



Praxisberichte für Personalierer vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe April 2015

## PERSONALENTWICKLUNG

Weiterbildungsbedarf: Von der Planung bis zur Umsetzung

## GESUNDHEIT

Bore-out: Unterforderung und Langeweile am Arbeitsplatz

## ARBEITSRECHT

Vom Headhunting bis zum Mindestlohn

## PERSONALSTRATEGIE

Drum prüfe, wie man sich ewig bindet!

## PERSONALSUCHE

Wir.Beraten.Deutschland.



### Mehr Objektivität in der Subjektivität: Beurteilungsgespräche auf dem Prüfstand!

Ines Larsen-Schmidt, Director Human Resources, Lapithus Hotel Management GmbH

Mit freundlicher Unterstützung:





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



**RSB**  
HELMUT BERG  
Geschäftsführender Gesellschafter  
RSB Deutschland GmbH



**WELFARE**  
DR. JENS BÖLSCHER  
Geschäftsführer  
Welfare Akademie Braunschweig



**HR**  
DR. WOLFGANG BORNTÄGER  
Partner  
HR Excellence Group GmbH



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



**REEMTSMA**  
OLAF DREWICKE  
International HR Manager  
Reemtsma / Imperial Tobacco Group  
und Genuss



**HR CONSULTANTS**  
MANFRED FABER  
Geschäftsführer  
HR Consultants GmbH



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



**Nordzucker**  
PETER FRIEDRICH  
Leiter Personal Central Europe  
Nordzucker AG



**OFICE**  
JOHANNA GIES  
Account Management  
OTHEB GmbH



**BONAGO**  
MARK GREGG  
Geschäftsführer  
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



**Simmons & Simmons**  
ALEXANDER GRETH  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons



**InnoGames**  
ANNE GROV  
Head of Human Resources  
InnoGames GmbH



**HDI**  
ROBERT HEILIGERS  
Leiter International Employee Benefits  
HDI (Talanx Pensionsmanagement)



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



**KPMG**  
DR. LARS HÜHNRICHS, LL.M.  
Fachanwalt für Arbeitsrecht  
KPMG Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH



**Stadtparkasse Düsseldorf**  
DR. JENS C. HOEPEE  
Leiter Personal  
Stadtparkasse Düsseldorf



**BdS**  
VALERIE HOLSBOER  
Hauptgeschäftsführerin  
Bundesverband d. Systemgastronomie e. V.



**vitaliberty**  
HARALD HOLZER  
Geschäftsführer  
vitaliberty GmbH



**BREMER LANDESBANK**  
MANFRED HORN  
Personalmanagement  
Bremer Landesbank



**PERSONAL**  
STEFANIE HORNING  
Pressesprecherin Personal  
spring Messe Management GmbH



**PERSONAL**  
NADINE JÄGER  
Abteilungsleiterin Personalfach-  
und Recruitingmessen  
spring Messe Management GmbH



**Radisson Blu Hotel**  
NICOLE KERN  
Director of Human Resources  
Radisson Blu Hotel Berlin



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



**tesa**  
HELGE KOCHSCHÄMPE  
HR Manager  
tesa SE



**BetterHeads**  
MARKUS KRAMPE  
Geschäftsführer  
BetterHeads GmbH



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

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



**DATAXONTEXT**  
FRANZ LANGECKER  
Chefdirektor HR Performance  
DATAXONTEXT GmbH



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



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



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



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



**AGV**  
CORDULA MIOSGA  
Geschäftsführerin  
Arbeitsgeberverband Region Braun-  
schweig e. V.



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



**DB**  
MANFRED NEFF  
Leiter Organisation Konzernleitung  
Deutsche Bahn AG



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



**KKH**  
MARGOT OTT-SIEDENTOPF  
Personnelmarketing /  
zertifizierte systemische Supervisorin  
KKH



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



**Naspa**  
THOMAS POHL  
Leiter Personalmanagement  
Nassauische Sparkasse Wiesbaden (Naspa)



**TOM TAILOR GROUP**  
NINA POTHMANN  
Director Human Resources  
TOM TAILOR Holding AG



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



**DB BAHN**  
FRANK PRIEWE  
Geschäftsführer  
DB Regio Bus Nord



**IMX**  
OLIVER RENOLD  
Geschäftsführer  
Innernetrix Deutschland GmbH



**Richter**  
OLAF RICHTER  
Geschäftsführer  
Richter Personalservice GmbH



**htw**  
PROF. DR. WILHELM SCHMEISSER  
Geschäftsführer für Technik und  
Wirtschaft Berlin



**wts**  
PETER SCHMITZ  
Senior Manager  
WTS Beratungsgruppe



**SWP OUTPLACEMENT**  
HANS-JOSEF SCHNEPFER  
Geschäftsführer  
SWP-Outplacement



**IBM**  
KATRIN SCHÖPF  
Führungskräfte-Entwicklung  
IBM



**TUI**  
CORNELIA SCHWIEGER  
Senior HR Business Partner  
TUI Infotec GmbH



**ADP**  
SKJUDO SEIFERT  
Director BPI  
ADP Employer Services GmbH



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



**McDonald's**  
PROF. DR. CARSTEN STEINERT  
Betriebswirtschaftslehre insb.  
Personalmanagement  
Hochschule Osnabrück



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



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



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



**PLU**  
CHRISTINE WALKER  
Geschäftsführerin  
PLU GmbH



**charisManufaktur**  
SILKE WARM  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung



**randstad**  
FRANK WEGERLE  
Personalreferent  
Unilever Deutschland Produktions GmbH  
& Co. OHG



**randstad**  
Meike Wolf  
District Manager  
Randstad Deutschland



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



**PensionCapital**  
RÜDIGER ZIELKE  
Geschäftsführer  
PensionCapital GmbH



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



## Liebe Leserin, lieber Leser,

das vergangene Jahr stand für uns ganz im Zeichen des zehnjährigen Jubiläums des HR-RoundTable. Der Höhepunkt unserer Festivitäten war die erste Pressekonferenz des HR-RoundTable im Rahmen der Messe Zukunft Personal in Köln. Im Gespräch mit Prof. Dr. Niels Brabandt (NB Networks AG) informierten Franz Langecker (Chefredakteur der HR Performance, DATAKONTEXT GmbH), Stefanie Hornung (Pressesprecherin der Zukunft Personal), Horst van Gageldonk (Geschäftsführer von gmo) und Dr. Jens Hoeppe (Leiter Personal der Stadtsparkasse Düsseldorf) ein Publikum aus Medienvertretern über ihre langjährige Zusammenarbeit mit dem HR-RoundTable. Ihre Beiträge gaben wichtige Impulse für die Diskussion der aktuellen Fragen des Personalmanagements.



Pressekonferenz des HR-RoundTable auf der Zukunft Personal 2014.  
Von links nach rechts: Franz Langecker, Stefanie Hornung, Thomas Buck,  
Dr. Jens Hoeppe und Horst van Gageldonk.

Diese Impulse werden bereits in dieser Ausgabe der HR-RoundTable-News aufgenommen: Über das richtige Maß und die besten Methoden der Mitarbeiterbindung reflektiert der Beitrag von Sandra Bierod-Bähre von der Kind Unternehmensgruppe (S. 8). Wie sich die Bundeswehr im „War for Talents“ positioniert, bespricht Kai Alexander Nagler von der Bundeswehr (S. 26). Die neuen rechtlichen Anforderungen, die die Einführung des Mindestlohns mit sich bringt, erläutert Dr. Alexandra Henkel von FPS (S. 22). Wenn Sie diese und weitere HR-Themen gern weiterverfolgen möchten, dann besuchen Sie uns auf den Messen PERSONAL Nord und Süd (S. 3 und 4) oder nehmen Sie als Personaler an unseren Abendveranstaltungen (S. 36) teil.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Ihr Thomas Buck

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



### IN DIESER AUSGABE

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

### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 Innovation in HR? Neue Denke für Personalressorts gefragt

### ■ PERSONALSTRATEGIE

- 8 Drum prüfe, wie man sich ewig bindet! Mit welchen Mitteln die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen binden?
- 10 Sind Ihre Mitarbeiter begeistert?
- 12 Social Media: Überbewertet? Unterbewertet? Beides!
- 14 Mehr Objektivität in der Subjektivität: Beurteilungsgespräche auf dem Prüfstand

### ■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

- 16 Attraktive bAV-Lösungen für den Mittelstand

### ■ GESUNDHEIT

- 17 Präventiv handeln und Mitarbeiter unterstützen
- 18 Bore-out: Unterforderung und Langeweile am Arbeitsplatz

### ■ RECHT

- 22 Ausgewählte Probleme des Mindestlohngesetzes aus der Beratungspraxis
- 23 Das Wesentliche in der Musik steht nicht in den Noten
- 24 „Spot-On-Boni“ als Alternative zu klassischen Formen der variablen Vergütung
- 25 „Headhunting und Active Sourcing“ – welche Spielregeln gibt es?

### ■ PERSONALSUCHE

- 26 Wir.Beraten.Deutschland. Die Karriereberatung der Bundeswehr
- 28 Wie unterscheiden Sie Personalberater und Personaldienstleister?

### ■ AUSLAND

- 29 Mitarbeiterentsendungen: Das Zusammenspiel von Steuern und Sozialversicherung

### ■ NETZWERK

- 31 Erfahrungsberichte zur women&work

### ■ PERSONALENTWICKLUNG

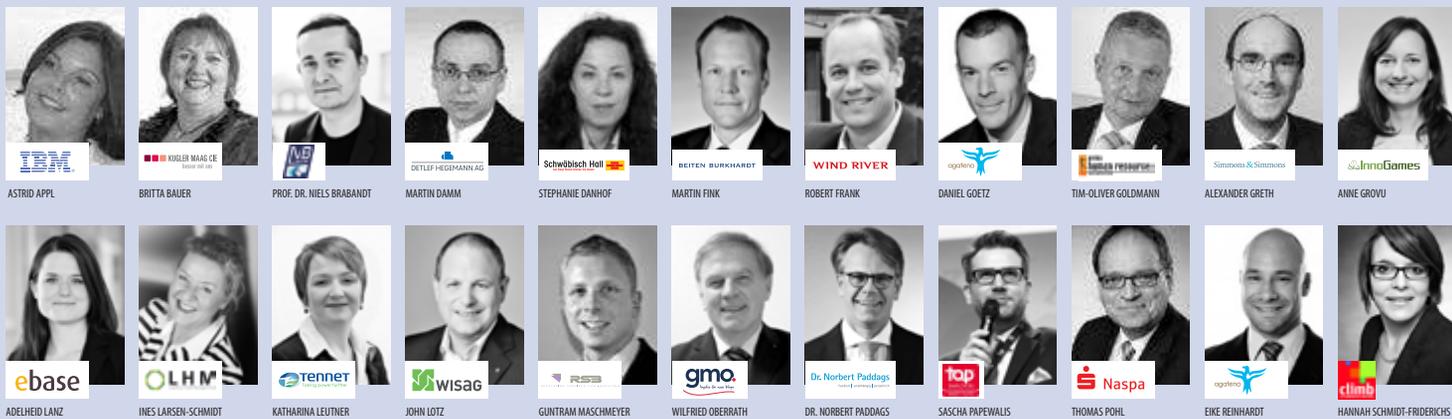
- 32 Weiterbildungsbedarf: Von der Planung bis zur Umsetzung
- 34 Führung – Der weite Weg von der Führungsphilosophie zum Handeln im Alltag

**Mittwoch, 6.5.2015**

09:20 Uhr	Perfekte Stellenanzeige 2015 – Best Practices und Forschungsergebnisse	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09:55 Uhr	Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel	Daniel Goetz, Geschäftsführung, agateno Training & Coaching
10:30 Uhr	SeitenWechsel – Lernen in anderen Lebenswelten	Doris Tito, Programmleiterin SeitenWechsel, Patriotische Gesellschaft von 1765
11:05 Uhr	Karriere für die Generation Y	Anne Grovu, Personalleiterin, InnoGames GmbH
11:40 Uhr	Psychische Gefährdungsbeurteilung mit digitalen Lösungen einfach und schnell umgesetzt	Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH
12:15 Uhr	Update Arbeitsrecht 2015 – Mindestlohn und mehr	T. Ullrich Kuttner, Rechtsanwalt, Rechtsanwälte Kuttner & Kollegen
12:50 Uhr	Clever kombiniert: Zeitwertkonten mit Fondsrückdeckung	Adelheid Lanz, Vertrieb - Spezialistin Pension Management, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
13:25 Uhr	Weiterbildungsbedarf: Von der Planung bis zur Umsetzung	Manfred Horn, Personal- und Organisationsentwickler, Bremer Landesbank
14:00 Uhr	Der Interimsmanager als Konfliktlöser	Annemarie Heidenhain, Partner, HR-Consultants GmbH
14:35 Uhr	Neues, spannendes Thema im Bereich Arbeitgeberattraktivität	Sascha Papewalis, Stellv. Country Manager Deutschland, Top Employers Institute
15:10 Uhr	Trennungskultur: Gestalten von betriebsbedingten Kündigungen	Horst van Gageldonk, Geschäftsführer, gmo Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
15:45 Uhr	Analyse psychischer Belastungen – mehrere Wege zum Erfolg!	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
16:20 Uhr	Update Arbeitsrecht 2015 – Mindestlohn und mehr	Dr. Alexandra Henkel, Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, FPS Rechtsanwälte & Notare
16:55 Uhr	Schlaue Ferien mit CLIMB – ein innovatives Konzept für Unternehmen	Hannah Schmidt-Friderichs, Geschäftsführerin, gemeinnützige CLIMB GmbH

**Donnerstag, 7.5.2015**

09:20 Uhr	Aktuelle Forschungsergebnisse zur Gestaltung erfolgreicher Qualifikationsmaßnahmen	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09:55 Uhr	Performance Appraisals – alle Jahre wieder und immer wieder gleich?	Ines Larsen-Schmidt, Director of Human Resources, Lapithus Hotel Management GmbH
10:30 Uhr	Update Arbeitsrecht 2015 – Mindestlohn und mehr	Dr. Alexandra Henkel, Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, FPS Rechtsanwälte & Notare
11:05 Uhr	Wie der IBM Supercomputer Watson zum besten Freund von HR werden könnte	Stefan Heil, Senior Account Executive, IBM Smarter Workforce Solutions
11:40 Uhr	Muss Ruhestand wirklich „RUHE-STAND“ bedeuten? Chancen und Möglichkeiten	Wilfried Oberrath, Geschäftsführer, gmo Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH
12:15 Uhr	Employer Branding mit betrieblichen Zusatzleistungen	Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH
12:50 Uhr	Mitarbeiterbindung und Führung – neurowissenschaftliche Ansätze zur Bindung	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
13:25 Uhr	Stark im Stress? Erstmal durchatmen!	Maximilian R. U. Schopf, Personalreferent, Nordzucker AG
14:00 Uhr	Demographischer Wandel aus Unternehmenssicht oder die Mär vom Megatrend	Dr. Norbert Paddags, Unternehmensberater und Interim Manager
14:35 Uhr	Konflikte lösen – Potenziale realisieren durch Auflösung der Autonomie-Illusion	Heike Hartmann, Beratung & Schnittstellenmanagement, HARTMANN CONCEPTS
15:10 Uhr	Headhunter für Dummies   Personalberater oder Personaldienstleister?	Markus Krampe, Geschäftsführer, BetterHeads GmbH   Portallösung für transparentes Recruiting
15:45 Uhr	Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln	Guntram Maschmeyer, Business Development Manager, RSB Deutschland GmbH
16:20 Uhr	Einstellungsinterviews professionell führen	Katharina Leutner, Referentin Personalbeschaffung, TenneT TSO GmbH
16:55 Uhr	Mitarbeiterbindung – Führungsaufgabe statt HR-Thema	Martin Damm, Personalmanager, Detlef Hegemann Verwaltung- und Beteiligungs GmbH



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

**Dienstag, 19.05.2015**

09:20 Uhr	Perfekte Stellenanzeige 2015 – Best Practices und Forschungsergebnisse	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
09:55 Uhr	Vom Ausbilder zum Lernprozessbegleiter	Stephanie Danhof, Leitung Personalentwicklung Ausbildung Gesundheitsmanagement, Bausparkasse Schwäbisch Hall
10:35 Uhr	Wie der IBM Supercomputer Watson zum besten Freund von HR werden könnte	Sven Semet, Senior Account Executive, IBM Smarter Workforce
11:10 Uhr	Psychische Gefährdungsbeurteilung mit digitalen Lösungen einfach und schnell umgesetzt	Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH
11:45 Uhr	Mentoring lohnt sich	Eleonore Wall, Entrepreneur, biz4d - Mentoring-Programme
12:20 Uhr	Neues, spannendes Thema im Bereich Arbeitgeberattraktivität	Sascha Papewalis, Stellv. Country Manager Deutschland, Top Employers Institute
12:55 Uhr	Gibt es unter älteren Mitarbeitern Highpotentials?	Britta Bauer, Manager Finance, Kugler MAAG CIE GmbH
13:30 Uhr	Analyse psychischer Belastungen – mehrere Wege zum Erfolg!	Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr
14:05 Uhr	Cross Cultural Competence bei international operierenden Unternehmen	Robert Frank, Director Human Resources EMEA, Wind River GmbH
14:45 Uhr	Das schwarze Schaf: Über den richtigen Umgang mit schlecht leistenden Mitarbeitern	Alexander Greth, Rechtsanwalt, Simmons & Simmons LLP
15:25 Uhr	Der Gewinn liegt im richtigen (Personal)Einkauf	Wolfgang Zechmeister, Interim-Manager (HR) und Personalberater, Z-PM
16:05 Uhr	Female Recruiting: Was Frauen wollen – Wünsche und Anforderungen	Melanie Vogel, Geschäftsführerin, Top4Women
16:40 Uhr	Agiles HR Management	Anne Grovu, Personalleiterin, InnoGames GmbH

**Mittwoch, 20.05.2015**

09:25 Uhr	Aktuelle Forschungsergebnisse zur Gestaltung erfolgreicher Qualifikationsmaßnahmen	Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG
10:00 Uhr	Karriere für die Generation Y	Anne Grovu, Personalleiterin, InnoGames GmbH
10:40 Uhr	Headhunter for Dummies – Personalberater oder Personaldienstleister?	Markus Krampe, Geschäftsführer, BetterHeads GmbH   Portallösung für transparentes Recruiting
11:20 Uhr	Neues, spannendes Thema im Bereich Arbeitgeberattraktivität	Andreas Herpich, Business Process Management, Top Employers Institute
12:00 Uhr	Mythen, Übertreibungen und unangenehme Wahrheiten. Millennials am Arbeitsplatz: Wie sind sie wirklich?	Astrid Appl, Solutions Consultant, IBM Smarter Workforce
12:35 Uhr	Clever kombiniert: Zeitwertkonten mit Fondsrückdeckung	Angelika Schuhbauer, Spezialistin Pension Management/ Prokuristin, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
13:10 Uhr	„Achtsamkeit“ im Unternehmen: Esoterik oder hilfreiches Instrument	Thomas Pohl, Leiter Personalmanagement, Nassauische Sparkasse
13:50 Uhr	Psychische Gefährdungsbeurteilung mit digitalen Lösungen einfach und schnell umgesetzt	Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH
14:25 Uhr	Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln	Guntram Maschmeyer, Business Development Manager, RSB Deutschland GmbH
15:00 Uhr	Female Recruiting: Was Frauen wollen – Wünsche und Anforderungen	Susanne Hillens, Systemische Beratung & Coaching, Wirtschaftsweiber
15:35 Uhr	Der neue Mindestlohn – ein erster Bericht aus der Praxis	Martin Fink, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner, Beiten Burkhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
16:10 Uhr	Personalentwicklung bei WISAG	John Lotz, Leiter Personal, WISAG Gebäude- und Betriebstechnik Holding GmbH & Co. KG
16:50 Uhr	Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel	Eike Reinhardt, Geschäftsführer, agateno Training & Coaching



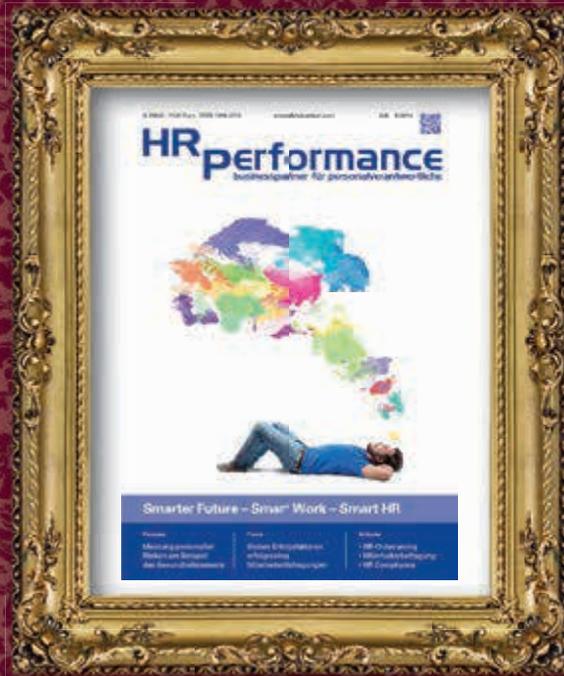
Der HR-RoundTable und seine Messe-Partner freuen sich auf Ihren Besuch.



