



**Der War for Talents im Klassenzimmer**

» Seite 8

**Gesundheitsprävention und erneuerbare Energie**

» Seite 11 und 12

**Strategische Personalentwicklung bei Rheinmetall AG**

» Seite 13

**Das Geheimnis des erfolgreichen Mittelstands**

» Seite 20

**Whistleblowing und Arbeitnehmerschutz**

» Seite 23

**Befristung bei Betriebsräten**

» Seite 24

**Visafragen und Reportingpflichten bei Entsendungen**

» Seite 25 und 26

**Betriebsrente und Berufsunfähigkeit als Kombipaket**

» Seite 28

**Die spinnen, die da oben**

» Seite 29

**Personalkennzahlen für nachhaltige Personalpolitik**

» Seite 30

**Megatrends, die keine sind**

» Seite 34



## Veranstaltungskalender

Vorträge des HR-RoundTable auf der „Zukunft Personal“ vom 17. – 19. September 2013  
» Seiten 3 und 4

Vorträge des HR-RoundTable im dritten und vierten Quartal 2013 » Seite 36

## Das Prinzip Zukunftsstürmer. Auf die Generation Z vorbereitet sein

Nicole Heinrich, Leiterin Ausbildung und Personalmarketing, Otto GmbH & Co KG  
» Seite 17

Mit freundlicher Unterstützung:



Dienstag, 17.09.2013

- 09.20 Uhr** **Wir suchen nicht mehr – die perfekte Stellenanzeige**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG*
- 09.55 Uhr** **edutrends – Trends der Personalentwicklung, Weiterbildung und Lernen**  
*Albrecht Kresse, Geschäftsführer, edutraining company GmbH*
- 10.30 Uhr** **„Wo geht's denn hier ins Rotlichtviertel?“ Lösungen für die Stolpersteine der interkulturellen Kommunikation**  
*Steffen Henkel, Geschäftsführender Gesellschafter, change.project gmbh*
- 11.05 Uhr** **Kollidierende Welten im Einklang – über die Zusammenarbeit von Finanz und HR**  
*Manfred Faber, Geschäftsführer, HR-Consultants GmbH*
- 11.40 Uhr** **Was Potenzialanalyse können kann? Möglichkeiten und Grenzen**  
*Jochen Mayer, Geschäftsführer, gmo - Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH*
- 12.15 Uhr** **Strategisches Employer Branding**  
*Stefan Lake, Country Manager Germany, Universum Communications*
- 12.50 Uhr** **Health Management – Wie bekomme und behalte ich gesunde Mitarbeiter**  
*Wolfgang Elfinger, Geschäftsführer, IAM GmbH*
- 13.25 Uhr** **HRguidefix: Wie man Schneisen schlägt im Dienstleister-Dschungel und Licht ins Dunkel bringt!**  
*Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH*
- 13.45 Uhr** **Die Fachkarriere – Eine attraktive Lösung zur Bindung technischer Experten**  
*Anne Grovu, Personalleiterin, Airbus Cimpa GmbH*
- 14.20 Uhr** **Mitarbeiterbindung – der Wettbewerbsfaktor Nr. 1 – Ergebnisse unserer Studie**  
*Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr*
- 14.55 Uhr** **Krankheitsbedingte Kündigung/Versetzung – Betriebliches Eingliederungsmanagement bei allen kranken Mitarbeitern?**  
*Dr. Alexandra Henkel, Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE*
- 15.40 Uhr** **Erfolgreiche Betriebsrente – Tue Gutes und rede darüber**  
*Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH*
- 16.15 Uhr** **Wissenschaft & Praxis in HR: unvereinbarer Gegensatz oder zentrale Anforderung an modernes HRM?**  
*Prof. Dr. Jens Nachtwei, Personal- und Organisationspsychologe, Humboldt Universität zu Berlin*
- 16.50 Uhr** **Be where your „Bewerber“ are – Regionales Recruitingkonzept für Fachkräfte am Beispiel des öPNV**  
*Frank Prieue, Geschäftsführer, DB Regio (Bus) Region Nord*

Mittwoch, 18.09.2013

- 09.15 Uhr** **HR-Trends heute – Personalentwicklung nachhaltig gestalten**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG*
- 09.50 Uhr** **Technik ist weiblich: Der demographische Wandel ist in aller Munde und die Mädchen in der Schule**  
*Peter Friedrich, Personalleiter Region Central Europe, Nordzucker AG*
- 10.25 Uhr** **Kompetenzen (er)kennen und Talente fördern**  
*Christina Neuhoff, Management Consultant, time4you GmbH communication & learning*
- 11.00 Uhr** **Smart Communication: der Weg zur effektiven Kommunikation**  
*Elena Tecchiati, Executive Coach & Trainer, Speaker, CDC Leadership*
- 11.35 Uhr** **Zusammenhang zwischen Personalführung und Mitarbeiterbindung: Weiches Thema – harte Fakten**  
*Prof. Dr. Carsten Steinert, Professor, Hochschule Osnabrück*
- 12.15 Uhr** **Interim Management – So wird ein Sabbatical für Ihre „guten und schwer abkömmlichen“ Führungskräfte möglich**  
*Thomas Till, Geschäftsführer, Till & Faber OHG*
- 12.50 Uhr** **Employability: Ein HR-Entwicklungs- und individuelles Karriereziel**  
*Jörn-F. Konitzer, Geschäftsführer, Konitzer & Tafel Managementberatung GmbH*
- 13.25 Uhr** **Hochwertiges Kompetenzmanagement – Echter Mehrwert für das Business**  
*Anne Grovu, Personalleiterin, Airbus Cimpa GmbH*
- 14.00 Uhr** **Neue Rechtsprechung der Arbeitsgerichte**  
*Dr. Alexandra Henkel, Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE*
- 14.35 Uhr** **HRguidefix – Dienstleister effizient managen, auch im Konzern**  
*Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH*
- 14.55 Uhr** **Die Top-Assistenz – Zeitgewinn für Führungskräfte**  
*Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH*
- 15.30 Uhr** **Silver Surfer und Golden Worker – Flexible Lebens-Arbeitszeiten und Rentnerarbeitsverhältnisse**  
*Dr. Lars Hinrichs, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH; Susanne Jungblut, Partnerin Consulting, Pensions Services, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*
- 16.05 Uhr** **Business-Athleten – Spitzenteams formen in stürmischen Zeiten**  
*Andreas Prause, Executive Coach und Direktor MFI Deutschland, MENTALLY FIT INSTITUTE sa/nv*
- 16.40 Uhr** **On the „road“ again... – Personalarbeit „ooo“ (out of office)**  
*Marc Murray, Head of HR Service Center Central & South Europe / HR Director EMEA, Smiths Detection*
- 17.15 Uhr** **BetterHeads die Portallösung für transparentes Recruiting | Lünen-donk Whitepaper**  
*Markus Krampe und Philipp Mommsen, Geschäftsführer, BetterHeads GmbH*



