildungsmarketings je Zielgruppe
- Einführung eines Bewerbermanagementsystems
- Analytische Vorauswahl bei Bewerbungseingang
- Einführung eines Testverfahrens zur Auswahl von Auszubildenden (TAA®-IBS: Intelligenz, Basisfähigkeiten und soziale Kompetenz) in Verbindung mit einem
- Multimodalen Interview (MMO®) für Auszubildende

Mit diesem Paket sind wir in das Rekrutierungsjahr 2013/2014 gestartet. Neben dem Bewerbermanagementsystem – verbunden mit der analytischen Vorauswahl, die die Bearbeitung des Bewerbungseingangs erheblich beschleunigt hat – wenden wir das Testverfahren zusammen mit dem Interview erfolgreich an. Was bedeutet erfolgreich?

Anforderungsprofil und Werte

Für uns als werteorientiertes Unternehmen war es wichtig ein Verfahren auszuwählen, bei dem unsere Unternehmenswerte

und spezifischen Anforderungen an die Auszubildenden Berücksichtigung finden. Wir haben uns für die INFO GmbH – Institut für Organisation mit Sitz in Lich entschieden. Die INFO GmbH bietet uns vom Bewerbermanagementsystem bis zum MMO® alle Rekrutierungsbestandteile, die für uns relevant sind, an.

Gemeinsam mit dem Institut haben wir die Anforderungen für die einzelnen Berufsgruppen festgelegt. Zudem sind unsere Werte in diversen Fragestellungen sowie Situationseinschätzungen der Testverfahren TAA® und MMO® integriert.

Teilstrukturiertes Interview rundet ab

Auf analytische Vorauswahl, Check der Bewerbungsunterlagen und Ergebnisbericht des Testverfahrens folgt das MMO®. Als Ergänzung des persönlichen Eindrucks, den jeder Bewerber hinterlässt, soll durch die situativen Fragestellungen in diesem Interview und auf Grundlage unserer spezifischen Anforderungen eine sachbezogene Einschätzung erfolgen.

Die Kombination aus Testverfahren und teilstrukturiertem Interview, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, erhöht die Wahrscheinlichkeit die passenden Auszubildenden zu finden. Dieses Verfahren allein macht die Rekrutierung von Auszubildenden bei Pelzer nicht aus, aber die beschriebenen Instrumente unterstützen uns bei der täglichen Herausforderung, zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.



MELANIE STEINKE

Personalleiterin
Pelzer Fördertechnik GmbH
Melanie.Steinke@pelzer-stapler.de

Unternehmensgesundheit – Imagefaktor, Motivationstool und Company Report

Wesentliche aktuelle Themen für Personalentwicklung und Geschäftsführung sind die Internationalisierung, der Fachkräftemangel in Kernbranchen und zunehmend das Reporting im Bereich Gesundheitsmanagement. Einfach gesagt: Gesunde Mitarbeiter steigern den Gewinn, kranke Mitarbeiter steigern die Kosten. Wie ist das also mit den Kennzahlen und dem digitalen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)?

Es soll ja durchaus noch Unternehmen geben, in denen die Pflege des Fuhrparks und die Logistik einen höheren Stellenwert haben als die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Genauso wie sich die Infrastrukturdebatte für Deutschland stellt, genauso muss das Thema „Corporate Health“ betrachtet werden. Wenn Straßen, Brücken oder Bahnstrecken jahrelang nur notdürftig repariert werden, wenn statt in hochleistungsfähige Telekommunikationsinfrastruktur zu investieren immer nur hier und da ein wenig repariert wird, dann schwächt dies auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit. Bei der Leistungsfähigkeit von Unternehmen ist das nicht anders – mit dem Zusatz, dass der wertvolle Faktor Arbeitskraft vollen Einsatz und die Unterstützung aller Unternehmensbereiche verlangt. Schon heute zeichnet sich in einigen Bereichen ein gravierender Fachkräftemangel ab, fehlende Stellen können nur mit großem zeitlichem und finanziellem Einsatz besetzt werden. Was liegt also näher, als die Fachkräfte und Mitarbeiter optimal darin zu unterstützen ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten? Präventivprogramme sind jedoch nur dann sinnvoll, wenn man sich einen Überblick über den Zustand in den Unternehmen verschaffen kann und gleichzeitig die Eigenverantwortung stärkt. Jeder Euro, der in betriebliche Prävention der Mitarbeiter investiert wird, zahlt sich auf volkswirtschaftlicher Ebene mit fünf bis 16 Euro aus – je nach Art und Umfang der Maßnahme.

Hier wären wir schon beim Company Report im Gesundheitsmanagement: Die Herausforderung besteht darin, definierte Kennzahlen und KPIs kontinuierlich über den Jahresverlauf zu erfassen. Nachhaltiges BGM bedeutet konkret, dass auf Basis

der Unternehmens-Kennzahlen eine mittel- bis langfristige Gesundheitsroadmap für jedes einzelne Unternehmen und jede Branche entwickelt und professionell umgesetzt wird.

Der Anspruch dabei lautet: Unternehmen müssen realistische Ziele vorgeben und bei der Umsetzung ihre Mitarbeiter da erreichen und abholen, wo diese gerade sind. Internationalisierung, dezentral organisierte Firmenstandorte, mobile Arbeitsformen und Homeoffices stellen eine weitere Herausforderung dar. Diese Anforderungen hat vitaliberty mit dem Gesundheitsprogramm „moove – Tu's für Dich“ gezielt umgesetzt. moove ist einfach zu implementieren, führt zu einer höheren Produktivität und gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit, ist mehrsprachig einsetzbar, messbar und liefert durch die skalierbaren Reports sofort klare Ergebnisse. Der Einsatz in internationalen Konzernen und Mittelstandsunternehmen sowie das Feedback der Mitarbeiter zeigen zudem: Digitales BGM macht Spaß. Ein intelligentes Gesundheitsmanagement bindet eben Mitarbeiter und fördert so ein positives Arbeitgeberimage.



HARALD HOLZER

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

vitaliberty
bewusst leben



HINTERGRUND MOOVE: Entwickelt wurde moove unter anderem durch Bedarfsanalyse und Informationsaustausch verschiedener Firmen, die Gesundheit als Wettbewerbsvorteil verstanden haben und ihre Mitarbeiter an verschiedenen Standorten erreichen wollen. Über die webbasierte Lösung kann weltweit auf Gesundheitsprogramme zugegriffen und Informationen zu Gesundheitsthemen abgerufen 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. Anschließend werden dem Teilnehmer individuelle Aktivitäten, je nach persönlicher Zielsetzung und Präferenz, vorgeschlagen. Abgerundet wird das System über individuelle Coachings mit persönlicher Zielerreichung, mobile Gesundheitstage und Intensivseminare in den Unternehmen. vitaliberty arbeitet seit Jahren sehr erfolgreich mit einem exzellenten Partner- und Experten-netzwerk für Gesundheitskompetenz, Marktforschung, IT und Gesundheitscoaches zusammen.

Der Leitfaden „Unternehmensgesundheit Praxis: Dos und Dont's bei der Einführung von BGM-Konzepten“ ist erhältlich auf der Personal Nord/Süd sowie über presse@vitaliberty.de.

Aktuell: Webinare zu allen Fragen rund um Corporate Health und Company Reports jeden Dienstag ab 14 Uhr. Anmeldung unter:

<https://www.corporate-moove.de/webinar>

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

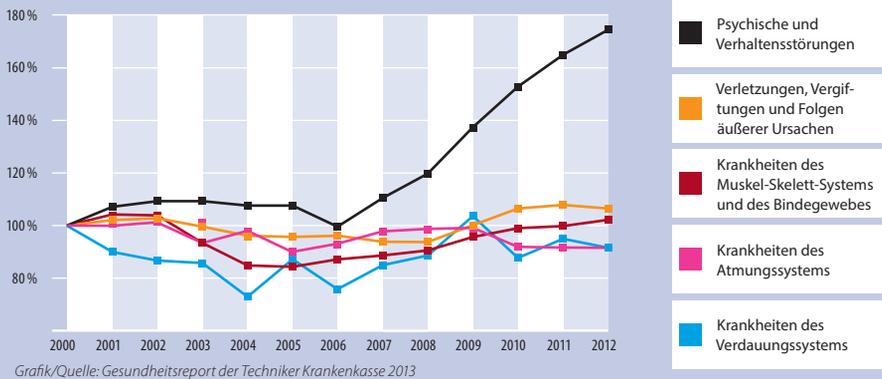
DAS UNTERNEHMEN: Die vitaliberty GmbH mit Sitz in Mannheim gehört zur international agierenden vitagroup und zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge und Prävention. Die Vision der vitaliberty ist es, Unternehmen zu mehr Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit durch gesunde und leistungsstarke Mitarbeiter zu verhelfen. vitaliberty kümmert sich erfolgreich um langfristig gesündere, vitalere und motiviertere Mitarbeiter großer und mittelständischer Unternehmen auf dem deutschen und internationalen Markt. Das innovative Betriebliche Gesundheitsmanagement moove-Tu's für dich! verbindet neueste Technologien mit motivierenden und zielgruppengerechten Lösungen.

Work-Life-Balance: nicht mehr Kür, sondern Pflicht

Wie Mitarbeiter und Unternehmen von Flexibilität im Job profitieren können

Immer mehr Fehltag wegen psychischer Erkrankungen

Entwicklung der Fehlzeiten bei Berufstätigen (Fehltag im Jahr 2000 = 100 %)



Grafik/Quelle: Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2013

Er ist wohl einer der prägenden Begriffe der letzten Jahre: Work-Life-Balance. Anfangs belächelt, vertreten inzwischen die meisten Entscheidungsträger die Ansicht, dass es sich um einen nicht zu unterschätzenden Faktor handelt, der maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der Grund hierfür ist die in den letzten Jahren rasant gestiegene Zahl psychischer Erkrankungen, wie dem Burn-out-Syndrom. Gerade in Reihen der Führungskräfte häufen sich Fehlzeiten aufgrund von psychischem „ausgebrannt sein“. Nur an Skelett- und Muskelerkrankungen leiden noch mehr Arbeitnehmer. Die Grafik oben zeigt, wie dramatisch die Zahl der Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen gestiegen ist.

Man geht davon aus, dass eine gesunde Work-Life-Balance helfen kann psychischen Erkrankungen vorzubeugen und arbeitsbedingten Stress zu vermeiden. Dies hätte für die Unternehmen zahlreiche positive Effekte. Zum einen würde es zu weniger krankheitsbedingten Fehlzeiten kommen, was Kosten durch Produktivitätsausfälle reduziert. Gleichzeitig kann der Output gesteigert werden, da ausgeglichene und entspannte Mitarbeiter leistungsbereiter und produktiver sind. Außerdem hat sich in den letzten Jahren ein signifikanter Wertewandel vollzogen. Gerade die Prioritäten der jüngeren Mitarbeiter haben sich deutlich verschoben: Sie sind nicht mehr bereit, sich für ihren Beruf aufzuopfern und messen Freizeit und Familie mehr

Bedeutung bei. Ein Unternehmen, welches also die talentierten Führungskräfte der Zukunft rekrutieren und vor allem langfristig binden möchte, muss ihnen die Möglichkeit geben eine solche Balance in ihrem Leben herzustellen. Gerade weil aufgrund des demographischen Wandels die Zahl der Erwerbspersonen weiter sinken wird und Bewerber oft unter mehreren Angeboten wählen können, wird es sich hierbei in der Zukunft um einen erfolgskritischen Punkt handeln, der nicht unterschätzt werden sollte. Unternehmen die das berücksichtigen können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren.

Ein Weg, seinen Mitarbeitern die Möglichkeit zu einer gesunden Work-Life-Balance zu geben, ist die Einführung flexibler Arbeitszeiten oder Teilzeitmodelle. Gerade Arbeitnehmer mit Familie wünschen sich Privates und Berufliches einfacher kombinieren zu können. Das Gefühl, wegen des Berufs nicht aktiv am Familienleben teilnehmen zu können, macht vielen zu schaffen. Kann man seine Arbeitszeit freier einteilen, besteht die Möglichkeit sie an den Rhythmus des Familienlebens anzupassen. Doch nicht nur Mitarbeiter mit Familie würden von einem solchen System profitieren. Auch Angestellte, die Fortbildungsambitionen haben oder täglich zum Arbeitsplatz pendeln müssen, hätten so die Freiheit sich ihre Zeit besser einzuteilen. Man kann sich beispielsweise seine Zeit im Büro so einteilen, dass man nicht jeden Tag im Be-

rufsverkehr stecken bleibt. Dies führt auf längere Sicht dazu, dass die Mitarbeiter deutlich zufriedener und entspannter sind und somit auch mehr Energie und Freude in den Job investieren – davon profitieren alle.

Doch in manchen Fällen kommt die Erkenntnis zu spät und ein Mitarbeiter ist durch die andauernde Belastung bereits Burn-out gefährdet oder sogar betroffen. In diesem Fall können Interim Manager eingesetzt werden – Spezialisten, die für einen begrenzten Zeitraum ins Unternehmen kommen, um zu überbrücken oder spezifische Probleme oder Projekte zu betreuen. Alternativ kann mit ihnen bereits präventiv für geplante Auszeiten gesorgt werden. So kann auch Managern die Möglichkeit gegeben werden, bewusst eine Pause zu nehmen, anstatt überstürzt handeln zu müssen wenn es bereits zu spät ist. Denn das übergeordnete Ziel soll am Ende ganz klar sein: Ein Leben in der Balance zwischen Beruflichem und Privatem zu finden und damit einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten – ein Gewinn für alle.



HR CONSULTANTS
MANFRED FABER

MANFRED FABER

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



TILL & FABER

THOMAS TILL

Geschäftsführer Till & Faber OHG
E-Mail: T.Till@tillundfaber.de
Telefon: 089 / 20 06 21 99

Ist Ruhestand wirklich „RUHE-STAND“?

Unabhängig von der politischen Diskussion um den „richtigen“ Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand – mit oder ohne Abschlüsse – stellt der Wechsel in die III. Lebensphase für die meisten Menschen eine Zäsur dar. Einerseits ersehnt man die gewonnene Zeit für sich selbst, andererseits fürchtet man den Fortfall sozialer Kontakte sowie den Verlust von Einfluss und Anerkennung. Es drohen der Verlust des Selbstbewusstseins und zunehmende Orientierungslosigkeit.

Der „Pensionierungsschock“ droht, der Duden definiert wie folgt: „Ein dem Schock ähnlicher Zustand, der durch die veränderte Situation nach der Pensionierung und die dadurch entstehenden Probleme hervorgerufen wird“. Und: Es ist medizinisch erwiesen, dass jeder Sechste in den ersten zwei Jahren nach Verabschiedung in das Privatleben verstirbt.

Zwar gelingt es einigen, aus eigener Kraft eine sinnvolle und befriedigende Gestaltung der III. Lebensphase zu entwickeln, doch scheint dies noch immer die Ausnahme von der Regel zu sein. Angesichts des demografischen Wandels sind Unternehmen gut beraten, sich den Erfahrungsschatz langjähriger Mitarbeiter zu sichern. Aber wie?

Wilfried Oberrath, langjähriger Karriereberater und Geschäftsführer der gmo - Gesellschaft für Managementberatung und Outplacement mbH in Hamburg, hat sich vor dem Hintergrund seiner eigenen Beratungserfahrung, aber auch seines – in den nächsten Jahren anstehenden – eigenen Ruhestandes intensiv mit dieser Problematik beschäftigt und ein Beratungskonzept entwickelt, das für beide Seiten vorteilhaft ist. HR Round Table News sprach mit Wilfried Oberrath:

HR RT News: Herr Oberrath, was hat Sie veranlasst, sich dieses Themas anzunehmen?

Nun, als früherer Personalleiter habe ich, wenn Pensionierungen anstanden, immer gefragt: „Was haben Sie sich denn so vorgenommen?“. Die Antworten waren meist ähnlich: „Kommt Zeit – kommt Rat!“, „Na ja, jetzt werden wir erst einmal schön verreisen!“, „Ach, im Haus ist so viel zu tun!“. Mit anderen Worten: ES GAB KEINEN PLAN! Inzwischen wurde eine Vielzahl von Vorruhestands-

und Frühpensionierungsregelungen konstruiert, doch viele Beispiele zeigen, dass auch eine großzügige finanzielle Ausstattung nicht immer den Verlust von Selbstwertgefühl und Anerkennung kompensiert. Hinzu kommt, dass ich selbst auch langsam darüber nachdenken muss, wie ich mein eigenes Leben im Ruhestand gestalten möchte. Wir von gmo befassen uns seit Jahren professionell mit der Beratung zur beruflichen Neuorientierung, also mit der Frage: „Wie gelingt es mir, eine inhaltlich und persönlich zufriedenstellende neue berufliche Aufgabe zu finden, wenn die gegenwärtige Aufgabe endet?“. Liegt es da nicht nahe, diesen Ansatz zu verwenden, um über eine individuell passende, sinnstiftende Aufgabe im Ruhestand nachzudenken und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln?