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

*Gut informiert zu sein, ist keine*

# GROSSE KUNST



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

*Jahresabonnement*  
**HR Performance**  
*für 125,- Euro.*

**Jetzt abonnieren unter**

>> [www.datakontext.com/hrperformance](http://www.datakontext.com/hrperformance) >> [abo@datakontext.com](mailto:abo@datakontext.com) >> Fax: +49 22 34/9 89 49-32



[www.datakontext.com/newsletter](http://www.datakontext.com/newsletter)



[facebook.com/hrperformance](https://facebook.com/hrperformance)



[twitter.com/hrselect](https://twitter.com/hrselect)

**HR performance**  
businesspartner für personalverantwortliche

>> Next Generation HR

Im digitalen Zeitalter entstehen neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit. Personaler müssen deshalb ihre Instrumente überdenken und schneller auf Veränderungen reagieren. Wertvolle Anregungen entstehen meist im persönlichen Austausch mit Berufskollegen, wie etwa beim HR-RoundTable auf der PERSONAL2015 Nord, vom 6. bis 7. Mai in Hamburg, und auf der PERSONAL2015 Süd, vom 19. bis 20. Mai in Stuttgart.



PERSONAL2014 Nord – Vortrag von Frank Kohl-Boas / Foto: © PERSONAL2014 / Fotostudio Franz Pflüeg

PERSONAL2015 Nord und Süd

# Innovation in HR? Neue Denke für Personalressorts gefragt

Personalentscheider, Geschäftsführer und Mitarbeiter von Personalabteilungen erhalten auf beiden Messen einen Überblick über die Trends im Personalmanagement – von Personalsoftware und Online-Recruiting über Weiterbildung und E-Learning bis hin zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement. Integriert in den Ausstellungsbereich läuft an den jeweils zwei Messetagen ein umfassendes Begleitprogramm aus Vorträgen, Diskussionen und Networking-Formaten. Ein Highlight in Stuttgart und Hamburg sind die Präsentationen im Forum des HR-RoundTable: Besucher kommen dort, nach den Impulsen der Referenten, bei Snacks und Getränken ganz einfach mit Kollegen und Dienstleistern ins Gespräch.

## PERSONAL2015 Nord: Innovatives Personalmanagement im digitalen Zeitalter

Das Programm in Hamburg startet jedoch erst einmal auf der großen Bühne: mit Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personalentwicklung Konzern und Konzernführungs-kräfte der DB

Mobility Logistics AG. Laut der Vize-Präsidentin des Bundesverbandes für Personalmanager (BPM) erfordert die Arbeitswelt heute einen höheren Grad an Flexibilität, Mobilität, Fach- und Sozialkompetenz, Internationalität und Diversität als je zuvor. Wie sich Personaler darauf einstellen sollten, veranschaulicht Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp als Keynote-Sprecherin – auch anhand persönlicher Erfahrungen im Silicon Valley.

Im HR-RoundTable-Forum ist unter anderen Ines Larsen-Schmidt, Director Human Resources der Lapithus Hotel Management GmbH, als Vortragende mit dabei. Sie beschäftigt sich mit der Neuausrichtung von „Performance Appraisals“: Zur besseren Mitarbeiterbeurteilung setzt sie auf den unternehmensübergreifenden Benchmark von ähnlichen Funktionen und Positionen. In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt auch das Thema Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Martin Damm, Leiter des Zentralbereichs Personal der Detlef Hegemann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, widmet sich vor diesem Hintergrund der Frage, ob es überhaupt noch die Aufgabe von HR ist, Mitarbeiter zu binden,

oder ob nicht vielmehr Führungskräfte dabei in der Pflicht stehen. Ein Schwerpunkt auf der PERSONAL2015 Nord sind zudem neue Ansätze für ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit dem Thema „Stark im Stress? Erstmals durchatmen!“ liefert Maximilian R. U. Schopf, Personalreferent der Nordzucker AG, dafür eines der Praxisbeispiele.

## PERSONAL2015 Süd: New Work in allen Facetten

Auf dem Messependant in Stuttgart sollten Besucher den Keynote-Vortrag von Dieter Scholz, Geschäftsführer Personal der IBM Deutschland GmbH, zum Thema New Work und Demokratisierung der Arbeit nicht verpassen: Er beschäftigt sich mit der Transformation der Arbeitswelt, die von den Betrieben eine laufende Neuorientierung erfordert. Scholz äußert sich insbesondere dazu, wie Unternehmen und ihre Führungskräfte von morgen damit umgehen können, dass sich Beschäftigte mehr Mitbestimmung und Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung wünschen.

Ein hochaktuelles Thema bringt auch Thomas Pohl, Leiter Personalmanagement der Nassauischen Sparkasse Wiesbaden (Naspa), zum HR-RoundTable in Stuttgart mit: das achtsamkeitsbasierte Gesundheitsmanagement seines Arbeitgebers. Er schildert zunächst die eigene anfängliche Skepsis gegenüber diesem leicht esoterisch anmutenden Ansatz, zeigt dann jedoch, wie „Achtsamkeit“ heute in der Naspa wirkt. Anne Grovu, Head of Human Resources von InnoGames, geht gleich mit zwei spannenden Vorträgen aus dem Umfeld von New Work an den Start: „Karriere für die Generation Y“ (auch in Hamburg) und „Agiles HR-Management“.

Weitere Informationen und Anmeldung:  
[www.personal-messe.de](http://www.personal-messe.de)



PERSONAL 

### STEFANIE HORNING

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

# Drum prüfe, wie man sich ewig bindet!

Mit welchen Mitteln  
die richtigen Mitarbeiter an  
das Unternehmen binden?



**A**uf unterschiedlichsten Wegen versuchen Unternehmen, Leistungsträger dauerhaft an sich zu binden. In Ratgebern werden sowohl ein positives Menschenbild und die Schaffung sinnhafter Tätigkeiten als auch Zusatzleistungen, wie Tankgutscheine und Verpflegungszuschüsse, gepriesen. Manche Empfehlungen verwundern, da sie doch ganz selbstverständlich zu einer wertschätzenden Personalarbeit gehören sollten.

Ein Universalrezept gibt es nicht, aber wichtig ist, ein unternehmensspezifisches Konzept zur Mitarbeiterbindung aus einem Guss zu schaffen. Ein bisschen flexible Arbeitszeitgestaltung und ein bisschen Teamevent genügen nicht. Das gesamte Konzept muss die Werte der Personalpolitik des Unternehmens als roten Faden erkennen lassen.

Angesichts des enger werdenden Arbeitskräfteangebots gewinnt die Aufgabe, Leistungsträger zu halten, stetig an Bedeutung. Besonders gilt das für Branchen mit Fachkräftemangel<sup>(1)</sup>, die sich nicht nur im vielbeschriebenen War for talents befinden, sondern deren Bindungsbemühungen über die Gruppe der Leistungsträger deutlich hinausgehen müssen.

## Rechtliche Bindung

Eine rechtliche Bindung – zumeist mittels Verlängerung der gesetzlichen Kündigungsfrist – bringt nur wenig Nutzen. Zum einen verlassen Arbeitnehmer immer häufiger ohne Einhaltung der vereinbarten Kündigungsfrist ihre Tätigkeit. Leider finden sie nicht selten die Unterstützung ihrer neuen Arbeitgeber, die sie von etwaigen Schadenersatzansprüchen freistellen<sup>(2)</sup>. Zum anderen wird der Nachteil einer langfristigen rechtlichen Bindung immer dann deutlich, wenn Mitarbeiter während der Kündigungsfrist höchstens noch Dienst nach Vorschrift leisten. Nicht selten ist dann das Ergebnis eine Aufhebungsvereinbarung, um den demotivierten Mitarbeiter möglichst früh aus dem Unternehmen zu verabschieden.

## Emotionale Bindung

Angestrebt wird daher eine emotionale Bindung an das Unternehmen. Die Mitarbeiter sollen stolz sein, für das Unternehmen zu arbeiten, sich mit besonderem Engagement einbringen und aus Loyalität gar nicht daran denken, das Unternehmen zu verlassen. Soweit die Wunschvorstellung. Die Realität ist deutlich komplexer.

Der jüngst veröffentlichte Gallup Engagement Index 2014 spricht 15 Prozent der Arbeitnehmer gar keine emotionale Bindung an ihren Arbeitsplatz zu. 70 Prozent hätten lediglich eine geringe Bindung (möglicherweise ausgedrückt im Dienst nach Vorschrift). Bei dem kläglichen Rest von 15 Prozent der Arbeitnehmer haben entweder die Bemühungen der jeweiligen Unternehmen gefruchtet oder sie bringen von sich aus eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitsplatz mit. Jeder Arbeitgeber, der nicht überzeugt ist, dass bei ihm ausschließlich die dritte Gruppe arbeitet, hat also noch viel Raum für Verbesserungen.

Der vermeintlich einfachste Ansatz, um die hier schlummern- den Potenziale zu wecken – durch monetäre Anreize –, ist nur bedingt geeignet. „Geld allein macht nicht glücklich“ schrieb das Manager Magazin bereits im März 2004<sup>(3)</sup>. Ein hohes Gehalt allein würde Mitarbeiter weder motivieren noch binden. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Interessant ist aber, welche Wechselwirkung zwischen der Einkommenszufriedenheit und der Transparenz der Vergütungsstruktur besteht. In die Zufriedenheit mit dem Gehalt fließt zumindest unbewusst mit ein, ob die Gehaltsfestlegung – gerade im mutmaßlichen Vergleich zu Kollegen – als berechenbar und gerecht empfunden wird. Werden Vergütungsmaßstäbe nachvollziehbar kommuniziert, erstickt dies eine gefährliche Quelle der Unzufriedenheit. Gehaltserhöhungen, nur mit dem Zweck einzelne Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sind deshalb immer mit dem Risiko verbunden, die Zufriedenheit anderer Mitarbeiter zu gefährden. Ein solcher Schritt sollte nur dann gegangen werden, wenn er sachlich begründet werden kann und die allgemeine Wahrnehmung besteht, dass unter vergleichbaren Umständen auch andere Mitarbeiter in den Genuss einer Gehaltssteigerung kommen würden. Jeder Eindruck von Willkür ist hingegen kontraproduktiv.

### Mitarbeiter = Kunde?

Ein erster Ansatz kann sein, den Mitarbeiter wie einen Kunden zu analysieren, denn banal, aber zutreffend: Sind Mitarbeiter mit dem „Produkt“ Arbeitsplatz unzufrieden und bieten andere Unternehmen ein besseres „Produkt“, steigt die Wahrscheinlichkeit, diese Mitarbeiter zu verlieren. Diese Betrachtung sensibilisiert dafür, zunächst das eigene Gesamtpaket sowie die Arbeitsmarktbedingungen zu reflektieren, bevor man sich in vermeintlich notwendige Maßnahmen stürzt. Nicht außer Acht zu lassen ist dabei, dass auch zufriedene Mitarbeiter (Kunden) nach einigen Jahren tendenziell Neues ausprobieren wollen. Um diese Mitarbeiter nicht zu verlieren, bedarf es attraktiver Veränderungsmöglichkeiten im Unternehmen, sei es durch Wechsel der Position oder durch Übernahme von Zusatzaufgaben. Geht diese Veränderung mit einer Weiterqualifikation des Mitarbeiters einher und ist sie Ergebnis eines transparenten Kompetenzmanagements, kann sie zu einer gestärkten Bindung an das Unternehmen führen. Erforderlich dafür ist, dass der Mitarbeiter dies als Ausdruck der Wertschätzung seiner bisherigen Leistungen und Anerkennung persönlicher Stärken empfindet. Standardbildungsprogramme, die einer Vielzahl von Mitarbeitern zur Verfügung stehen, sind da weniger wirksam.

### ... nicht zu vergessen: die Generation Y!

Zukunftstaugliche Mitarbeiterbindungskonzepte müssen sich an den (postmaterialistischen) Erwartungen der vielbesprochenen Generation Y messen lassen. Glaubt man den vorherrschenden Einschätzungen, entscheidet gerade sie besonders schnell, den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn er nicht (mehr) den Erwartungen entspricht. Mindestens die

folgenden drei Punkte sollten daher in die Überlegungen zur unternehmensspezifischen Mitarbeiterbindung einfließen:

- Mit hinreichender Kreativität ist zu hinterfragen, welche Maßnahmen zur Work-Life-Balance – treffender, zum Work-Life-Blending – angeboten werden können.
- Da der Alltag der Generation Y von gefühlt unbegrenztem Wissensaustausch geprägt ist, kann Autorität kaum noch mit Wissensvorsprung begründet werden. Als Folge des Anspruchs auf Informationsteilnahme werden Unternehmensentscheidungen und -prozesse deutlich stärker hinterfragt. Die Akzeptanz von Führungskräften bemisst sich zudem kaum noch an Informationshoheit oder Seniorität, sondern an deren fachlichen und sozialen Kompetenzen. Emotionale Bindung erfordert daher die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und eine vertrauensvolle, offene Unternehmenskommunikation.
- Aufrichtigkeit des Unternehmens wird verlangt. Darunter fällt nicht nur die Pönalisierung von Skandalen, sondern insbesondere der Anspruch auf einen respektvollen Umgang im Unternehmen. Verlässliche, glaubwürdige Führungskräfte sind dafür wesentlich. Gleichzeitig sollte die Loyalität der Mitarbeiter zu den (Personal-)Grundsätzen des Unternehmens eingefordert werden, denn selbst gutgemeinte Einzelzugeständnisse sind ab einem gewissen Ausmaß der Tod jeder transparenten, aufrichtigen Personalpolitik.

### Mitarbeiterbindung durch Fluktuation?

Fluktuation darf nicht grundsätzlich negativ bewertet werden! Ohne gesunde Fluktuation werden nach einer gewissen Zeit Probleme und Optimierungschancen im Unternehmen höchstwahrscheinlich weder gesehen noch angegangen. Das Festhalten an Mitarbeitern, die deutlich die emotionale Bindung an das Unternehmen vermissen lassen und/oder deren Arbeitsleistungen nicht den Anforderungen entsprechen, kann zudem die Bindung all jener Mitarbeiter gefährden, die ihr eigenes hohes Engagement dadurch als weniger wertgeschätzt empfinden. Das Ziel, möglichst jeden Mitarbeiter halten zu wollen, kann sich damit als Falle erweisen. Wie stark sich ein Unternehmen um jeden einzelnen Mitarbeiter bemüht, sollte nicht nur mit seiner Bedeutung für die Organisation, sondern auch mit dem Grad seines Engagements und seiner Loyalität begründbar sein.

### Die Lage ist ernst, aber nicht freudlos ...

Zum Abschluss sei darauf hingewiesen, dass, nach einem Bericht des „Spiegel“ im März 2015<sup>(4)</sup>, Mitarbeiter fröhlicher Vorgesetzter motivierter sind. Ein ähnlicher Humor schafft zudem ein Verbundenheitsgefühl. Neben dem vielbemühten „offenen Ohr“ des Vorgesetzten könnte in manchem Unternehmen vielleicht schon ein humorvoller Ton bei der Mitarbeiterbindung helfen.



## KIND

**SANDRA BIEROD-BÄHRE**

Bereichsleiterin Personal / Juristin

Kind Unternehmensgruppe

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

(1) Die Bundesagentur für Arbeit gibt ihre Einschätzung hierzu in der Fachkräfteengpassanalyse Dez. 2014: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2014-12.pdf>

(2) Der Anspruch auf die Arbeitsleistung ist (richtigerweise) nicht vollstreckbar (§ 888 Abs. 2 ZPO).

(3) <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-292297.html>

(4) <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/humor-im-buero-vorsicht-der-chef-witzelt-a-1019359.html>



# Sind Ihre Mitarbeiter begeistert?

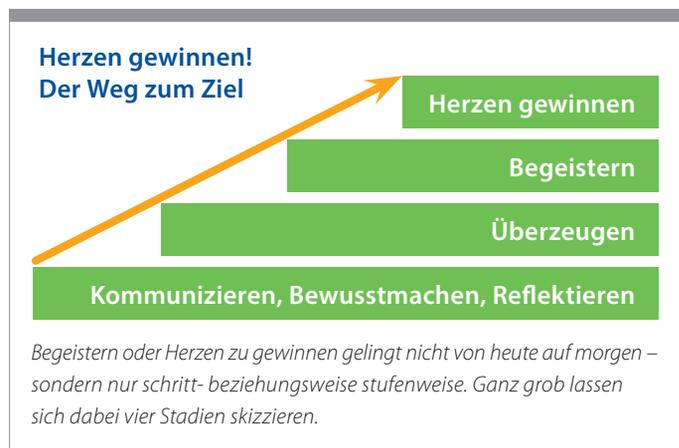
**M**otivierte Mitarbeiter sind für jedes Unternehmen wichtig – egal ob es sich um einen Automobilbauer, einen Einzelhändler oder eine Modekette handelt. Besondere Bedeutung hat das Thema jedoch für Dienstleister: Denn hier nimmt der Kunde das Unternehmen ausschließlich über die Mitarbeiter und deren Arbeitsleistung wahr. Der direkte Kontakt und die Interaktion sind, anders als bei einem Produkt, das auch anonym im Internet bestellbar ist, entscheidend dafür, wie eine Dienstleistung empfunden wird. Und das sowohl im positiven als auch im negativen Sinne.

Für die WISAG lag es daher nahe, sich im Zuge des Markenrelaunchs im Jahr 2010 – bei dem das Unternehmen außer dem neuen Markenauftritt auch ein Leitbild, inklusive Werten, Mission, Vision und einer Strategie, vorstellte – mit den Mitarbeitern zu beschäftigen. Und so findet sich in einem Teilziel der Vision der Vorsatz, bis zum Jahr 2020 die Mitarbeiter zu begeistern und ihre Herzen gewonnen zu haben. Im Detail lautet es: Bis zum Jahr 2020 begeistert die WISAG als starke Marke ihre Kunden und Mitarbeiter und hat ihre Herzen gewonnen. An dieser Stelle wird ein Zusammenhang deutlich: Mitarbeiterbegeisterung ist für die WISAG Facility Service kein Selbstzweck. Der Markt für Facility Services ist hart umkämpft, es herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Daher gilt es, über die Begeisterung der Mitarbeiter auch die Kunden zu begeistern – und sich so vom Wettbewerb abzuheben. Im Folgenden soll betrachtet werden, wie die WISAG das Thema Mitarbeiterbegeisterung messbar macht.

## Auf Worte folgen Taten

Wie geht es weiter, wenn das Ziel Mitarbeiterbegeisterung festgelegt ist? Was bedeutet es? Wie lässt es sich operationalisieren? Der WISAG war es wichtig, dass selbst ein abstraktes Ziel wie Mitarbeiterbegeiste-

rung konkretisiert und messbar ist. Um dies zu erreichen, wurde eine Mitarbeiterumfrage entwickelt. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass durch eine regelmäßige Durchführung sowohl der Status quo erfasst werden kann, als auch Veränderungen sichtbar werden. Außerdem lassen sich dadurch die wesentlichen Treiber – also die Faktoren, die sich am stärksten auf die Aspekte starke Marke, Mitarbeiterbegeisterung und Herzen gewinnen auswirken – identifizieren.



Als Grundlage zur Entwicklung einer Befragung galt es, im ersten Schritt festzulegen, was hinter den Begrifflichkeiten steht. Für das Thema Mitarbeiterbegeisterung umfasst dies die Punkte:

- Mitarbeiter
- begeisterter Mitarbeiter
- Mitarbeiter, dessen Herz gewonnen wurde

Für die Definition des Begriffs Mitarbeiter gibt es gängige Kriterien, die eine Orientierung ermöglichen. Doch für „begeisterter Mitarbeiter“ und „Mitarbeiter, dessen Herz gewonnen wurde“, mussten komplett neue Inhalte erarbeitet werden. Diese Begriffsbestimmungen waren mit erheblichem Aufwand verbunden, doch sind sie die Basis, um Faktoren zu erarbeiten, in denen sich die oben genannten Parameter widerspiegeln beziehungsweise inhaltlich dicht mit ihnen verbunden sind.

### Von der Definition zur Frage

Anschließend ließen sich verwandte Themenkomplexe, wie Vorgesetzte und Führung, Motivierendes Arbeitsumfeld oder Individuelle Förderung/ Entwicklungsmöglichkeiten, ableiten (woraus wiederum die Grundlage dafür entstand, konkrete Fragen zu entwickeln). Beispielhaft sind folgende Aussagen, die die WISAG Mitarbeiter auf einer Skala von eins bis fünf bewerten konnten:

- Die Arbeit bei der WISAG macht mir Spaß.
- Wenn ich bei der WISAG erfolgreich tätig bin, kann ich meine Wünsche und Ziele erreichen.
- Ich würde gerne für immer bei der WISAG arbeiten.
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die WISAG als Arbeitgeber einem Freund weiterempfehlen?

Außer den vorgegebenen Fragen konnte jeder der sieben Dienstleistungsbereiche der WISAG Facility Service mittels eigener Fragen gezielt Schwerpunkte und Akzente setzen. Denn, wie sich die einzelnen Komponenten des Unternehmensziels darstellen oder erfassen lassen, variiert von Dienstleistung zu Dienstleistung – und ist beispielsweise beim Catering eine andere als bei der Gebäudetechnik.