SABINE BAUDIS



PROF. DR. NIELS BRABANDT



THOMAS BUCK



HENDRIKJE DICKSCHEN



WOLFGANG ELFINGER



MANFRED FABER



PETER FRIEDRICH



TIM-OLIVER GOLDMANN



THORSTEN GRESSER



ALBRECHT KRESSE



STEFAN LAKE



GUNTRAM MASCHMEYER



JOCHEN MAYER



DANIELA MICHLER



PHILIPP MOMMSEN



MARC MURRAY



PROF. DR. JENS NACHTWEI



CHRISTINA NEUHOFF



# Besuchen Sie uns in Halle 3.1, Stand V.23 und V.26.

Donnerstag, 19.09.2013

Zukunft Personal im Überblick

- 09.15 Uhr** **Richtig viel gelernt – Moderne Aus-, Fort- und Weiterbildung heute**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG*
- 09.50 Uhr** **Aktuelle Entwicklungen in der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung**  
*Carsten Keienburg, Group Manager Labour Law & Relations, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Vaillant GmbH*
- 10.25 Uhr** **Der Weg zu HR-Excellence – wie Sie Ihre HR-Organisation mit dem 3E-Modell auf Best Practice trimmen**  
*Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr*
- 11.00 Uhr** **Die Top-Assistenz – Zeitgewinn für Führungskräfte**  
*Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH*
- 11.35 Uhr** **Rendezvous der Eisberge – Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln**  
*Guntram Maschmeyer, Business Development Manager, RSB Deutschland GmbH*
- 12.10 Uhr** **Gesundheitskonto – Benefits für die Gesundheit**  
*Peter Quickert, Leiter Gesundheitsmanagement, PensionCapital GmbH*
- 12.45 Uhr** **Personalentwicklung bei der DB Schenker Rail AG**  
*Daniela Michler, Teamleiterin Personalentwicklung / Ausbildung, DB Schenker Rail AG*
- 13.20 Uhr** **Burn-Out-Prävention und Neurowissenschaft – Nur gesunde Führungskräfte binden Mitarbeiter erfolgreich**  
*Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr*
- 13.55 Uhr** **skillboxx: 7 auf einen Streich – die Blended Learning Toolbox**  
*Albrecht Kresse, Geschäftsführer, edutraining company GmbH*
- 14.30 Uhr** **Die größten Fehler im Trennungsprozess und wie Sie es besser machen**  
*Wilfried Obernath, Geschäftsführer, gmo - Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH*
- 15.05 Uhr** **Die spinnen, die da oben: Organisationale Resilienz schafft Sinn und Orientierung in turbulenten Zeiten**  
*Sabine Baudis, HR Manager Germany, Reemtsma und Hendrikje Dickschen, Geschäftsführerin, HR Excellence Group GmbH*
- 15.40 Uhr** **Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement**  
*Thorsten Griebler, Leiter Partnermanagement und Geschäftsentwicklung, vitaliberty GmbH*
- 16.15 Uhr** **HRguidefix: Suchen, finden, managen – Dienstleister-Management auf die effektive Art**  
*Thomas Buck, Geschäftsführer, guidefix Research GmbH*
- 16.35 Uhr** **Interim Management im Wandel der Zeit**  
*Manfred Faber, Geschäftsführer, HR-Consultants GmbH*
- 17.10 Uhr** **BetterHeads die Portallösung für transparentes Recruiting | Lünendonk Whitepaper**  
*Markus Krampe und Philipp Mommsen, Geschäftsführer, BetterHeads GmbH*

**Wann und Wo?**  
17. bis 19. September 2013, 9.00 bis 17.30 Uhr  
Koelnmesse, Eingang West, Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2  
**HR-RoundTable: 17. bis 19. September 2013**

**Keynote-Speaker:**  
Marion Schick, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin, Deutsche Telekom AG  
Piers Lea, E-Learning-Experte, CEO, LINE Communications (GB)  
Yigit Oğuz Duman, Human Resources Director TAV Airports Holding Co., Chairman PERYÖN (The Largest HR-Association in Turkey)  
Richard David Precht, Philosoph, Publizist, Fernsehmoderator und Bestsellerautor  
Prof. Dr. Peter Kruse, Geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen  
Dr. Elisabeth Kelan, Associate Professor, King's College London (GB)  
Oliver Tuszik, CEO, Cisco Systems GmbH und Mitglied des BITKOM-Präsidiums  
Tammy Erickson, Founder and CEO Tammy Erickson Associates (USA)

**Besucher-Registrierung**  
Wer sich vorab online anmeldet, erhält das Tages-Ticket zum Vorzugspreis von 65 Euro statt 75 Euro und das Mehrtages-Ticket für 100 Euro statt 120 Euro. Freikarten sind über die Aussteller erhältlich.  
Komplettes Programm und Ausstellerinformationen: [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

**Praxisforum 8** – Dienstag, den 17. September · 10.15 – 11.00 Uhr  
**Die Azubi-Speerspitzen-Kampagne: Catch me, if you can**  
*Nicole Heinrich, Leiterin Ausbildung und Personalmarketing, Otto GmbH & Co KG*

**Praxisforum 4** – Dienstag, den 17. September · 15.30 – 16.15 Uhr  
**Work-Life-Balance – Gibt es ein Leben vor dem Feierabend?**  
*Peter Friedrich, Personalleiter Region Central Europe, Nordzucker AG*

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

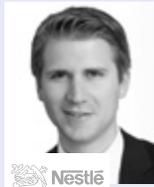


**Der HR-RoundTable und die regionalen Treffen:** Berlin, Braunschweig, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, München, Stuttgart > Die Termine finden Sie auf Seite 36.