HR RT News: Ist denn der betroffene Mensch nicht allein in der Lage, dieses Thema für sich zu bearbeiten?

Natürlich gibt es Menschen, die das für sich entwickeln und es ist sinnvoll frühzeitig damit zu beginnen. Doch fehlt manchmal die Zeit, wenn man noch voll im Einsatz steht – und es gibt eine „Verdrängungsmentalität“. Hinzu kommt: Wenn man 30 bis 40 Jahre durch seine berufliche Aufgabe geprägt ist, fehlen manch einem Ideen für Alternativen. Wichtig ist jedenfalls, sich mit dem anstehenden Ruhestand „rechtzeitig“ auseinanderzusetzen und ... sich darüber klar zu werden, welche Möglichkeiten man hat um die eigene Zukunft wie zu gestalten. Dafür ist ein begleitendes Coaching hilfreich.

HR RT News: Was wären denn Inhalte eines derartigen Coachings?

Zum Beispiel die Klärung folgender Fragen:

- Womit habe ich mich in den letzten Jahren erfolgreich beschäftigt?
- Wo liegen meine fachlichen Kernkompetenzen?
- Wo liegen meine persönlichen Stärken?
- Wo sind welche möglichen Betätigungsfelder (bezahlt oder ehrenamtlich)?
- Wie will ich eine ausgewogene Balance herstellen?

HR RT News: Herr Oberrath, können Sie kurz den Nutzen für den Einzelnen beschreiben?

Das sind im Wesentlichen folgende Nutzen:

- es findet ein zuversichtlicher Schritt in die Zukunft des „Unruheständlers“ statt,
- die Chance zur Findung einer individuellen und befriedigenden Beschäftigung steigt,
- man erlebt ein größeres persönliches Wohlbefinden in der III. Lebensphase,
- die physische und psychische Schaffenskraft bleibt länger erhalten und damit
- eine Erhöhung der Chance in Gesundheit und Zufriedenheit älter zu werden.

HR RT News: Sie sprachen davon, dass auch der Arbeitgeber einen Nutzen davon habe. Wie sieht der aus?

Der Arbeitgeber demonstriert durch so ein Coaching seinen verantwortungsvollen Umgang mit verdienten und langjährigen Mitarbeitern. Zugleich macht er im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements das Angebot einer Fortbildungsmaßnahme für ältere Mitarbeiter. Dies kann den Schritt in den Ruhestand, das „sich lösen“, wesentlich erleichtern, statt sich – was vorkommt – an eine Aufgabe zu „klammern“.

Es ist für den Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu sorgen, so dass wichtiges Know-how im Unternehmen verbleibt. Zudem bietet sich die Chance neue, alternative Einsatzmöglichkeiten im Betrieb zu suchen und zu finden, wenn man auf die langjährige Erfahrung eines Mitarbeiters weder verzichten will noch kann. Also: eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

HR RT News: Herr Oberrath, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



gmo.
Impulse für neue Wege

WILFRIED OBERRATH

Geschäftsführer

gmo – Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH

E-Mail: Wilfried.Oberrath@gmo-mbh.de

Telefon: 040 / 271 44 65-13



Woman@Vodafone: Mit Embodiment zur eigenen Stärke finden

Es ist 9.00 Uhr im Holmes Place Fitness-Studio. Der Trainingsraum füllt sich langsam mit Frauen – nicht irgendwelchen Frauen, sondern ausgewählten Mitarbeiterinnen aus dem Vertrieb für Firmenkunden von Vodafone Deutschland. Sie warten gespannt auf den Beginn eines Trainingstages der besonderen Art. Trainiert wird zwar auch der Körper – aber auf eine andere Art und Weise – als üblicherweise. Auf dem Trainingsplan steht die Stärkung der eigenen Wirkung. Die notwendigen Muskeln dafür müssen die Frauen zum Teil erst noch entdecken.

Der Tag im Fitness-Studio ist der Abschluss einer besonderen Workshop-Reihe bei Vodafone Deutschland. Initiiert von der Abteilung Vertriebssteuerung Enterprise Sales zielt diese Entwicklungsmaßnahme darauf ab, Frauen in Vertriebspositionen zu ermutigen, selbstbewusst ihren Platz in einer eher männerdominierten Berufswelt einzunehmen. Die Frauen sollen sich ihrer eigenen Rolle bewusst werden, Handlungsspielräume erkennen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten souverän nutzen.

Gerda Köster, Senior Referentin Diversity & Inclusion bei Vodafone Deutschland ist die konzerninterne Schnittstelle für dieses Förderprogramm: „Anstatt sich in klassischen Gender Klischees zu verlieren setzt Vodafone mit dieser außergewöhnlichen Diversity-Maßnahme auf die Stärkung der Persönlichkeit seiner weiblichen Talente und ermutigt sie, ihren Karriereweg im Unternehmen selbstbewusst zu gehen“.

Der Kommunikationskonzern versteht Gender Diversity als Erfolgsfaktor. Diese von Life Stage®

Company begleitete Maßnahme ermöglicht es – durch gezielte Trainings, Einzelcoachings, Netzwerkabende und ein Mentoringprogramm – Leistungsträgerinnen zu motivieren, auf ihrem Karriereweg zu fördern und zugleich an das Unternehmen zu binden.

*„Als die »Masken«
fielen und der Mut da
war, ganz man selber
zu sein, waren die
Momente und Personen
am ausdrucksstärksten.
Es war einfach
nur schön.“*

Chantal Bialek und Kristina Blaha, Gründerinnen der Life Stage® Company (www.lifestagecompany.com), haben dazu einen speziellen Coaching-Ansatz entwickelt. Sie kombinieren klassische Coaching-Inhalte mit ihrer Bühnenerfahrung in Tanz und Gesang. Und es funktioniert. Über Körperarbeit

aktivieren die beiden einen Wissensspeicher, der vielen verloren gegangen ist: den eigenen Körper. Damit werden kognitive Fähigkeiten in den Fokus des Handelns gestellt und dem Kopf die Führerschaft übertragen. Der Körper und seine in der Evolution erworbene Instinkt- und Gefühlsausstattung wurden lange Zeit eher als Hindernis empfunden. Zwischenzeitlich hat ein Umdenken eingesetzt und die Bedeutung von Körpersignalen und Gefühlsprozessen wurde wiedererkannt.

Die gesamtheitliche Integration aller zur Verfügung stehenden Ressourcen ist Ziel der Life Stage® Company Trainings. Sie machen kognitive Lernprozesse körperlich erlebbar und verankern, über spezielle Übungen aus dem Tanz- und Stimmtraining, die innere Haltung im Auftritt nach außen. Die Teilnehmerinnen erleben dadurch eine Stärkung ihres Selbstbewusstseins und -vertrauens sowie den Spaß, beides wirkungsvoll nach außen zu tragen.

Bialek und Blaha beschreiben die Besonderheit ihrer Arbeit so: „Aufgrund unserer Bühnenerfahrung und des jahrelangen Tanz- und Gesangstrainings wissen wir wie wichtig es ist, den eigenen Ausdruck auf einer echten Bühne zu üben. Wir geben den Teilnehmerinnen die Möglichkeit dazu. Das, was wir im Coaching auf gedanklicher Ebene mit unseren Kunden freisetzen, bringen wir in den tatsächlichen körperlichen Ausdruck und ermutigen sie dazu, ihre Bühne zu besetzen“. So wie beim professionellen Tanz und Gesang braucht der sichere Auftritt auch hier viele Übungstunden. In ihren Trainingsräumen bieten die Coaches ihren Kunden dafür einen geschützten Raum und die Anleitung für dieses an den Kunden individuell angepasste Training.

Courage fördern, notwendige Schritte zu gehen

Befragt man die Teilnehmerinnen des Workshops bei Vodafone, so bestätigt sich das. Eine der Frauen beschreibt ihre Erfahrung wie folgt: „Das Besondere an dem Training und Coaching war für mich das Zusammenspiel von Theorie, der Selbsterfahrung in Bezug auf meine Empfindungen und Emotionen und der Körpererfahrung im Auftritt. In einem geschützten Raum konnte ich das Kunststück üben, den Kopf zurückzustellen, um einfach zu sein und zu wirken. All das hat mir geholfen, mehr Mut und Courage zu finden, die vorhandenen Bühnen zu nutzen und meinen Beitrag zu leisten. Dadurch habe ich zu meiner eigenen Stärke gefunden. Ich fühle mich sicher, für mich meinen Weg zu gehen, meine Empfindungen wahr zu

„Es war spannend, meine eigene Ausstrahlung zu erleben und Feedback zu bekommen. Sich mit dem zu zeigen, was einen ausmacht bedeutet mit dem gesehen zu werden, was einem wichtig ist. Diese Wechselwirkung und die damit verbundene Kraft habe ich über das Training erstmals so intensiv erlebt.“

nehmen und unabhängig von der Bewertung anderer meine Entscheidungen zu treffen – und dabei darf nicht nur mein Kopf, sondern auch mein Herz sprechen“.

Initiative bewusst ergreifen: Nachhaltigkeit im beruflichen Alltag

Eine andere Frau berichtet, dass ihr die Workshops geholfen haben, selbstbewusst immer wieder neue Situationen anzugehen und zwar nicht, weil sie es muss, sondern weil sie Spaß hat sich dadurch weiterzuentwickeln. Geholfen haben ihr die vielen kleinen Aufgaben, die während des Trainings gestellt wurden. Die Aufforderung mal frech zu sein und aus dem Rahmen zu fallen.

Die Überwindung, die eigene Komfortzone zu verlassen: In der Apotheke die kostenfrei angebotene Packung Taschentücher abzulehnen und stattdessen lieber etwas zum Lutschen zu verlangen oder im Restaurant ein neues Gericht einzufordern, weil das bestellte nicht schmeckt. All diese vermeintlich kleinen Schritte haben sie ermutigt zu sagen was sie möchte und das auch proaktiv einzufordern.

Das hat auch ihren beruflichen Alltag nachhaltig verändert. Werden zum Beispiel Themen angefragt, übernimmt sie heute bewusst die Initiative: Ja, ich möchte das gern machen, gerade weil ich es noch nie gemacht habe. An diesem veränderten Auftreten hat aus ihrer Sicht auch die Körperarbeit einen entscheidenden Anteil. Ein großer Teil der Coachings bestand in der Reflexion von Mimik, Körpersprache, Körperhaltung und der dadurch transportierten unbewussten Signale und Gefühle. „Ich bin mit mir mehr im Reinen, da ich die kognitive Ebene mit meinem Körper zusammenbringen kann und weiß, wie ich Empfindungen und Emotionen über meinen Körper bewusst ausdrücke.“ Das Zusammenspiel aller Ebenen ist entscheidend, wie beim Tanzen: Ein Schritt nach dem anderen wird eingeübt, verbessert bis die Choreografie stimmt und der Tanz nachhaltig auf den Zuschauer wirken kann.

Selbstbewusstsein geschärft

Eine Frau erzählt, dass sie seit dem Training öfter Gegenwind bekäme und mit einer anderen Art von Kritik konfrontiert würde. Für sie ist das durchaus ein positives Zeichen, da das Training ihr geholfen hat, sich stärker mit ihren Ecken und Kanten zu zeigen, sich nicht verbiegen und an der Bewertung anderer messen zu lassen. Sie ist selbstbewusster geworden und hat für sich akzeptiert, dass sie anders ist als andere. Und sie möchte sich nicht mehr in Klischees pressen lassen. Dieses neue Selbstbewusstsein hat auch zu einer neuen Form von Gelassenheit geführt. Das Loslassen eigener und auch fremder Erwartungshaltungen hat sie grundsätzlich zufriedener werden lassen. Selbstbewusst sagt sie heute: „Es geht um mich selbst. Mit der Rückbesinnung auf mich und meine Wurzeln habe ich einen neuen Zugang zu meinen Stärken gefunden und kann daran weiter wachsen“.

Netzwerk aufgebaut

„Die Vertrautheit und das Feedback in der Gruppe haben mich auch außerhalb der Workshops gestärkt“, sagt eine andere Workshop-Teilnehmerin. So sei ein starkes Netzwerk entstanden, über das sich jede der Mitstreiterinnen jederzeit Feedback und Unterstützung holen kann.

Erfolg in Zahlen

„Für Vodafone ist das Programm eine Erfolgsgeschichte“, so Köster. „25 Prozent der 20 teilnehmenden Frauen haben bereits den nächsten Karriereschritt getan, weitere Talente wurden identifiziert und werden in den nächsten Monaten Führungsverantwortung übernehmen.“ Nicht verwunderlich also, dass bereits die nächste Workshop-Reihe mit fünf Gruppen aus dem Hause Vodafone – dieses Mal bereichsübergreifend – läuft.

Weitere Informationen zur Life Stage® Company finden Sie unter www.lifestagecompany.com



GERDA KÖSTER

Senior Referentin Diversity & Inclusion
Vodafone GmbH
E-Mail: Gerda.Koester@vodafone.com

Mentoring

Wachstum und Karriereentwicklung durch effizientes Wissensmanagement

Mentoring ist ein sehr altes Konzept des Wissensmanagements, beziehungsweise Instrument der Persönlichkeitsentwicklung. Es gilt als die älteste Form sozialen Lernens und geht auf eine griechische Sage zurück. Als Odysseus, König der griechischen Insel Ithaka, in den Trojanischen Krieg ziehen musste, sorgte er sich um seinen Sohn Telemachos. Daher bat er den Gelehrten Mentor, sich seines Sohnes anzunehmen, ihn das Leben zu lehren, ein Vorbild zu sein und vor allem für die Rolle als künftiger König „auszubilden“. Seitdem steht der Begriff „Mentor“ für den Wissenden, der dem „Mentee“, dem Lernenden, sein Wissen und seine Erfahrung vermittelt. Doch erst in den 1970ern, in den USA, erlebte das Mentoring, gezielt als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt, wieder Beachtung; unter anderem zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

In Deutschland ist das Konzept als Teil der beruflichen Kultur seit den 1990er Jahren etabliert. Befragt man Führungskräfte nach ihrem Werdegang und ihrer persönlichen Entwicklung, ist zumeist ein Faktor entscheidend: der Mentor. Häufig entsteht dieses Lehrer-Schüler-Verhältnis, auch Tandem genannt, informell. Der Ältere – meist eine Führungskraft – unterstützt und fördert den Jüngeren, den (Berufs-) Einsteiger. Den Mentees hilft Mentoring, um sich persönlich und beruflich-fachlich weiter zu entwickeln. Und auch die Mentoren können profitieren. So können neue, kreative Ideen jüngerer Kollegen eine positive Wirkung auf inzwischen festgefahrene Prozesse haben und zu einer konstruktiven Reflexion führen.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung soll Mentoring den Fach- und Führungskräftenachwuchs aufbauen: durch die Bewahrung der

Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der älteren Generation und deren Weitergabe an die Jüngere. Als Organisations- und Personalentwicklungsinstrument hat Mentoring derart an Stellenwert gewonnen, dass Unternehmen sich nicht mehr allein auf das informelle Mentoring – in dem eher „zufällig“ Wissensvermittlung, Informations- und Erfahrungsaustausch stattfinden – verlassen. Daher wird sehr bewusst in formelle Förderprogramme investiert (siehe Abbildung 1).

Seit in ersten Studien (vor allem McKinsey Frankreich, 2007 und Catalyst USA, 2004) von einem positiven Zusammenhang von ökonomischem Unternehmenserfolg und dem Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen berichtet wurde, fokussieren Unternehmen mit ihren Mentoringprogrammen auch Frauen, um sie gezielt für Führungspositionen zu

Anzeige

Kennen Sie schon die **HRperformance**

businesspartner für personalverantwortliche




www.datakontext.com/download/HR_Performance_1-2014/




www.datakontext.com/download/hrp_sh_talent_2014/

Testen Sie unsere **ePaper-Ausgaben!**

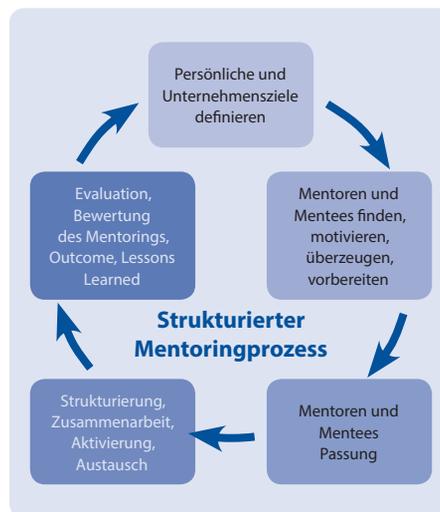
Abbildung 1: Formen von Mentoring als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung



gewinnen. Wengleich die Übertragbarkeit dieser ersten Studien auf deutsche Wirtschafts- und Arbeitsverhältnisse fragwürdig und deren methodisches Vorgehen kritikwürdig ist, so haben sie doch dazu geführt, dass dieser Effekt auch in Deutschland untersucht wurde. Eine umfassende Studie wurde 2011 vom Institut für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie und dem Lehrstuhl für Corporate Governance der Universität Mainz im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt.