Nach der Entwicklung der Fragebögen fanden Pretests statt, um ihre Tauglichkeit zu prüfen. Insgesamt nahmen die beschriebenen Vorarbeiten rund ein Jahr in Anspruch. Anfang 2013 fiel der Startschuss für die erste Umfrage zum Thema Mitarbeiterbegeisterung. Jeder der damals knapp 30.000 Mitarbeiter der WISAG Facility Service war aufgerufen, daran online teilzunehmen.

### Erste Erkenntnisse

Nach der Auswertung der ersten Umfrage zeigte sich, dass folgende Faktoren die wichtigsten Treiber für Mitarbeiterbegeisterung sind:

- ein regelmäßiger Austausch über Kundenbedürfnisse
- Weiterentwicklungschancen
- Vorgesetzte mit Vorbildfunktion

Durch Verbesserungen in diesen Bereichen lassen sich die größten Effekte erzielen: Also liegen hier die wichtigsten Ansatzpunkte für Optimierungen.

Handlungsbedarf sahen die Befragten in der Zusammenarbeit und Kommunikation von und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten – wobei nicht verwunderlich ist, dass Führungskräfte auf nahezu alle Aspekte der Mitarbeiterbegeisterung großen Einfluss haben. Insbesondere ihre Kommunikationskompetenz und Vorbildfunktion tragen wesentlich dazu bei, Mitarbeiter abzuholen – sie zu begeistern.

### Und nach der Auswertung?

Dank der Umfrageergebnisse konnte die WISAG Handlungsfelder identifizieren und konkrete Maßnahmen ergreifen. Zentral für Optimierungen und Verbesserungen sind die Führungskräfte

der unterschiedlichen Ebenen. Sind sie für bestimmte Themen und Aspekte sensibilisiert, entsteht ein Top-down-Effekt, der sich letztendlich für alle Mitarbeiter positiv bemerkbar macht. Ein erstes Feedback, ob die bisher angestoßenen Maßnahmen greifen, wird die zweite Mitarbeiterbefragung geben, die im ersten Quartal 2015 gestartet ist. Spannend wird sein zu sehen, ob und wie schnell sich Themenschwerpunkte der Mitarbeiter verschieben – also ob sie sich eher sprunghaft oder längerfristig mit bestimmten Situationen innerhalb ihres Arbeitsumfeldes beschäftigen.



**wisag**

#### RALF HEMPEL

Vorsitzender der Geschäftsführung  
WISAG Facility Service Holding GmbH & Co. KG



**wisag**

#### JOHN LOTZ

Leiter Personal  
WISAG Facility Service Holding GmbH & Co. KG  
E-Mail: John.Lotz@wisag.de

Anzeige

## Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter Einfach | anschaulich | vielseitig

GDD e.V.

### Merkblatt Datenschutz

27. bearbeitete Auflage 2010  
16 Seiten – broschiert – 21 x 21 cm  
Staffelpreise (siehe [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com))  
ISBN 978-3-89577-598-7 (Inhalt in Farbe)  
ISBN 978-3-89577-597-0 (Inhalt in Schwarz-Weiß)

Auch digital, in englischer Sprache und als firmenindividueller Sonderdruck erhältlich!



Das Merkblatt sensibilisiert Ihre Mitarbeiter für das Thema Datenschutz und macht sie mit den zugehörigen Anforderungen im Unternehmen vertraut.

- Grundlagen, Bedeutung und Notwendigkeit des Datenschutzes
- Ideal für alle Mitarbeiter
- Aktueller Rechtsstand
- Durch farbige Schaubilder anschaulich illustriert
- Leicht verständlich geschrieben

Jetzt kostenloses Muster bestellen:  
02234/98949-30

**DATAKONTEXT**

# Social Media: Überbewertet? Unterbewertet? Beides!

**Social Media. Seit einiger Zeit schwebt dieses Damoklesschwert – verehrt und verehrt – über dem Personalbereich. Ein Muss für die moderne Personalarbeit oder ein überbewertetes Phänomen, das sich bald in Luft auflöst?**

Die Fakten sprechen eine scheinbar klare Sprache: Facebook hat erstmals die Mitgliederzahl von einer Milliarde Nutzer weltweit überschritten.<sup>(1)</sup> Etablierte berufliche Netzwerke liefern sich ein Kopf-an-Kopf-Rennen im deutschsprachigen Raum. In der Studie „Bewerbungspraxis 2014“ erklärten bereits 56,1 Prozent der Befragten, dass sie es gut finden, wenn Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung eingesetzt werden.<sup>(2)</sup> Hierbei stehen die Informationssuche, Vernetzung mit dem Unternehmen sowie die Netzwerkpflge im Vordergrund. Ist demzufolge eine Präsenz und Teilnahme im Social Web sowie im Speziellen in sozialen Netzwerken für jedes Unternehmen, insbesondere des HR-Bereichs, unerlässlich? Oder wird die Bedeutung der sozialen Netzwerke zum Zwecke der Berufsorientierung und Arbeitssuche in der Fachliteratur und aktuellen Diskussion überbewertet?<sup>(3)</sup> Einige halten diese These für zutreffend, andere warnen davor, das Phänomen aus Unsicherheit unberührt zu lassen.<sup>(4)</sup>

Nähern wir uns der Thematik schrittweise und prüfen wir, weshalb die neuen Medien einen derartigen Stellenwert in der Gesellschaft erlangt haben. Zum einen steigt die Internet- und Breitbandnutzung stetig<sup>(5)</sup>, bereits 78 Prozent der Internetnutzer in Deutschland sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet.<sup>(6)</sup> Zum anderen hinterlässt der

demografische Wandel schon heute in einigen Branchen seine Spuren und dieses Phänomen wird sich zuspitzen.<sup>(7)</sup> Zudem verlangen die unterschiedlichen Ansprüche, Bedürfnisse, Erwartungen und Prioritäten der Generationen (Stichwort Generation Y & Z) neue Wege hinsichtlich der Identifikation, Ansprache und Auswahl von potenziellen Bewerbern.

Doch was genau steckt hinter dem Begriff „Social Media“ und wieso wird es auf einmal „sozial“? Entlehnt aus dem Französischen bedeutet social „[...] teilnehmend, in Verbindung stehend [...]“.<sup>(8)</sup> Demnach kann Social Media definiert werden als: „[...] is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.“<sup>(9)</sup> Zudem stehen die Verbindung mit anderen Menschen, die Bildung von Beziehungen sowie Vertrauensbildung im Vordergrund.<sup>(10)</sup> Einfaches Texten auf klassischen Webseiten im 1.0 Schema ist demnach vorbei: Die Kommunikation findet nicht mehr einseitig von Seiten des Unternehmens statt, sondern wird um die vormalige Empfängerseite erweitert. Dies kann einen gefürchteten Kontrollverlust zur Folge haben, weshalb ein Umdenken und eine entsprechende Änderung der Verhaltensweisen erforderlich sind.



Das Fundament der Erwägung, ob Social Media in einem Unternehmen ein Thema sein kann, bilden die Ziele, die mit einem Social-Media-Einsatz erreicht werden sollen sowie das dazu nötige strategische Vorgehen. Außer qualitativen Zielen sollten, zwecks schlüssiger Sinnhaftigkeitsdarlegung, auch quantitative Ziele gewählt werden, da sich der Social-Media-Einsatz einer fundierten Erfolgsmessung unterziehen lassen sollte, um kritischen Stimmen entgegenzutreten zu können.

Aus diesem Fundament können die Eckpfeiler für den Erfolg von Maßnahmen im Social Media erwachsen. Einer dieser Pfeiler ist das Thema der Social-Media-Guidelines, die Vorgaben und Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiter zur Nutzung der sozialen Medien beinhalten.<sup>(11)</sup> Da die Sichtweise innerhalb der Mitarbeiterschaft bezüglich zulässiger, unzulässiger, empfehlenswerter und weniger empfehlenswerter Beiträge schwanken und dadurch Unsicherheit sowie eine Blockadehaltung aufkommen kann, sollte ein Arbeitgeber entsprechende Richtlinien aufstellen. Empfehlenswert ist es, diese Richtlinien mit den Arbeitnehmervertretern gemeinsam aufzustellen.

Zudem müssen die finanziellen und personellen Determinanten im Voraus festgelegt werden. Einen erfolgreichen Social-Media-Einsatz zu

gestalten und zu betreiben, erfordert neben finanziellen Mitteln (Erstellung einer Seite, eines Konzepts, laufende Kosten und vieles mehr) die Klärung, wer den Social-Media-Einsatz führend betreut. Schnell spricht man hier über eine Vollzeitstelle, gerade in der Anfangszeit. Viele Unternehmen schrecken allein aus diesem Grund schon vor dem Einstieg in das Thema zurück, oder setzen Praktikanten oder Werkstudenten federführend ein, wovon stark abgeraten wird.<sup>(12)</sup> Da somit schnell eine hohe Summe bereitgestellt werden muss, sollte eine fundierte Erfolgsmessung quantitative Zielvorgaben überprüfen und belegen können.

Durch die Vielzahl der möglichen Kanäle und die dadurch bedingte Unübersichtlichkeit der Beiträge und Präsenz des eigenen Unternehmens, sollte eine systematische Beobachtung und Auswertung von Beiträgen auf Social-Media-Plattformen erfolgen, was gemeinhin als Social-Media-Monitoring bezeichnet wird.<sup>(13)</sup>

Dies dient im Dickicht der vielen möglichen Kanäle dazu, den Überblick über die Geschehnisse im Netz zu behalten und früh auf Entwicklungen reagieren zu können. Ein weiterer entscheidender

Faktor ist die Betrachtung der eigenen Unternehmenskultur darauf, ob diese einen offenen Umgang und aktive Teilnahme der Mitarbeiter zulässt. Da ja gerade Social Media den Externen einen Blick hinter die Kulissen eines Unternehmens ermöglichen soll, muss geprüft werden, ob diese Voraussetzungen gegeben sind oder noch geschaffen werden müssen.

Wurden die Faktoren ausgiebig diskutiert und festgelegt, so ist zu fragen, ob der Einstieg in die Thematik gewollt ist und ob ein Mehrwert – unter Berücksichtigung der Ziele, der zu schaffenden Voraussetzungen sowie der aktuellen Situation – generiert werden kann. Abzurufen ist von überstürztem Handeln, à la „Wir probieren es mal und wenn es nicht klappt, lassen wir es eben wieder.“ Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen dieser Ausstieg nicht funktionierte, da das Internet nichts vergisst!

Social Media sollte als sinnvolle Ergänzung zu bisherigen Kommunikationswegen gesehen werden, aber nicht als Wunder- und Allheilmittel der Probleme der Zeit, die etablierte Kommunikationsmuster und -wege vollständig ablöst. Es ist somit eine Chance, die bewusst abgewogen werden sollte und sodann engagiert ergriffen werden muss. ■

- (1) Facebook, Facebook Quarterly Earnings Slides Q3 2013, S. 4
- (2) Weitzel/Eckhardt u.a., Bewerbungspraxis 2014, S. 8
- (3) Vgl. dazu: Schlüter, Freundschaftsangebot abgelehnt, Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources extra/2013, 22, S. 24
- (4) Vgl. Plass/Rehmann u.a., Chefsache IT, S. 47
- (5) Vgl. Initiative D21 e.V., TNS Infratest, D21-Digital-Index 2014, S. 13
- (6) BITKOM e.V., Soziale Netzwerke 2013, S. 7
- (7) Vgl. dazu Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, S. 12
- (8) Kluge/Seebold, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 25. Aufl., S. 860
- (9) Kaplan/Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons 1/2010, 59, S. 61
- (10) Vgl. Safko, The Social Media Bible, 2. Aufl., S. 4
- (11) Ulbricht, Social Media und Recht, 2. Aufl., S. 198
- (12) Vgl. Bieber/Blükle u.a., Dos and Don'ts des Talent Recruiting, S. 281
- (13) Meyer, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, S. 235



 Nordzucker

**HENRIK POLLMANN**

Specialist HR Corporate Projects

Nordzucker AG

E-Mail: Henrik.Pollmann@nordzucker.com

## Literaturhinweise

- Bieber, Peer, Blükle, Klaus Karl, Buchheim, Constanze, Knabenreich, Henner, Mahlmann, Regina, Reti, Martin, Salmen, Sonja; Dos and Don'ts des Talent Recruiting in: Rath, Bernd H.; Salmen, Sonja. Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! Göttingen 2012 (zitiert als: Bieber/Blükle u.a., Dos and Don'ts des Talent Recruiting)
- BITKOM e.V., Soziale Netzwerke 2013, Dritte, erweiterte Studie. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet, 2013, abrufbar im Internet: <[http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke_2013.pdf)> (Stand: 17.01.2014)
- Facebook, Facebook Quarterly Earnings Slides Q3 2013, Investor Relations, Earnings, Earning slides, 2013, abrufbar im Internet: <<http://investor.fb.com/results.cfm>> (Stand: 17.01.2014)
- Initiative D21 e.V., TNS Infratest, D21-Digital-Index 2014, Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland, Eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von TNS Infratest, abrufbar im Internet: [http://www.initiatiived21.de/wp-content/uploads/2014/11/141107\\_digitalindex\\_WEB\\_FINAL.pdf](http://www.initiatiived21.de/wp-content/uploads/2014/11/141107_digitalindex_WEB_FINAL.pdf) (Stand: 29.01.2015)
- Kaplan, Andreas M., Haenlein, Michael, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons (53) 2010, 59
- Kluge, Friedrich, Seebold, Elmar, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 25. Auflage, Berlin [u.a.] 2011 (zitiert als: Kluge/Seebold, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache)
- Meyer, Roland, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, Die Möglichkeiten und Chancen des Internets im Personalmanagement vom E-Recruiting über Social Media und das Employer Branding bis zur Personalentwicklung voll ausschöpfen, Zürich 2013 (zitiert als: Meyer, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit)
- Plass, Christoph, Rehmann, Franz Josef, Zimmermann, Andreas, Janssen, Heiko, Wibbing, Philipp, Chefsache IT, Wie Sie Cloud Computing und Social Media zum Treiber Ihres Geschäfts machen, Berlin, Heidelberg 2013 (zitiert als: Plass/Rehmann u.a., Chefsache IT)
- Safko, Lon, The Social Media Bible, Tactics, Tools & Strategies for Business Success, 2. Auflage, Hoboken, New Jersey (USA) 2010 (zitiert als: Safko, The Social Media Bible)
- Schlüter, Katharina, Freundschaftsangebot abgelehnt, Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources 2013, 22
- Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierende Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, 2009, abrufbar im Internet: <[http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?\\_\\_blob=publicationfile](http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationfile)> (Stand: 17.01.2014)
- Ulbricht, Carsten, Social Media und Recht, Praxiswissen für Unternehmen, 2. Auflage, Freiburg 2013 (zitiert als: Ulbricht, Social Media und Recht)
- Weitzel, Tim, Eckhardt, Andreas, Laumer, Sven, Maier, Christian, von Stetten, Alexander, Weinert, Christoph, Bewerbungspraxis 2014, Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet (zitiert als: Weitzel/Eckhardt u.a., Bewerbungspraxis 2014)

Anzeige

## Kommen Sie zu unseren kostenlosen Veranstaltungen in 10 Städten!



**EINLADUNG**

**Nur für Personaler**

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

**Termine und Anmeldung:** Werden auch Sie Teil des HR-RoundTable! Anmelden können Sie sich über die HR-RoundTable-Gruppe bei [www.xing.de](http://www.xing.de) oder [www.hrm.de](http://www.hrm.de).

**Weitere Informationen** zu den Städteterminen, Vortragsthemen und Veranstaltungsorten finden Sie unter [www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de). Sie haben Fragen? Thomas Buck steht Ihnen unter Telefon: 040/79 142 082 oder [tbuck@hr-roundtable.de](mailto:tbuck@hr-roundtable.de) zur Verfügung.

Das Netzwerk von Personalern für Personaler

[www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de)



**RoundTable**

Beurteilungsgespräche auf dem Prüfstand

# Mehr Objektivität in der Subjektivität

Thema und Einführung ins Unternehmen: Peer Groups



Was ist eine Peer Group? Ein vertrauliches Meeting, um die „Noten“ beurteilter Kompetenzen mit einer Gruppe Gleichgestellter über eine Gruppe gleicher Funktion und gleichen Levels zu diskutieren. Das heißt herausfordern, Bewertungsgrundlagen hinterfragen oder eine Bewertung unterstützen. Dabei müssen die Bedingungen inklusive des Zeitrahmens stimmen.

Ziel ist ein Vergleich, der das bessere Verständnis der Bewertungen ermöglicht, gegebenenfalls auch die Anpassung nach der Peer Group und vor dem eigentlichen Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter, um dessen starke und weniger starke Kompetenzen deutlich und bewusst zu machen.

Voraussetzung ist ein möglichst softwarebasiertes System, das die Mitarbeiter- und Managerplanung ermöglicht, wobei die Managerplanung aus dem System extrahiert wird.

■ Absicht:

- Auffordern, „Beweise“ zu liefern (Was untermauert genau diese Bewertung der Kompetenz?)
- Wenn Beweise vorhanden sind, unterstützen diese tatsächlich die Bewertung der ausgesuchten Kompetenz?
- Ausbalancieren: Wenn die Bewertung unterdurchschnittlich ausfällt, was muss verbessert werden? Wenn sie überdurchschnittlich ausfällt, was sticht hervor und hebt vom Durchschnitt ab? (Diskutieren des Verhaltens)

■ Vorbereitung:

- Genaue Definition und Verstehen der Kompetenz (Kompetenzmodell im Betrieb, Musterbeschreibungen von Verhalten in Abstufungen – Vorgaben!)
- Klar und genau beschreibend agieren: Fakten, messbare Ergebnisse statt einfacher Einschätzung, die oft gefühlsbasiert ist

- Einen Ausdruck der Bewertung in das Meeting mitnehmen
- Betonen von Erfolgen sowie Bedenken während der Diskussion – schafft Verständnis für Abstufungen
- Notizen über diejenigen Mitarbeiter machen, die Teil der Peer Group sind (je besser die Kenntnis der Personen, desto qualifizierter die Diskussion)

■ Rating scale:

Vier Stufen gewählt

- 1 – Leistungen nicht ausreichend, muss sich klar und rasch verbessern
- 2 – Benötigt Verbesserung, Leistungen ausreichend
- 3 – sehr gute, erwartungskonforme Leistungen
- 4 – absolut herausragend in vielen Kompetenzen, Potenzial für weiterführende Position, ein Beispiel für Andere

Vorgabe SOACC

Standards – Observations – Assessments – Consequences – Change.

In der gemeinsamen Runde ist das strukturierte Vorgehen wichtig, um den Emotionen nicht zu viel Raum zu lassen. Selbst wenn nicht alle von der Peer Group beleuchteten Individuen jedem bekannt sind, holen Standards und Beobachtungen sie auf eine Ebene, in der das „Sparring“ stattfindet. So können auch die Gegebenheiten eines Jahres betrachtet werden. Gab es wirtschaftliche Probleme im Land, Änderungen in der Gesetzgebung, hohe Fluktuation, Eigentümerwechsel, Umbauten? Das bringt Tiefe in die Assessments. Und bei Abgleich und Einverständnis ändern die Beurteilenden ihre vorbereitende Planung für das eigentliche Mitarbeitergespräch.

**Standards:** welche gibt es? Wie nehmen die Mitarbeiter sie zur Kenntnis, wie werden sie trai-

Übersicht in 2013



\* = Assistant und Abteilungsleiterlevel  
 \*\* = oberes Management-Level

Development opportunities:

- Understanding our business on the market (2.22)
- Fostering collaboration (2.26)
- Impact and influencing (2.38)
- Turning vision into action (2.42)
- Solving problems (2.42)

PurpleCubed



niert, in Erinnerung gebracht? Wann werden sie überarbeitet, wie verläuft der Prozess der Anpassung an neue/ überarbeitete Standards? Standards sind ausgezeichnete Grundlagen und Ausgangspunkte für die Peer Group Diskussion.

**Beobachtungen:** welche wurden konkret beim bewerteten Individuum vorgenommen? Hier ist die genaue Beschreibung wichtig. Wer hat wen wie, wann und wo beobachtet? Training ist anders als die tatsächliche Situation, die ein Mitarbeiter erlebt und in der er agieren muss. Kennt der Beobachter den Standard, auf den wir uns als Grundlage/ Benchmark geeinigt haben? Fakten oder Meinung? Kann eine Beweisführung vorgenommen werden? Beobachtungen sollten spezifisch, faktenbasiert und relevant sein.

**Assessment:** Zunächst klassisch – wie stehen Beobachtungen und Standard im Verhältnis? War es direkt oder indirekt beobachtet, war eine weitere Person involviert, haben wir messbare Resultate?

Hat die beurteilte Person alle notwendigen Unterweisungen, Informationen, Aktualisierungen bekommen? Gibt es anderweitige, unterschwellige Gründe für das beobachtete Verhalten?

**Konsequenzen** des beobachteten Verhaltens mit der bewerteten Kompetenz gemäß geforderten Standards: für den Mitarbeiter, den Beurteiler, die Kunden/ Gäste, das Unternehmen? Gute Wirkung? Neutral, negativ? Handelten alle Beteiligten korrekt, ist das notwendige Verstehen sicher gestellt? Hier ist es wichtig, auch die Zeiträume der Beurteilung unter die Lupe zu nehmen.