# Der HR-RoundTable bedankt sich für die langjährige Unterstützung



**IMKE ASCHEMANN**  
 Leiterin/Head of Human Resources  
 TUI InfoTec GmbH



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



**HELMUT BERG**  
 Geschäftsführender Gesellschafter  
 RSB Deutschland GmbH



**DR. JENS BÖLSCHER**  
 Geschäftsführer  
 Welfen-Akademie Braunschweig



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



**OLAF DREWICKE**  
 International HR Manager  
 Reemtsma / Imperial Tobacco Group



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



**MANFRED FABER**  
 Geschäftsführer  
 HR-Consultants GmbH



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



**BEATE GÖRCKE**  
 Head of Marketing & Finance  
 OTHEB GmbH



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



**ALEXANDER GRETH**  
 Rechtsanwalt  
 Simmons & Simmons



**ANNE GROVU**  
 Head of Human Resources  
 Airbus Cmpa



**DR. WINFRIED GUBA**  
 Director  
 NetExpat Germany



**ROBERT HEILIGERS**  
 Leiter International Employee Benefits  
 HDI (talant-Pensionsmanagement)



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



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



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



**HARALD HOLZER**  
 Geschäftsführer  
 vitalityliberty GmbH



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



**HARALD HUBER**  
 Chief Executive Officer  
 ReltenCon AG



**DIRK KEPPLER**  
 Direktor  
 WTS AG Steuerberatungsgesellschaft



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



**HELGE KOCHSKÄMPER**  
 HR Manager  
 tesa SE



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



**FRANZ LANGECKER**  
 Chefredakteur  
 Datakontext



**INES LARSEN-SCHMIDT**  
 Vice President Human Resources  
 Westbridge Europe



**DR. VIKTOR LAU**  
 Leiter Personal- und Organisations-  
 entwicklung  
 Bremer Landesbank



**JOCHEN MAYER**  
 Geschäftsführer  
 Spring Messe Management  
 GmbH + Co. KG



**DANIELA MICHLER**  
 Teamleiterin Personalentwicklung /  
 Ausbildung DB Schenker - Personalman-  
 agement Hannover - DB Schenker Rail AG



**CORDULA MIOSGA**  
 Geschäftsführerin  
 Arbeitgeberverband Region  
 Braunschweig e. V.



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



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



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



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



**THOMAS MARTIN PETERS**  
 Personalleiter  
 Rheinmetall Defence Electronics GmbH



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



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



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



**FRANK PRIEUE**  
 Geschäftsführer  
 DB Region (Bus) Region Nord



**ROLAND RASCH**  
 Geschäftsführer  
 Gesundheitsmobil GmbH



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



**HANS-JOSEF SCHNEPPER**  
 Geschäftsführer  
 SWP-Outplacement



**KATRIN SCHOEPF**  
 Führungskräfte-Entwicklung  
 IBM



**DR. MAARC HENDRIK SPIELBERGER**  
 Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
 Arbeitsrecht  
 BEITEN BURKHARDT



**PROF. DR. CARSTEN STEINHART**  
 Betriebswirtschaftslehre insb.  
 Personalmanagement  
 Hochschule Osnabrück



**ANDREAS SUTER**  
 European Training Consultant  
 McDonald's Deutschland Inc.



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



**MELANIE WALDEN**  
 District Manager  
 Randstad Deutschland



**CHRISTINE WALKER**  
 Geschäftsführerin  
 PLU GmbH



**SILKE WARM**  
 Geschäftsführerin  
 charisManufaktur Markenberatung



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



**WOLFGANG ZECHMEISTER**  
 Geschäftsführer  
 Zechmeister PersonalManagement



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



**RÜDIGER ZIELE**  
 Geschäftsführer Geschäftsführer  
 PensionCapital GmbH



**JOERG ZÜHLKE**  
 Leiter HR der Commerzbank Region Nord  
 Commerzbank AG



# Liebe Leserin, lieber Leser,

die Ausrufe „Catch me, if you can“ und „Die spinnen, die da oben“ haben fast alle von uns schon einmal benutzt. Die Schlagwörter „Auszeit“ und „Leistungsdiagnostik“ verbinden wir mit Sport, „Erneuerbare Energien“, „Brückentechnologie“ und den „Fall Snowden“ kennen wir entsprechend aus der Tagespresse. Aber was sind „Zukunftsstürmer“ und was verbindet diese Begriffe? Nun, sie alle stehen für Themen die eines gemein haben: Sie sind wichtige Aspekte der täglichen Personalarbeit und werden deswegen in dieser Ausgabe behandelt.

(Leistungs-) Sportler haben längst erkannt, wie wichtig es ist, mit dem eigenen Körper schonend umzugehen und dass man sich auch mal eine Pause gönnen muss. Für Mitarbeiter und Führungskräfte ist es wichtig zu wissen, welche Möglichkeiten der Prävention es gibt, welche Chancen die Leistungsdiagnostik bietet und wie man – auf sauberem Weg – den eigenen Akku mit neuer Energie aufladen kann.