Die Studie untersucht den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften und deren finanziellem Erfolg – zugrunde lagen Daten der DAX-Familie aus den Jahren 2002 bis 2010. Auch wenn sich kein allgemeiner signifikanter Zusammenhang aufzeigen ließ, so gibt es allerdings einen robusten positiv signifikanten Erfolgs-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten bei all jenen Unternehmen, die bestimmte Unternehmenseigenschaften aufwiesen. Der Effekt konnte – unabhängig voneinander – für zwei Charakteristika konkret nachgewiesen werden: Positive Erfolgs-Wirkungen von Frauen in Aufsichtsräten zeigen sich erstens signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten. Zweitens zeigt sich ein positiver Effekt für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Endverbraucher verkaufen (B2C-Geschäft).

Abbildung 2: Rotationsprinzip eines strukturierten Mentoringprozesses



Generell wird Mentoring von den Beteiligten häufig als nachhaltig wirkungsvoll beschrieben und als geeignet empfunden, um Young Professionals und neue Talente gezielt auf verantwortungsvolle Positionen in Unternehmen vorzubereiten. Entscheidend bei dieser Persönlichkeits- und Karriereentwicklung ist die intensive positive und wachstumsfördernde Beziehung zwischen Mentor und Mentee, denn die Qualität des Mentoring ist nur so gut, wie die für das Konzept erforderliche Soft-Skill-Kompetenz und Bereitschaft seitens des Mentors als auch des Mentees.

Entscheidend für den Mentoring Prozess sind zudem die Planung des Prozesses an sich und die Zielbestimmung auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene. Weiterhin gilt es ebenso motivierte, engagierte und kompetente Mentoren wie dem Mentoring aufgeschlossene Mentees zu gewinnen. Aber nicht jeder Mentor passt zu jedem Mentee – hier gilt es „passende“ Tandems, die voneinander profitieren können, zu matchen. Der nächste Schritt dient dazu, das Mentoring zu strukturieren, das heißt Regeln, Rollen, Zeitplan und Austauschintensität, aber auch Kommunikationsregeln sollten einvernehmlich vereinbart werden. Entscheidend in der Aktivierungsphase sind zudem eine offene und ehrliche Selbstreflexion und die Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse sowie des angestrebten Kompetenzprofils des Mentees. In der letzten Stufe des Mentoringprozesses wird dieser evaluiert und abgeschlossen, er kann aber auch, entsprechend der Evaluation, neu beginnen (siehe Abbildung 2).

Obwohl der Stellenwert von Mentoringprogrammen deutlich ist, werden diese in der Personalentwicklung noch zu wenig genutzt. Über die Nutzungsintensität Deutscher Unternehmen liegt leider keine zuverlässige Zahl vor. Entsprechend einer Erhebung des Adecco-Instituts kann davon ausgegangen werden, dass etwa 24 Prozent davon Mentoring zur Personalentwicklung nutzen. Das ist deutlich ausbaufähig, denn zum einen sind junge Talente eine wertvolle Ressource und daher förderungswert und zum anderen ist durch die intensive Vermittlung von konkreten arbeitsalltagsrelevanten Kenntnissen und Erfahrungen der Lerneffekt höher und wird vergleichsweise schnell von den Nachwuchstalente umgesetzt.



CBS | COLOGNE BUSINESS SCHOOL

PROF. DR. IRENE LOPEZ

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

Internal Branding als strategische Stärkung der Arbeitgebermarke

Das Thema Employer Branding ist aus dem Personalbereich nicht mehr wegzudenken. Als Mittel im Kampf gegen den „War for Talents“ ist Employer Branding zu einem HR-Trendthema geworden. In einer sich immer schneller drehenden Arbeitswelt beschäftigt sich die TOM TAILOR GROUP nicht nur damit, neue Talente zu gewinnen, sondern auch mit dem Thema Mitarbeiterbindung als allererstem Schritt, um bereits identifizierte Talente im Unternehmen zu halten. Daher hat die TOM TAILOR GROUP ihren Blick zunächst nach innen gerichtet und so den Weg begonnen, ihre Arbeitgebermarkenstrategie systematisch auszurollen.

Die TOM TAILOR GROUP ist ein international tätiges Mode- und Lifestyle-Unternehmen, das mit seinen Marken TOM TAILOR und BONITA modische Casual Wear und Accessoires im mittleren Preissegment anbietet. Die Marke TOM TAILOR umfasst die Marken TOM TAILOR, TOM TAILOR Denim sowie TOM TAILOR POLO TEAM. Die Kollektionen richten sich an Menschen zwischen 0 und 40 Jahren und werden über die Segmente Wholesale und Retail in mehr als 35 Ländern vertrieben. Seit August 2012 gehört BONITA, einer der führenden deutschen Modemarkenhersteller und -händler, zur TOM TAILOR GROUP. BONITA vertreibt Damen- und Herrenkollektionen für die Zielgruppe ab 40 Jahren in mehr als 1.000 eigenen BONITA Filialen.

Der Blick nach innen – Start des Employer Branding Prozesses

Der Employer Branding Prozess begann für die TOM TAILOR GROUP mit einem Konzeptworkshop, in dem Ziele und beteiligte Personengruppen festgelegt und ebenso mögliche Barrieren betrachtet wurden. Gemeinsam mit der Strategie- und Markenberatung ovummarken wurde im zweiten Prozessschritt sowohl eine interne, als auch eine externe Markenkontaktpunktanalyse durchgeführt. Es folgte eine systematische Befragung von Mitarbeitern aus diversen Unternehmensbereichen, Bewerbern, Investoren sowie Kunden zu ihrer Sicht über die TOM TAILOR GROUP als Arbeitgeber. In einem darauffolgenden Employer Branding Workshop betrachtete ein mehrköpfiges Team aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchien die umfangreichen Ergebnisse der Befragung. Außerdem waren der Vorstand, der Betriebsrat und die Strategie- und Markenberatung hieran beteiligt.



Die Auswertung des Workshops lieferte ein klares Ergebnis: Die TOM TAILOR GROUP hat eine trennscharfe DNA! Eine unverwechselbare Kultur, die das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt und von internen und externen Personengruppen überwiegend gleich beschrieben wurde. Aus dem Bündel an Befragungsergebnissen wurden systematisch eine Arbeitgeberpositionierung, ein Arbeitgeberclaim und die Werte der TOM TAILOR GROUP abgeleitet. Die Ergebnisse aus dem Workshop wurden in einem Employer Branding Handbuch zusammengefasst.

Das Expertenteam

Der Letzte, und nun aktuell anstehende, Prozessschritt ist die Umsetzung der vorliegenden Ergebnisse. Vision, Claim und vor allem die Werte sollen mit Leben gefüllt werden. Um das Thema Employer Branding proaktiv nach vorne zu treiben und den Marathon der Umsetzungsphase zu bestreiten, hat sich ein Employer Branding Kernteam aus Mitarbeitern der HR- und Marketingabteilung gegründet.

Die Umsetzung der Employer Branding Strategie

Für die Umsetzung und Etablierung der Employer Branding Kultur hat die TOM TAILOR GROUP die vier Phasen der Veränderungskommunikation zu Hilfe genommen: Wissen, Bekennen, Befähigen und Verhalten. In 2014 steht der interne Rollout im Fokus.

Die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen

Um die Mitarbeiter mit dem nötigen Wissen über die Arbeitgebermarke der TOM TAILOR GROUP auszustatten, wurde eine Auftaktveranstaltung in der Zentrale in Hamburg durchgeführt. Der Vorstandsvorsitzende läutete gemeinsam mit der HR-Direktorin sowie einem externen Speaker – einem Personalmarketing-Spezialisten – das Thema Employer Branding ein. Die Arbeitgeberpositionierung, der Arbeitgeberclaim sowie die Unternehmenswerte wurden den rund 200 Teilnehmern vorgestellt. Diese Inhalte wurden außerdem über das Intranet kommuniziert, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter auf dem gleichen Wissensstand sind.



In der **Bekennens-Phase** geht es darum, die Arbeitgebermarke erlebbar zu machen. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 160 Personen zu Markenbotschaftern ausgebildet. Mit Hilfe eines Großgruppenformates wurden die freiwilligen Teilnehmer gefragt, was sie mit den Unternehmenswerten verbinden, was das Unternehmen bieten muss, damit man sich als Mitarbeiter danach entsprechend verhalten kann und wie sie sich künftig selbst verhalten und einbringen wollen. Um die Arbeitgebermarke für beide Zentralstandorte – Hamburg und Hamminkeln – erlebbar zu machen, sind visuelle Darstellungen der Positionierung, des Claims und der Werte notwendig. Ebenso ist die Sensibilisierung der obersten Führungsebene geplant.

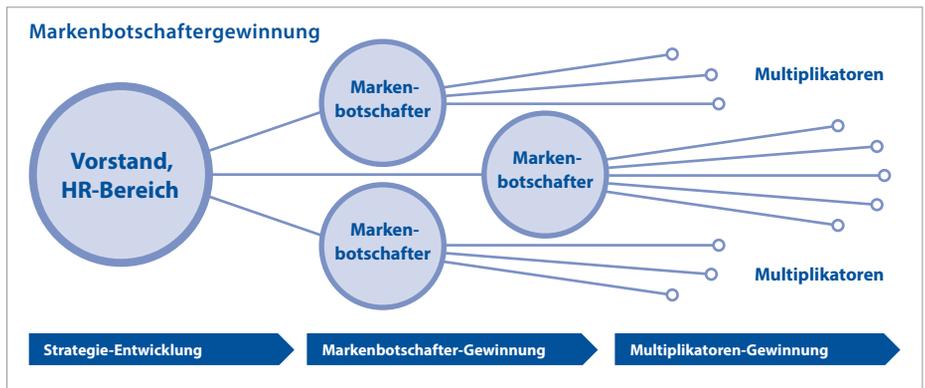
Um den Transfer der Arbeitgebermarke in den Arbeitsalltag zu gewährleisten, werden in der **Befähigungs-Phase** sukzessive Aktionen zu den verschiedenen Unternehmenswerten durchgeführt. Die geplanten Aktionen resultieren aus dem Ideenfundus der Markenbotschafter. Die Aktionen wurden bei einem Planungs-Workshop des Employer Branding Kernteams in einer Roadmap für die Jahre 2014 und 2015 festgehalten. Mit der Durchführung der einzelnen Aktionen sollen alle Mitarbeiter dazu befähigt werden, sich nach den Unternehmenswerten zu verhalten und damit in der Unternehmenskultur zu verankern.

Die **Verhaltens-Phase** zielt darauf ab, die Arbeitgebermarke der TOM TAILOR GROUP für jeden Mitarbeiter erlebbar zu machen und die vollständige Identifikation mit der Marke zu erzielen. Dieser Schritt ist im Vergleich mit den anderen Prozessschritten der Veränderungskommunikation weniger direkt steuerbar. Hierbei geht es im Wesentlichen um die aktive Teilnahme der Mitarbeiter an den verschiedenen Employer Branding Aktionen. Die Identifikation kann intensiv durch die Förderung der ausgebildeten Botschafter angetrieben werden.

Die beschriebenen Phasen sind als Kreislauf zu verstehen und greifen ineinander.

Internal Branding lebt von Multiplikatoren

Der interne Rollout der Employer Branding Strategie der TOM TAILOR GROUP lebt von der Gewinnung und Ausbildung von Multiplikatoren im Gesamtunternehmen. Ausgehend vom Vorstand und der HR-Abteilung, die den strategischen Pro-



zess steuern, wurden insgesamt 160 Mitarbeiter zu Markenbotschaftern ausgebildet. Diese Mitarbeiter sind befähigt, die Arbeitgebermarke aktiv in das Unternehmen zu tragen und dort aus den eigenen Reihen zu stärken. Die Botschafter werden über geplante Aktionen informiert und gezielt für die Unterstützung der Umsetzung von Employer Branding Maßnahmen angesprochen. Daraus sollen sich unter anderem auch kritische Sichtweisen ergeben, die in einem solchen Prozess entscheidend sind. Durch die Multiplikatoren wächst die Reichweite im Unternehmen enorm.

Auch die Mitarbeiter in den TOM TAILOR GROUP Stores sind gezielt eingebunden. Im Rahmen von Roadshows wurden deutschlandweit sämtliche Führungskräfte in den Stores zu Markenbotschaftern ausgebildet. Jeweils ein Employer Branding Teammitglied informierte dabei über die Employer Branding Strategie und den weiteren Prozess. Außerdem wurde eine gemeinsame Vorgehensweise dazu erarbeitet, wie die Storemitarbeiter von ihren Führungskräften informiert werden. Für die TOM TAILOR GROUP in ihrer Rolle als Retailer besteht die Herausforderung in der großen Zahl von Mitarbeitern, die in den mehr als 1.300 eigenen Stores beschäftigt, dort aber nicht direkt erreicht werden können. Es gilt etwa 6.500 Mitarbeiter zu erreichen und aktiv in das Thema Employer Branding einzubinden.

Mögliche Stolpersteine in der Umsetzung

Die TOM TAILOR GROUP befindet sich nun mitten auf der Marathonstrecke des Employer Brandings. Der Startschuss ist mit dem internen Rollout gefallen. Ziel ist es, die vielen Stolpersteine auf dem langen Weg zu umrunden. So ist beispielsweise die frühzeitige und intensive Einbindung des Vorstands unabdingbar. Das sagt sich leicht, ist jedoch im daily project business gar nicht so einfach. Entscheidend ist, den Vorstand in die

kleinsten Aktionen einzubeziehen und dabei deren Blick stets auf das Große Ganze zu lenken. Bedeutsam bei dieser Langstrecke sind vor allem engagierte Führungskräfte, die das Thema fördern und ihren Teams die Möglichkeit bieten, sich aktiv einzubringen. Wie bei so vielen HR-Themen ist es auch beim Employer Branding der Fall: Die Einbindung des Betriebsrates lohnt sich. Denn nur wer die Tragweite des Themas versteht, kann etwaige spontane Aktionen auch mit der nötigen Leichtigkeit unterstützen. Nicht zuletzt lebt jeder Marathon vom Teamspirit; dem Gefühl zwischen vielen zu laufen, Gemeinsamkeit zu erleben und dem Ziel als Gruppe näher zu kommen. Ein absolutes Must have sind deshalb die vielen Botschafter und Freiwilligen, die den Elan und die Lust haben, das Thema Employer Branding nach vorne zu treiben.

Ausblick

Aktuell beschäftigt sich das Employer Branding Team intensiv damit, die Arbeitgebermarke für alle Mitarbeiter erlebbar zu machen und die Rahmenbedingungen zu schaffen, um sie in den beruflichen Alltag zu transferieren. Dafür gilt es, die Visualisierung im gesamten Unternehmen zu stärken und die oberen Führungskräfte intensiver einzubinden. Der Rollout der Employer Branding Strategie auf dem Arbeitsmarkt ist für Herbst 2014 geplant.



TOM TAILOR GROUP

NINA POTHMANN

Director Human Resources
TOM TAILOR Holding AG
E-Mail: Nina.Pothmann@tom-tailor.com



Foto: © iuz studio - Fotolia.com

In den Schlüsselbereichen ist der Arbeitsmarkt längst zum Anbietermarkt geworden. Um die besten Talente der kommenden Generationen anzuziehen, müssen Unternehmen ihre Personalprozesse neu aufstellen – am besten nach dem Vorbild des Social Business. Vor allem in mobilen HR-Prozessen steckt großes Potenzial.

Mobiles HR: Gelegenheit macht Kollegen

Warum sich Personalverantwortliche am Vorbild Social Business orientieren sollten

Der Fachkräftemangel zeigt bereits negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Laut einer Studie von Ernst & Young beklagt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen Einbußen aufgrund fehlenden Fachpersonals¹⁾. Auf bis zu 31 Milliarden Euro sollen sich die Ausfälle jährlich summieren – Tendenz steigend. Der Kampf um Talente verschärft sich. Um an den begehrten Rohstoff Fachqualifikation zu gelangen, müssen Unternehmen neue Wege beschreiten. Es gilt, den Nachwuchs bereits auf sich aufmerksam zu machen, bevor dieser auf klassische Stellensuche geht.