Schließlich wird es wieder SMART in der **Veränderung**, dem eigentlichen Zweck der Peer Group, wie live in zwei Pilotgruppen erfahren:

- Was wollen wir mit dieser Person im nächsten Beurteilungszeitraum erreichen? Wie genau? Bis wann? Wodurch messbar? Gegenüber welcher Bench – welchem Standard?
- Sind einzelne Änderungen besonders wertig, um bestimmte Unternehmensziele zu erreichen? Also zum Beispiel ist Anpassungsfähigkeit eine Kompetenz, die Qualitätsziele erreichen lässt?
- Was genau ist denn Potenzial in unserem Unternehmen, wie genau beschreiben wir es? Und fördern wir es gezielt im nächsten Beurteilungszeitraum, statt nur auf Nachfolgeplanung zu setzen?

Die Erfahrung aus den Pilotgruppen war viel versprechend. Anfänglich haben die drei anwesenden Regionalleiter sehr allgemein gesprochen, man kenne teilweise ja die beurteilten Kollegen nicht so gut und die jeweiligen anwesenden Beurteiler seien erfahren und daher hinlänglich sicher in der Urteilsfindung.

Um dies zu überwinden und in eine konkrete Diskussion einzusteigen, erfordert es pro aktive Fragen nach konkreten Zielen, die der einzelne Mitarbeiter hatte und wie genau diese erreicht wurden. Als Einstieg eignen sich die entsprechenden Betriebsergebnisse, zum Beispiel nach Umsatz, Kosten, Gewinn, Personalplanung mit den typischen Kennzahlen, Mitarbeiterengagement, Qualität oder Umweltbewusstsein.

Sobald die Lage des Betriebs deutlicher wurde, kamen auch erste Punkte zu den Leistungen der Mitarbeiter zur Sprache. Hatten sie Hürden zu überwinden, warum gelang dem einen eine signifikante Verbesserung, dem anderen nicht? Wichtig ist das beständige Nachhaken nach „SOACC“ durch den Moderator.

### Beispiel Abteilungsleiter Rezeption

**Standard:** Check-In eines Gastes mit Mitgliedskarte der Markenfamilie. Einschätzen, wie wichtig der Mitarbeiter dies nimmt. Hat er weitreichende Kenntnis der Abläufe und Vorgaben des Unternehmens?

**Beobachtungen:** Verhalten beim Check-In, Verhalten gegenüber den Mitarbeitern dieser Führungskraft, werden die Gästerückmeldungen erfasst, geprüft? Welche Kompetenzen spiegeln die Verhaltensweisen?

**Assessment:** Wie ist das Gästefeedback, welche Qualitätsresultate stehen in den Büchern? War ein konkretes Ziel gesetzt?

**Konsequenzen:** Haben bestimmte Verhaltensweisen des Mitarbeiters das Ergebnis beeinflusst? Wie? In welchen Bereichen, zum Beispiel wurde Mitarbeiterentwicklung gefördert, wurden Ziele heruntergebrochen, Aufgaben delegiert und Erfolgskontrolle geleistet? Wurden Mitarbeiter motiviert, geschult, gecoacht?

Und schließlich: Was passt für beide Seiten? Wovon hat auch der Mitarbeiter etwas – Anerkennung, Bonus? Binden wir ihn an unser Unternehmen, sehen wir im Verhalten weiteres Potenzial?

Es steckt viel Arbeit und Energie in der Vorbereitung und Durchführung, doch alle Beteiligten sehen den Mehrwert für „happy people, happy guests and happy owners“. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den Leistungsträgern/-erbringern des Unternehmens bringt mehr Tiefe und Ernsthaftigkeit in die Mitarbeitergespräche. Und diese sind nicht von allen Führungskräften als liebste Übung des Jahres geschätzt.



#### INES LARSEN-SCHMIDT

Director Human Resources

Lapithus Hotel Management GmbH

E-Mail: Ines.Larsen-Schmidt@lhmeu.com

*Über das Unternehmen:* Lapithus Hotel Management (vorher Westbridge Europe) ist ein Unternehmen, das im Mai 2006 gegründet wurde. LHMEU trägt die Verantwortung für das Anlagen- und Betriebsmanagement für unser aktuelles Portfolio von 18 Hotels. Wir betreiben/managen/verwalten diese unter verschiedenen internationalen Marken. Aktuell sind dies: Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express; frühere Anlagen wurden unter den Marken Hilton, Radisson, Mercure, Worldhotels und anderen, unabhängigen Marken geführt. Unser gegenwärtiger Vermögenswert liegt bei fast 600 Millionen Dollar und der Jahresumsatz 2013 liegt bei mehr als 150 Millionen Dollar. Wir waren in elf westeuropäischen Ländern tätig (derzeit sind es sechs) und haben uns zum Ziel gesetzt, den Wert dieses Portfolios in den kommenden Jahren zu steigern, da wir mit Apollo Global ([www.agm.com](http://www.agm.com)) investieren.

*Frau Larsen-Schmidt ist seit April 2013 für das Human Resources Management und die übergreifende Personalstrategie des Gesamtportfolios verantwortlich.*

# Attraktive bAV-Lösungen für den Mittelstand

Ein Lösungsansatz für mittelständische Unternehmen, die auf der Suche nach attraktiven Modellen in der betrieblichen Altersversorgung sind.

**T**raditionell gilt die Pensionszusage als ein attraktives Mittel der Mitarbeiterbindung. Bedingt durch den demografischen Wandel wird ihre Bedeutung in den kommenden Jahren sogar noch zunehmen. Laut einer Studie der Generali Versicherung<sup>(1)</sup> sehen rund 77 Prozent der befragten Verantwortlichen im Bereich betriebliche Altersversorgung (bAV) im künftigen Fachkräftemangel eines der größten Probleme für das eigene Unternehmen. Gleichzeitig ist es 63 Prozent der Mitarbeiter wichtig, dass ihr Arbeitgeber eine bAV anbietet, um das Auskommen im Alter sicher zu stellen<sup>(2)</sup>. Aus diesem Grund setzt auch der Mittelstand vermehrt auf den Einsatz der Pensionszusage, um sich als Arbeitgeber attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter zu machen. Die Versorgungswerke der deutschen Großunternehmen, in denen die Pensionszusage längst ihren Platz hat, beweisen, dass dieses Konzept funktioniert.

Allzu oft ist das Gehalt allein nicht mehr das entscheidende Kriterium für eine Fach- oder Führungskraft, um sich für eine Stelle zu entscheiden. Neben Karrieremöglichkeiten und gezielten Weiterbildungsangeboten, kann das Angebot einer nachhaltig ausgerichteten und fairen bAV Unternehmen helfen, sich von anderen Arbeitgebern abzugrenzen und den Bewerbern das „entscheidende Mehr“ zu bieten.

Bei einem Garantiezins von 1,25 Prozent und gleichzeitig sinkender Überschussbeteiligung verlieren die versicherungsförmigen Durchführungswege zusehends an Attraktivität. Hinzu



kommt, dass die Versorgungsberechtigten in der Beitrags- und damit auch der späteren Leistungshöhe stark eingeschränkt sind.

Bei der Pensionszusage hingegen, die sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerfinanziert installiert werden kann, ist alternativ zur Rückdeckungsversicherung die Einrichtung einer Fondsrückdeckung möglich. Gemessen an den langen Anlagehorizonten sind Investmentfonds ein renditestarkes Instrument für den Vermögensaufbau. Dies steigert beispielsweise bei Partizipationsmodellen, bei denen die Arbeitnehmer an der Wertentwicklung teilhaben, die Attraktivität für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen.

Der Vorteil, dass Beitrags- und Leistungshöhe in der Pensionszusage weitestgehend nicht steuerlich gedeckelt sind, spiegelt sich besonders gut in der Fondsrückdeckung wider: Kapitalanlage, Zuwendungshöhe sowie die Abrufphase sind vom Unternehmen frei gestaltbar. Auch bilanziell hat die Fondsrückdeckung Vorzüge: Die Bilanzierung der Fondsanteile erfolgt gemäß strengem Niederstwertprinzip – Wertsteigerungen und Zinsen werden dadurch erst bei Veräußerung wirksam. Darüber hinaus bestehen nach wie vor Steuervorteile auf Veräußerungsgewinne auf Aktien für Kapitalgesellschaften.

Der vermeintliche Nachteil der Pensionszusage, dass die Verpflichtungen als Rückstellungen zu bilanzieren sind, ist seit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz 2009 ausgeräumt: Legt das Unternehmen Geld für die zweckgebundene Rückdeckung dieser Verpflichtungen zum Beispiel in Investmentfonds an, ist das sogenannte Planvermögen in der Handelsbilanz mit den

Rückstellungen saldierbar. Damit wird gemäß erreichtem Ausfinanzierungsgrad eine Bilanzverkürzung erzielt, die sich beispielsweise positiv auf die Eigenkapitalquote und künftige Bilanzratings auswirken kann.

Ob aus Tradition, als Mittel zur Mitarbeiterbindung oder aufgrund von Unternehmensakquisitionen – viele Unternehmen

beschäftigen sich mit dem Durchführungsweg der Pensionszusage. Was dagegen die Rückdeckung angeht, so ist die Zeit gekommen, um neue Wege einzuschlagen. Es bietet sich an, den Kapitalmarkt zu nutzen und sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern neue attraktive Chancen zu eröffnen – denn alles steht und fällt mit der Akzeptanz des Modells.

Die European Bank for Financial Services GmbH (ebase®), B2B-Direktbank und Marktführer in der Verwaltung von Fondsrückdeckung für bAV- und Zeitwertkontenmodelle, zählt über 1.750 Unternehmen aller Größen und Branchen zu ihren Kunden. Gerne unterstützen wir auch Sie bei der Installation einer Fondsrückdeckung und begleiten Sie weit darüber hinaus.



**ebase**

**ADELHEID LANZ**

European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)

Spezialistin Pension Management

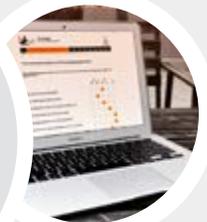
E-Mail: Adelheid.Lanz@ebase.com

Telefon: 089 / 454 60 - 443

(1) Quelle: Studie „Betriebliche Altersversorgung im Mittelstand 2013“  
(2) Quelle: Studie „Is 75 the new 65? Rising to the challenge of an ageing workforce“, Economist Intelligence Unit 2014, sponsored by Towers Watson

# Präventiv handeln und Mitarbeiter unterstützen

**moove**<sup>®</sup>  
Tu's für Dich!



## Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

Die Zahl der psychischen Erkrankungen, insbesondere der Depressionen, wird für Unternehmen zu einem immer größeren Problem. Von 2000 bis 2013 ist die Anzahl der Fehltage um fast 70 Prozent gestiegen – auf hochgerechnet 31 Millionen Tage pro Jahr. Warum steigt die Zahl diagnostizierter psychischer Erkrankungen so rasant? Macht Arbeit uns krank? Werden zu hohe Anforderungen gestellt? Fragen, denen sich jedes Unternehmen stellen muss.

Damit Unternehmen den Gesundheitsrisiken ihrer Mitarbeiter verantwortungsvoll begegnen und präventiv handeln können, müssen zunächst deren Ursachen gefunden werden. Heute geht es weniger um belastende körperliche Arbeit, als um die psychischen Anforderungen, die uns herausfordern, aber auch überfordern können. Dieser Anstieg der psychischen Arbeitsanforderungen wird häufig mit dem sogenannten Wandel der Arbeitswelt erklärt:

- **Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft:** Erhöhung der geistigen Anforderungen, Relevanz guter Kommunikation sowie Kooperation.
- **Informatisierung und Digitalisierung:** Die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und außerberuflichem Leben verschwimmen: Informationsüberflutung und der „Zwang“ zu ständiger Erreichbarkeit sind die Folge.
- **Beschleunigung:** Zunehmender Wettbewerbsdruck und die beschleunigte Abfolge von Produktions-, Dienstleistungs- und Kommunikationsprozessen erfordern eine erhöhte Flexibilität der Beschäftigten.
- **Neue Steuerungsformen:** Die erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten ermöglicht mehr Freiheiten, erhöht zugleich aber auch den Druck, seine Arbeit selbst zu optimieren. Viele arbeiten in Folge „intensiver“ oder auch länger.

Der Gesetzgeber hat auf diese Entwicklungen reagiert und fordert die Durchführung einer

### Anforderungen der heutigen Arbeitswelt



Mitarbeiter



Gesundheitsbefragung



Individuelle Auswertung



Empfehlung & Umsetzung individueller Maßnahmen



Erneute Gesundheitsbefragung

### Gesetzliche Anforderung



Erfolgreicher Unternehmer



Set up digitales BGM



Unternehmensspezifische Auswertung



Erarbeitung & Umsetzung unternehmensspezifischer Maßnahmen



Erfolgsmessung

Gefährdungsbeurteilung – als kontinuierlichen Prozess – unter Berücksichtigung psychischer Belastungen nach § 5 ArbSchG.

## Mit digitalen BGM-Tools systematisch und ergebnisorientiert arbeiten

Mit dem **moove Health Assessment+** stellt vitaliberty ein onlinebasiertes und wissenschaftlich fundiertes Tool zur systematischen Ermittlung von psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz zur Verfügung.

Im moove Gesundheitsportal wird im Rahmen einer umfassenden Online-Befragung das individuelle Erleben von Belastungen im beruflichen Alltag ermittelt. Die Fragen basieren zu großen Teilen auf dem Copenhagen Psychosocial Questionnaire, der für die Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung empfohlen wird. Zudem werden weitere Aspekte erfragt, die das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflussen können.

Durch die sofortige Auswertung, in Form eines persönlichen Gesundheitsberichts, erhält jeder Mitarbeiter Aufschluss über alle Faktoren, die seine tägliche Arbeitssituation prägen. Das Unternehmen bekommt eine zusammenfassende, anonymisierte Auswertung, in der sämtliche Gefährdungsbereiche grafisch dargestellt sind. Durch eindeutige Kennzahlen ermöglicht das

moove Health Assessment+ potenzielle Gefährdungen individuell zu erfassen und sie anonym und vertraulich auszuwerten. Analysen können für Gruppen und Abteilungen durchgeführt werden und so zielgerichtete, unternehmensspezifische Maßnahmen anstoßen.

## Mit individuellen Maßnahmen zum nachhaltigen Erfolg

Auf Basis der individuellen Befragungsergebnisse schlägt moove jedem Mitarbeiter persönliche Gesundheitsziele und Aktivitäten zur Optimierung der eigenen Ressourcen und zur Reduzierung verhaltensbezogener Gefährdungspotenziale am Arbeitsplatz vor. Diese lassen sich mittels digitaler, mobiler Technologien einfach und jederzeit in den Alltag integrieren. Damit geht das moove Health Assessment+ weit über die rein unternehmensbezogene Gefährdungsbeurteilung hinaus.



**vitaliberty**  
bewusst leben

### HARALD HOLZER

Geschäftsführer vitaliberty GmbH

E-Mail: info@vitaliberty.de

Telefon: 0621 / 15 02 14-0

# Bore-out: Unterforderung und Langeweile am Arbeitsplatz

Stressfaktor oder ungenutztes Mitarbeiterpotenzial?

Für deutsche Unternehmen ist der Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel eine echte Herausforderung – in vielen Betrieben ist dies bereits deutlich spürbar. Aktuelle Studien belegen jedoch, dass trotzdem immer mehr Menschen im Beruf unterfordert sind. Es liegt auf der Hand, dass hier ein sehr großes Potenzial an engagierten und motivierten Mitarbeitern ungenutzt bleibt. Folge: Die Mitarbeiter sind stark Bore-out-gefährdet und den Unternehmen entstehen Kosten ohne eine Arbeitsleistung zu erhalten.

In der Arbeitswissenschaft ist es ein bekanntes Phänomen, dass auch Unterforderung die Gesundheit und Motivation des Mitarbeiters negativ beeinflusst. Von einem Bore-out ist betroffen, wer aufgrund chronischer Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz unzufrieden ist und deshalb körperliche und/oder psychische Symptome entwickelt. Diese unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen eines Burn-out. Die Betroffenen klagen über dauerhafte Rücken-, Magen- oder Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Tinnitus, Selbstwertprobleme und sogar Depressionen.

Umfragen und Studien zufolge, fühlen sich im 21. Jahrhundert deutlich mehr Berufstätige fachlich oder mengenmäßig unter- als überfordert. 13 bis 23 Prozent der Befragten gaben an, sich im Job unterfordert zu fühlen, keinen Arbeitsplatz entsprechend ihrer Qualifikation zu haben und/oder keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz zu spüren. Viele der Betroffenen sind weniger belastbar und gehen nur widerwillig zur Arbeit.

## Bei Bore-out treten in der Regel folgende Phänomene auf:

### ■ Quantitative und/oder qualitative Unterforderung

Der Mitarbeiter hat das Gefühl mehr leisten zu können, als von ihm gefordert wird. Die Möglichkeiten/Fähigkeiten des Mitarbeiters werden aus seiner Sicht nicht ausgeschöpft. Dies kann zwei Gründe haben: Es gibt zu wenig Arbeit (quantitative Unterforderung), oder der zugewiesene Aufgabenbereich ist zu einfach (qualitative Unterforderung) – der Arbeitnehmer bekommt keine wirkliche Verantwortung, kann nicht aktiv mitgestalten und erledigt simple, primitive Aufgaben. Beides führt zu Unzufriedenheit.

### ■ Langeweile

Langeweile kann entstehen, weil die Betroffenen schlichtweg zu wenig zu tun haben und kaum wissen, wie sie den Arbeitstag überstehen sollen.

Oder sie langweilen sich, weil sie seit Jahren (selbst bei zuvor geliebten Tätigkeiten) dieselbe Routine durchleben. Sie beschreiben das Gefühl als „Hamsterrad“, das sich tagein tagaus dreht, ohne dass etwas passiert. Bei beiden Auslösern entsteht ein Gefühl von Lustlosigkeit und Ratlosigkeit bei den Betroffenen.

### ■ Desinteresse und Gleichgültigkeit

Die Aufgaben entsprechen nicht dem eigenen Interesse. Die Betroffenen können sich mit der Arbeit und/oder dem Unternehmen nicht (mehr) identifizieren. Die Arbeit/das Unternehmen ist den Betroffenen gleichgültig.

### ■ Demotivation

Die Arbeit macht keinen Spaß (mehr). Der morgendliche Gang zur Arbeit erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Selbstüberwindung.

In leichten Fällen halten Lustlosigkeit, Desinteresse und Demotivation nur während der Arbeitszeit an, in ernsteren Fällen greifen sie auf andere Lebensbereiche über und im schlimmsten Falle folgen die innere Kündigung, körperliche und psychische Krankheiten oder Alkoholmissbrauch. Da Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz ein Tabuthema in der Gesellschaft ist, muss ein Betroffener der sich outet, mit dem Unverständnis der Mitmenschen rechnen oder sich gegen den Vorwurf der Faulheit behaupten. Deswegen schweigen Betroffene meist und entwickeln eher noch Strategien, um die Langeweile zu verbergen (zum Beispiel „Dokumenten-Strategie“, „Komprimierungs-Strategie“, „Flachwalz-Strategie“, „Pseudo-Burn-out-Strategie“) – sie sind nicht grundsätzlich faul, sondern wurden bislang in ihrer Eigeninitiative und ihrem Engagement „ausgebremst“.

Besonders betroffen sind der Dienstleistungs- und Verwaltungssektor, weil dort der Arbeitsaufwand gesteuert und simuliert werden kann, ohne dass der Vorgesetzte die Ergebnisse im Verhältnis zum Aufwand prüfen kann. Ein Maurer dagegen kann nicht so tun, als hätte er eine Mauer hochgezogen. Jeder Mitarbeiter kann im Laufe seines Berufslebens davon betroffen sein, unabhängig von Branche oder Position.



Unter Burn-out wird ein Bündel körperlicher und psychischer Symptome verstanden, welches durch dauerhaften Stress und Arbeitsüberforderung entstehen kann. Burn-out, als mittlerweile sozial anerkanntes Beschwerdebild, verursacht erhebliche betriebliche Kosten und hat aufgrund dessen Beachtung im betrieblichen Gesundheitsmanagement und in der Medizin gefunden. Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz ist dagegen noch ein gesellschaftliches Tabuthema.

## Folgende Arbeitsplatzfaktoren erhöhen das Bore-out-Risiko:

### ■ Fehlbeurteilungen von Leistungsfähigkeit und/oder fachlichem Wissen

Mitarbeiter werden in Bezug auf Leistungsfähigkeit und/oder Kenntnisstand von übervorsichtigen oder unfähigen Vorgesetzten unter- oder fehleingeschätzt. Verstärkt betroffen sind Migranten, Berufseinsteiger und Frauen – unabhängig von der Branche.

### ■ Potenzial- und Eignungseinschätzung bei Nachwuchskräften

Berufseinsteiger werden von Führungskräften unterschätzt und weit unterhalb ihrer Kenntnisse und ihres Wissens eingesetzt.