Dass Personalarbeit stets tagesaktuell ist, unterstreicht der „Fall Snowden“ mit seinen Auswirkungen auf den Arbeitnehmerschutz. Bei Auslandsreisen müssen deshalb wesentliche Dinge, wie das richtige Visum, kulturelle Schocks und Reporting-Vorschriften, beachtet werden.

Wie eng die einzelnen Personalthemen – hier am Beispiel von Recht und Personalentwicklung (PE) – zusammenhängen, wird durch „Erfolgreiche Mitarbeiterführung“ mit arbeitsrechtlichen Mitteln deutlich. Nicht nur Lösungsbeispiele großer PE-Abteilungen – wie der von Rheinmetall – haben wir gebührenden Platz eingeräumt. Zwei Artikel speziell für den Mittelstand berichten über das Erfolgsgeheimnis und die Auswirkungen von web 2.0 auf das Personalmarketing.

Dass man sich früh nach geeigneten Mitarbeitern und Führungskräften umsehen kann, zeigen der „War for Talents im Klassenzimmer“ und die Vorteile eines Dualen Studiums. In diesem Zusammenhang werden von OTTO die Geheimnisse um die „Zukunftsstürmer“ gelüftet.

Wieso „da oben nicht alle spinnen“, belegt die Geschichte einer Standort-schließung bei Reemtsma, weshalb Kennzahlen eine tragende Rolle für den Personalbereich haben, zeigt ein Beispiel der Deutschen Bahn und was die Zukunft bringt, beantwortet der Artikel „Megatrends, die keine sind“.

Fast alle Autoren treffen Sie an unseren Ständen V.23 und V.26 in Halle 3.1 auf der Zukunft Personal. 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 | Messekalender
- 4 | Partner
- 5 | Editorial
- 36 | Veranstaltungskalender / Impressum

## ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 | Messe Zukunft Personal: „Futter“ für die HR-Praxis

## ■ PERSONALSUCHE

- 7 | Wie sich Talente ans Unternehmen binden lassen
- 8 | Es ist so weit: Der War for Talents macht auch vor dem Klassenzimmer nicht halt!
- 10 | Eine Auszeit kann Unternehmen beflügeln

## ■ GESUNDHEIT

- 11 | Gesundheitsprävention im Unternehmen – gern, nur wie?

## ■ PERSONALENTWICKLUNG

- 12 | Mehr Energie in stürmischen Zeiten
- 13 | Strategische Personalentwicklung bei Rheinmetall Defence Electronics GmbH
- 16 | PLU Leistungsdiagnostik – Mehr Zeit für das Wesentliche
- 17 | Das Prinzip Zukunftsstürmer – Auf die Generation Z vorbereitet sein
- 20 | Hidden Champions – Das Geheimnis des erfolgreichen Mittelstands

## ■ RECHT

- 21 | Erfolgreiche Mitarbeiterführung
- 23 | Befristungsende auch bei Amtsträgern
- 24 | Whistleblowing – Muss für einen effektiven Arbeitnehmerschutz der Gesetzgeber aktiv werden?

## ■ ENTSENDUNG

- 25 | Entwicklung internationaler Führungskompetenz
- 26 | Visum ist nicht gleich Visum
- 27 | Zunehmende Reportingpflicht bei Auslandsentsendungen

## ■ FINANZEN

- 28 | Vorteilhafte Verbindung – Betriebsrente mit Schutz gegen Berufsunfähigkeit kombinieren

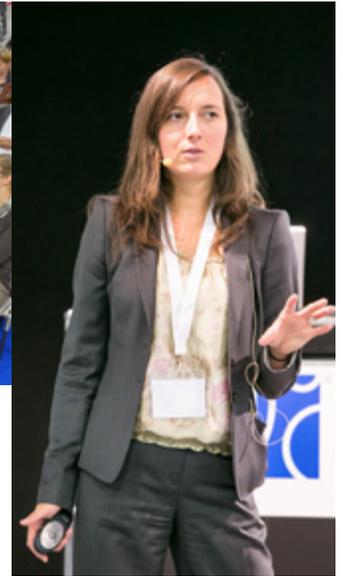
## ■ ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- 29 | Die spinnen, die da oben! – Organisationale Resilienz als notwendige Voraussetzung zur Steuerungsfähigkeit in turbulenten Zeiten
- 30 | Personalkennzahlen – Eine Brücke zu einer nachhaltigen Personalpolitik

## ■ TRENDS

- 32 | Personalmarketing web 2.0
- 34 | Megatrends, die keine sind – ein Plädoyer für evidenzbasiertes Personalmanagement

Sie ist eine Goldgrube zum Netzwerken unter Personalexperten: die Zukunft Personal. Neben rund 16.000 Besuchern erwartet der Veranstalter vom 17. bis 19. September 2013 rund 3.500 Spezialisten als Aussteller, Referenten und Diskutanten auf Europas größter Messe für Personalmanagement in Köln. Zudem bietet die Zukunft Personal spezifische Formate zum inhaltlichen Austausch, wie etwa den HR-RoundTable.



Messe Zukunft Personal

# „Futter“ für die HR-Praxis

Anne Grovu auf der Zukunft Personal 2012

Bereits zum fünften Mal ist der Personalertreff mit einem dreitägigen Programm in Köln am Start. Am ersten Messetag erstreckt sich der HR-RoundTable zudem auch über die sogenannten Praxisforen der Zukunft Personal: Zwei Vortragshighlights finden auf den Bühnen des offiziellen Begleitprogramms der Messe statt.

## Fachkräfte dringend gesucht: Catch me, if you can

Nicole Heinrich, Leiterin Ausbildung und Personalmarketing der Otto GmbH & Co. KG, präsentiert dort die Azubi-Speerspitzen-Kampagne „Catch me, if you can“. Sie führt aus, wie die Generationen Y und Z ticken und was sie vom Arbeitsleben erwarten. Zuhörer erfahren, wie sich Otto mit seiner Kampagne bei jungen Individualisten „bewirbt“: mit einer breit angelegten crossmedialen Offensive, bei der alle Social-Media-Kanäle mit einem Zielgruppenthema in einem festen Zeitraum bespielt werden. Nicole Heinrich ist Rednerin in der sogenannten Expert Series, in der Praxisvertreter innovative Ansätze aus ihrem Aufgabengebiet vorstellen.