Das organisatorische Paradigma, das sich für diese Herausforderung anbietet, ist das des Social Business. Dieses Konzept baut auf die Vorteile, die sich aus technologischen Entwicklungen, wie Social-, Mobile-, Analytics- und Cloud-Technologien, ergeben. Ein Social Business definiert sich dabei sehr stark durch die Etablierung einer neuen Unternehmenskultur, bei der der liberale und demokratische Austausch von Wissen und Können im Mittelpunkt steht. Grenzen zwischen einzelnen Abteilungen, Niederlassungen und Regionen verschwinden. Im Ideal-

fall entsteht ein vollvernetztes „Unternehmensgehirn“, das von der Intelligenz des Schwarms profitiert. Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile des Social Business, wie beispielsweise sehr schnell globale Kooperationsnetzwerke aufbauen und so Produkte schneller auf den Markt bringen zu können.

HR ist im Social Business elementar

Bei der Social-Business-Transformation ist der HR-Bereich aus verschiedenen Gründen von zentraler Bedeutung. Schließlich geht es im Social Business darum, die individuellen Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter zu identifizieren und sie zum Nutzen des Unternehmens gezielt zu fördern – das ist die elementare HR-Aufgabe. Auch bei der Etablierung der damit einhergehenden Kultur der Offenheit und des Austausches dient der HR-Bereich als zentrale Vermittlungsinstanz. Nicht zuletzt eröffnet der Umbau in ein Social Business neue Möglichkeiten des „Employer Brandings“ und zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke.

Welche Wirksamkeit moderne HR nach Social-Business-Grundsätzen entfalten können, zeigt ein Blick auf das Thema Mobilität:

MOBILE RECRUITING: Immer mehr Unternehmen erkennen, dass beim Thema Stellenausschreibung der Schuss ins Blaue, in Form einer großen Anzeige in der Tageszeitung, nicht mehr das Maß aller Dinge ist. Im Social-Business-Zeitalter müssen die HR-Verantwortlichen schon möglichst frühzeitig tief ins Beziehungsmanagement einsteigen, sprich: die Interaktion mit den Zielgruppen verstärken und die Ansprache persönlicher gestalten – sich also beim Bewerber als Arbeitgeber bewerben.

Der wichtigste und persönlichste Kanal hierfür ist heute ohne Zweifel das Smartphone – 93 Prozent aller Smartphone-Nutzer haben es rund um die Uhr in Griffweite. Für Unternehmen auf der Suche nach jungen Talenten gilt es daher, gerade auf diesen Kanälen präsent zu sein und möglichen Kandidaten immer wieder attraktive Angebote zu unterbrei-

ten. Der große Vorteil des mobilen Rekrutierens besteht darin, dass Unternehmen und Bewerber nur noch eine Wischbewegung von der persönlichen Interaktion entfernt sind. So kann das Lesen eines Online-Hinweises, etwa auf Facebook und Co., innerhalb weniger Augenblicke direkt in eine Bewerbung münden – und das alles unter Umständen während einer Straßenbahnfahrt zum (noch) Arbeitgeber.

MOBIL GANZHEITLICH IN DIE HR-PROZESSE INTEGRIEREN: Damit all das keine Utopie bleibt, müssen die mobilen Kanäle in die neuen HR-Prozesse integriert sein. Konkret bedeutet das: Auch die klassische Bewerbungsmappe muss einen Weg durch den sehr viel schlankeren Mobilkanal finden können. Entsprechend müssen die Oberflächen gestaltet, die Datenbanken im Backend angebunden sein. Und dazu zählt auch, dass der Kandidat auf dem Mobil-Kanal menschliche Interaktionspartner findet, der neue Prozess also auch personell hinterlegt und akzeptiert ist – im Sinne des mit dem Social Business verbundenen Kulturwandels.

MOBIL PERFORMANCE, ENGAGEMENT UND MOTIVATION ERKENNEN: Im internen Social Business gilt es, die Ideen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu identifizieren und dadurch Maßnahmen im Sinne der Unternehmensstrategie zu etablieren. Kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen zu Sachthemen oder der Vision und Zielsetzung des Unternehmens helfen das Unternehmen im Wettbewerb schneller und besser zu entwickeln. Die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter nutzen, um die Chancen im Markt lange vor dem Wettbewerb zu ergreifen.

MOBIL LERNEN: Die zunehmende Lust der Mitarbeiter an der Mobilität lässt sich auch für andere HR-Bereiche nutzen, zum Beispiel bei Schulung und Weiterbildung. Auch hier gilt das Argument: Mobil hat der Nutzer mehr Möglichkeiten, sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen – auf Dienstreise, auf dem Sofa zuhause oder im Hotel. Zudem lassen sich Lernstoffe oder Unternehmensinfos sehr viel spielerischer vermitteln (Gamification!), als via Desktop-Frontalunterricht. Und, integriert in die anderen HR-Prozesse, können die Ergebnisse der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahme gleich im Social-Profil des Mitarbeiters kenntlich gemacht und im Social Business geteilt werden.

Die Mobil-Möglichkeiten offenbaren das Entfesselungspotenzial, das ein Social Business für die Organisation mit sich bringt. Prozesse nach altem Top-Down-Schema passen hier nicht mehr ins Bild. Vielmehr spielt der Kreislauf aus Recruiting, Führung, Optimierung, Belohnung und Analyse – auf Grundlage wissenschaftlicher Methoden, Daten und Prozesse – die Hauptrolle (siehe Grafik).

Wichtig für den Erfolg moderner HR-Prozesse in einem Social Business ist, wie im „normalen“ Marketing auch, ein durchgängiges Bewerbererlebnis – oder „Candidate Experience.“ Gerade im Mobile Recruiting

müssen Brüche unbedingt vermieden werden, damit die Begegnung mit dem potenziellen neuen Arbeitgeber nicht in einer mobilen Sackgasse mündet.

HR im Social Business durchgängig adressieren

Auf dem Markt gibt es Software-Lösungen, die das Thema HR unter den neuen Voraussetzungen eines Social Business durchgängig adressieren.

Mit der IBM Kenexa Talent Suite beispielsweise haben Personalverantwortliche Einblick in große Mengen an Mitarbeiterinformationen – wie Arbeitserfahrung, soziales Engagement, Expertenwissen sowie persönliche Interessen – und können so Erfolgsfaktoren erkennen. Erkenntnisse aus diesen Daten werden wiederum eingesetzt, um mit Hilfe zielgerichteter Marketing-Aktivitäten auf Social-Recruiting-Plattformen die besten Kandidaten zu finden. Die Profile von Jobsuchenden werden automatisch mit den zu diesen Profilen passenden offenen Stellen verlinkt.

Wichtig ist, dass diese Lösungen auch gut mit den weiteren Werkzeugen des Social Business harmonieren. Beispielsweise können, durch die Integration der auf Social-Media-Grundlagen basierenden Collaboration-Lösung IBM Connections in die IBM Kenexa Talent Suite, Unternehmen die Einarbeitung und Einbindung neuer Mitarbeiter verbessern. Diese sind damit in der Lage, Informationen zu teilen und die für eine bestimmte Situation passenden Kollegen zu finden. Das beschleunigt das Lernen und verbessert Produktivität und Dialog. Gleichzeitig haben Führungskräfte durch Analytics und Reporting verbesserte Möglichkeiten an der Hand, ihre Teams zu leiten, neue Ideen aufzuspüren und die Karriere jedes einzelnen Mitarbeiters bestmöglich zu unterstützen.

Noch bietet das Thema Social Business und HR Möglichkeiten für Unternehmen, sich im Wettbewerb zu differenzieren: IBM fand im Rahmen einer Umfrage unter 342 Personalvorständen (CHROs) aus 18 Branchen heraus, dass Personalverantwortliche noch am Anfang stehen, was den Einsatz von Social Media und Social Software in ihren Unternehmen betrifft. 66 Prozent der Befragten nutzen Social Media regelmäßig zur Mitarbeitersuche, während nur 31 Prozent sie für Wissensaustausch und 41 Prozent bei der Weiterbildung einsetzen.

Übrigens: In einer aktuellen Studie²⁾, die Social-Business-Angebote unterschiedlicher Hersteller in ganzer Breite untersucht, konnte IBM sich in gleich acht von neun Kategorien an die Spitze des Anbieterfeldes setzen – so auch im Bereich Social Talent Management.

1) EY Mittelstandsbarometer. Ernest & Young, Stuttgart 2014
2) Social Business Vendor Benchmark 2014. Experton Group, Ismaning 2013



IBM

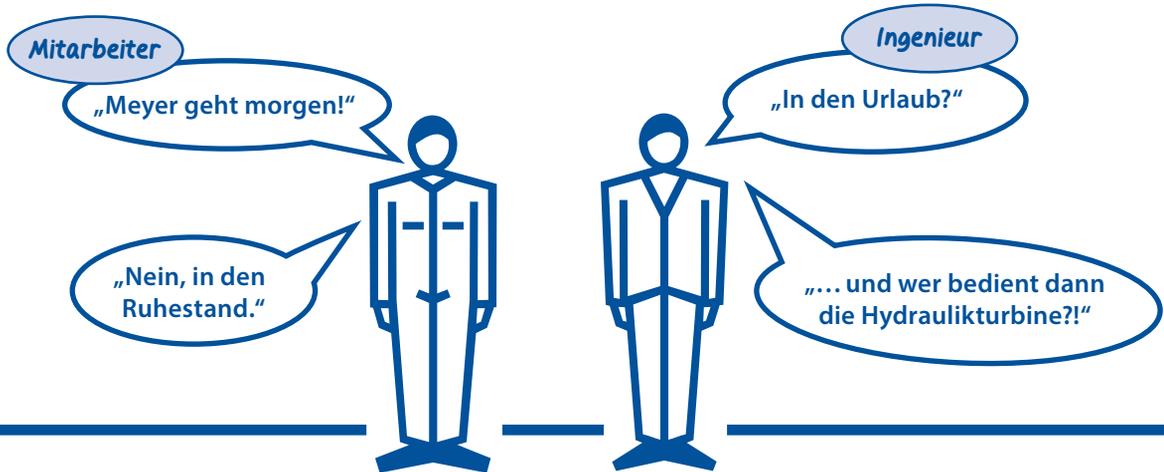
SVEN SEMET

Senior Account Executive EMEA

IBM Deutschland

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

Succession & Development Planning



Nach dieser Unterredung begibt sich der Ingenieur der „IC No Future GmbH“ zum Geschäftsführer und klagt sein Leid bezüglich der drohenden Vakanz an der dringend benötigten Turbine. Der Geschäftsführer ist außer sich und bestellt den verantwortlichen Meister und den Personalreferenten umgehend in sein Büro. In dieser Unterredung, die mit gegenseitigen Vorwürfen beginnt und von einem Wutausbruch des Geschäftsführers überschattet wird – der kurzerhand die Anwesenden als „Stubenhocker“ tituiert – einigt man sich endlich darauf ein Nachfolgeplanungsinstrument einzuführen, um solche Missstände künftig zu vermeiden. Der Personalreferent wird beauftragt, eine praktikable Lösung zu entwickeln, so schnell und günstig wie möglich, ohne betriebsspezifische Anforderungen zu vernachlässigen.

Der Personalreferent macht sich an die Recherche. Die, wie er meint, schnellste Lösung ist dann doch der Kauf einer fertigen Planungssoftware von einem der führenden Anbieter für IT-gestützte Personalsoftwarelösungen. Schnell muss der Personalreferent jedoch erkennen, dass diese Möglichkeit sicher die schnellste aber nicht die günstigste ist und ihm kommen die Worte von Arthur C. Clarke in den Sinn:

„You can have it good, cheap or fast. Any two!“

Unser Personalreferent besucht die Seiten der Softwareanbieter erneut und lässt sich Bilder der Benutzeroberflächen und Darstellungen ihrer Nachfolgeplanungsinstrumente anzeigen. Dabei fällt ihm auf, dass diese grafisch einer gut formatierten Excel-Datei ähneln und er beschließt sich selbst im Umgang mit Excel zu üben. Im ersten Schritt denkt er über die Anforderungen an so ein Werkzeug nach, auch im Hinblick auf betriebliche Spezifika und schreibt diese auf. Seine Liste umfasst folgende Punkte: Übersicht aller Mitarbeiter, deren Abteilung, Position und den simulierten, beziehungsweise vorselektierten, Austrittszeitpunkt (Verrentung, Befristung). Für die Nachfolgeplanung sind dann vor allem entscheidend: Angaben zu den



benötigten Qualifikationen, zusätzlichen Erfahrungen und Kenntnissen, zu der notwendigen Einarbeitungszeit (Überlappungszeit mit dem aktuellen Stelleninhaber), der Entscheidung über eine in- oder externe Stellenbesetzung und gegebenenfalls der Benennung der potenziellen Nachfolger. Ergänzungen, wie etwa zu speziellen Recruiting-Aktivitäten und deren voraussichtlichen Kosten, runden die Liste ab.

Jetzt war der große Wurf gemacht, denkt unser Personalreferent und macht sich ans Werk mit Excel-Spalten, -Tabellen, -Formeln und -Verweisen. Am Ende hat er eine Tabelle geschaffen, die alle oben genannten Punkte beinhaltet und den zeitlichen Rahmen grafisch farblich darstellt. Mittels eines einfachen Verweises ist es ihm gelungen, dem austretenden Mitarbeiter anhand der Personalnummer auch die Stammdaten und Qualifikationen der potenziellen Nachfolger zuzuordnen.

Begeistert stellt er sein Machwerk, sein „Baby“, dem Geschäftsführer vor. Dieser zeigt sich zwar beeindruckt, aber skeptisch. Der Geschäftsführer fragt: „Und wenn ich nun sehen will, wo wir die meisten Abgänge haben (in welcher Abteilung, an welchem Standort, in welcher Berufsgruppe), oder einfach einen Überblick über unsere Altersstruktur? Wo geht das?“ Der Personalreferent muss gestehen, dass diese Fragen gegenwärtig nicht von seiner Excel-Mappe beantwortet werden können. Er kündigt aber an, ein All-In-Paket zu schnüren, das die meisten der anfallenden Fragen und Wünsche erfüllen werde.

Der Personalreferent macht sich wieder an die Arbeit und tüftelt an den Auswertungsmöglichkeiten seiner Excel-Kreation. Schließlich ist es möglich Altersstrukturen sowie Austritte je Position oder Abteilung in Zahl und Grafik darzustellen. Doch ehe er diesen Fortschritt an den Geschäftsführer meldet, kommt ihm eine Idee. „Was, wenn die Tabelle noch mehr könnte“, fragt er sich, „was, wenn ich die nötige Ausbildung der Nachfolger noch um die erforderlichen Zusatzschulungen ergänze?“ Gesagt getan und er fügt

noch Eingabefelder für die Kosten und Termine dieser Schulungen hinzu und am Ende hat er ein wirklich umfassendes Werkzeug zur Nachfolgeplanung erstellt, aber es konnte ja noch weit mehr als das. Das Tool visualisiert alle Zusammenhänge, potenzielle Nachfolger werden mit einem S (Successor) gekennzeichnet, austretende Mitarbeiter mit R (Retirement) und alle Mitarbeiter mit geplanten Trainingsmaßnahmen mit einem D (Development). Nun muss noch ein Name dafür her: „Succession & Development Planning Tool“ sagt er fast ehrfürchtig in die Leere des Raumes.

Er beraumt ein Treffen an – mit den Meistern, Abteilungsleitern, Ingenieuren und dem Geschäftsführer – um seine All-In-Lösung zu präsentieren. Als alle versammelt sind stellt sich der Personalreferent in die Mitte des Raumes und beginnt damit, von den Vorteilen des „Succession & Development Planning Tools“ zu sprechen: „Wir können mit diesem Instrument jeden Mitarbeiter erkennen, der in den nächsten zehn Jahren das Rentenzugangsalter erreichen wird. Wir können seinen Austrittstermin mittels manuel-

ler Eingabe präzisieren. Zudem sehen wir seine Qualifikationen, die Ausbildung und Schulungen die der Mitarbeiter absolviert hat. Die „Timeline“ zeigt, ab welchem Quartal wir spätestens mit der Identifikation eines Nachfolgers oder dessen Suche beginnen müssen. Bei internen Kandidaten sehen wir die vorhandenen Qualifikationen und können notwendige Entwicklungsmaßnahmen identifizieren und planen. Das Tool kann Berichte erstellen – über die Altersstruktur im Unternehmen, in den einzelnen Abteilungen und über die Altersverteilung je nach Position – und liefert eine Auswertung der zu erwartenden Austritte nach Auswahljahr. Diese Lösung ist flexibel, anpassungsfähig, kostengünstig und hausgemacht!“

Er aktiviert den Beamer und präsentiert die übersichtliche Grundtabelle sowie eine Auswahl der möglichen Reports.