### ■ Unrealistische Versprechungen

In Stellenanzeigen, Bewerbungsgesprächen und Mitarbeiterjahresgesprächen werden Versprechungen abgegeben, die nicht der späteren Jobrealität entsprechen.

### ■ Ignorieren individueller Neigungen und Interessen

Den Mitarbeitern werden Aufgaben übertragen, die nicht ihren individuellen Neigungen und Interessen entsprechen.

### ■ Fehleinschätzung von Arbeitsmenge und -inhalt

Vorgesetzte übertragen den Mitarbeitern keine Aufgaben oder nur solche mit langweiligen Inhalten.

### ■ Unpassende Berufs- oder Studienwahl

Die Studien- und/oder Berufswahl des Mitarbeiters entspricht seinen eigenen Wünschen oder Neigungen nicht.

Folgen chronischer Unterforderung sind im schlimmsten Falle die innere Kündigung, ernste physische und psychische Krankheiten oder Alkoholmissbrauch. Von 2004 bis 2013 stieg die Zahl der Psychostresserkrankungen in Deutschland um das 18fache (*BKK Gesundheitsreport, 2013*).

Dass die Zahl der Erkrankungen aufgrund von Psychostress eine steigende finanzielle Belastung für Unternehmen darstellt, ist längst kein Geheimnis mehr. Die Produktivität sinkt drastisch, auf zunächst kürzere folgt schließlich eine lange Krankschreibung. So kommt es zu einer Mehrbelastung der übrigen Mitarbeiter, die daraufhin ebenfalls erkranken. Nach einigen Monaten teilt der Mitarbeiter dem Unternehmen mit, dass er nicht mehr in den Betrieb zurückkehrt, woraufhin weitere Kosten für die Rekrutierung und Auswahl neuer Mitarbeiter, deren Einarbeitung und Wissensvermittlung anfallen.

## Eine finanzielle Investition in die Burn-out- und Bore-out-Prävention lohnt sich für Unternehmen:

### ■ Betriebliches Gesundheitsmanagement/ Gesundheitsförderung

Stressmanagement und Präventionsprogramme der Zukunft beachten auch die Unterforderungsproblematik und betreiben damit gleichzeitig Aufklärungsarbeit, um das Thema Langeweile am Arbeitsplatz aus der „Tabuzone“ zu holen. Innovative Programme sind mehrdimensional angelegt und greifen an verschiedenen Stellen in das Stressmanagement ein – etwa mit diagnostischen Verfahren zur Selbst- und Fremddiagnose bei Stress oder labortechnischen Screening-Verfahren zur Mikronährstoffanalyse. Außer speziellen Angeboten für Führungskräfte für den Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, sind auch externe Coachings für jene Mitarbeiter ratsam, die erkannt haben, dass sie an Bore-out leiden.

### ■ Instrumente zur Früherkennung

Entwicklung, Implementierung und Anwendung von Instrumenten zur Früherkennung chronischer Arbeitsbelastungen, wie etwa Online-Tests oder Fragebögen zur Selbsteinschätzung, Leitfäden für Führungskräfte.

### ■ Professionelle Eignungsdiagnostik

Erfahrungsgemäß wird bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter die Auswahlphase vielfach stark vernachlässigt, da der Bedarf an neuen Mitarbeitern häufig so dringlich ist, dass Einstellungen zu schnell erfolgen, wobei oft auch „nicht passende“ Kandidaten akzeptiert werden. Der Aufwand, der in der Auswahlphase vermeintlich eingespart wird, potenziert sich in der Einarbeitungsphase und verursacht häufig Schäden und Mehrkosten auf beiden Seiten.

### ■ Emotionale Kompetenz für Führungskräfte

Verhaltensauffälligkeiten, wie Lustlosigkeit, Desinteresse, Demotivation und Anzeichen schlechter Stimmung, wahr- und ernst zu nehmen und angemessen zu reagieren, erfordert emotionale und kommunikative Kompetenzen sowie Handlungsalternativen der Führungskräfte, die in den heutigen Management-Trainings nicht oder nicht umfassend vermittelt werden. Eine wirksame Methode Selbst- und Fremdwahrnehmung im Hinblick auf Gefühle und Bedürfnisse zu verbessern beschreibt Marshall B. Rosenberg mit seiner Lehre der „Gewaltfreien Kommunikation“. Diese Methode hilft Empathie für sich selber zu entwickeln und empathisch auf sein Gegenüber zu reagieren. Empathie er-

möglicht eine unvoreingenommene, offene Haltung, um durch die Worte von Menschen hindurchhören und ihr Verhalten hindurchschauen zu können und so zu ihren Motiven, Interessen und Bedürfnissen vorzudringen. Besonders bei sensiblen Themen, wie chronischer Arbeitsunterforderung, kann dieser lösungsorientierte Kommunikationsstil hilfreich sein.

### ■ Emotionsakzeptanz

Eine Unternehmenskultur, in der Gefühle grundsätzlich akzeptiert und als Hinweis für bestehende Konflikte und Krisen betrachtet werden statt sie zu negieren oder als Schwäche zu deklarieren, hilft emotionale Kompetenz als Führungskompetenz im Unternehmen zu implementieren. Die Gewaltfreie Kommunikation ist ein sehr praktischer Weg, um, zusätzlich zur Optimierung der Selbst- und Fremdwahrnehmung, auch sozialen Konflikten vorzubeugen oder im Konfliktfall lösungsorientiert zu handeln.

Die Ergebnisse dieser Analysen verdeutlichen, dass Erkrankungen wegen Psychostress von verschiedenen Systemfaktoren beeinflusst werden. Unternehmen, die sich nicht als System verstehen und/oder nicht in professionelle Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Arbeits- und Potenzialanalysen sowie in die Entwicklung emotionaler Führungskompetenzen investieren, werden die Auswirkungen von Fehlbelastungen und die daraus entstehenden Kosten nur reaktiv angehen können. Gleichzeitig bleibt ein großes Potenzial an Mitarbeiterressourcen ungenutzt, was vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels fast verantwortungslos erscheint.



pgi

**SABINE CÜRTE**

HR Specialist / Polymer Group Inc. (PGI)

### Literaturhinweise

- BKK Gesundheitsreport (2013). Webpräsenz - Statistik Portal
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Stressreport 2013. Dortmund: BAuA
- Deutsche Angestellten Krankenkasse (2007). DAK-Gesundheitsreport. Hamburg: DAK-Forschung
- Gallup Studie 2011. Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2011
- Rosenberg, M. B. (2010). „Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation“. Paderborn: 12. Auflage, Junfermann Verlag
- Rosenberg, M. B. (2012). „Gewaltfreie Kommunikation – eine Sprache des Lebens“. Paderborn: 10. Auflage, Junfermann Verlag
- Rothlin, P., Werner, R. (2006). Diagnose Boreout – Gegenteil des Burnout. Webpräsenz des Buches
- Techniker Krankenkasse (2009). Studie zur Stresslage der Nation. Hamburg
- Universität Stuttgart Hohenheim. (2012) Erwerbstätigenbefragung im Auftrag der IG Metall Baden-Württemberg

# A JOURNEY 'ROUND THE GLOBE TO JOBS THAT MAKE EMPLOYEES HAPPY

"When people develop themselves personally and professionally, this in turn enables companies to grow and to develop," explains David Plink, the chief executive of the Top Employers Institute, an independent research organisation that globally certifies excellence in the conditions that employers create for their people.

The institute's findings are based on an annual survey of HR practices completed by companies around the globe. Only employers that achieve the required level of excellence qualify for certification. In 2015, Plink's regional teams certified 963 businesses in all world regions as Top Employers, more than ever before.

What do successful companies across the globe do to make their employees happy? Let's go on a little world trip, in the quest for workplace excellence.



## DHL Express

### Accepting the status quo is no option

Our journey starts with a truly global enterprise: DHL Express operates in more than 220 countries and territories. "The secret ingredient to our recipe of success is the first pillar of our focus strategy: motivated people," says Regine Büttner, Global Executive Vice President of HR at DHL Express.

Countries and regions have a framework they can individualise according to the local context. "Global guidance is as aligned as possible but specific where necessary. We believe that the local team, with an enterprise mindset, understands best how to manage programs," underlines Büttner.

The DHL Express branche in Dubai – one of 33 countries where DHL is certified as a Top Employer 2015 – serves as a good example. Henry Fares, Vice President HR for Middle East and Northern Africa: "In Dubai, accepting the status quo is not an option in HR." Continuous learning is a must for organisations and individuals, and the competition for talent is intense. "The key is to develop a culture from within over time by making sure every employee has an entrepreneurial spirit. This way people take ownership of the actions they take."

For Regine Büttner, it is vital to keep taking in an external perspective in order to remain successful: "As a globally respected organisation, the Top Employers Institute plays an important role in giving us external validation of our efforts, based on metrics and criteria developed by specialists in the field."

## IKEA

### 400 jobs – 80,000 interviews

From booming Dubai, we go next to Spain. While the IKEA brand represents stability and trust, the Spanish job market has been deeply affected by the impact and consequences of the global financial crisis during the last years – a glaring contrast.

"When we opened a new store in Valencia in 2014, we had 400 positions to fill – but we received 100,000 applications," recalls Enrique Puig, HR Director of IKEA Ibérica. He and his team felt the obligation to give every serious applicant a chance. So instead of cutting corners, they made over 80,000 phone calls. "We have the vision that everybody is a talent, so it was clear for us that we didn't want to leave anyone out," says Puig.

Puig admits that it first took a while to align some basic cultural differences between IKEA's Nordic roots and the established Spanish work culture. No single offices, no secretaries, very flat hierarchies – a shock for senior colleagues. "It was a translation process," Puig recalls, "but we all learned that the idea of equality makes communicating and working together much easier." The consequence is a work climate highly ranked by employees and leadership alike.

"Working with the Top Employers Institute allows us to get a market reference and benchmark on best practices and new practices as well as inspiration from inside and outside our own business field," says Puig. And adds: "If we say that we care for people, we'd better do."



## Coca-Cola

### It's more than just the brand

As HR Director of Coca-Cola FEMSA in Brazil, Rogério Moraes has two distinct advantages when it comes to attracting and retaining talent. Not only is the company located in beautiful São Paulo. In addition, the Coca-Cola product brand is one of the most wellknown and valuable brands across the globe.

"Certainly, our employees enjoy working for the Coca-Cola brand, but from an HR perspective that's not the single solution," Moraes explains, "it is our aim to always be one step ahead of our employees' needs." In order to reach that goal, HR and leadership seek continuous dialogue with the staff, be it through personal feedback, weekly Union meetings or through continuous work environment research.

The Brazilian company is the world's second largest bottler of Coca-Cola. "I believe that the opportunities for career growth and the fact of being in a company in constant improvement are two of the key reasons of pride and happiness for being part of our company," says Moraes, underlining that working for Coca-Cola FEMSA in Brazil is more than just a brand experience.

In regard to their talent strategy, the company believes in continuous development and improvement: "By cooperating with the Top Employers Institute, we are able to evaluate the data of the leading companies in each segment, seeking best practices and valuable industry insights that can be adapted and applied in our context."

## Vodafone

### Where mutual trust is the key

Our last stop is Düsseldorf, Germany, where the Vodafone Group opened their acclaimed "Campus" in 2012, an employee-friendly and environmentally sound office complex which substitutes three offices the company had maintained all over town before.

"The key terms defining our work culture are flexibility and mutual trust between employer and employee," says Anja Bank, Employer Branding Manager at Vodafone Germany. Flexibility is interpreted in a number of ways: "Different tasks require different surroundings," says Bank, "and we want our employees to take their own decisions on where and when they work best on which kind of task." A positive side-effect of this is that it becomes easier for employees to juggle work and private time.

When it comes to the flexibility of career schemes, Anja Bank refers to Vodafone's current employer branding campaign. "The slogan 'We're at our best when you're at yours' comprises how we feel about career development: Every employee should be free to take their own route and do what they're best at."

Anja Bank says it has been valuable to incorporate external perspectives when creating excellent employee conditions: "The Top Employers certification made us aware of how important it is to systematically track our onboarding process, measuring its success and satisfaction level. We'll now implement this and deliver it as a best practice to the Vodafone Group." For happy employees from their very first days on.



# Ausgewählte Probleme des Mindestlohngesetzes aus der Beratungspraxis

## 1 Auftraggeberhaftung für Mindestlohn der Mitarbeiter des Auftragnehmers

Achtung! Bußgeldrisiko und Handlungsbedarf bei Verträgen über Werk- und Dienstleistungen: Für den Auftraggeber besteht nach § 13 MiLoG in Verbindung mit § 14 AEntG das Risiko, für die Verpflichtung des Auftragnehmers zur Zahlung des Mindestlohns an dessen Arbeitnehmer – verschuldensunabhängig – unter anderem für das Nettoentgelt zu haften. Das Haftungsrisiko besteht, potenziell uferlos, auch bei Einsatz eines Nachunternehmers oder beauftragten Verleihers fort. Nach dem Gesetzeswortlaut bezieht sich dies weit auf alle Werk- und Dienstleistungen. Bislang noch völlig offen ist, ob die „alte“ Rechtsprechung zum AentG, die die Haftung auf die Generalunternehmerkonstellation beschränkte, auf das MiLoG übertragbar ist (dagegen sprechen der Gesetzeswortlaut und die Gesetzesbegründung). Außer dieser Haftung

besteht nach § 21 Abs. 2 MiLoG ein Bußgeldrisiko von bis zu 500.000 Euro, und zwar auch schon bei fahrlässigem Nichtwissen bezüglich des MiLoG-Verstoßes des Auftragnehmers. Es sollten deshalb dringend alle betroffenen Verträge mit Auftragnehmern überprüft werden und Schutzklauseln, wie zum Beispiel Garantierklärungen, Auskunfts- und Kontrollrechte, Vergütungseinbehalte et cetera, geregelt werden. Was und wie viel geregelt werden soll, muss sicherlich anhand des jeweiligen Einzelfalles geprüft werden.

## 2 Risiko Mindestlohn von Beginn an bei Praktika mit einer Dauer von mehr als drei Monaten

Nach § 22 Abs. 1 S. 2 Nr. 3 MiLoG muss bei einem Praktikum von bis zu drei Monaten, begleitend zu einer Berufs- oder Hochschulausbildung, kein Mindestlohn gezahlt werden. Wortlaut sowie Sinn und Zweck des Gesetzes sprechen

Wenn Sie meinen, „Wie viel mein Auftragnehmer seinen Leuten zahlt kann mir doch egal sein“, dann irren Sie sich. Laut Mindestlohngesetz müssen Sie sich kümmern – sonst drohen saftige Bußgelder.

bei längeren Praktikumsverhältnissen dafür, dass Mindestlohn dann erst ab dem ersten Tag, der über die drei Monate hinaus geht, zu zahlen ist (so auch: Franzen, in: Erf. Kommentar, 15. Auflage, § 22 MiLoG Rn. 12), es wird aber auch eine Mindestlohnpflicht (rückwirkend) ab dem ersten Tag vertreten (BMAS, Broschüre: Fragen und Antworten zum Mindestlohn). Die Entwicklung in der Rechtsprechung bleibt hier abzuwarten.

## 3 Dokumentationspflichten für Arbeitgeber und Entleiher

Nach § 17 MiLoG sind Arbeitgeber bei Geringfügig Beschäftigten und aus den in § 2 a SchwarzArbG genannten Wirtschaftszweigen Beschäftigten verpflichtet, Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit dieser Arbeitnehmer spätestens bis zum Ablauf des siebten auf den Tag der Arbeitsleistung folgenden Kalendertages aufzuzeichnen und diese Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Diese Dokumentationspflicht gilt auch für den Entleiher bei Arbeitnehmerüberlassung in den oben genannten Wirtschaftszweigen. Ausnahmen gelten zum Beispiel nach § 1 MiLoAufzV für Tätigkeiten von Arbeitnehmern mit mobilen Tätigkeiten und nach § 1 MiLoDoKV, wenn der Arbeitnehmer ein verstetigtes Monatsentgelt von 2.958 Euro nicht überschreitet. Verstöße gegen die Dokumentationspflichten sind bußgeldbewehrt (bis zu 30.000 Euro pro Fall).



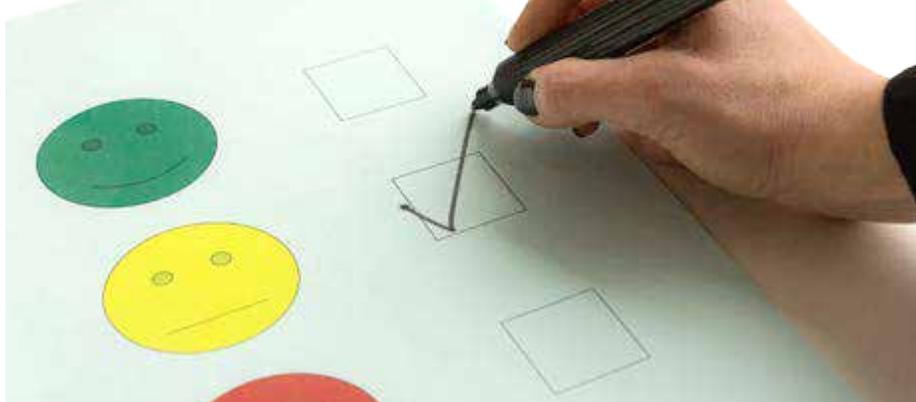
**F P S**  
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

### DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Partnerin  
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE  
E-Mail: Henkel@fps-law.de  
Telefon: 030 / 885 927 - 39

# Das Wesentliche in der Musik steht nicht in den Noten

Anspruch auf bessere Bewertung im Arbeitszeugnis nur bei konkretem Nachweis



Mehr als eine Schulnote gibt das letzte Arbeitszeugnis oft den Ausschlag für eine Neueinstellung. Dieses gibt Auskunft über Art und Dauer der Tätigkeiten, der Leistungen und Kenntnisse sowie über das Verhalten des Arbeitnehmers und ist daher der wertvollste Leistungsnachweis – er kann das berufliche Fortkommen stark beeinflussen. Klagt der Arbeitnehmer auf eine bessere Schlussbeurteilung, muss er entsprechende Leistungen vortragen und beweisen. Dies gilt auch dann, wenn in der jeweiligen Branche vorwiegend sehr gute Beurteilungen vergeben werden, wie das Bundesarbeitsgericht (BAG) klarstellt (Urteil vom 18. November 2014, 9 AZR 584/13).

**Der Sachverhalt:** Die Klägerin, im der Entscheidung zugrunde liegenden Zeugnisrechtsstreit, war ein Jahr in der Zahnarztpraxis der Beklagten als Bürofachkraft beschäftigt. Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses stellte die Beklagte ein Arbeitszeugnis mit der Beurteilung „zur vollen Zufriedenheit“ aus. In Anlehnung an das Schulnotensystem entspricht das der Note „befriedigend“. In einem Umfeld in dem sehr gute Bewertungen üblich sind, mindert die durchschnittliche Beurteilung die Chancen am Arbeitsmarkt. Dies wollte die 25-jährige Zahnarthelferin nicht hinnehmen und klagte auf eine Korrektur der Beurteilung auf „stets zur vollen Zufriedenheit“.

Die Vorinstanzen gaben der Klage statt. Der Zeugnisanspruch nach § 109 Abs. 1 Satz 3 Gewerbeordnung (GewO) richtet sich auf ein inhaltlich wahres Zeugnis. Die zur Ermittlung einer durchschnittlichen Bewertung vom Landesarbeitsgericht herangezogenen Studien, nach denen etwa

90 Prozent der Zeugnisse die Schlussnoten „gut“ oder „sehr gut“ aufweisen, würden es rechtfertigen die Beweislast für eine abweichende, schlechtere Beurteilung der Beklagten aufzuerlegen. Diese habe nicht überzeugend dargelegt, warum die beanspruchte Beurteilung mit einem „gut“ nicht gerechtfertigt sei. Zwar sei nicht ausgeschlossen, dass Gefälligkeitszeugnisse in die Untersuchungen eingegangen seien. Maßgebend sei dennoch eine durchschnittliche, branchentypische Beurteilung.

Hiergegen legte die Beklagte Revision beim BAG ein – mit Erfolg. Laut BAG komme es für die Verteilung der Darlegungs- und Beweislast nicht auf die in der Praxis am häufigsten vergebenen Noten an. Ansatzpunkt als mittlere Note der Zufriedenheitsskala sei die Note „befriedigend“. Begehrt der Arbeitnehmer eine bessere Benotung müsse er darlegen, dass er diesen Anforderungen gerecht geworden sei. Ein Zeugnis müsse zwar wohlwollend sein – aber nur im Rahmen der Wahrheit.

Anders würde der Fall liegen, wenn die Bewertung unterdurchschnittlich ausfalle. Hier treffe die Beweislast, bezüglich der schlechteren Qualität der geleisteten Arbeit, den Arbeitgeber. Kann im Prozess keine Seite eine Abweichung vom Durchschnitt beweisen, entscheidet das Gericht. In dem Fall erfolge eine durchschnittliche Beurteilung mit der Formulierung „zu unserer vollen Zufriedenheit“.

Ob die vorgetragenen Leistungen der Klägerin eine Beurteilung im oberen Bereich der Zufriedenheitsskala rechtfertigen bleibt abzuwarten. Das BAG hat die Sache an das Landesarbeitsgericht zurückverwiesen.