Peter Friedrich, Corporate Human Resources Senior Manager HR-Business und Partner Central Europe der Nordzucker AG, bereichert als weiterer Redner des HR-RoundTable am ersten Messetag diese Vortragsreihe. Sein Thema: „Work-Life-Balance – Is there any life before calling it a day?“ (Vortrag auf Englisch). Er skizziert, was

Work-Life-Balance eigentlich bedeutet und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Im Vordergrund stehen dabei das Konzept der Nordzucker AG und wichtige Meilensteine von der Idee bis zur Umsetzung.

## Theorie und Praxis in einem Boot

Doch vor allem an den Ständen V.23 und 26 in Halle 3.1 bestimmt der HR-RoundTable das Messegesehen: Die praxisnahen halbstündigen Vorträge gehen dort nahtlos in informelle Gespräche über, bei denen Messebesucher mit Praxisvertretern, Forschern und Dienstleistern einfach in Kontakt kommen. Die Themenvielfalt der Präsentationen ist ein weiterer Pluspunkt: Sie reicht von Personalentwicklung und Recruiting über Arbeitsrecht, Gesundheitsmanagement und nachhaltige Personalarbeit bis hin zu Diversity Management und Tipps im Umgang mit Dienstleistern und Beratern.

beschäftigt sich damit, wie Betriebe ihr Kompetenzmanagement verbessern können und damit einen echten Mehrwert für das Business leisten.

## Mehr als 40 Vorträge an drei Messetagen

Zu den Referenten der mehr als 40 Vorträge am HR-RoundTable gehören unter anderem Frank Prieue, Geschäftsführer der DB Regio (Bus) Region Nord, mit dem Vortrag „Be where your ‚Bewerber‘ are – Regionales Recruitingkonzept für Fachkräfte am Beispiel des ÖPNV“ und Prof. Dr. Jens Nachtwei, Personal- und Organisationspsychologe an der Humboldt Universität zu Berlin, der über den Transfer wissenschaftlicher Forschung in die Praxis spricht. Sabine Baudis, HR-Manager Germany von Reemtsma, und Hendrikje Dickschen, Geschäftsführerin der HR Excellence Group, behandeln das Thema „Die spinnen, die da oben: Organisationale Resilienz schafft Sinn und Orientierung in turbulenten Zeiten“.



Alle Termine und Themen des HR-RoundTable finden Interessierte unter [www.HR-RoundTable.de](http://www.HR-RoundTable.de)

Anne Grovu, Personalleiterin der Airbus Cimpa GmbH (siehe Foto), bereichert den HR-RoundTable gleich mit zwei Vorträgen zu hochaktuellen Themen: Für viele hochqualifizierte Wissensarbeiter ist

die Fachkarriere eine attraktive Alternative zur Führungslaufbahn. Talentierte Fachkräfte der MINT-Berufe sind nicht unbedingt gute Führungskräfte und für manche ist Führung auch gar kein Karriereziel. Anne Grovu führt aus, wie Unternehmen mithilfe der Fachkarriere Technikexperten an sich binden. Ihr zweiter Beitrag



## STEFANIE HORNING

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

# Wie sich Talente ans Unternehmen binden lassen

Der Bologna-Prozess mitsamt der Umgestaltung und Vereinheitlichung des europäischen Hochschulraums ist hin und wieder in die Kritik geraten. Doch die Umstellung auf das europaweit einheitliche Bachelor-/Master-System hat vor allem deutliche Vorteile mit sich gebracht – und zwar für alle Beteiligten: Studierende, Hochschulen und Unternehmen.

Ein klarer Plus-Punkt ist die internationale Vergleichbarkeit der Hochschul-Abschlüsse und des Unterrichts sowie die Möglichkeit, mit dem Bachelor zügig einen hochwertigen berufsqualifizierenden Abschluss zu erlangen. Ganz besonders profitieren können Unternehmen dabei von jungen Menschen, die während ihres Studiums auf die Verzahnung von Theorie und Praxis setzen. Genau darauf setzt die WelfenAkademie in Braunschweig, die seit 1993 Nachwuchsfach- und Führungskräfte ausbildet.

Auch im internationalen Vergleich muss sich die WelfenAkademie nicht verstecken. Als Beispiel sei hier die Akkreditierung genannt, die der Bologna-Prozess spätestens mit dem Jahr 2010 zwingend vorschreibt. Jede Hochschule im EU-Raum kommt alle fünf Jahre auf den Prüfstand und muss sich beweisen. In diesem Prozess wird sie durch externe Gutachter bewertet und erst zugelassen, wenn sie diese Qualitätsüberprüfung bestanden hat. So wird die Vergleichbarkeit der Einrichtungen gewährleistet und gleichzeitig ein effektives Qualitätsmanagement implementiert.

Die WelfenAkademie hat sich dem Akkreditierungsverfahren bereits im Jahr 2004 gestellt. Seit diesem erfolgreich absolvierten Akkreditierungsverfahren vergibt sie den Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre – dieser Abschluss ist, aufgrund eines Beschlusses der Kultusministerkonferenz, hochschulrechtlich den Bachelorabschlüssen von Hochschulen gleichgestellt.

Einen besonderen Erfolg feierte die private Berufsakademie fünf Jahre später: Aufgrund des exzellenten Ergebnisses im Reakkreditierungsverfahren 2009 muss sie sich erst wieder 2017 prüfen lassen.