Die Abteilungsleiter und Ingenieure zeigen sich begeistert, doch der Geschäftsführer blickt nüchtern in die Runde und verkündet: „Wir sollten eine zuverlässige Lösung kaufen“.



PETER FRIEDRICH

Leiter Personal Central Europe
Nordzucker AG
E-Mail: Peter.Friedrich@nordzucker.de



MAXIMILIAN SCHOPF

Specialist HR Administration & Recruiting
Nordzucker AG
E-Mail: Maximilian.Schopf@nordzucker.de



Anzeige

Reisekosten – aktuelles Recht ab 01.01.2014

Michael Popp
**Handbuch
Reisekostenrecht 2014**

Für die Personal- und Abrechnungspraxis,
aktuelles Recht, Praxisfälle
19. überarbeitete Auflage 2014
400 Seiten – Hardcover – 17 x 24 cm
€ 59,99
ISBN 978-3-89577-729-5
inklusive E-Book und Online-Update



Zum 01.01.2014 ist die Reisekostenreform mit umfangreichen Neuregelungen in Kraft getreten.

Dies hat zu einer weitreichenden Neubearbeitung des **Handbuchs Reisekostenrecht** geführt. Auch das Schreiben des Bundesfinanzministeriums vom 30. September 2013 wurde hierbei vollständig berücksichtigt.

Wichtige Neuerungen für 2014 sind z.B.:

- die gesetzliche Definition der ersten Tätigkeitsstätte ersetzt den Begriff der regelmäßigen Arbeitsstätte
- Abgrenzung Entfernungspauschale/Reisekosten
- Verpflegungsmehraufwand
- Gestellung von Mahlzeiten
- Unterkunftskosten
- Längerfristige Auswärtstätigkeiten an derselben Tätigkeitsstätte
- Doppelte Haushaltsführung

Im dem ausführlichen Anhang finden Sie neben zahlreichen Verwaltungsanweisungen eine umfangreiche Sammlung aktueller BFH-Urteile mit Kurzcommentaren sowie die aktuellen Auslandsreisekostenpauschalen.

Inklusive E-Book als Download



Foto: © Filmmedia - Fotolia.com

IT als HR-Kernkompetenz? Genau!

Im Unternehmen rühmt sich jede Funktion ihrer Kompetenzen, aber es gibt kaum eine Funktion, die sich damit schmückt, in einem Bereich keine Kompetenz zu haben.

„Ich arbeite gerne mit Menschen“ wird oft angeführt, um die Befähigung für den Personalbereich darzulegen. Das Statement „ich habe von IT keine Ahnung“ ist für viele dann noch die Abschlussbegründung für Kompetenz in HR. Wen kann es da wundern, dass über den Personalbereich oft genug gelächelt wird, während es zunehmend einleuchtet, dass nur optimal ausgebildete und motivierte Beschäftigte die Zukunft eines Unternehmens sichern, der Personalbereich damit eigentlich unangefochten anerkannt sein müsste.

Es müsste doch langsam bekannt sein, dass das Verständnis, das HR von sich selbst hat, sich sehr deutlich von der Wahrnehmung der Kunden unterscheidet – und das obwohl Tatsachen wie die des nahenden Fachkräftemangels und der Überalterung der Mitarbeiterschaft bei den Unternehmensführungen angekommen sind. Die Kunden warten berechtigt auf Lösungen! Wer sie bietet, liefert einen Beitrag zur Zukunftssiche-

rung, wie die Entwicklungsabteilung mit neuen Produkten oder der Verkauf mit neuen Absatzstrategien.

Nebenbei beschreibt auch die Feststellung „arbeite gerne mit Menschen“ eine Eigenschaft, die zu den Kernkompetenzen jeder guten Führungskraft gehört und absolut nicht auf den HR-Bereich beschränkt ist.

Wie aber nun soll HR in einer immer komplexeren Welt funktionieren, in der sowohl die Individualisierung zunimmt als auch die Talente immer schwieriger zu finden und vor allem zu halten sind? Das geht mit maßgeschneiderten, auf den konkreten Bedarf abgestimmten Lösungen. Diese Lösungen aber erfordern Datensammlungen und vor allem Datenauswertungen.

Natürlich geht es auch beim professionellen Datenmanagement immer um Menschen, aber es geht auch um die Erfassung aller denkbaren Belange und deren Einflüsse auf und durch die Umgebung. Die profane Wahrheit ist, dass alle diese Informationen letztlich Daten sind. Je besser diese gemanagt werden, desto besser ist das Ergebnis.

Es gibt schlechte Unternehmen mit guten HR-Bereichen, aber es gibt keine Spitzenunternehmen mit schlechten HR-Bereichen. Vielleicht gibt es schlechte HR-Bereiche mit gutem Datenmanagement, aber es gibt keine guten HR-Bereiche ohne gutes Datenmanagement. Spitzenunternehmen stellen daher in ihren HR-Bereichen optimales Datenmanagement sicher. Und zwar so, dass der HR Bereich selbst die Kompetenz hat und diese nicht auf Systeme oder Berater ausgelagert ist. Nur wer in der Lage ist, die Kerndaten der Mitarbeiterschaft professionell zu managen,

kann auch die Menschen dahinter managen, besser gesagt personen- und situationsgenau entwickeln und leiten.

Ein Beispiel: Welcher Freizeitsportler wäre damit zufrieden, wenn es im Fitnessstudio nur ein Trainingsprogramm für alle gäbe? Ein gutes Studio bietet jedem sein Programm und passt dieses der persönlichen Leistungsfähigkeit und Entwicklung individuell an.

Nun muss man Individualität nicht nur wollen, sondern von der Datenmenge her auch managen können. Ein optimal aufgestellter HR-Bereich macht genau das. Während es also um den Menschen geht, benötigt das optimale Vorgehen ein exzellentes Datenmanagement.

Wenn HR weiter seine Relevanz dadurch darzustellen sucht, eben dieses Feld des Datenmanagements nicht zu beherrschen – weil IT –, kann HR nicht erwarten, an der Zukunftssicherung von Unternehmen ernsthaft beteiligt zu werden.

Es geht nun nicht darum, aus Personalern IT-Fachkräfte zu machen. Dieses genauso wenig, wie top ausgestattete Fachärzte für Spitzensportler IT-Fachkräfte sind oder wie Architekten oder Filmregisseure dieses wären, nur weil sie für nie dagewesene Bau- oder Filmwerke eine Unmenge von Daten künstlerisch managen müssen. HR propagiert richtigerweise, dass sich die Arbeitswelt kontinuierlich wandelt. Das ist richtig. Und das gilt ebenso – vielleicht sogar vor allem – für HR selbst.

Aus diesem Grunde muss der optimal aufgestellte HR-Bereich eigene Kenntnisse im Datenmanagement haben; im Sammeln, in der Analyse und in der Ableitung von Strategien. HR muss diese



www.HR-RoundTable.de

Kompetenz selbst haben, da sich nur am konkreten Fall und in der konkreten Situation zeigt, wie welche Daten sinnvoll zu betrachten sind.

Daher ist es verfehlt, die Hilfe in der modernen Arbeit in möglichst teuren IT-Systemen zu suchen, die oft noch ohne Beteiligung von HR ausgesucht werden. Oft genug Systeme, die dann letztlich doch nur zu einem kleinen Teil ihrer Möglichkeiten angewendet werden.

Auch das andere Extrem ist nicht zu empfehlen. Wer meint sein Heil, statt es in überbeurteilten IT-Systemen zu suchen, in einfachen Excel-Blättern finden zu können geht ebenso fehl. Schon der Datenschutz ist nicht gewährleistet: eine Datei ist entweder geschlossen oder komplett offen, Berechtigungskonzepte sind nicht umsetzbar. Eine „stabile Quelle der Wahrheit“, einschließlich Historien, ist mit einer Excel-Datei nicht darzustellen. Und wenn mit erheblichem Aufwand doch, dann sind die Komplexitäten nur vom Ersteller selbst verstehbar und damit für den weiteren HR-Bereich wertlos.

Jeder Nutzer von Excel wird sich zudem an die Situationen erinnern, als versehentlich Zeilen oder Spalten gelöscht wurden oder zwar noch existierten, aber so verschoben, dass die hinterlegten Logiken nicht mehr funktionierten. Für Personalinformationen ein nicht hinnehmbarer Zustand.

Die Lösung liegt in Datenbanken, die den gesetzlichen Anforderungen entsprechen, die im Kern einfach aufgebaut und gerade so kompliziert

sind, wie für die konkreten Anforderungen nötig. Im Idealfall sind sie so aufgebaut, dass sie nach echtem zusätzlichem Bedarf erweitert werden können. Ob und wann das der Fall ist, beurteilt der auf diesem Gebiet kompetente HR-Bereich selbst.

Hierdurch verbleiben ganz zu Recht nicht nur die Daten, sondern auch die Auswertungen und Analysen im Hoheitsbereich von HR und dieser kann sich mit passgenauen, zeitnahen Analysen und hieraus abgeleiteten Strategien im Unternehmen profilieren. Die selbst gewonnenen Erkenntnisse aus den Analysen helfen dann, die Qualität der Personalarbeit kontinuierlich zu verbessern.

Ganz so wie im Spitzensport, der durch neue Techniken heute eben auch ganz andere Leistungen hervorbringt als dieses früher für möglich gehalten wurde.

Das Wissensportfolio moderner HR-Bereiche sollte daher Kenntnisse im Datenbankmanagement umfassen und dafür sollten Anbieter gewählt werden, die einerseits groß genug sind, um stabile Lösungen zu bieten und andererseits klein genug, damit sie so individuell beraten, dass das Know-how im HR-Bereich wächst und nicht in den Beratungsunternehmen.

Dann müssen es nicht mehr die gut gemeinten Rundum-Sorglos-aber-teuer-Systeme sein und auch nicht die beinahe zwangsläufig an ihre Grenzen stoßenden Excel-Blätter.



Foto: © panthemmedianet / rya

Das Ergebnis ist ein HR-Bereich, der weiter stolz darauf sein kann, gerne mit Menschen zu arbeiten. Und der zusätzlich die Kompetenz hat, die erhebliche Masse an Personaldaten professionell zu beherrschen, um daraus individuelle Programme abzuleiten.

Optimal ausgebildete und motivierte Mitarbeiter werden das zu danken wissen – über Generationen, denn der Prozess hört nie auf.



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

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!

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

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

www.hr-is.de

Leistungsvorgaben und Zielvereinbarungen – was ist zulässig?



Einige Unternehmen fordern von ihren Führungskräften die Abgabe von Quartalleistungsbeurteilungen ihrer Mitarbeiter, sogenannte „Quarterly Performance Reviews“. In diesem Zusammenhang hat Yahoo im Jahr 2013 für Aufregung gesorgt. Nach Presseberichten sollen die Yahoo-Führungskräfte verpflichtet sein, die Mitarbeiter nicht nur quartalsweise in Leistungs-Kategorien einzusortieren, sondern auch immer die gleichen Prozentsätze von sehr guten bis hin zu ganz schlechten Mitarbeitern auszuweisen. Die Mitarbeiter aus den zwei schlechtesten Kategorien müssen sogar mit Kündigungen rechnen. Abgesehen davon, dass dieses Operieren mit einem negativen Anreizsystem (Leistungssteigerung durch Angst vor Strafe) personalpolitisch äußerst fragwürdig ist, stellt sich die Frage, ob dies mit deutschem Arbeitsrecht vereinbar ist: Was genau ist bei Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen zulässig?

Anders als bei Zielvorgaben, bei denen der Arbeitgeber das Ziel einseitig bestimmt, handelt es sich bei einer Zielvereinbarung um eine echte vertragliche Absprache. Weit verbreitet sind Jahresziele, abstellend auf Kalenderjahre oder Geschäftsjahre, aber auch Halbjahres- oder Quartalsziele. Bei den Zielinhalten sind sowohl quantitative Ziele üblich, zum Beispiel produzierte Stückzahlen, erreichte Marktanteile, Anzahl von Reklamationen, Einführung eines neuen Produktes oder Erreichung bestimmter Kostenquoten, als auch qualitative Ziele, wie etwa Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit. Anknüpfungspunkte für Ziele können die persönliche Leistung des Arbeitnehmers sein, aber auch der wirtschaftliche Erfolg des Teams, der Abteilung oder des Gesamtunternehmens. Es wird in der Regel eine Rahmenvereinbarung über die Eckpunkte geschlossen, beispielsweise über die grundsätzlichen Zielkriterien, in welchem Verfahren die konkreten Ziele bestimmt werden, wie die Zielerreichung festgestellt wird, welche Boni bei Zielerreichung gezahlt werden und wann diese fällig sind. In einer zusätzlichen Vereinbarung werden dann für jeden Zeitabschnitt die konkreten Ziele festgelegt. Die

Gesamtvergütung darf nicht sittenwidrig niedrig sein. Mindestlöhne müssen eingehalten werden. Als in der Regel einseitig vom Arbeitgeber vorformulierte Bedingungen unterliegen Zielvereinbarungen der gerichtlichen Kontrolle der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) gemäß §§ 305 ff. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB).

Ermessen für den Arbeitgeber – Freiwilligkeitsvorbehalt

Grundsätzlich ist es bei ausdrücklicher, transparenter Regelung in der Rahmenvereinbarung zulässig, Ermessenvorbehalte für den Arbeitgeber zu vereinbaren. Der Arbeitgeber kann die variable Vergütung, sowohl hinsichtlich „Ob“ als auch hinsichtlich der Höhe, komplett in sein Ermessen stellen (Bundesarbeitsgericht (BAG), 10 AZR 649/10; 10 AZR 783/11). Auch ein Bonus, der nur „unter Berücksichtigung der Ertragslage“ des Arbeitgeber-Unternehmens und unter der Voraussetzung gezahlt wird, dass der Vorstand ein Bonusvolumen für das jeweilige Jahr beschließt, ist wirksam (BAG, 10 AZR 620/11; 10 AZR 370/11; 10 AZR 385/11). Wenn Ermessen und Ermessenskriterien ausdrücklich vereinbart sind, kann sogar ein „Null“-Bonus herauskommen. Allerdings darf ein Leistungsbonus bei Erreichen der vereinbarten persönlichen Ziele nur dann auf Null reduziert werden, wenn „besonders gewichtige, außergewöhnliche Umstände“ vorliegen, wobei ein negatives Firmenergebnis im Rahmen „normaler Schwankungsbreiten“ nicht ausreicht (BAG, 10 AZR, 679/12). Derartige Ermessensentscheidungen können durch die Gerichte vollumfänglich überprüft werden, gemäß § 315 BGB. Eine Zielvereinbarung darf die Auszahlung des jeweiligen Leistungsbonus nicht unter einen Freiwilligkeitsvorbehalt stellen (BAG, 10 AZR 825/06; Landesarbeitsgericht (LAG) München, 6 Sa 731/12).

Änderungs-/Widerrufsvorbehalte, Befristung und anteilige Kürzung

Änderungs- und/oder Widerrufsvorbehalte können nur für die Zukunft gelten, dürfen nicht mehr als zirka 25 bis 30 Prozent der Gesamtvergütung erfassen und in der vertraglichen Klausel muss ausdrücklich festgelegt werden, dass es sich um triftige/sachliche Gründe für die Änderung oder den Widerruf handeln muss (vergleiche BAG, 5 AZR 364/04); idealerweise werden konkrete Widerrufgründe aufgezählt. Die Bonusregelung kann auch befristet werden, was aber eines sachlichen Grundes (BAG, 7 AZR 213/04), etwa der Erprobung eines Bonussystems, bedarf. Es ist zulässig, eine anteilige Kürzung für Ruhenszeiträume (zum Beispiel Elternzeit) oder Krankheitszeiten ohne Entgeltfortzahlungsansprüche zu vereinbaren. Für Arbeitsunfähigkeit mit Entgeltfortzahlungsansprüchen ist der Arbeitnehmer dagegen grundsätzlich so zu stellen, als sei er nicht arbeitsunfähig krank gewesen.

Konkrete Zielvereinbarung für die Zeiteinheit

Für den Fall, dass sich die Arbeitsvertragsparteien über die individuellen Ziele für die jeweilige Zeiteinheit nicht einigen können, empfiehlt

es sich, in der Rahmenvereinbarung ein Konfliktlösungsverfahren mit einer Letztentscheidungsinstanz festzulegen. Dem Arbeitgeber kann auch die einseitige Zielfestsetzungsbefugnis eingeräumt werden, gerichtlich überprüfbar gemäß § 315 BGB. Die Ziele müssen objektiv erreichbar sein (LAG Berlin, Urteil vom 3.11.1986, LAGE zu § 138 BGB Nr. 1). Unterlässt es der Arbeitgeber rechtzeitig mit dem Arbeitnehmer für die kommende Zielzeitperiode eine Zielvereinbarung zu treffen, hat der Arbeitnehmer einen Schadensersatzanspruch (BAG, 10 AZR 390/09).