**Fazit:** Wer als Arbeitnehmer eine gute oder sehr gute Beurteilung begehrt muss konkret nachweisen warum der Arbeitgeber diese ausstellen soll. Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz verpflichtet nur dazu Beschäftigte bei der Leistungsgewährung in vergleichbarer Situation gleich zu behandeln. Ein Arbeitszeugnis zählt nicht zu solchen Leistungen. Nach dem Wortlaut des § 109 Abs. 2 GewO ist das Arbeitszeugnis klar und verständlich zu formulieren und eine wohlwollende Bewertung zugrunde zu legen. Letztlich aber bleibt die Beurteilung ein Solo-konzert. Ein Zwang, in den branchentypischen Lobgesang einzustimmen, besteht nicht.

**Anmerkung:** Der Anspruch aus § 109 Abs. 1 Satz 3 GewO auf ein qualifiziertes Zeugnis erfasst nur die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens im Arbeitsverhältnis. Ein Anspruch auf einen wohlwollenden Abschiedsgruß besteht nicht. ■



**BdS**  
Die Systemgastronomie

## ANDREA BELEGANTE

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

# „Spot-On-Boni“ als Alternative zu klassischen Formen der variablen Vergütung

Die Gestaltung der variablen Vergütung ist für Arbeitgeber stets eine Herausforderung. Zum einen sollen variable Zahlungen die Mitarbeiter gezielt für gute Leistungen belohnen und so dazu motivieren, auch künftig überdurchschnittlichen Einsatz zu zeigen. Zum anderen möchte sich der Arbeitgeber bei der Entscheidung über eine derartige Gewährung seine Flexibilität bewahren, also keinesfalls eine Verpflichtung zur Gewährung von Sonderzahlungen in der Zukunft eingehen.



Angesichts der immer strengeren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG), erweist es sich als schwierig, wenn nicht unmöglich, diese Ziele mit den klassischen arbeitsvertraglichen Gestaltungsmitteln zu erreichen.

So hat das BAG der beliebten Praxis, im Arbeitsvertrag Sonderzahlungen auszuloben und diese gleichzeitig unter einen Freiwilligkeitsvorbehalt zu stellen, eine Absage erteilt. Aus Sicht des Bundesarbeitsgerichtes sind Klauseln, die eine Sonderzahlung in Aussicht stellen und diese zugleich durch einen Freiwilligkeitsvorbehalt entwerten, widersprüchlich oder zumindest intransparent. Die Folge ist, dass der Freiwilligkeitsvorbehalt unwirksam ist und ein Anspruch auf die Leistung besteht.

Des Weiteren hat das BAG in zwei jüngeren Entscheidungen die Kombination leistungsabhängiger Sonderzahlungen mit einer Stichtagsregelung für unwirksam erklärt. Sonderzahlungen, die nicht ausschließlich die Betriebstreue sondern auch die Leistung des Mitarbeiters honorieren, können nicht davon abhängig gemacht werden, dass der Mitarbeiter zu einem bestimmten Stichtag in einem Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen steht.

Auch in der Praxis sind die Erfahrungen mit komplexen individuellen Zielvereinbarungssystemen häufig unbefriedigend. Der administrative Aufwand ist hoch, da zu Beginn des Bonusjahres individuelle Ziele für jeden Mitarbeiter festgelegt werden müssen und der Arbeitgeber nach Abschluss des Bonusjahres bestimmen muss, inwieweit der Mitarbeiter diese Ziele erreicht hat. Begrenzte Budgets für Bonuszahlungen führen intern häufig zu Verteilungskämpfen und lassen Mitarbeiter, die sich ungerecht behandelt fühlen, frustriert zurück. Oft führt dies zu einer Nivellierung der Bonuszahlungen, die sich trotz individueller Zielvereinbarungen um einen Mittelwert bewegen und besonders gute Leistungen, anders als ursprünglich intendiert, nicht mehr entsprechend honorieren. Der erhebliche administrative Aufwand individueller Zielvereinbarungen ist dann letztlich vergebens.

Angesichts dieser aus rechtlicher und tatsächlicher Sicht gleichermaßen ernüchternden Bestandsaufnahme stellt sich die Frage nach Alternativen zu den klassischen Gestaltungsformen der variablen Vergütung. Eine gute Möglichkeit, die sich in der Praxis zunehmender Beliebtheit erfreut, ist die individuelle Honorierung der be-

sonders guten Leistung eines Mitarbeiters. Solche Sonderzahlungen, auch „Spot-On-Bonus“ genannt, werden anlässlich der besonderen Leistung des Arbeitnehmers – und eben nicht erst sehr viel später, etwa nach Ablauf des Bonusjahres – gewährt. Dadurch wirken sie besonders motivierend auf die Mitarbeiter, da sie in unmittelbarem Zusammenhang mit der besonderen Leistung gewährt werden. Da der Spot-On-Bonus ohne vertragliche Grundlage vergeben wird, kann der Arbeitgeber ihn zudem auch rechtswirksam als freiwillige Leistung gewähren und so jede verpflichtende

Wirkung für die Zukunft vermeiden. Spot-On-Boni geraten auch nicht in Konflikt mit dem arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz, da sich die Entscheidung über ihre Gewährung auf sachliche Gründe stützt.

Bei der Wahl der Leistungsgewährung hat der Arbeitgeber einen großen Spielraum. Denkbar sind außer finanziellen Zuwendungen auch Sachleistungen, wie beispielsweise ein Wellness-Wochenende zu Zweit – um die verdiente Erholung aktiv zu fördern –, Gutscheine oder ein Kurzurlaub. Der Kreativität des Arbeitgebers sind rechtlich keine Grenzen gesetzt.



Simmons & Simmons

## ALEXANDER GRETH

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

# „Headhunting und Active Sourcing“ – welche Spielregeln gibt es?



**Ausgangssituation:** Die Unternehmen beklagen einen Fachkräftemangel, das heißt sie sind immer weniger in der Lage, freie Arbeitsplätze mit entsprechend qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Die Unternehmen müssen sich deshalb noch mehr anstrengen, um ihren Personalbedarf – insbesondere von Fachkräften, wie Ingenieuren oder IT-Spezialisten – zu decken. Dabei beschränken sich die Unternehmen schon lange nicht mehr auf die gewohnten Methoden, wie etwa einfache Stellenausschreibungen in der Tagespresse. Vielmehr sind die aktive Suche und die Jagd nach begehrten Fachkräften (zum Beispiel durch telefonische Ansprache, per E-Mail, in Business Netzwerken oder auch sozialen Netzwerken) mittlerweile gängige Praxis.

Allgemein kann dabei von „Headhunting“ oder „Executive Search“, als der „Jagd nach qualifizierten Arbeitskräften“, gesprochen werden – was in vielen Fällen schlicht „Abwerbung“ bedeutet. „Active Sourcing“ ist demgegenüber ein Konzept der Personalbeschaffung, das für all jene Maßnahmen zur Identifizierung vielversprechender Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt steht, mit denen das Unternehmen aktiv versucht, in persönlichen Kontakt mit potenziellen Bewerbern zu treten und eine dauerhafte Beziehung zu ihnen aufzubauen. Ziel ist es, die Bewerber durch den persönlichen Kontakt so lange zu binden, bis sie rekrutiert werden können. Im Folgenden sollen einige Spielregeln für diese „aktive Jagd“ vorgestellt werden.

## Spielregeln für typische Konstellationen:

a) Arbeitnehmer fremder Unternehmen abzuwerben ist, als Teil des freien Wettbewerbs, grundsätzlich zulässig. Die Kontaktaufnahme mit dem potenziellen Kandidaten kann auch am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit, etwa per Telefon, erfolgen, wenn:

- der Mitarbeiter lediglich zu seinem Interesse an einer neuen Stelle befragt wird,
- diese Stelle kurz beschrieben wird,
- gegebenenfalls eine Kontaktmöglichkeit außerhalb des Unternehmens vereinbart wird und
- sie sich auf das zur ersten Kontaktaufnahme Notwendige beschränkt und nur wenige Minuten dauert.

Die Grenze des Zulässigen ist dort zu ziehen, wo unlauter und damit wettbewerbswidrig (§§ 3, 4 UWG [Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb]) abgeworben werden soll. Eine Abwerbung ist unlauter, wenn mit ihr wettbewerbswidrige Zwecke verfolgt und/oder bei der Abwerbung unlautere Methoden und Mittel angewendet werden.

b) Erfolgt beispielsweise die Abwerbung von Mitarbeitern, um die Leistungsfähigkeit eines Wettbewerbsunternehmens zu schwächen, ist dies ein unerlaubtes Ziel und damit wettbewerbswidrig. Gleiches gilt, wenn die Abwerbung von Mitarbeitern eines Wettbewerbsunternehmens genutzt werden soll, um ganze Geschäftsbereiche, Abteilungen oder Niederlassungen sowie die damit verbundenen Kunden zu übernehmen. Als unlauter werden auch solche Abwerbeversuche angesehen, durch die ein Unternehmen – unter Verstoß gegen § 17 Abs. 2 UWG – an Geschäfts- oder Betriebsgeheimnisse eines Mitbewerbers gelangen will. Die Wettbewerbswidrigkeit einer Abwerbung kann sich auch daraus ergeben, dass die angewandte Methode oder das ein-

gesetzte Mittel als unlauter einzustufen sind. Beispiele dafür sind:

- die verwerfliche Willensbeeinflussung, etwa durch täuschende oder irreführende Angaben über den neuen Arbeitgeber oder die neue Stelle, beziehungsweise durch herabsetzende, sachlich unzutreffende Äußerungen über den bisherigen Arbeitgeber sowie
- die Verleitung des Arbeitnehmers zum Vertragsbruch (zum Beispiel durch Nichteinhaltung der Kündigungsfrist) oder die Verleitung zu einer Doppelbeschäftigung bei altem und neuem Arbeitgeber.

**Fazit:** Diese Spielregeln machen deutlich, dass Headhunting beziehungsweise Active Sourcing immer dann zum ‚Minenfeld‘ wird, sobald die Abwerbung von Arbeitnehmern besonders aktiv oder „aggressiv“ betrieben wird. Die Unternehmen stehen eben in einem Spannungsverhältnis: einerseits erfolgreich abwerben, andererseits den bestehenden rechtlichen Rahmen nicht verlassen.



**MARTIN FINK**

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

**BEITEN BURKHARDT**  
Kompetenz zählt. Individualität gewinnt.

# Wir.Beraten.Deutschland.

## Die Karriereberatung der Bundeswehr

**Fachkräftemangel, Demographischer Wandel, Aussetzung der Wehrpflicht, Generation Y – auch die Bundeswehr steht mitten im „War for talents“. Mit einem Personalkörper von 185.000 militärischen und 55.000 zivilen Beschäftigten gehört die Bundeswehr zu den größten Arbeitgebern Deutschlands.**

### Am Anfang steht der Bedarf

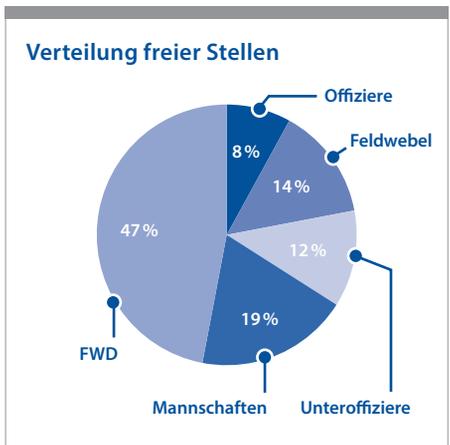
Aufgrund ihrer Personalstruktur hat die Bundeswehr einen jährlichen Regenerationsbedarf von über 20.000 Stellen. Davon 96 Prozent im militärischen Bereich, da die Masse der Angehörigen (70 Prozent) mit Zeitverträgen zwischen sieben Monaten und 25 Jahren ausgestattet ist. Lediglich 30 Prozent der Soldaten sind Berufssoldaten (Dienstverhältnis bis zur Pensionierung). Von den 185.000 militärischen Beschäftigten sind zehn Prozent Frauen. Es wird ein Anteil von 15 Prozent angestrebt.

Gemäß der aktuellen Personalplanungsweisung für 2015 verteilen sich die über 20.000 freien Stellen wie folgt (siehe Grafik): zirka 2.000 Offiziere (Abitur oder vergleichbarer Schulabschluss mit dem Ziel, ein Studium bei der Bundeswehr zu absolvieren) für die Führungsaufgaben. Verpflichtungszeiten mit Masse 13 Jahre. Zirka 3.700 Feldweibel (mindestens Mittlere Reife, mit

dem Ziel eine Ausbildung bei der Bundeswehr auf Ebene Geselle oder auch bis zum Meister zu absolvieren) ebenfalls mit einer Verpflichtungszeit von 13 Jahren. Etwa 3.000 Unteroffiziere (mindestens Hauptschulabschluss, mit dem Ziel eine Ausbildung auf Ebene Geselle zu absolvieren). Zusätzlich sucht die Bundeswehr zirka 4.800 Mannschaftssoldaten (mindestens Vollzeitschulpflicht erfüllt, Facharbeiterebene ohne Berufsausbildung) mit einer Verpflichtungszeit zwischen vier und 25 Jahren und bis zu 12.500 Freiwillig Wehrdienstleistende (ebenfalls in der Ebene der Mannschaftssoldaten) mit einer Verpflichtungszeit zwischen sieben und 23 Monaten.



scheidung über die Neuausrichtung der Bundeswehr (mit einhergehender Personalreduktion auf die oben angesprochenen 185.000 Soldaten und 55.000 zivilen Beschäftigten) war es noch bis Ende 2012 so, dass man für jedes Berufsbild der Bundeswehr einen anderen Ansprechpartner hatte: Interessenten an einem Beruf als Zeitsoldat sind zum Wehrdienstberater gegangen. Wer sich für den Freiwilligen Wehrdienst interessierte, zum Kreiswehrrersatzamt. Bewerber für den mittleren oder gehobenen Dienst mussten, je nach Wunschstandort, die jeweils regional zuständige Wehrbereichsverwaltung anschreiben, Interessenten mit dem Wunsch einer zivilen Berufsausbildung konnten aus mehreren dutzend Bundeswehrdienstleistungszentren oder Ausbildungswerkstätten wählen.



**8.500.000 €**  
Ausgaben für Personalwerbung 2011

**33.000.000 €**  
geplante Ausgaben für Personalwerbung 2015

Die Bundeswehr hat für das Jahr 2015 ein Budget von über 30.000.000 € für die Personalwerbung bereitgestellt. Und das ist nur das Geld, das konkret in das Personalmarketing fließt. Nicht berücksichtigt sind hier die laufenden Kosten für die Personalgewinnungsorganisation oder Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung. (Quelle: Bundeswehr)

Legt man nun die unterschiedlichen schulischen Voraussetzungen zugrunde, ergänzt sie um die variablen Verpflichtungszeiten und berücksichtigt dabei noch eine Verteilung auf mehrere hundert über Deutschland verteilte Standorte, kann einem schon jetzt klar werden, dass es eine große Herausforderung darstellt, diesen Bedarf Jahr für Jahr zu decken.

### Wo kann ich mich bewerben?

Wie sieht nun aber diese Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr konkret aus? Nach Aussetzung der Wehrpflicht 2011 und der Ent-



# Standorte des Organisationsbereichs Personal Karrierecenter und Karriereberatungsbüros

- BMVg Abteilung Personal
- BAPersBw
- Orte mit Bundeswehrstandort
- Orte mit Karriereberatungsbüro
- Karrierecenter Bw ohne Assessment
- Karrierecenter Bw mit Assessment
- Karrierecenter Bw mit Assessment mit + ziv



Karte: Bw- und Personalmanagement der Bundeswehr, Bereich I 2 Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr, Beauftragter I 2, Militärringstraße 1000 – 50733 Köln

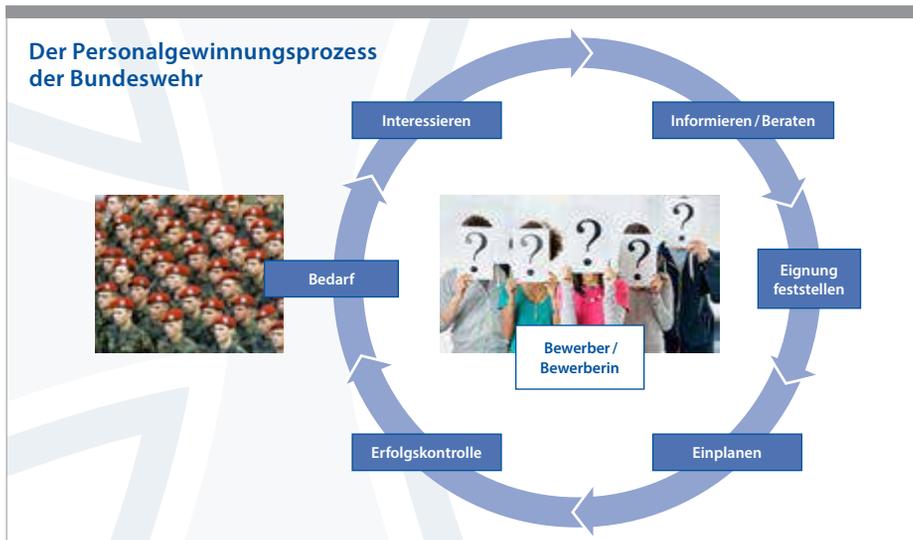
Zum 1. Dezember 2012 war damit Schluss. Seitdem kann sich jeder Interessent/jede Interessentin mit einem Berufswunsch bei der Bundeswehr an eines von bundesweit 110 Karriereberatungsbüros wenden und erfährt dort in einem individuellen, offenen und ehrlichen Beratungsgespräch alles Wissenswerte über den – nicht ganz alltäglichen – Arbeitgeber Bundeswehr: Was kann ich mit meinem Schulabschluss bei Ihnen machen? Wie sieht es mit Weiterbildungen oder Aufstiegschancen aus? Gibt es bei der Bundeswehr Teilzeit oder Mutterschutz? Die Karriereberater vor Ort vermitteln darüber hinaus auch Praktika und sogenannte mehrtägige Truppenbesuche, um einem Interessenten vorher einmal die Möglichkeit zu geben etwas „Kasernenluft“ zu schnuppern. Wer eine militärische Laufbahn anstrebt, für den ist ein Besuch in der Karriereberatung unumgänglich: Nur hier kann er die Bewerbungsunterlagen einreichen – nach einem Beratungsgespräch, in dem ihm oder ihr klargemacht wurde, dass der Soldatenberuf einhergeht mit bundesweiter Mobilität und dem Risiko, verwundet oder gar getötet zu werden. Die Karriereberatungsbüros stellen zudem auch sicher, dass die Bewerbungen vollständig dem richtigen Assessmentcenter zugehen, welches dann die weitere Betreuung der Bewerber sicherstellt.

Last but not least ist das Personal der Karriereberatungsbüros auch für die regionalen und überregionalen Recruitingveranstaltungen (von Bildungsmessen über berufskundliche Ausstellungen bis hin zu Vorträgen) im jeweiligen Verantwortungsbereich zuständig – bisweilen unterstützt von den mobilen Einsatzmitteln (siehe Grafik) der übergeordneten Karrierecenter.

In Zeiten von E-Recruiting, Online-Bewerbungen und Telefoninterviews kann man sicherlich darüber diskutieren, inwiefern die Einrichtung und der Unterhalt eines solchen Apparates nicht vielleicht eine zusätzliche Hürde bei der Bewerbung ist. Ich behaupte aber, dass so, wie sich die Karriereberatung darstellt und den Möglichkeiten, die damit einhergehen (persönlicher Ansprechpartner in allen Fragen rund um den

Berufswunsch, Vermittlung von Praktika et cetera), sie eher ein „Enabler“ (Ermöglicher) ist, der jungen Menschen dabei hilft, herauszufinden, ob der Arbeitgeber Bundeswehr der richtige für sie ist.

Die Zahlen der vergangenen Jahre belegen den Erfolg: Die bundesweite Bedarfsdeckung wurde jährlich besser. In vielen Bereichen liegt sie bei nahezu 100 Prozent. Lediglich bei den medizinischen und IT-Berufen, sowie bei der Marine, besteht noch etwas Handlungsbedarf – aber zumindest für die erstgenannten Bereiche ist dies keine explizite Bundeswehr- als vielmehr eine gesamtwirtschaftliche Herausforderung. ■



**Bundeswehr**  
Wir. Dienen. Deutschland.

**KAI AXEL NAGLER**  
Hauptmann, Regionalleiter Baden-Württemberg  
Karriereberatung der Bundeswehr  
Bundeswehr  
E-Mail: [Kaiaxelnagler@bundeswehr.org](mailto:Kaiaxelnagler@bundeswehr.org)

# Wie unterscheiden Sie Personalberater und Personaldienstleister?

Die Berufsbezeichnungen Personalberater und Personaldienstleister sind weder geschützt noch klar definiert. Die freie Verwendung der Begriffe führt zur Intransparenz auf dem Markt der Personalbeschaffung. Anhand von drei Punkten, die die Geschäftsmodelle voneinander abgrenzen, wird deutlich, für welchen Bedarf auf welchen Anbieter zugegangen werden sollte.

## Personalberater: Zahlen und Fakten



2013 arbeiteten in Deutschland circa **5.800** Personalberater in knapp 2.000 Beratungsunternehmen.