## Platz eins im Hochschul-Ranking

Auch von anderer Seite gibt es Lob, denn auch die Studierenden der WelfenAkademie sind zufrieden und fühlen sich in Braunschweig wohl. Das bestätigt das bundesweite Hochschulranking der „Zeit“, welches Daten von Studenten erfasst und methodisch auswertet. Die WelfenAkademie befindet sich dort im Fach Betriebswirtschaftslehre in der absoluten Spitzengruppe Deutschlands. Die WelfenAkademie gehört damit zu den besten Adressen für duale BWL-Studiengänge.

Unter den Berufsakademien liegt sie deutschlandweit in diesem Bereich sogar auf dem ersten Platz. Der moderne Campus, die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, kleine Studiengruppen, die individuelle Betreuung durch hochqualifizierte Dozenten aus Theorie und Praxis sowie das freundliche Akademieteam bieten hervorragende Bedingungen für die Studierenden.

## Das Duale Studium

In Deutschland wollte die Kritik an den neuen Bachelor-Abschlüssen seit deren Einführung nicht verstummen. Inzwischen hat die Diskussion aber eine andere Richtung bekommen: Nachdem die Bachelor-Studiengänge nun auch an allen Hochschulen umgesetzt sind, wird plötzlich auf breiter Ebene beklagt, dass Bachelor-Studiengänge in zu kurzer Zeit zu viel Stoff vermitteln würden.

Festzuhalten bleibt aus meiner Sicht: Der Bachelor ist ein guter und hochwertiger Abschluss. Das duale Studium, wie es an der WelfenAkademie angeboten wird, bringt exzellent ausgebildete Akademiker hervor, die noch dazu eine ausgezeichnete praktische Ausbildung erhalten haben. Insbesondere für Unternehmen auf der Suche nach Führungsnachwuchs ist diese Kombination ein goldener Weg für die Zukunft.

Das duale Studium an der WelfenAkademie wird daher in enger Kooperation mit zahlreichen – meist langjährigen – Kooperationsunternehmen durchgeführt. Darunter finden sich beispielsweise die Norddeutsche Landesbank,



Volkswagen Financial Services, NEW YORKER, Autovision, Aldi und Jägermeister. Zu Beginn des Studiums erfolgt eine Festlegung auf eine der an der WelfenAkademie angebotenen Fachrichtungen (unter anderem Bank-, Versicherungs-, Industrie, Handels-, Mode-, Sport- oder Personaldienstleistungs-Management sowie Dialogmarketing). Damit wird sichergestellt, dass der Studierende außer den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auch die für seine Branche relevanten Kenntnisse vertieft.

## Wertvolles Instrument

Das handlungsorientierte Studienmodell der WelfenAkademie ist ein hervorragender Weg, um von Anfang an jungen Menschen eine Perspektive im Unternehmen zu bieten und sich so als Arbeitgeber gegen die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen. Teure Fehlgriffe – wie sie bei der Neuanstellung fertiger Hochschulabsolventen häufig geschehen – können so vermieden werden.

Das duale Studium ist ein wertvolles Instrument zur bedarfsorientierten Entwicklung von Nachwuchskräften. Und es ist bestens geeignet, qualifizierte junge Menschen langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. ■



### DR. JENS BÖLSCHER

Geschäftsführer

WelfenAkademie e.V. / Berufsakademie

E-Mail: Jens.Boelscher@welfenakademie.de

Telefon: 0531 / 214 88 11

# Es ist so weit: Der War for Talents macht auch vor dem Klassenzimmer nicht halt!



**W**er hat noch nicht davon gehört? Der sogenannte „Demographische Wandel“ verändert die Arbeitswelt radikal – nicht nur innerhalb des Unternehmens sondern auch weit über dessen Grenzen hinaus. Das Schlagwort „Fachkräfte“ löst goldrauschartige Reaktionen bei Unternehmen, Verbänden und Politikern aus. Doch wo sind diese begehrten Mitarbeiter zu finden? Welche Lösungsideen gibt es bereits und welche bie-

ten noch weiteres Potenzial? Eine der neuen Goldadern heißt MINT – hinlänglich bekannt als Akronym für „**M**athematik, **I**nformatik, **N**aturwissenschaften, **T**echnik“; unter Insidern auch interpretiert als „**M**ädchen **I**N **T**echnikberufen“.

Viele Unternehmen sicherten sich bereits Schürfrechte in den MINT-Claims, was zahlreiche Programme hervorbrachte, die eines gemeinsam haben: eine Steigerung der Ab-

solventenzahlen. Die Initiativen zeigen Wirkung: 2013 stieg beispielsweise die Anzahl der Studienanfänger in den MINT-Fächern von 36 auf 38 Prozent (MINT-Frühjahrsreport 2013 der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)). Dieser erfreuliche Trend wird jedoch durch die hohen Abbrecherquoten von bis zu 40 Prozent relativiert (Pascal Hetze; Nachhaltige Hochschulstrategien für mehr MINT-Absolventen).

Anzeige

## Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter einfach und effizient!

Ostrowicz/Scholz  
**Merkblatt Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**  
Informationsschrift für die Mitarbeiter/-innen zum Schutz vor Benachteiligungen in Beschäftigung und Beruf  
2. Auflage 2010  
12 Seiten – broschiert – 21 x 21 cm  
Staffelpreise auf Anfrage  
ISBN 978-3-89577-607-6  
Auch in englischer Sprache lieferbar

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



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

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

Technikerberuf – Männerdomäne! Doch das muss nicht sein! Gerade bei einem Blick auf das Geschlechterverhältnis (1,05 ♂:1,0 ♀) und der deutlich höheren Lebenserwartung von Frauen (77 Jahre ♂:83 Jahre ♀), müsste die Notwendigkeit fast schon offensichtlich sein, auch diesen Claim abzustecken.