Zielerreichung

Insbesondere im Hinblick auf qualitative Ziele sollte ausdrücklich geregelt werden, wer das Erreichen der Ziele/den Grad der Zielerreichung feststellt. Es dürfte im Interesse des Arbeitgebers liegen die alleinige Zielfeststellungskompetenz zu haben – dann mit arbeitsgerichtlicher Billigkeitskontrolle gemäß § 315 Absatz 1 BGB.

Der Arbeitgeber kann in der Regel in den Fällen, in denen der Mitarbeiter die Ziele nicht erreicht, über das Entfallen der variablen Vergütung hinaus keine weiteren für den Arbeitnehmer nachteiligen Entscheidungen treffen. Eine Kündigung wegen Schlechtleistung ist nur bei einer nachgewiesenen, langfristigen Unterschreitung der Durchschnittsleistung durch den betroffenen Mitarbeiter um deutlich mehr als 1/3 denkbar (BAG, 2 AZR 667/02). Es müssen alle vergleichbaren Mitarbeiter über den gleich langen Zeitraum kontrolliert und verglichen werden (BAG, 2 AZR 536/06).

Das oben geschilderte Yahoo-Prinzip, nach dem immer ein bestimmter Prozentsatz der Arbeitnehmer als nicht ausreichend gewertet wird und mit automatischen Kündigen rechnen muss, hält den Anforderungen des deutschen Arbeitsrechts nicht stand. Solche Kündigungen wären offensichtlich unwirksam. ■



F P S
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin,
Business Coach

F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE

E-Mail: Henkel@fps-law.de

Telefon: 030 / 885 927 - 39

Risiken für Arbeitgeber durch geänderte Praxis der DRV

Angestellte Angehörige der Freien Berufe und ihre Befreiung von der Rentenversicherungspflicht

Freiberufler, wie Apotheker, Ärzte, Architekten, Anwälte und Steuerberater, sind aufgrund gesetzlicher Verpflichtung Mitglied einer berufsständischen Kammer sowie einer berufsständischen Versorgungseinrichtung. Vor dem Hintergrund ihrer Pflichtmitgliedschaft im Versorgungswerk haben sie die Möglichkeit, sich auf Antrag von der gesetzlichen Rentenversicherungspflicht befreien zu lassen, § 6 Sozialgesetzbuch (SGB) Sechstes Buch (VI). Von dieser Möglichkeit wird gern Gebrauch gemacht, da die Versorgungswerke ihren Mitgliedern bei gleich hohen Beiträgen deutlich höhere Renten in Aussicht stellen als die gesetzliche Rentenversicherung.

Dies gilt in gleicher Weise für all jene Freiberufler, die nicht im „klassischen“ Berufsbild tätig, sondern angestellt sind – zum Beispiel als Syndikusanwalt in der Rechtsabteilung, als Industriephotiker im Pharmaunternehmen oder als Steuerexperte in der Steuerabteilung.

Jahrzehntelang reichte es aus, dass der Freiberufler zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn den Antrag auf Befreiung von der Mitgliedschaft in der gesetzlichen Rentenversicherung nach § 6 SGB VI mit Erfolg gestellt hat. Änderte sich später die Tätigkeit oder wurde der Arbeitgeber gewechselt,

war nichts zu veranlassen – es war Verwaltungspraxis der Rentenversicherungsträger, dass einmal erteilte Befreiungen, auch bei einem Jobwechsel, in ihrer Gültigkeit nicht angezweifelt wurden.

Das Bundessozialgericht hat jedoch in einem Urteil vom 31.10.2012 (B 12 R 8/10 R) eine engere Auslegung des Gesetzeswortlauts propagiert und hervorgehoben, dass eine Befreiung nach § 6 SGB VI sich lediglich auf die jeweilige konkrete Tätigkeit oder Beschäftigung beziehe. Bei einem Wechsel der Beschäftigung werde der Befreiungsbescheid gegenstandslos, selbst wenn danach dieselbe oder eine vergleichbare Tätigkeit verrichtet wird. Diese Rechtsprechung aufgreifend, hat die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV) in Rundschreiben von Mai 2013 und Januar 2014 die Anpassung ihrer Verwaltungspraxis angekündigt. Ausnahmslos jede Entscheidung über die Befreiung eines Pflichtmitglieds eines Versorgungswerks gilt danach nur noch für eine ganz konkrete Beschäftigung bei einem bestimmten Arbeitgeber oder für eine tatsächlich ausgeübte selbstständige Tätigkeit. Laut DRV ist somit für jede nach dem 31.10.2012 neu aufgenommene versicherungspflichtige Beschäftigung ein ... *Fortsetzung auf der folgenden Seite*



Foto ©Picture-Factory - Fotolia.com

Fortsetzung:

Risiken für Arbeitgeber durch geänderte Praxis der DRV

... eigenständiges Befreiungsverfahren von der gesetzlichen Rentenversicherungspflicht zwingend durchzuführen.

Dies sollte jeden Arbeitgeber alarmieren, unter dessen Mitarbeitern Angehörige der freien Berufe sind, die ihre Rentenversicherungsbeiträge an berufsständische Versorgungswerke zahlen. Wenn nämlich im Rahmen einer sozialversicherungsrechtlichen Betriebsprüfung nachträglich festgestellt wird, dass für einen Arbeitnehmer keine wirksame Befreiung vorliegt, muss der Arbeitgeber rückwirkend die gesamten Rentenversicherungsbeiträge bis zur Verjährungsgrenze von vier Jahren nach Ablauf des Fälligkeitsjahrs nachzahlen. Ein Rückgriffsanspruch gegenüber dem Arbeitnehmer besteht nur in sehr engen Grenzen.

Unzweifelhaft ist, dass jede nach dem 31.10.2012 neu aufgenommene Tätigkeit die Notwendigkeit eines neuen Befreiungsantrags auslöst – sei es ein Arbeitgeberwechsel oder eine wesentliche Änderung im Tätigkeitsfeld, die etwa durch eine Änderung des Arbeitsvertrages zum Ausdruck gebracht wird. Der Antrag ist innerhalb von drei Monaten zu stellen, damit er noch auf den Be-

schäftigungsbeginn zurückwirken kann. Eine Änderung im Tätigkeitsbereich wird dann als „wesentlich“ anzusehen sein, wenn diese inhaltlich dazu führt, dass der Arbeitnehmer nicht mehr ins klassische Berufsbild des entsprechenden freien Berufs passt (Beispiele: Wechsel eines Syndikusanwalts aus der Rechtsabteilung in den Bereich Controlling; Wechsel eines Arztes aus der Forschungsabteilung eines Pharmaunternehmens in den Vertrieb; Einsatz eines Architekten in der Liegenschaftsverwaltung).

Liegt dem Arbeitgeber in solchen Fällen weder ein alter noch ein aktueller Befreiungsantrag vor, so bleibt ihm nichts anderes übrig als den Arbeitnehmer bei der DRV anzumelden und die Rentenversicherungsbeiträge dorthin zu entrichten, sofern er nicht bei der nächsten Betriebsprüfung mit erheblichen Nachzahlungsforderungen konfrontiert werden möchte. Im schlimmsten Fall droht sogar die Doppelversicherung mit Beitragspflicht gegenüber dem Versorgungswerk und der gesetzlichen Rentenversicherung.

Für einen Arbeitnehmer, der schon vor dem 31.10.2012 befreit war, erhält der Arbeitgeber bei einer Betriebsprüfung künftig den Hinweis, dass die Antragstellung nachgeholt werden kann, falls lediglich ein alter Befreiungsbescheid vorgelegt wird. Der Sachverhalt wird dann bei der nächsten Betriebsprüfung erneut aufgegriffen. Der Arbeitgeber sollte handeln, denn die DRV erwartet offenbar in allen Fällen älterer Befreiungen die baldige Nachholung des Befreiungsantrags, um die Befreiungsfähigkeit der aktuell ausgeübten Beschäftigung beurteilen zu können. Der Arbeitgeber hat zu dokumentieren, dass er den Arbeitnehmer zur Antragstellung aufgefordert hat. Kann auch bei der folgenden Betriebsprüfung kein aktueller Befreiungsbescheid vorgelegt werden, muss der Arbeitgeber damit rechnen, Beiträge nachentrichten zu müssen und zwar Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil. Es besteht kein Vertrauensschutz auf die frühere Verwaltungspraxis – den gewährt die DRV lediglich bei „klassischer berufsspezifischer Beschäftigung“, nicht aber für Freiberufler im Unternehmen.

Im Ergebnis kann daher auch für diesen Personenkreis nur das Vorliegen einer positiven aktuellen Befreiungsentscheidung zu Rechts-

sicherheit im Hinblick auf die Beitragszahlungen führen und den Arbeitgeber vor hohen Nachforderungen von Seiten der gesetzlichen Rentenversicherung bewahren. Entsprechende Anträge sollten daher möglichst umgehend gestellt werden. Erscheint einem Arbeitgeber eine Befreiung von den Tätigkeitsmerkmalen her zweifelhaft, hat er die Möglichkeit der sofortigen Anmeldung des Arbeitnehmers zur gesetzlichen Rentenversicherung. Er muss dies zur Vermeidung eigener Haftung ernstlich erwägen, sollte aber zunächst die Rücksprache mit dem betroffenen Arbeitnehmer suchen. Darauf zu setzen, dass eine einmal für eine anders geartete Tätigkeit erteilte Befreiung auch weiterhin nicht in Frage gestellt werden wird, erscheint als höchst riskant.

Angehörigen der freien Berufe und ihren Arbeitgebern ist zu raten, vor Stellung eines Befreiungsantrags zunächst der zuständigen Berufskammer eine Stellenbeschreibung zu übersenden und dort die Befreiungsfähigkeit der Tätigkeit prüfen zu lassen.

Besonders problematisch sind Arbeitgeberwechsel von Freiberuflern in fortgeschrittenem Alter, wenn sie dabei auch in den Zuständigkeitsbereich eines anderen Versorgungswerks wechseln. Vielfach nehmen die berufsständischen Versorgungswerke Mitglieder oberhalb eines bestimmten Alters gar nicht mehr auf. Weil aber heute die Mitgliedschaft im Versorgungswerk nicht mehr einfach an den neuen Tätigkeitsort mitgenommen werden kann, droht die Mitgliedschaft in der gesetzlichen Rentenversicherung – auch dann, wenn dort überhaupt keine Ansprüche mehr erworben werden können, weil der Versicherte nicht mehr volle fünf Jahre arbeitet.



CARSTEN KEIENBURG

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

Anspruch auf Entgeltumwandlung – keine Hinweispflicht für Arbeitgeber

Arbeitnehmer haben nach § 1a Abs. 1 Satz 1 Betriebsrentengesetz (BetrAVG) einen Anspruch auf Entgeltumwandlung. Dabei wird ein Teil der Vergütung des Arbeitnehmers nicht direkt ausbezahlt, sondern zum Aufbau einer betrieblichen Altersversorgung verwendet. Zur Durchführung dieses Anspruches gibt es verschiedene Durchführungswege. Häufig wird eine sogenannte Direktversicherung abgeschlossen. Möglich ist aber auch die Umwandlung über einen Pensionsfond oder eine Pensionskasse.

In der Praxis kommt es gelegentlich zu Verunsicherungen bei Arbeitgebern, wenn sie von Anbietern entsprechender Altersversorgungsprodukte auf den Entgeltumwandlungsanspruch hingewiesen werden. Vorgebracht wird dabei, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer über das Bestehen des Entgeltumwandlungsanspruchs informieren müsse. Würde dieser Verpflichtung nicht nachgekommen, würden Haftungsrisiken und eventuelle Schadensersatzansprüche bestehen. In seinem Urteil vom 21.01.2014 (3 Aktenzeichen Recht (AZR) 807/11) hat das BAG eine allgemeine gesetzliche Hinweispflicht des Arbeitgebers auf den Anspruch auf Entgeltumwandlung gegenüber dem Arbeitnehmer nun ausdrücklich verneint.

Geklagt hatte ein ehemaliger Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis von 2000 bis 2010 bestanden hatte und durch einen gerichtlichen Vergleich beendet worden war. Der Kläger forderte vom beklagten Arbeitgeber Schadensersatz in Höhe von 14.380,38 Euro. Als Begründung führte er an, dass der Arbeitgeber es pflichtwidrig unterlassen habe, ihn über seinen Entgeltumwandlungsanspruch aus § 1a Abs. 1 S. 1 BetrAVG zu unterrichten. Er behauptete dabei, dass er im Falle eines Hinweises durch den Arbeitgeber monatlich 215 Euro seines Verdienstes für eine Direktversicherung verwendet hätte. Das BAG wies mit seinem Urteil die Revision ab. Es bestätigt somit die Entscheidungen der Vorinstanzen

Bundesarbeitsgericht bestätigt Urteil der Vorinstanzen



Foto: © istub.istock - Fotolia.com

(Arbeitsgericht Offenbach und Landesarbeitsgericht Hessen), wonach mangels Bestehens einer Aufklärungspflicht keine Pflichtverletzung des Arbeitgebers vorlag.

Der Arbeitgeber muss nicht von sich aus auf den in § 1a Abs. 1 S. 1 BetrAVG verankerten Anspruch auf Entgeltumwandlung für betriebliche Altersversorgung hinweisen. Eine solche Verpflichtung ergibt sich nicht aus § 1a BetrAVG. Eine Hinweispflicht lässt sich auch nicht aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers herleiten. „Es kann erwartet werden, dass ein Arbeitnehmer, der sich für seine Altersversorgung interessiert, sich Kenntnis über die Möglichkeit einer betrieblichen Altersversorgung durch Entgeltumwandlung verschafft. Es handelt sich hierbei um keine komplexe und schwierig zu beschaffende Information.“

Hinweis: Trotz dieses Urteils sind Einzelfälle denkbar, in denen aufgrund von Besonderheiten doch eine Aufklärungspflicht besteht. Dies kann sich aus einer betrieblichen Übung ergeben, wenn der Arbeitgeber seine Arbeitnehmer

über Jahre hinweg regelmäßig und gleichförmig informiert hat. Auch in Tarifverträgen kann ein Aufklärungsanspruch verankert sein.

Fazit: Eine generelle Aufklärungspflicht des Arbeitgebers hinsichtlich des Anspruchs auf Entgeltumwandlung besteht nicht. Es sollte jedoch geprüft werden, ob sich ein solcher Aufklärungsanspruch aus dem einschlägigen Tarifvertrag oder aufgrund einer betrieblichen Übung ergibt.



BdS
Die Systemgastronomie

DR. LUDWIG GASCHER

Referent, Rechtsanwalt
Bundesverband der Systemgastronomie e. V.
info@bundesverband-systemgastronomie.de
Telefon: 089 / 306 58 79 - 0

Der Weg zum Mindestlohntarifvertrag für die Fleischwirtschaft

Im Januar 2014 konnte die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) mit der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) eine Einigung über einen Mindestlohntarifvertrag für die Fleischwirtschaft erzielen.

Die Ausgangslage war komplex: Der Einsatz von Werkverträgen im Bereich Schlachten und Zerlegen ist üblich. Rechtlich und technisch sind dabei einzelne Gewerke nicht zwischen Stammebelegschaft und Werkvertrag aufteilbar. Aufgrund der notwendigen Abgrenzung zwischen Werkvertrag und (unzulässiger) Arbeitnehmerüberlassung besteht keine Transparenz über die Vergütung des Werkunternehmers an seine Mitarbeiter. Es existiert kein sozialpolitischer Fachverband für die Fleischwirtschaft und die Branche hat bisher keine Erfahrung mit Flächentarifverträgen. Hinzu kommt eine sehr häufig ideologisch geprägte, kontinuierliche Negativberichterstattung über Schlachtbetriebe. Im Jahr 2013 kam zusätzlich eine politische Generalkritik an Werkverträgen auf – und zwar branchenübergreifend.

Konsens bestand dahingehend, dass hinsichtlich der Vergütung eine bundesweite Lösung notwendig ist, die sich auch auf (ausländische)

Werkunternehmer erstreckt und Kontrollmöglichkeiten schafft. Da, wie eingangs ausgeführt, ein sozialpolitischer Fachverband für die Fleischindustrie nicht vorhanden war, wurde die Bildung einer Tarifgemeinschaft der neun ANG-Landesverbände erforderlich. Diese decken mit ihrer räumlichen Tarifzuständigkeit Deutschland flächenmäßig lückenlos ab.