Die **Direktsuche** ist neben der Datenbanksuche und Anzeigenschaltung die klassische Suchmethode.

**Retainer:** Bei diesem Honorarmodell wird in mehreren Raten bezahlt: Allgemein üblich ist bei Projektstart, Kandidatenpräsentation und bei erfolgreicher Kandidatenunterschrift.

**Erfolgsbasiert** bzw. **Contingency** bezeichnet das Honorarmodell, bei dem erst bei Unterschrift des Kandidaten das gesamte Honorar bezahlt wird.

Zwischen **22 % – 33 %** des Zielgehaltes des Kandidaten liegt das durchschnittliche Honorar eines Beraters.

## Suchmethode

Personaldienstleister greifen auf bestehende Lebenslaufdatenbanken zu. Die Daten werden über Stellenausschreibungen und direkte Bewerbungen gewonnen. Somit finden sich hier Kandidaten, die aktiv auf dem Markt und latent wechselmotiviert sind.

Ein Personalberater arbeitet über die Direktsuche und identifiziert potenzielle Kandidaten in den vorab mit den Kunden definierten Zielfirmen und nutzt sein Netzwerk. So werden auch Kandidaten angesprochen die auf dem Markt nicht zu finden sind, da sie nicht aktiv suchen.

## Honorarmodelle

Grundsätzlich sind die Honorare abhängig vom Zielgehalt des Kandidaten und des Schwierigkeitsgrades der Suche.

Dienstleister betreiben meist ein Matching mit bestehenden Datenbanken, können dadurch einen höheren Durchsatz erzielen und somit das Risiko einer nicht exklusiven, erfolgsbasierten Suche kompensieren.

Dass Headhunter in der Regel nicht erfolgsbasiert arbeiten, liegt am hohen Anspruch des Projektab-

laufs. Schon vor der Kandidatenvorstellung fallen Kosten für deren Identifikation, Ansprache und Bewerbungsgespräche an.

## Zielgruppe | Vertraulichkeit

Standardpositionen mit einem großen Angebot an Kandidaten können gut an Personaldienstleister vergeben werden, da sich geeignete Kandidaten aktiv auf dem Markt bewegen und offen gegenüber gehäuftem Jobangeboten sind.

Personalberater (Headhunter) werden in der Regel für die Besetzung von Fach- und Führungskräften beauftragt. In jedem Fall aber bei Aufträgen mit hoher Vertraulichkeit, bei denen auch die Kandidaten ein Höchstmaß an Exklusivität und Vertraulichkeit erwarten.



### MARKUS KRAMPE

Geschäftsführer  
BetterHeads GmbH  
Vergleichsportal für Personalberater  
E-Mail: MK@betterheads.de

Anzeige



Monatlich bestens informiert

[www.datakontext.com/newsletter](http://www.datakontext.com/newsletter)



# Mitarbeiterentsendungen: Das Zusammenspiel von Steuern und Sozialversicherung

Die grenzüberschreitende Entsendung von Mitarbeitern ist ein wesentlicher Faktor im globalen Wettbewerb. In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Entsendeten (sogenannte Expatriates) daher erheblich gestiegen. Um den ordnungsgemäßen Ablauf einer Entsendung sicherstellen zu können, ist insbesondere eine korrekte steuer- sowie sozialversicherungsrechtliche (SV) Würdigung vorzunehmen. In der Praxis wird dabei jedoch häufig deutlich, dass die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen nicht immer harmonieren. Die steuerlichen Vorschriften sind oftmals von übergeordneter Bedeutung und nehmen maßgeblichen Einfluss auf die sozialversicherungsrechtliche Gestaltung, beziehungsweise schränken diese oftmals ein.

## Steuerrechtliche Rahmenbedingungen – internationale Verrechnungspreisrichtlinien

Bei grenzüberschreitenden Entsendungen im Konzernverbund, beziehungsweise zwischen verbundenen Unternehmen, geben die „internationalen Verrechnungspreisrichtlinien“ klare Regeln vor, anhand derer dieser „Leistungsaustausch“ durchzuführen und zu dokumentieren ist. Hintergrund dieser Regeln ist es zu verhin-

dern, dass die in einem Staat erwirtschafteten Gewinne, beispielsweise aus Gründen der Steuerersparnis, konzernintern in einen anderen Staat verschoben werden.

Im Falle einer Mitarbeiterentsendung bedeutet dies, dass festgestellt werden muss, welches Unternehmen unter welchen Bedingungen die Gehaltskosten eines Entsendeten wirtschaftlich zu tragen hat. Dabei ist es im Grunde unerheblich, welches Unternehmen das Gehalt tatsächlich ausbezahlt. Steuerlich ist vielmehr darauf abzustellen:

- im Interesse welcher Landesgesellschaft der Entsendete seine berufliche Tätigkeit erbringt,
- in welche Landesgesellschaft der Entsendete organisatorisch und disziplinarisch eingegliedert ist und
- wessen Weisungen (fachlich / disziplinarisch) er unterliegt.

Dies bestimmt, steuerrechtlich, welche Landesgesellschaft die Gehaltskosten während des Entsendezeitraumes wirtschaftlich tragen muss beziehungsweise die Gehaltskosten bei der Gewinnermittlung steuermindernd geltend machen darf (wirtschaftlicher Arbeitgeber).

Idealtypisch sollten die Interessenslage sowie die physische Tätigkeitsausübung des Entsendeten bei derselben Landesgesellschaft liegen. Andernfalls könnte bereits bei Überschreitung einer bestimmten zeitlichen Grenze die Begründung einer Betriebsstätte im Tätigkeitsstaat ausgelöst werden, was für die entsendende Gesellschaft unter Umständen sehr weitreichende Konsequenzen nach sich zieht und daher in der Regel nicht erwünscht ist.

## Sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen

Seitens der entsendeten Mitarbeiter besteht regelmäßig der Wunsch möglichst im heimischen SV-System zu verbleiben. Dies ist auch sinnvoll, um beispielsweise in der Rentenversicherung erforderliche Versicherungszeiträume zu erfüllen, damit im späteren Renteneintrittsalter ein möglichst ungekürzter Rentenanspruch besteht. Als Gestaltungsmöglichkeiten sind in erster Linie die sogenannte „Ausstrahlung“ nach § 4 SGB IV sowie die Beantragung einer sogenannten „Ausnahmevereinbarung“ erwähnenswert.

Da in Entsendefällen regelmäßig zumindest zwei Staaten betroffen sind und beide Staaten über ein eigenes SV-Regelwerk verfügen, erweist sich dieses ... (Fortsetzung auf folgender Seite)

... Aufeinandertreffen in der Praxis oftmals als problematisch. Lösungsansätze für mögliche Konflikte (wie etwa Versicherungspflicht in beiden Staaten) bieten dabei zum Beispiel SV-Abkommen oder EU/EWR-Verordnungen. Diese helfen im Idealfall dabei, auftretende Konflikte zu vermeiden, denn sie gestatten lediglich einem der betroffenen Vertragsstaaten die Anwendung der nationalen SV-Regelungen, wohingegen der andere Staat eine Freistellung von der SV-Pflicht gewährt. Treffen jedoch im Rahmen einer Entsendung zwei Staaten aufeinander, welche kein SV-Abkommen abgeschlossen haben, so kommt es immer wieder zu unerwünschten Konsequenzen, wie etwa der parallelen Erfassung in beiden SV-Systemen (Doppelversicherung).

Sozialversicherungsrechtlich kann man innerhalb EU / EWR / Schweiz weiterhin im SV-System des Heimatlandes bleiben, wenn

- es eine abhängige Beschäftigung beziehungsweise arbeitsrechtliche Bindung gibt,
- es eine gewöhnliche Geschäftstätigkeit des Arbeitgebers im Entsendestaat betrifft,
- die Entsendung zeitlich befristet ist (voraussichtliche Dauer maximal 24 Monate) und
- es keine Ablösung eines vorher entsandten Arbeitnehmers gibt.

Bei Entsendungen außerhalb der EU/EWR/Schweiz kann die Weiterbelastung der Gehaltskosten für den Verbleib im deutschen SV-System schädlich sein, obwohl sie ggf. steuerrechtlich unabdingbar ist. Sofern es sich um eine Entsendung in einen Abkommenstaat handelt, kann dann über eine Ausnahmegenehmigung dennoch der Verbleib im deutschen SV-System erreicht werden, die im Abkommen berücksichtigt sind. Bei Entsendungen in Staaten, mit denen kein SV-Abkommen besteht, kann durch die Erfüllung bestimmter Kriterien (siehe §4 SGB IV) eine sogenannte „Ausstrahlung“ der deutschen SV-Pflicht erwirkt werden. Die Ausstrahlung schließt jedoch nicht aus, dass im Gastland auch Pflichtbeiträge entrichtet werden müssen.

**Zur Klarstellung**

Es sollte klar sein, dass jeder Entsendefall, außer den hier aufgeführten und punktuell besprochenen Themen, auch Wechselwirkungen mit weiteren Disziplinen unterliegt – beispielsweise bezüglich Visa oder Arbeitserlaubnis, dem jeweiligen nationalen Arbeitsrecht und natürlich den jeweiligen nationalen und internationalen steuerlichen Regelungen. Einzig aus Gründen der Veranschaulichung wurden diese an dieser Stelle außen vor gelassen.

**Praxisbeispiele**

**Beispiel 1: Mitarbeiterentsendung innerhalb der EU / EWR / Schweiz**

Ein deutsches Unternehmen entsendet einen Mitarbeiter vom 01.05.2014 bis 30.04.2016 nach Italien.

- Arbeitsvertrag in Deutschland bleibt bestehen und wird um einen befristeten Entsendevertrag erweitert
- Entsendung erfolgt im Interesse des italienischen Unternehmens
- Familie (Ehefrau und ein Kind) des Entsendeten bleiben in Deutschland wohnhaft

		Deutschland	Italien	Grund / Fundstelle
Wirtschaftlicher Arbeitgeber			ja	Internationale Verrechnungspreisrichtlinie
Lohnsteuer-Einbehaltungspflicht		ja		Grds. ist der Arbeitgeber nach § 38 EStG verpflichtet Lohnsteuer abzuführen; es kann aber eine Freistellung beantragt werden
			ja	laut nationalen Vorschriften
Besteuerungsrecht der Arbeitseinkünfte		ja, für Arbeitstage außerhalb Italiens	ja, für Arbeitstage in Italien	laut Artikel 15 DBA Italien / Deutschland sowie jeweiligem nationalen Steuerrecht
Sozialversicherung	RV / AV	ja	Befreiung	VO (EG) 883/2004 (innerhalb der EU ist die Kostenweiterbelastung unschädlich)
	KV / PV			
	UV			
	Mitversicherte (Familie / Kinder)			

**Beispiel 2: Mitarbeiterentsendung in Drittstaat mit SV-Abkommen**

Ein deutsches Unternehmen entsendet einen Mitarbeiter vom 01.05.2014 bis 30.04.2016 nach China.

- Arbeitsvertrag in Deutschland wird ruhend gestellt; der Mitarbeiter erhält einen lokalen Arbeitsvertrag in China (Hinweis: in China notwendig, um ein entsprechendes Visum zu bekommen)
- Entsendung erfolgt im Interesse des chinesischen Unternehmens
- Ehefrau und Kind begleiten den Entsendeten nach China
- Wohnung in Deutschland wird aufgegeben

		Deutschland	China	Grund / Fundstelle
Wirtschaftlicher Arbeitgeber			ja	Internationale Verrechnungspreisrichtlinie
Lohnsteuer-Einbehaltungspflicht		nein		das deutsche Unternehmen ist nicht mehr als Arbeitgeber im Sinne des § 38 EStG anzusehen (ruhend gestellter Arbeitsvertrag)
			ja	laut nationalen Vorschriften
Besteuerungsrecht der Arbeitseinkünfte		grundsätzlich nein, es sei denn, es liegen Arbeitstage in Deutschland vor (Hinweis: 183-Tage Regel)	ja, grundsätzlich für alle Arbeitstage	laut Artikel 15 DBA China / Deutschland sowie jeweiligem nationalen Steuerrecht
Sozialversicherung	RV / AV	ja	Befreiung	SV-Abkommen über eine Ausnahmerevereinbarung
	KV / PV	nein (eventuell Anwartschaft)	ja	China: laut nationalen Vorschriften
	UV	nein		
	Mitversicherte (Familie / Kinder)	ja, Renten, bzw. Witwen- und Waisenversicherung	ja	per SV-Abkommen über eine Ausnahmerevereinbarung

**Beispiel 3: Mitarbeiterentsendung in Drittstaat ohne SV-Abkommen**

Ein deutsches Unternehmen entsendet einen Mitarbeiter vom 01.05.2014 bis 30.04.2016 nach Dubai.

- Arbeitsvertrag in Deutschland bleibt bestehen und wird um einen befristeten Entsendevertrag, beziehungsweise lokalen Arbeitsvertrag, erweitert
- Entsendung erfolgt im Interesse des Unternehmens in Dubai
- Ehefrau und Kind des Entsendeten bleiben in Deutschland

		Deutschland	Dubai	Grund / Fundstelle
Wirtschaftlicher Arbeitgeber			ja	Internationale Verrechnungspreisrichtlinie
Lohnsteuer-Einbehaltungspflicht		ja		Grds. ist der Arbeitgeber gem. § 38 EStG verpflichtet Lohnsteuer abzuführen; eine Freistellung ist gem. DBA nicht vorgesehen.
			ja	laut nationalen Vorschriften
Besteuerungsrecht der Arbeitseinkünfte		ja, grundsätzlich für alle Arbeitstage	ja, hier wird jedoch keine Steuer erhoben	Gem. DBA wird die Doppelbesteuerung durch Anrechnung vermieden. Mangels Steuererhebung in Dubai verbleibt es somit bei der deutschen Besteuerung
Sozialversicherung	RV / AV	nein, ggf. Pflichtversicherung auf Antrag oder freiwillige Vers.	nein; nur Staatsangehörige sind versichert	Es gibt kein SV Abkommen; es gelten jeweils die nationalen Vorschriften
	KV / PV	nein (eventuell Anwartschaft)	obligatorische Krankenversicherung (nur zugelassene Versicherer)	
	UV	nein; evt. freiwillige Weiterversicherung	nein; nur Staatsangehörige sind versichert	
	Mitversicherte (Familie / Kinder)	Pflichtversicherung auf Antrag		

## Fazit

Die Vielfalt der steuerlichen und SV-rechtlichen Regelungen im In- und Ausland alleine zeigt bereits, dass die internationale Entsendung von Mitarbeitern kompliziert ist und Risiken birgt, die auf den ersten Blick oftmals nicht ersichtlich sind.

Um sich dieser Risiken von Anfang an bewusst zu werden, unerwünschte Konsequenzen geschickt zu umschiffen, sämtliche rechtlichen Vorgaben einzuhalten und behördliche Sanktionen, Doppelbesteuerungen und gegebenenfalls doppelte Sozialversicherungsbeiträge zu vermeiden, ist eine von Anfang an multidisziplinäre Betrachtung eines jeden einzelnen Entsendefalls unumgänglich. Denn nur so kann eine für alle Seiten (Unternehmen und entsendetem Mitarbeiter) optimierte Entsendepraxis funktionieren.



# HDI

### 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

# wts

 TAX LEGAL CONSULTING


### MONA GERSCHÜTZ

Professional  
WTS Group AG Steuer-  
beratungsgesellschaft  
Mona.Gerschuetz@wts.de  
Telefon: 089 / 286 46 - 15 36



### PETER SCHMITZ

Head of Global Mobility / Munich  
WTS Group AG Steuer-  
beratungsgesellschaft  
Peter.Schmitz@wts.de  
Telefon: 089 / 286 46 - 162

# Erfahrungsberichte zur women&work

## Zunächst einmal herzlichen Glückwunsch zum 5-jährigen Jubiläum der women&work!

Wir sind stolz darauf, von der ersten Stunde an ein Teil dieses überaus gelungenen Karrierereformates zu sein. Die Teilnahme war nie fraglich, denn uns vereint die gleiche Passion und Mission: Die Förderung von Frauen in den Vordergrund zu rücken und ihnen mehr Raum für ihre berufliche Entfaltung zu geben und so auch dem Ziel der Telekom, den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen bei der Telekom deutlich zu erhöhen, Stück für Stück näher zu kommen. Vielfältig besetzte Unternehmen können eben erfolgreicher auf zukünftige demographische und wirtschaftliche Entwicklungen reagieren.

Fünf Jahre women&work bedeuten für uns:

- vertrauensvolle, inspirierende und professionelle Zusammenarbeit mit dem gemeinsamen Ziel, Frauen auf ihrem Karriereweg zu beraten und zu begeistern,
- tolle Netzwerkgelegenheiten,
- top vorbereitete Bewerberinnen,
- knackige Programmpunkte (wie etwa Company-Slam, MINT-Slam oder KarriereTalk), bei denen man auf innovative

und menschenverbindende Weise seine Botschaften an die Frau bringen kann und

- spannend schöne Duelle mit adidas um Platz 1 bei den Female Recruiting Awards, bei denen wir im vergangenen Jahr gewonnen haben.

Vielen Dank für ein Veranstaltungskonzept, bei dem sich die Expertise, Leidenschaft und Innovationskraft der AGENTUR ohne NAMEN auf den gesamten Event auswirkt. Die women&work trifft nach wie vor den Zeitgeist und die Besucherinnen können sicherlich auch in diesem Jahr wertvolle Karriereerfahrungen sammeln. Nicht jedes Gespräch führt zur Einstellung, aber sicherlich einen Schritt näher ans Ziel. Wir freuen uns auch in diesem Jahr auf wertvolle Kontakte. ■



# T . .

### CHRISTIANE MÜLLER

Personalmarketingexpertin / Telekom AG

**Vielfalt ist für die adidas Gruppe selbstverständlich.** Um als globales Unternehmen erfolgreich zu sein, bedarf es Menschen mit unterschiedlichen Ideen, Stärken, Interessen und kulturellen Hintergründen. Allein am Standort Herzogenaurach arbeiten Kollegen/innen aus fast 80 Nationen. Unsere Internationalität ist eine der größten Stärken unseres Unternehmens und ein absolutes Attraktivitätsmerkmal für uns als Arbeitgeber. Aber auch eine ausgeglichene Verteilung der Geschlechter ist uns wichtig. Wir sehen die women&work als eine ideale Plattform, um die adidas Gruppe als attraktiven Arbeitgeber für Frauen zu präsentieren und neue Mitarbeiterinnen für unsere Marken zu begeistern. Hier zeigen wir nicht nur vielfältige Karriere- und Entwicklungsperspektiven, sondern stellen auch spezielle Netzwerk- und Mentoring-Programme von Frauen für Frauen vor.

Unser Ziel ist es, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin wohlfühlt. Dazu gehört eine Arbeitsumgebung, die die Vereinbarkeit von

Berufs- und Privatleben in den unterschiedlichen Lebenszyklen unserer Mitarbeiter unterstützt. Das Angebot reicht von flexiblen Arbeitszeiten, Sabbaticals, einer firmeneigenen Kita und Kinderferienprogrammen bis hin zu einem Fitnessstudio und einem breit gefächerten Sportangebot.

Ich freue mich, dass wir von den Besuchern der women&work in den letzten vier Jahren mit dem ‚Female Recruiting Award‘ für eine authentische Arbeitgeberpräsentation ausgezeichnet wurden. Auch in diesem Jahr ist unser Team vor Ort und freut sich auf einen regen Austausch zum Thema Vielfalt.



# adidas®

## GROUP

### KAREN PARKIN

CHR Officer / adidas Gruppe



# Weiterbildungsbedarf: Von der Planung bis zur Umsetzung

Die Begriffe „bedarfsorientierte Personalentwicklung“ und „lebenslanges Lernen“ werden seit Jahrzehnten in Personalabteilungen, Erfahrungsaustauschkreisen und der einschlägigen Personalliteratur diskutiert. Entsprechend wirken sie auf den ersten Blick wie alte Möbel – abgegriffen und zum Teil ramponiert – gleichwohl zeugen diese „Gebrauchsspuren“ von der immer noch hohen Relevanz der Themen. Im folgenden Praxisbeitrag möchte ich einige grundlegende Überlegungen aus der Perspektive eines regionalen Arbeitgebers von mittlerer Größe zur Anregung und Diskussion zur Verfügung stellen.

Die Basis für organisatorische und individuelle Entwicklungsprozesse besteht in vielen

Unternehmen aus einer Reihe von klassischen Personalinstrumenten. So entstehen vor dem Hintergrund von Kompetenzmodellen zunächst Anforderungsprofile und Karrierewege als Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Im Rahmen regelmäßiger Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche werden diese Orientierungspunkte genutzt, um sowohl die Leistung als auch das Potenzial von Mitarbeitern zu bewerten sowie deren Entwicklungsziele zu erfassen und Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Zur Ergänzung der Einschätzung der Führungskräfte stellen Personalabteilungen vielfach Instrumente zur Potenzialdiagnostik (Testverfahren, Potenzialinterviews oder Assessment-Center) zur Verfügung.