Thomas Sattelberger (Vorsitzender der BDA-/BDI-Bildungsinitiative „MINT Zukunft schaffen“ [BDI: Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.]): sagte hierzu im MINT-Frühjahrsreport 2013 des BDA: „Bisher liegt der Anteil der Frauen an den MINT-Absolventen bei etwa 30 Prozent – unsere Zielmarke von 40 Prozent ist ambitioniert, aber realistisch. [...] Wir dürfen keine ideologischen, überflüssigen Diskussionen darüber führen, ob wir mehr Hochschulabsolventen oder mehr Absolventen der Berufsausbildung brauchen. Wir brauchen beides und dürfen die Nachwuchsgenpässe nicht gegeneinander ausspielen. Es gilt, jedes Talent zu finden und die Potenziale optimal zu entfalten.“

„Praxistage“, wer kennt sie nicht?!? Schülerinnen und Schüler besuchen gemeinsam mit den Lehrkräften Unternehmen, um Einblicke in die Berufspraxis zu erhalten.

Das Konzept der Praxistage wurde bei der Nordzucker AG am Standort Klein Wanzleben zu einem Triple-Win erweitert:

- Technik ist weiblich: Ein eigens für technikinteressierte Mädchen ins Leben gerufener Praxistag, bei dem die Schülerinnen die Faszination der Technikberufe hautnah und praktisch erleben können.
- Erwartungsmanagement: Was bieten die Unternehmen den Schulen – was bieten die Schulen den Unternehmen?
- Schnittstellenmanagement: Modifikation von Lehrplänen und Ausbildung.

Die Idee ist so einfach wie genial: Aktuelle Auszubildende gewähren den Schülerinnen Einblick in ihren Lehrberuf – auf Augenhöhe und in ihrer eigenen Sprache. Warum aber ein Praxistag nur für Mädchen? Hierzu Lars Wärmer (Ausbilder in Klein Wanzleben): „Die Schülerinnen zeigen sich viel offener und selbstbewusster und trauen sich in Abwesenheit ihrer männlichen Klassenkameraden viel mehr zu.“

Endlich gibt es eine praktische Verwendung für die Formelsammlungen aus dem Mathe- und



### „Der demographische Wandel ist in aller Munde – die Mädchen sind in der Schule.“

Physikunterricht: Flächen, Dichte, Kolbenkraft und vieles mehr. Plötzlich gibt es einen Bezug zur realen Welt. Die Schülerinnen erfahren, wofür sie das theoretische Wissen in ihrer Berufspraxis gebrauchen können.

Beim Praxistag erleben die Mädchen die unterschiedlichen Aufgabengebiete der Ausbildungsberufe „Industriemechaniker/in“ und „Elektroniker/in für Betriebstechnik“. Nach ersten Berechnungen und dem Ausfertigen einer technischen Zeichnung, können sie eine Pneumatik-Anlage zusammensetzen und auch bedienen. In der Rubrik „Fertigung“ erhalten sie eine eingehende Sicherheitsunterweisung und bauen einen Schlüsselanhänger sowie eine voll funktionsfähige Taschenlampe – bei selbstständiger Verwendung der notwendigen Werkzeuge und Werkzeugmaschinen.

Außer diesen haptischen Erinnerungen bleibt das motivierende Erfolgserlebnis diese Gegenstände mit eigenen Händen und eigenem Wissen geschaffen zu haben, die sie anschließend natürlich auch mit nach Hause nehmen können.

Die Mädchen finden es klasse. Doch welchen Mehrwert hat der Praxistag für das Unternehmen? Ein positiver Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität liegt auf der Hand. Die Schülerinnen ihrerseits sehen zudem eine realistische Chance, einen neu entdeckten Berufswunsch in ihrer Region verwirklichen zu können. Potenziale und Fachkräfte können dadurch in der Region gehalten werden. Außerdem haben beide Seiten vorab die Möglichkeit, sich gegenseitig kennenzulernen, um jetzt – auf dieser nunmehr soliden Basis – eine bessere Entscheidung für die Zukunft zu treffen. Der Effekt: Als Unternehmen findet man genau die Auszubildenden die zu einem passen

und die Motivation der neuen Auszubildenden steigt – die Abbrecherquote des Standorts konnte auf 0 Prozent reduziert werden.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass unsere weiblichen Auszubildenden hoch motiviert und fachlich wie schulisch gleich gut – oft sogar besser – als die meisten männlichen Kollegen sind.

Das Konzept wie auch die Umsetzung finden großen Anklang in Wirtschaft, Bildung und Politik. Der Arbeitgeberverband der Region Braunschweig berief Herrn Wärmer zum Arbeitskreisleiter der Arbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT. Erstmals findet nun zu diesem Thema ein Wissenstransfer über die Landesgrenzen hinweg statt. Darüber hinaus wurde Herr Wärmer, stellvertretend für die Nordzucker AG, für die Einführung des MINT-Praxistages vom Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt mit dem Unternehmenspreis ausgezeichnet. Außerdem erhält das innovative Programm eine Förderung aus dem Europäischen Sozial Fonds (ESF).

Wenn Sie mehr rund um unseren „MINT-Praxistag“ erfahren möchten, dann freuen wir uns auf Ihren Besuch unseres Vortrags auf Europas größter Personalmesse „Zukunft Personal“ (18.09.2013 in Köln, Halle 3.1, Stand V.23 um 9:50 Uhr). Natürlich stehen wir Ihnen auch darüber hinaus persönlich für Fragen zur Verfügung. ■



 Nordzucker

#### PETER FRIEDRICH

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



 Nordzucker

#### MAXIMILIAN SCHOPF

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



*Interim Manager helfen Unternehmen und nehmen damit auch Druck von der Führungskraft*

# Eine Auszeit kann Unternehmen beflügeln

Der Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens fällt kurzfristig aufgrund eines Verkehrsunfalls aus. Diagnose: komplizierter Oberschenkelbruch. Eine Operation mit anschließender Reha und Physiotherapie ist unumgänglich; der Wiedereinstieg in den Job für die nächsten sechs Monate undenkbar – eine Katastrophe für das Unternehmen.

## Ersatz gesucht!

Es ist das Problem vieler Firmen: Mitarbeiter fallen krankheitsbedingt für Wochen und Monate aus – beispielsweise wegen Burnout, um nur ein Stichwort zu nennen – oder nehmen eine längere berufliche Auszeit.