In den Verhandlungen waren die Ost-West-Angleichung und die Laufzeit Kernthemen. Der im Januar 2014 abgeschlossene, bundesweite Mindestlohntarifvertrag sieht folgende Stufenlösung brutto pro Stunde vor:

01.07.2014	7,75 Euro
01.12.2014	8,00 Euro
01.10.2015	8,60 Euro
01.12.2016	8,75 Euro

Natürlich war der Abschluss beeinflusst von der Debatte um einen gesetzlichen Mindestlohn. Nichtsdestotrotz wollten die Tarifpartner bewusst etwas Eigenes gestalten. Es ging nicht darum, dem gesetzlichen Mindestlohn vor- oder nachzulaufen. Hier ist historisch erstmals eine Einigung in der Fläche entstanden. Der Tarifvertrag differenziert nicht nach Ost und West und hat eine Laufzeit bis zum 31.12.2017.

Voraussetzung für das In-Kraft-Treten war von Anfang an, dass die Fleischwirtschaft in das Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) aufgenommen und der Mindestlohntarifvertrag im Wege einer Rechtsverordnung erstreckt wird. Nur so ist sichergestellt, dass außer der Stammebelegschaft auch ausländische Werkunternehmer und deren Beschäftigte vom Schutzbereich umfasst werden. Die Stammebelegschaft der Unternehmen war von diesem Problemkreis ohnehin nicht betroffen, da diese sich in anderen/höheren Lohngefügen befinden.

Insgesamt bleibt zu hoffen, dass sich die Diskussion um Werkverträge endlich entschärft und der Werkvertrag an sich wieder als das wahrgenommen wird, was er tatsächlich ist, nämlich ein völlig legitimes Instrument. Der Tarifvertrag soll aber auch ein Beitrag dazu sein, dass die Fleischindustrie sozialpolitisch positiv wahrgenommen wird.



DANIELLE C. BOROWSKI

Rechtsanwältin, LL.M.
Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss
E-Mail: Borowski@ang-online.com
Telefon: 089 / 322 093 94 - 70

Anzeige

SUCHEN & FINDEN ANGEBOT & NACHFRAGE DATEN MANAGEN GEMEINSAMER ERFOLG

EIN PORTAL, DAS VERBINDET

Der HRguidefix bietet Personalern und Dienstleistern eine Plattform, auf der sie zielgerichtet und den jeweiligen Bedürfnissen entsprechend zueinander finden können.

DAS SUCHPORTAL FÜR **PERSONALER**

Ich suche...



HRguidefix

Your guide to success.

DAS VERTRIEBSPORTAL FÜR **HR-DIENSTLEISTER**

Ich biete...

Sinnhaftigkeit von und Alternativen zu einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot

Nachvertragliche Wettbewerbsverbote werden in Arbeitsverträgen häufig routinemäßig vereinbart, ohne dass Kosten und Nutzen sorgfältig abgewogen werden. Zudem werden sie nachlässig formuliert: Gegenstand und Reichweite des Wettbewerbsverbots sind oft derart ungenau beschrieben, dass sie dem Arbeitnehmer die für das Unternehmen kritischen Wettbewerbshandlungen überhaupt nicht untersagen. Nicht selten ist die Regelung der Karenzenschädigung fehlerhaft formuliert, mit der Folge, dass das nachvertragliche Wettbewerbsverbot für den Arbeitnehmer unverbindlich ist und er allein entscheiden kann, ob er sich daran hält und die Karenzenschädigung kassiert oder zu einem Wettbewerber wechselt. Die gedankenlose Verwendung nachvertraglicher Wettbewerbsverbote wird deutlich, wenn diese bereits ab Beginn des Arbeitsverhältnisses gelten, so dass auch Mitarbeiter denen während der Probezeit – in der sie weder relevante Kundenbeziehungen aufbauen noch sich schützenswertes Wissen aneignen konnten – gekündigt wird, die Karenzenschädigung erhalten. In anderen Fällen unterliegen Mitarbeiter auch nach Renteneintritt einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot; sie profitieren von der Karenzenschädigung, obwohl ein Wechsel zum Wettbewerber für sie keine ernsthafte Option gewesen wäre.

Wettbewerbsverbote sollten nie routinemäßig vereinbart werden. Insbesondere wenn Entscheidungsträger, denen nicht bewusst ist, dass ein wirksames nachvertragliches Wettbewerbsverbot die Zahlung einer Karenzenschädigung erfordert und deshalb teuer ist, auf dessen Vereinbarung drängen, sollten dessen Kosten und der erwartete Nutzen zuvor mit Ihnen diskutiert werden. Im Ergebnis müssen nachvertragliche Wettbewerbsverbote auf echte Leistungsträger, deren Wechsel zu einem Konkurrenten mit gravierenden Nachteilen für den Arbeitgeber verbunden wäre, beschränkt bleiben.

Wenn ein Wettbewerbsverbot vereinbart wird, muss die Vertragsgestaltung besonders sorgfältig erfolgen, um sicher zu stellen, dass die Karenzenschädigung gut investiert ist und das Wettbewerbsverbot seinen Zweck erreicht. Dazu gehört die Vereinbarung einer Vertragsstrafe, um Verstöße effektiv sanktionieren zu können. Die vertraglichen Regelungen sind regelmäßig zu überprüfen, um sie gegebenenfalls einvernehmlich anzupassen, oder rechtzeitig einseitig und mit der gesetzlichen Ankündigungsfrist von einem Jahr darauf zu verzichten.

Ob ein Wettbewerbsverbot zu Recht vereinbart wurde, zeigt sich bei der Beendigung des Anstellungsverhältnisses: Erweist sich die Vereinbarung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots aus Sicht des Arbeitgebers als richtig, weil es den Arbeitnehmer von einem Wechsel zur Konkurrenz abhält, oder diesen erst nach Ablauf des Wettbewerbsverbots ermöglicht? Oder hat der Arbeitgeber an der Aufrechterhaltung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots kein Interesse mehr und versucht deshalb, mit dem Arbeitnehmer eine Einigung über dessen einvernehmliche Aufhebung gegen Zahlung einer Entschädigung zu erzielen? Das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wirkt dann als weiterer Kostenfaktor bei der Einigung über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Als Alternative zu einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot bietet sich die Vereinbarung längerer Kündigungsfristen an, verbunden mit dem Recht des Arbeitgebers, den Mitarbeiter während der Kündigungsfrist freizustellen. Längere Kündigungsfristen schaffen Planungssicherheit und ermöglichen es, einen Nachfolger zeitnah bei den Kunden einzuführen und so die Nachteile eines Wechsels des Mitarbeiters zur Konkurrenz zu minimieren. Doch hat auch dies seine Tücken. So muss etwa der Arbeitgeber klar kommunizieren, dass, trotz Freistellung, das gesetzliche Wettbewerbsverbot bis zur Beendigung

des Arbeitsverhältnisses aufrechterhalten bleibt.

Statt der Vereinbarung eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots kommt auch ein Vorvertrag in Betracht, in dem sich der Arbeitnehmer verpflichtet, auf Verlangen des Arbeitgebers das in dem Vorvertrag ausformulierte nachvertragliche Wettbewerbsverbot erst später zu vereinbaren. So ein Vorvertrag muss eine feste zeitliche Begrenzung der Verpflichtung vorsehen und insbesondere regeln, dass der Arbeitgeber den Abschluss des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots nur solange verlangen kann, wie das Arbeitsverhältnis ungekündigt besteht. Das birgt für den Arbeitgeber das Risiko, dass der Arbeitnehmer von sich aus kündigt, bevor der Arbeitgeber den Abschluss des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots verlangt hat und mithin in der Verwertung seiner Arbeitskraft nach Ablauf der Kündigungsfrist frei ist.

Es gibt also keine Patentlösung. Es ist immer im Einzelfall zu entscheiden, welche Lösung die sinnvollste ist und wie diese konkret vertraglich gestaltet wird. Ein routinemäßiges Vorgehen und die unreflektierte Verwendung standardisierter Klauseln ist zu vermeiden.



Simmons & Simmons

ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Simmons & Simmons

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

Telefon: 0211 / 470 53 - 22



Brasilien steht wegen der Fußball-Weltmeisterschaft im Fokus der Weltöffentlichkeit. Hier einige Tipps, was man im Land des Zuckerhuts beachten sollte.

Zur WM an den Zuckerhut

Rund acht Wochen vor Reisebeginn sollte man sich beim Hausarzt, Tropeninstitut oder Gesundheitsamt über Reiseimpfungen informieren. Außer zu den üblichen Impfungen, raten Experten sich gegen Hepatitis A – bei Langzeitaufenthalt auch gegen Hepatitis B, Tollwut und Typhus – impfen zu lassen. Brasilien verlangt zwar keinen Nachweis einer Gelbfieberimpfung, sie wird aber dringend empfohlen, wenn man in ein Gebiet reist, in dem die Krankheit vorkommt. In vielen Teilen Brasiliens tritt auch Dengue-Fieber auf – eine Impfung dagegen gibt es nicht.

Als malariefrei gelten die Ostküste mit den Gebieten Fortaleza, Recife, Igauçu und die meisten Stadtzentren. Aufgrund von Infektionsrisiken durch Mückenstiche wird empfohlen, helle Kleidung zu tragen, die den ganzen Körper bedeckt und nachts unter einem Moskitonetz zu schlafen. Außerdem sollte in den Abendstunden und nachts auf alle freien Körperstellen wiederholt Insektenschutzmittel aufgetragen werden – in Gegenden mit Dengue-Fieber auch tagsüber.

Gegen Krankheit versichern

Obwohl es ein Sozialversicherungsabkommen mit Deutschland gibt, wird dringend empfohlen, eine Auslandskrankenversicherung mit Rücktransport abzuschließen. Die medizinische Versorgung in größeren Städten lässt sich zwar mit der in Europa vergleichen, öffentliche Krankenhäuser sollten wegen der Infektionsgefahr dennoch gemieden werden. Bei schweren

Verletzungen oder Erkrankungen sollte man Privatkliniken aufsuchen, auch wenn sie sehr teuer sind.

Der Reisepass muss bei der Einreise noch mindestens sechs Monate gültig sein. Deutsche Staatsangehörige dürfen sich während eines Zeitraums von sechs Monaten höchstens drei Monate in Brasilien aufhalten. Ausweispapiere sollten nicht im Gepäck aufbewahrt werden. Am Zielort empfiehlt es sich, die Ausweisoriginalen im Hotelsafe zu lassen und nur Kopien sowie eine Broschüre oder Visitenkarte des Hotels mit sich zu führen – Laptops, iPads und anderes unauffällig verstauen.

Geld in Deutschland wechseln

Flüge sollten so gewählt werden, dass die Landung in Rio de Janeiro und die anschließende Fahrt zum Hotel vor 20 Uhr stattfinden. Am Ausgang der Flughafenhalle warten illegale Taxis darauf, Gäste anzulocken. Dem sollte man widerstehen: Die Gefahr überfallen zu werden ist sehr groß. Stattdessen empfiehlt es sich, am Schalter im Flughafengebäude ein Taxi zu ordern und direkt zu bezahlen. Alternativ bucht man schon im Reisebüro einen Transfer oder fragt, ob das Hotel einen Shuttle-Service von und zum Flughafen anbietet.

Landesweit werden alle gängigen internationalen Kreditkarten akzeptiert – an gekennzeichneten Automaten kann man mit deutschen Kreditkarten oder mit EC-Maestro-Karten Geld abheben.

Derzeit ist dies aber bei vielen Banken nicht beziehungsweise nur stark eingeschränkt möglich. Reisende sollten sich daher nicht ausschließlich auf eine Versorgung mit brasilianischen Real per Geldautomaten verlassen, aber auch auf keinen Fall bei Schwarzwechslern Geld wechseln. Besser ist es, sich bereits in Deutschland mit Bargeld einzudecken oder Reiseschecks mitzunehmen.

Teure Kleidung und Schmuck vermeiden

In Brasilien spricht man Portugiesisch. Spanisch- und Englischkenntnisse sind kaum verbreitet – außerhalb der großen Hotels und Touristenschwerpunkte noch weniger. In den Großstädten sollte man aufgrund erhöhter Kriminalität nur wenig Bargeld mitführen und beim Straßenbummel auf teure oder auffällige Kleidung und Wertgegenstände verzichten. Das Zentrum Rio de Janeiros ist am Wochenende und nach Geschäftsschluss unbelebt und nicht sicher.

Um potenzielle Räuber zu beruhigen, sollte man stets einen kleinen Geldbetrag mitführen. Die Täter stehen oft unter Drogeneinfluss, sind bewaffnet und schrecken vor Gewalt nicht zurück – selbst aus nichtigem Anlass. Auch an den Strandpromenaden, insbesondere der Copacabana, ereignen sich immer wieder Diebstähle und Überfälle auf Deutsche. In Bars sollte man Getränke nie unbeaufsichtigt lassen. Ansonsten läuft man Gefahr, Opfer von K.-o.-Tropfen zu werden. Nachts sind Taxis öffentlichen Verkehrsmitteln vorzuziehen.

Aber bei allen Gefahren, die in Brasilien – wie in vielen anderen Ländern – lauern, sollte man sich die gute Laune nicht verderben lassen. Die Brasilianer feiern gerne und wer weiß, wann sich noch einmal die Chance ergibt, eine WM am Zuckerhut zu erleben?



ROBERT HEILIGERS

Leiter International Employee Benefits
Talanx Pensionsmanagement und zuständig für das Thema Auslandsentsendung bei HDI
E-Mail: Robert.Heiligers@hdi.de
Telefon: 0221 / 144- 615 61

Arbeiten am Zuckerhut

In den letzten Jahren ist Brasilien wirtschaftlich und politisch stabiler und daher für ausländische Investoren attraktiver geworden. Die Zahl der Entsendungen nach Brasilien ist stark gestiegen, was die Unternehmen vor große Herausforderungen bei Steuern, Sozialversicherung und Visa stellt.

Grundzüge des brasilianischen Steuerrechts

Grundsätzlich unterscheidet das brasilianische Steuerrecht zwischen „ansässigen“ und „nicht-ansässigen“ Personen. Ob ein Ausländer als „ansässig“ oder „nicht-ansässig“ eingestuft wird, hängt von der Art seines Visums, der Aufenthaltsdauer sowie der Art des Arbeitsverhältnisses ab.

Ansässige Personen: Grundsätzlich ist der in Brasilien als steuerlich ansässig angesehene Ausländer genauso einkommensteuerpflichtig wie ein Brasilianer. Er ist daher verpflichtet, eine Jahreseinkommensteuererklärung abzugeben, in der er sein Welteinkommen erklären muss.

Zahlungen von einer brasilianischen Quelle sind mit progressiven Steuersätzen von bis zu 27,5 Prozent an der Quelle zu besteuern. Im Allgemeinen werden Einkommensteuern bei der monatlichen Gehaltszahlung einbehalten. In diesem Fall liegt die Verantwortung für die Einbehaltung und Abführung der Quellensteuer beim Arbeitgeber/ der Zahlungsquelle.

Einkünfte, die nicht der Quellensteuer unterliegen, sind per „carnê leão“ zu zahlen. Die geschuldete Steuer wird ebenfalls unter Nutzung progressiver Steuersätze von bis zu 27,5 Prozent ermittelt und ist bis zum letzten Tag des Folge-monats vorzunehmen.

Nicht-ansässige Personen: Bei in Brasilien nicht-ansässigen Ausländern werden während der ersten 183 Tage ihres Aufenthalts in Brasilien nur Einkünfte aus brasilianischen Zahlungsquellen besteuert. Für Gehaltszahlungen an einen Nicht-Ansässigen, die aus einer brasilianischen Quelle stammen, gilt ein Quellensteuersatz von 25 Prozent. Auslandseinkünfte werden nicht besteuert.

Doppelbesteuerung: Zwischen Brasilien und Deutschland gibt es zwar kein Doppelbesteue-

rungsabkommen, aber ein Abkommen über die gegenseitige Gleichbehandlung. Es erlaubt die Anrechnung der Einkommensteuer innerhalb gewisser Grenzen.

Sozialversicherung

Jede natürliche Person, die eine Vergütung aus einer brasilianischen Quelle erhält, unterliegt – unabhängig davon, ob es sich um einen selbstständigen Arbeitnehmer oder um selbstständige Mitarbeiter, wie etwa Direktoren, handelt – dem brasilianischen Sozialversicherungssystem. Der Arbeitnehmer muss einen Beitrag mit progressiven Sätzen zahlen, die zwischen acht und elf Prozent variieren. Der Betrag ist derzeit jedoch auf maximal 457,49 Brasilianische Real beschränkt. Er muss vom Arbeitgeber oder demjenigen einbehalten und abgeführt werden, der die Vergütung zahlt.