Im Rahmen der Personalentwicklungsprozesse entstehen unzählige Daten, die es im weiteren durch das Personalmanagement zu verdichten und zu evaluieren gilt. Im Rahmen der Nachbereitung von Beurteilungsgesprächen und Potenzialdiagnostik beginnt oft eine quantitative und/oder qualitative Analyse der Ergebnisse, unter anderem hinsichtlich:

- der Entwicklungswünsche der Mitarbeiter,
- des Votums der Führungskraft und
- des Weiterbildungsbedarfs.

Zusätzlich werden oft bedarfsorientierte Auswertungsgespräche mit einzelnen Führungskräften, Abteilungen und Bereichen geführt. Folgende Leitfragen lassen sich in diesem Zusammenhang einsetzen:

- Wie ist es um die Leistungsfähigkeit und das Potenzial meiner Mitarbeiter bestellt?
  - Welche Mitarbeiter haben das normale Leistungsniveau, entsprechend des Anforderungsprofils ihrer Stelle, – noch nicht erreicht? – erreicht? – übertroffen?
  - Welche Mitarbeiter haben welchen Entwicklungs-/Ausbildungsstand?
  - Wer sind die entwicklungsfähigen Mitarbeiter im Team?
- Was muss ich tun, um die identifizierten Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie möglichst vielfältig einsetzbar sind?
- Welche Entwicklungsziele/-schritte sind geeignet, den Mitarbeiter voranzubringen?
- Welche Aktivitäten/Maßnahmen muss ich ergreifen, welches Investment ist dazu erforderlich?

Der Blick auf die Ergebnisse solcher qualitativen und quantitativen Analysen und auf die Gespräche mit Führungskräften während der letzten Jahre zeigt exemplarisch die Licht- und Schattenseiten der Personalentwicklungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen allgemein im Fokus der Führungskräfte liegt. Hierbei liegt der Schwerpunkt der vereinbarten Maßnahmen allerdings oft primär auf der Entwicklung der Fachkompetenz. Maßnahmen zur Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz spielen oft eine untergeordnete Rolle.

Dies zeigt einmal mehr, dass Personalentwickler dazu aufgefordert sind, auch die sogenannten weichen Faktoren des geschäftlichen Erfolges – mithin die Entwicklung der Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz – nachhaltig in der Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen zu verankern.

Analysiert man die durchgeführten Maßnahmen, so ist nach wie vor eine deutliche Tendenz zu weniger Präsenzschtulungstagen erkennbar. An dieser Stelle ist seitens der Personalabteilungen, gerade im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, zu prüfen, ob ein Weniger an Tagen vom Lernerfolg her effizient ist. Manches Angebot im Markt erweckt auf mich den Eindruck einer Pauschalreise à la „Europa in 5 Tagen“. Die Teilnehmer reisen dabei mit einer imaginären Kamera vor den Augen durch die Wunderwelt psychologischer Modelle und möglichst einfacher Lösungsstrategien.

Das letzte Argument für solche Kurse besteht dann oft in den scheinbar geringeren Kosten. Hier empfiehlt es sich, dies auf Basis einer Tagespreisbetrachtung zu prüfen. Oftmals sind die scheinbar günstigen Schulungen auf Basis „Kosten pro Tag“ viel kostenintensiver als man glauben gemacht wird.

Unterzieht man sich der Mühe, die durchgeführten Maßnahmen zu evaluieren, so ist das Gesamtniveau der angebotenen Veranstaltungen oft sehr hoch. Dies heißt jedoch noch nicht zwangsläufig, dass auch ein Transfer des Gelernten stattfindet. Einschlägige Befragungen von Teilnehmern zeigen oft, dass der Dialog über Nutzen und

Transfer, insbesondere in der Abstimmung mit den Führungskräften, nicht ausreichend erfolgt.

Wenn man sich also fragt wie gut es Führungskräften gelingt bestehende und zukünftige Qualifikationen zu erfassen und mit Maßnahmen zu hinterlegen, so kommt man zu folgendem Fazit:

1. Die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter ist weitgehend im Führungsalltag angekommen.
2. Der Schwerpunkt liegt allerdings noch all zu oft auf der fachlichen Qualifizierung, da in allen anderen Kompetenzfeldern auffällig wenige Maßnahmen vereinbart werden. Hierdurch gehen fachliche Maßnahmen zu Lasten der Entwicklung der Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz, welche insbesondere zur Vorbereitung auf Führungsfunktionen wichtig sind.

Es bleibt die Erkenntnis, dass die Entwicklungsplanung ebenso sorgfältig und intensiv sein muss, wie die Beachtung der Investitionen in andere Faktoren, wie etwa in Kapital oder Technik. ■



**BREMER LANDESBANK**

**MANFRED HORN**

Personalmanagement

Bremer Landesbank

E-Mail: Manfred.Horn@bremerlandesbank.de

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!

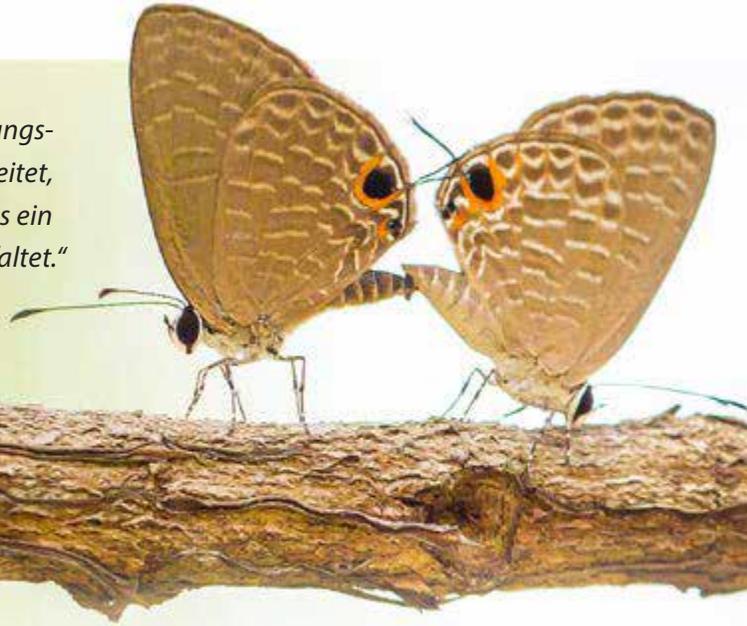


**Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen

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



„Wer glaubt, dass ein Abteilungsleiter eine Abteilung leitet, der glaubt auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet.“



# Führung – Der weite Weg von der Führungsphilosophie zum Handeln im Alltag

**D**iskutiert man, weshalb Führungsthemen eine Dauerbaustelle bleiben, so gibt es viel Resonanz. Kürzlich fragte mich der Vorstand eines großen Unternehmens, weshalb das so sei. Alle Führungskräfte seines Unternehmens bekämen regelmäßig Schulungen zu verschiedenen Aspekten von Führung. Doch auch nach 20 Jahren hätte sich nichts am Dilemma geändert: Die Diskrepanz zwischen dem gewünschten Führungsstil und dem alltäglichen Führungshandeln bestünde weiter. Keine einfache Frage!

Prinzipiell handelt es sich um eine Fragestellung, die sich mit systemischem Blick besser ergünden lässt als mittels kausaler Erklärungsansätze. Systemiker erschließen sich ein Thema mit Hilfe von Hypothesen:

- Unser eigenes Erleben prägt unser Handeln stärker als Schulungen.
- Intelligenz ermöglicht sozial erwünschtes Agieren in Einstellungsverfahren und Schulungen. Im Alltag nutzt man die Verhaltensweisen, die in Gewohnheiten verankert sind – man beschreitet vertraute Trampelpfade.

- Jeder Mensch wünscht sich Wertschätzung von seinem Arbeitsumfeld – dem direkten und erweiterten Kollegenkreis und den Führungskräften. Aber was bedeutet Wertschätzung für jeden Einzelnen?
- Führung von Mitarbeiter/innen kann nicht schematisch und konstant erfolgen. Jede/r Mitarbeiter/in benötigt unterschiedliche Ansprache, um zu guten Leistungen zu kommen. Die jeweils eigenen Antriebe müssen bedient werden. Führungskräfte müssen diese erkennen und entsprechend agieren. Je besser sie hinhören und beobachten, umso besser erfassen sie, welche Führungsformate für welche Mitarbeiter/innen passend sind und eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglichen.
- Förderung (durch Schulung/Coaching) wird hilfreich sein, sofern sie das eigene Handeln tiefgreifend reflektiert und – daraus abgeleitet – Verständnis für das individuelle Wertesystem im Menschen weckt, Angst und Tabu auflöst und die Veränderungsbereitschaft fördert.

## Können neue methodische Vorgehensweisen weiterhelfen? Was kann Coaching leisten?

**Verständnisannahme:** Coaching wird meist als Einzelberatung verstanden, oft für berufliche Fragestellungen. Führungskräfte bekommen diese Beratung häufig vom Arbeitgeber bezahlt; Mitarbeiter/innen sind mir dabei sehr selten begegnet. Coaching begleitet also bei konkreten Fragen zum Führungshandeln.

## Welche Auswirkungen sind durch das Format ‚Coaching‘ im Vergleich zu Seminaren erkennbar?

**Das Setting im Coaching:** Ein Klient hat eine eigene Fragestellung, die sie/er mittels methodischer Hilfestellung reflektieren will. Der Klient ist aktiv im Beratungsprozess, das heißt die Initiative für die Inanspruchnahme der Beratung geht von ihm aus. Inhalt ist die Fragestellung, die den Klienten aktuell beschäftigt. – Schickt ein Unternehmen seine Führungskräfte zum Coaching, so verliert der Prozess diesen Drive des Wunschs, etwas zu erreichen. In der Teamsupervision werden eher fachlicher Austausch oder organisatorische Rahmenbedingungen geklärt als Führungsfragen. Führung wird als bilateraler Klärungsprozess verstanden, der zwischen einem/r Mitarbeiter/in und der Führungskraft abläuft.

**Das Setting von Seminaren:** Der Unterschied zu Seminaren besteht in der weit größeren Passivität der Teilnehmenden. Die Aktivitäten gehen oft vom Trainer aus. Die Initiativen liegen nicht

eindeutig bei dem/der Seminarteilnehmer/in. So kann es sein, dass die Anmeldung nicht von ihm/ihr ausging, sondern vom Unternehmen aus erfolgte. In der Gruppe kann man sich zudem hinter anderen Teilnehmern verbergen. Niemand muss sich ständig selbst hinterfragen und der ‚blinde Fleck‘ kann unberührt weiter bestehen. Vielleicht gibt es sogar Seminarbereiche, die gar nicht zum persönlichen Anliegen gehören. Man nimmt mit, was angenehm erscheint und lässt den Rest vorbeiziehen. Seminare widmen sich zudem den Führungsinstrumenten. Nur ein Teil beschäftigt sich mit dem Führungshandeln – insbesondere mit Modellen. Dem/der Teilnehmer/in bleibt es selbst überlassen, den Transfer in den eigenen Alltag zu vollziehen.

**Welche methodischen Ansätze erwarten den Klienten in einem systemisch angelegten Beratungssetting?**

Sehen wir Coaching zum Beispiel als Form eines Problem-Lösungs-Prozesses, dann gehen wir davon aus, dass da ein Problem ist, bei dem wir helfen es zu finden und zu lösen. Dabei fragen wir innerhalb dieses Paradigmas konsistent: „Was hindert oder blockiert Sie?“. Möglicherweise rechnen wir damit, dass so eine Problem-Lösung längere Zeit beanspruchen kann.

Sehen wir andererseits Coaching als Lösen-und-Erfinden-Prozess, so hören wir gezielt auf bereits funktionierende Vorböten und erwünschte Zielrichtungen beim Klienten. Die konsistente Frage lautet dann: „Was haben Sie bereits anders gemacht?“ In diesem Paradigma vermuten wir, dass Klienten möglicherweise schon weiter sind, als sie denken und unsere erste Besprechung die Lösungen zu Tage fördern könnte. In diesem Format geht es immer um die Fragestellungen des Klienten. Natürlich kann der Klient seine Anliegen so formulieren und fokussieren, dass „des Pudels Kern“ nicht berührt wird. Doch dann weiß er/sie, es liegt in seiner/ihrer Verantwortung.

**Abschließend nochmals die Frage: Was kann Coaching leisten hinsichtlich der gewünschten Annäherung vom postulierten Führungsstil des Unternehmens hin zum Führungshandeln bei den Akteuren?**

Der Coach verwandelt den Klienten nicht. Der Klient entscheidet sein Handeln weiterhin souverän. Vielleicht reflektiert er/sie sich anders, hört besser bei seinen/ihren Gesprächspartnern hin. Perspektivisch geht er/sie nach dem Coaching mehr in den Dialog und ist offen für Fragen und Antworten. So entsteht die Chance, einige der

aufgestellten Thesen im Alltag zu bewältigen und das Delta zwischen Führungsphilosophie des Unternehmens und Führungshandeln der Führungskräfte zu verringern.

Back to the roots... Wäre Führungshandeln ein einmal zu erlernendes Verhalten, so müssten in allen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsabteilungen eine optimale Arbeitswelt und ein immer sonniges Betriebsklima herrschen. Denn da sitzen die Experten mit dem umfangreichen methodischen Know-how. Doch auch hier findet sich der Alltag mit zwischenmenschlichen Baustellen und nicht das Paradies. Die eigenen ‚blinden Flecken‘ sind noch zu polieren.



**KKH** Kaufmännische Krankenkasse

**MARGO OTT-SIEDENTOPF**

Personalmarketing / zertifizierte systemische Supervisorin und Coach  
 KKH Kaufmännische Krankenkasse  
 E-Mail: Margo.Ott-Siedentopf@kkh.de  
 Telefon: 0511 / 28 02-43 05

Anzeige

# Arbeitnehmerdatenschutz – aktuelles Recht

Gola/Wronka  
**Handbuch**  
**Arbeitnehmerdatenschutz**  
 Rechtsfragen und Handlungshilfen  
 6. überarbeitete und erweiterte Auflage 2013  
 660 Seiten – Hardcover – 17 x 24 cm  
 € 119,99  
 ISBN 978-3-89577-666-3



Das Handbuch macht das komplexe Zusammenwirken arbeitsrechtlicher Bestimmungen mit den Normen des BDSG und weiteren datenschutzrechtlichen Geboten und Verboten überschaubar.

Umfassende Verweise auf die aktuelle Rechtsprechung sowie Literaturhinweise sind in den Text eingearbeitet und leserfreundlich grafisch hervorgehoben.

Zahlreiche Praxisbeispiele aus der Rechtsprechung, Betriebsvereinbarungen und Empfehlungen der Aufsichtsbehörden geben Hilfestellung zur Lösung konkreter Fragestellungen.



**IMPRESSUM**

**Sonderdruck**

Ausgabe April 2015  
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 2/2015 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren und »LOHN + GEHALT« 3/2015 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 1.700 Exemplare werden auf DATAKONTEXT-Veranstaltungen ausgelegt.

**Herausgeber/Redaktion:**

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

**Verlag:**

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

**Sonderdrucke:**

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

**Satz/Layout:**

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

**Druck:**

AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

**Bildnachweis:**

PERSONAL2014/Fotostudio Franz Pflueg (S.7), fotolia (S. 16, 18, 22, 24, 25, 29, 32, 34), iStockphoto (S.8), ColourBox (S. 12, 14, 32), BdS (S.8), vitaliberty (S.17), Bundeswehr (S.27) Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen bei den jeweiligen Rechteinhabern.

**Urheber- und Verlagsrecht:**

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

Weitere Termine unter [www.HR-RoundTable.de](http://www.HR-RoundTable.de)

**07.**

April 2015  
**Hamburg**  
18.00 Uhr

**Der PensionAudit**  
Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter,  
PensionCapital GmbH

**Strategie umsetzende Personalentwicklung**  
Helge Kochskämper, HR Manager, tesa SE  
Verena Fritzsche, Geschäftsführung, NIT



**09.**

Juni 2015  
**Hannover**  
18.00 Uhr

**Ohne Marketing geht es nicht: Der Bewerber findet seinen Weg über viele Kontaktpunkte**  
Nicolas Scheidtweiler, Strategie-Berater, EMPLOYER BRANDING now

**Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Betriebsrat**  
Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal / Juristin,  
Kind Unternehmensgruppe



**11.**

Juni 2015  
**München**  
18.00 Uhr

**Update zum Arbeitsrecht**  
Dr. Marc Spielberger, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Reed Smith

**Welche Wege führen zum Ziel der HR Excellence?**  
Ute Zankl, Director People Strategy, SapientNitro



**15.**

Juni 2015  
**Stuttgart**  
18.00 Uhr

**Neues, spannendes Thema im Bereich Arbeitgeber-attraktivität**  
Sascha Papewalis, Stv. Country-Manager Deutschland,  
Top Employers Institute

**Der Europäische Betriebsrat im international agierenden Unternehmen**  
Norbert Janzen, Business Unit HR Leader - Global Industrial Sector, IBM



**16.**

Juni 2015  
**Bremen**  
18.00 Uhr

**Update zum Arbeitsrecht**  
Dr. Lars Hinrichs, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

**Personalentwicklung bei VILSA**  
Armin Baust, Personalleiter,  
Vilsa-Brunnen Otto Rodekohl GmbH & Co. KG



**22.**

Juni 2015  
**Düsseldorf**  
18.00 Uhr

**Die Frauenquote erhöhen – Strategien, die funktionieren**  
Gerda M. Köster, Selbstständige Unternehmerin,  
GMK – Entwicklung von Organisation und Individuum

**Gehaltsbestandteil als Motivationsfaktor**  
Andreas Dickmann, Teamleader HR Service Center,  
Statkraft Markets GmbH



**25.**

Juni 2015  
**Frankfurt/Main**  
18.00 Uhr

**Das schwarze Schaf: Über den richtigen Umgang mit schlecht leistenden Mitarbeitern**  
Alexander Greth, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Simmons & Simmons

**Personalentwicklung bei WISAG**  
John Lotz, Leiter Personal,  
WISAG Facility Service Holding GmbH & Co. KG





DR. LARS HINRICHS



ALEXANDER GRETH



DR. ALEXANDRA HENKEL



MARTIN FINK



DR. MARC SPIELBERGER

# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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

## Partner in Bremen und Niedersachsen

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

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

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

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



## Partner in Hessen und Nordrhein-Westfalen

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

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

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



## Partnerin in Hamburg, Berlin und Braunschweig

**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**  
Fachwältin für Arbeitsrecht, Business Coach und Partnerin  
FPS, Wirtschaftsmediatorin  
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 Kündigungs- und Durchführung der Kündigungsschutzprozesse, Gestaltung von Verträgen, Statusfeststellungsverfahren, Künstler-sozialversicherung, 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 – Verhandlung-coaching der Mandanten sowie im Vorfeld von Umstrukturierungen ein Strategicoaching der Unternehmensführung.



## Partner in Baden-Württemberg

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

**Martin Fink** ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei BEITEN BURKHARDT. Er gehört der Practice Group Arbeitsrecht an, die zirka 60 Arbeitsrechtler in Deutschland umfasst. Martin Fink berät nationale und internationale Unternehmen verschiedener Größenordnungen im Arbeitsrecht. Die Bandbreite der Mandanten erstreckt sich über eine Vielzahl an Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Außer der arbeitsrechtlichen Dauerberatung in allen Fragen des Arbeitsrechts ist Herr Fink vielfach auch in der Beratung, Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen tätig, ebenso wie in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (zum Beispiel Personalabbau in der Insolvenz). Verhandlungen mit Betriebsräten und Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften gehören ebenso zum Tätigkeitsspektrum wie das bundesweite Führen von arbeitsrechtlichen Prozessen über alle Instanzen und die Begleitung von M&A-Deals. Außerdem gehören auch Compliance, Arbeitnehmerdatenschutz, Fragen der Unternehmensmitbestimmung (Wahl von Aufsichtsräten), Vertragsgestaltung und die Beratung zu Leiharbeit und AG-Modellen zur täglichen Arbeit von Herrn Fink.



## Partner in Bayern

**DR. MARC SPIELBERGER**  
Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Telefon: 089 / 203 04 - 145  
MSpielberger@reedsmith.com

**Dr. Marc Spielberger** ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Reed Smith LLP in München. Dr. Spielberger berät nationale und internationale Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen, von global tätigen Konzernen bis hin zu Mittelstandsunternehmen und Start-ups sowie Investoren und Finanzdienstleister. Neben der laufenden Mandatsbetreuung in allen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Fragestellungen berät Dr. Spielberger insbesondere bei der Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen/Sanierungen und ist ebenso in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (zum Beispiel Personalabbau in der Insolvenz) tätig. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen weiter Verhandlungen mit Betriebsräten, betriebsverfassungs- und tarifrechtliche Beratung, Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften als auch die bundesweite Vertretung in arbeitsrechtlichen Prozessen in allen Instanzen. Darüber hinaus berät er unter anderem zu Fragen in Compliance, Datenschutz, Unternehmensmitbestimmung, Vertragsgestaltung, Leiharbeit, AGG-, Mindestlohn- und Entsendefällen.





# ILFT

## POTENZIALE VOLL AUSZUSCHÖPFEN.

HDI bietet Ihnen individuelle Konzepte für Ihre betriebliche Altersvorsorge.

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

Mehr auf [www.hdi.de/bav](http://www.hdi.de/bav)

Das ist Versicherung.