Ferner muss das Unternehmen, je nach seiner Aktivität, auch den Arbeitgeberanteil von 28,8 Prozent auf das Gehalt oder von 2,5 Prozent auf den Bruttoumsatz zahlen. Hinzu kommen monatliche Zahlungen in den Arbeitslosenfonds („FGTS“) in Höhe von acht Prozent auf die Vergütung des Arbeitnehmers.

Sozialversicherungsabkommen: Das bilaterale Sozialversicherungsabkommen zwischen Brasilien und Deutschland regelt die Rechte und Pflichten hinsichtlich eventueller Sozialleistungen. Der Anwendungsbereich erstreckt sich in Deutschland, unabhängig von der Staatsangehörigkeit, auf die gesetzliche Renten-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung.

Das Abkommen wird aber – wegen enger Voraussetzungen und immigrationsrechtlicher Hürden – bei Entsendungen kaum angewandt. Hier sollte stets eine Prüfung erfolgen und ansonsten auf alternative Absicherungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden.

Visa

Drei Arten von Arbeitsvisa erlauben die Entsendung einer natürlichen ausländischen Person nach Brasilien:

- Befristetes Arbeitsvisum mit lokalem Arbeitsvertrag

- Befristetes Arbeitsvisum für Techniker
- Dauervisum für Geschäftsführer

Für die Erteilung eines Arbeitsvisums mit lokalem Arbeitsvertrag ist bei der Gehaltsfindung Folgendes zu beachten:

- Die Summe des brasilianischen und des ausländischen Gehalts darf nicht niedriger sein als das letzte Monatsgehalt vor der Entsendung.
- Der brasilianische Gehaltsanteil muss genauso hoch sein wie für einen brasilianischen Arbeitnehmer in derselben Position.
- Die brasilianische Gesellschaft muss ein Verhältnis von 2/3 Brasilianer zu 1/3 Ausländer gewährleisten; in Bezug auf die Anzahl und das Gehalt.
- Ein Gehaltssplit ist grundsätzlich zulässig, jedoch muss der größere Teil des Gehalts in Brasilien ausgezahlt werden.

Für die Visa für Techniker und Geschäftsführer gelten teilweise andere Voraussetzungen.

Fazit

Bei Entsendungen nach Brasilien sind zahlreiche Besonderheiten zu beachten. Eine kompetente Beratung vor, während und nach der Entsendung ist und bleibt daher unabdingbar. Als Reiselektüre empfehlen wir unseren „Expat Guide in Brasilien“.



wts TAX LEGAL CONSULTING

PETER SCHMITZ

Senior Manager / WTS Beratungsgruppe
E-Mail: Peter.Schmitz@wts.de
Telefon: +49 89 / 286 46 - 162



wts TAX LEGAL CONSULTING

ULRIKE BEIDERWELLEN BEDRIKOW

WTS do Brasil
E-Mail: Ulrike@wtsdobrasil.com.br
Telefon: +55 11 / 32 54 - 5500

Comprimento do Brasil!

Brasilien ist in diesem Jahr „Mittelpunkt der Welt“: Der Fußball lenkt das Interesse der Öffentlichkeit ins Land und schon in zwei Jahren schaut die Welt erneut nach Brasilien, denn die Olympischen Spiele folgen.

tesa ist seit mehr als zehn Jahren in Brasilien präsent, mit dem Industrie- genauso wie mit dem Consumer-Geschäft. In Sao Paulo hat tesa seine regionale Zentrale und in Curitiba, der Hauptstadt des Bundesstaates Paraná, sein lokales Head Quarter Brasil. Der folgende Bericht soll etwas über Personalarbeit in einem Land erzählen, in dem nicht nur Fußball, Samba und Karneval den Ton angeben, sondern auch hart gearbeitet wird.

Ein paar Eckdaten: In Brasilien leben heute etwa 201 Millionen Menschen. Das Land ist, je nach Berechnungsgrundlage, die sechst- oder siebtgrößte Volkswirtschaft der Welt. Beitrag der Kernsektoren zum Bruttoinlandsprodukt: Dienstleistungen 65, Industrie 17 und Agrar 7 Prozent. Die Hauptexportprodukte nach Deutschland sind Eisenerz, Soja und Kaffee, Zivilflugzeuge, Kupfer und Rohöl. Zu den Hauptimportgütern aus Deutschland zählen Autos, Autoteile und -zubehör, Chemie- und Pharmaprodukte sowie Maschinen. Brasilien ist ein Schwellenland, mit Erfolgen in der Armutsbekämpfung. Die Einkommen steigen und immer mehr Menschen werden Teil einer anspruchsvollen Mittelschicht.

Für ein Unternehmen wie tesa ist es wichtig, gut ausgebildete Mitarbeiter gewinnen und halten zu können. Wie steht es also um den Mitarbeitermarkt in Brasilien?

Das Durchschnittsalter ist mit 28,6 Jahren niedrig. Nur etwa sechs Prozent der Bevölkerung sind älter als 65 Jahre. Gut 82 Prozent der

Einwohner leben in Städten oder Ballungsräumen – Resultat jahrzehntelanger Landflucht. Bedingt durch die Kolonialgeschichte konzentriert sich der Großteil der Bevölkerung auf die Bundesstaaten der Ost- und Südküste Brasiliens. Die Verteilung der Beschäftigten auf die verschiedenen Branchen ist in Brasilien regional sehr unterschiedlich und spiegelt die Bevölkerungsverteilung und die Urbanisierung wider. Während im Süden und vor allem im Südosten Industrie, Baugewerbe und Dienstleistungen aber auch der Bildungssektor dominieren, sind die ländlichen Regionen im Norden und Nordosten stark agrarisch geprägt.

Die durchschnittliche Entwicklung des Monatseinkommens der arbeitenden Bevölkerung (Personen, die älter als zehn Jahre (!) sind und einer Beschäftigung nachgehen) ist leicht ansteigend. Der gesetzliche Mindestlohn liegt etwa bei 800 Real, das sind zirka 300 Euro. Dieser Mindestlohn stellt in Brasilien ein Maß zur Beschreibung von Einkommenshöhen dar. Etwa ein Drittel der Brasilianer hat ein Monatseinkommen von ein bis zwei Mindestlöhnen. Das durchschnittliche Monatseinkommen liegt bei 1.200 Real, also rund 450 Euro. Die Einkommensverteilung ist sehr ungleichmäßig. So liegt das Monatseinkommen von zehn Prozent der Bevölkerung über dem 20fachen Mindestlohn.

Die Alphabetisierungsrate des Landes liegt bei etwa 90 Prozent, Brasiliens Fachkräftemangel wird jedoch immer akuter. Den Grund sehen Experten in einem elitären und stark auf eine akademische Karriere ausgerichteten Schul-

system. Die Industrie bildet zwar zielgerichtet aus, kommt aber der Nachfrage der Unternehmen kaum nach. Brasilien benötigt derzeit rund 7,2 Millionen zusätzliche Techniker und Ingenieure. Nur etwa acht Prozent der Hochschulabsolventen schließen aber als Ingenieur ab: Zum Vergleich: In Japan liegt der Wert bei etwa 20 und in Malaysia bei 45 Prozent. Für Unternehmen erhöht sich daher der Druck bei der Suche nach guten Fachkräften. Brasilianer wechseln häufig den Arbeitgeber und bleiben ohne konkrete Aufstiegschancen in der Regel nicht länger als zwei bis drei Jahre in der gleichen Firma, so dass viele Unternehmen nicht gewillt sind in Qualifizierung zu investieren.

Ein Blick auf das Arbeitsrecht: Die wesentlichen Angaben zum Arbeitsverhältnis (Einstellungsdatum, Funktion, Gehalt) müssen in einem speziellen Dokument des Unternehmens sowie im sogenannten Arbeitsbuch des Mitarbeiters, das jeder brasilianische Arbeitnehmer vom Arbeitsministerium erhält, eingetragen werden. Schriftliche Arbeitsverträge sind in Brasilien unüblich. Der gesetzliche Urlaub beträgt 30 Kalendertage pro Jahr zuzüglich 1/3 des Gehalts als Urlaubsgeld, wobei sich der Arbeitnehmer wiederum 1/3 seines Urlaubs in Geld auszahlen lassen kann. Der Arbeitnehmer kann seinen Urlaub frühestens nach 12 Monaten Betriebszugehörigkeit nehmen. Wird der Urlaub dem Arbeitnehmer erst nach Ablauf von weiteren 12 Monaten eingeräumt, ist der Arbeitgeber zur Zahlung des doppelten Urlaubsgeldes verpflichtet. Eine Aufteilung des Urlaubs ist nicht möglich, er muss also in einem Stück genommen werden.

Die reguläre Arbeitszeit beträgt acht Stunden täglich und 44 Stunden wöchentlich. Die tägliche Arbeitszeit kann länger als acht Stunden dauern. Die zusätzlich gearbeitete Zeit darf aber zwei Stunden nicht überschreiten. Für Überstunden muss ein Zuschlag von mindestens 50 Prozent gezahlt werden. Werden Überstunden regelmäßig erbracht und bezahlt, werden diese Teil des Gehalts und damit auch der Berechnungsgrundlage, zum Beispiel für Urlaubsgeld und 13. Gehalt. Keine Anwendung finden diese Regelungen beispielsweise bei Außendienstmitarbeitern. Die Zeit, die der Arbeitnehmer für die Fahrt zum Arbeitsplatz und nach Hause benötigt, zählt in der Regel nicht zur Arbeitszeit. Gibt es Probleme bei der Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz muss der Arbeitgeber ein Transportmittel stellen.

Das Gehalt ist die dem Arbeitnehmer bei seiner Anstellung zugesagte feste Vergütung. Die Gehälter werden einmal pro Jahr auf der Grundlage des Basisgehaltes der Berufsgruppe/des

Tarifgebiets erhöht. Die Tarifverträge gelten für alle Unternehmen des Tarifgebiets/der Berufsgruppe. Dem Arbeitnehmer müssen nach dem Gesetz Fahrscheine für öffentliche Verkehrsmittel für die Hin- und Rückfahrten zur Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Diese stellen kein Gehalt dar. Die Überlassung eines Firmenwagens für Geschäftszwecke ist kein Gehaltsbestandteil – auch nicht indirekt, etwa wenn eine Privatnutzung an Wochenenden, Feiertagen oder im Urlaub zugesagt wird.

Soweit einige der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen – etwas anders als in Deutschland aber beherrschbar. Eine Herausforderung für ein mittelständisches Unternehmen wie tesa ist es auch hier, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und vor allem zu halten. Hinzu kommt, dass tesa technisch qualifiziertes Personal sucht und dabei mit bekannten deutschen Firmen konkurriert, selbst als Arbeitgeber-Marke aber eher unbekannt ist. Hinzu kommt, das auch das Thema Entgelt begrenzt ist, zumal

der lokale Markt Sao Paulo schon recht hohe Gehälter erfordert. In diesem Umfeld versucht tesa mit spannenden Aufgaben, einer sehr guten Unternehmenskultur sowie einem attraktiven Mix an Sozialleistungen zu punkten. Das erfordert Variabilität, denn auch in Brasilien haben die unterschiedlichen Generationen in der Belegschaft unterschiedliche Ansprüche. Personalarbeit in Brasilien ist und bleibt also spannend, ganz so wie das Land selbst – eben mehr als Fußball, Samba und Karneval.



HELGE KOCHSKÄMPER

HR Manager

tesa SE

E-Mail: Helge.Kochskaemper@tesa.com

Anzeige



Monatlich
bestens informiert

www.datakontext.com/newsletter

IMPRESSUM

Sonderdruck

HR RoundTable NEWS
Ausgabe April 2014

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 3/2014 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren, »LOHN + GEHALT« 3/2014 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei und 1.200 Exemplare werden auf DATAKONTEXT-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

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

Verlag:

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

Sonderdrucke:

Kerstin Giffei
Telefon: 02234/989 49-90
giffei@datakontext.com

Satz/Layout:

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

Druck:

AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

Bildnachweis:

TOM TAILOR Holding AG (S. 1), spring Messe Management GmbH (S. 6), Home Shopping Europe GmbH (S. 8), Vodafone GmbH (S. 14), IBM (S. 21), Nordzucker AG (S. 22), fotolia (S. 7, 20, 24, 26, 28, 29, 32), panther media (S. 25), istockphoto (S. 31), Bildrechte bei den jeweiligen Rechteinhabern

Urheber- und Verlagsrecht:

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

Weitere Termine unter www.HR-RoundTable.de

24.

April 2014

Stuttgart

18.00 Uhr

Alle Jahre wieder – klassische und knifflige Fälle im Urlaubsrecht zum Jahresbeginn

Dr. Marc Hendrik Spielberger, Fachanwalt für Arbeitsrecht, BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

BEITEN BURKHARDT

Wohlfühlfaktoren am Arbeitsplatz – Relevanz und mögliche Konsequenzen

Frauke Bley, Personal Manager, vitaliberty GmbH



15.

Mai 2014

München

18.00 Uhr

HR als Innovation Partner – Zeit für eine neue Personalarbeit

Stephan Grabmeier, CEO, Innovation Evangelists GmbH



Ausschreibung – Akkreditierung – Agreement: das 3 A Prinzip bei der Beschaffung

Klaus Bodel, Bildungsakademie BMW Group



03.

Juni 2014

Hannover

18.00 Uhr

Muss Ruhestand wirklich RUHE-STAND bedeuten? Chancen & Möglichkeiten für Arbeitgeber & Arbeitnehmer

Wilfried Oberrath, Geschäftsführer, gmo – Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH



Personalführung in der Quadratur des arbeitsrechtlichen Kreises? 10 Fallstricke aus Sicht einer Führungskraft

Frauke Wulf, Kaufmännische Leiterin, ThyssenKrupp Aerospace Germany GmbH



04.

Juni 2014

Bremen

18.00 Uhr

Lust statt Frust bei betrieblichen Zusatzleistungen

Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH



Weiterbildungsbedarf: Von der Planung bis zur Umsetzung

Manfred Horn, Personalmanagement, Bremer Landesbank



05.

Juni 2014

Düsseldorf

18.00 Uhr

Gesünder im Betrieb durch externe Mitarbeiterbetreuung: Praktische Erfahrungen mit dem EAP

Johanna Gies, Account Management, OTHEB GmbH



Mitarbeitergespräch, Führungskräftebeurteilung, Entwicklungsdialog – Wie viel Feedback braucht der Mensch?

Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH



17.

Juni 2014

Hamburg

18.00 Uhr

Update zur Rechtsprechung

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



Personalarbeit in Latein Amerika – wirklich eine andere Welt?

Helge Kochskämper, Vice President Human Resources, tesa SE



03.

Juli 2014

Berlin

18.00 Uhr

Überblick im Zertifizierungsdschungel – Welche(s)r HR-Zertifizierung / Siegel / Wettbewerb ist passend für mich?

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



Erfolgreich trotz HR?

Sergej Zimpel, Head of HR, Flaconi GmbH



HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partner in Bremen und Niedersachsen

DR. LARS HINRICHS, LL.M.

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



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

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

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



Partnerin in Hamburg, Berlin und Braunschweig

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 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.



Partner in Baden-Württemberg

MARCO FERME

DR. MARC SPIELBERGER

Fachanwälte für Arbeitsrecht
Telefon: 089 / 350 65 - 11 09
bblaw-muenchen@bblaw.com



Marco Ferme und **Dr. Marc Spielberger** sind Partner, Rechtsanwälte und Fachanwälte für Arbeitsrecht bei BEITEN BURKHARDT. Sie gehören der Practice Group Arbeitsrecht an, die zirka 60 Arbeitsrechtler in Deutschland umfasst. Beide beraten nationale und internationale Unternehmen verschiedenster Größenordnungen im Arbeitsrecht. Die Bandbreite der Mandanten erstreckt sich über eine Vielzahl an Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Außer der arbeitsrechtlichen Dauerberatung in allen Fragen des Arbeitsrechts sind Herr Ferme und Herr Spielberger vielfach auch in der Beratung, Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen tätig, ebenso wie in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (vor allem Personalabbau in der Insolvenz). Verhandlungen mit Betriebsräten und Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften gehören ebenso zum Tätigkeitsspektrum wie das bundesweite Führen von arbeitsrechtlichen Prozessen über alle Instanzen und die Begleitung von M&A-Deals. Außerdem gehören auch Compliance, Arbeitnehmerdatenschutz, Fragen der Unternehmensmitbestimmung (Wahl von Aufsichtsräten), Vertragsgestaltung und die Beratung zu Leiharbeit und AG-Modellen zur täglichen Arbeit von Herrn Ferme und Herrn Spielberger.



ILFT

POTENZIALE VOLL AUSZUSCHÖPFEN.

HDI bietet Ihnen individuelle Konzepte für Ihre betriebliche Altersvorsorge.

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

Mehr auf www.hdi.de/bav

Das ist Versicherung.