In den seltensten Fällen gibt es einen fachlichen Stellvertreter, der sofort einspringen kann – und auch Kollegen können nur einen Teil der Arbeit abfedern. Insbesondere eine qualifizierte Krankheitsvertretung für Führungskräfte zu finden, ist nahezu unmöglich. Was können Unternehmen in einem solchen Fall tun?

## Interim Manager als nahezu unbekannte Alternative

Eine mögliche Lösung, die noch kaum genutzt wird, ist der Einsatz eines Interim Managers. Aufgrund seiner ausgewiesenen fachlichen Expertise kann er die Aufgaben der ausgefallenen Führungskraft sofort übernehmen und Projekte reibungslos weiterführen.

Interim Manager bleiben nur temporär im Unternehmen und verlassen es, sobald das Mandat beendet beziehungsweise der ehemalige Stelleninhaber wieder einsatzfähig ist.

## Die Vorteile eines Managers auf Zeit

Da sie selbstständig sind und für ihren Einsatz nur die Anzahl der tatsächlich geleisteten Arbeitstage berechnet wird, sind Interim Manager für das Unternehmen in der Regel kostengünstiger als ein vergleichbarer Kandidat in Festanstellung. Außerdem bringen sie ihre langjährige Erfahrung, einen unvoreingenommenen Blick von außen und frischen Wind mit – so können etwa neue Ideen und Lösungsansätze zügiger entwickelt und umgesetzt werden.

## Schwierigkeiten umgehen

Dennoch kann es in der Zusammenarbeit zwischen Interim Manager und dem „neuen“ Team zu Unstimmigkeiten, Irritationen und Misstrauen kommen, schließlich haben beide Seiten keine Zeit, um sich aufeinander einzuspielen. Es ist an der Geschäftsleitung, frühzeitig die Weichen zu stellen – folgende Tipps haben sich in der Praxis bewährt:

1. Den passenden Interim Manager auswählen: Gute, für das Unternehmen aber oft recht aufwändige Möglichkeiten sind es, im eigenen Netzwerk zu recherchieren, auf Internetportalen wie XING und LinkedIn

zu suchen oder bei Fachkollegen von anderen Unternehmen nachzufragen. Alternativ können Unternehmen auch Kontakt zu professionellen Agenturen aufnehmen: Geeignet sind hier vor allem Nischenanbieter, die sich auf ein fachliches Gebiet spezialisiert haben und einen engen, persönlichen Kontakt zu ihren Interim Managern pflegen.

2. Den Interim Manager kurz, aber prägnant einarbeiten! Das setzt voraus, seine Aufgaben, Kompetenzen und Vollmachten klar zu definieren und dies auch an die Mitarbeiterschaft zu kommunizieren. Besonders wichtig ist es jedenfalls, ihm ein Gefühl für die Unternehmenskultur mit ihren Dos and Don'ts zu geben.
3. Alle Mitarbeiter persönlich über den Einsatz des Interim Managers informieren; dabei aber deutlich machen, dass es eine vorübergehende Lösung ist und der eigentliche Stelleninhaber wieder ins Unternehmen zurückkehrt – dies sollte möglichst mit einem konkreten Datum versehen werden.
4. Ziele und Erwartungen klar formulieren und schriftlich festhalten – so haben Interim Manager, Mitarbeiter und Geschäftsleitung die Möglichkeit, sowohl Erfolge eindeutig zu bewerten als auch festzustellen, wo etwas gehakt hat.
5. Die ausgefallene Führungskraft währenddessen auf dem Laufenden halten – sofern dies gewünscht ist. Erfolgsentscheidend ist vor allem eine gründliche Übergabe zwischen Interim Manager und Stelleninhaber bei dessen Rückkehr ins Unternehmen. ■



HR CONSULTANTS  
MANFRED FABER

## MANFRED FABER

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



**HINTERGRUND MOOVE:** Entwickelt wurde moove unter anderem durch Bedarfsanalysen und den Informationsaustausch verschiedener Firmen, die Gesundheit als Wettbewerbsvorteil verstanden haben und ihre Mitarbeiter an verschiedenen Standorten erreichen wollen. Die webbasierte Lösung ermöglicht einen weltweiten Zugriff auf Gesundheitsprogramme und Informationen zu Gesundheitsthemen. Durch die Vernetzung können Gesundheitsexperten stets schnell und individuell helfen. Bei der Analyse wird zuerst der persönliche Gesundheitszustand anonymisiert ermittelt. Anschließend werden dem Teilnehmer individuelle Maßnahmen, je nach persönlicher Zielsetzung und Präferenz, vorgeschlagen. Abgerundet wird das System über individuelle Coachings mit persönlicher Zielerreichung, mobile Gesundheitstage und Intensivseminare in den Unternehmen. vitaliberty arbeitet seit Jahren sehr erfolgreich mit einem exzellenten Partner- und Expertennetzwerk für Gesundheitskompetenz, Marktforschung, IT und Coaching zusammen.

**DAS UNTERNEHMEN:** Die vitaliberty GmbH mit Sitz in Mannheim gehört zur vitagroup und zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge und Prävention. vitaliberty bietet mit „moove – Tu's für Dich“ zielgruppengerechte und mobile Lösungen für das betriebliche und persönliche Gesundheitsmanagement. Mit dem innovativen Betrieblichen Gesundheitsmanagement setzt das Unternehmen höchste Qualitätsmaßstäbe und verbindet das klassische Betriebliche Gesundheitsmanagement mit neuester Technologie und intelligenter Kommunikation rund um das Thema Unternehmens- und Mitarbeitergesundheit. Die ausführliche Checkliste und den Leitfaden „Unternehmensgesundheit in der Praxis: Dos und Don'ts bei der Einführung von BGM-Konzepten“ erhalten Sie auf der Messe „Zukunft Personal“ und über [presse@vitaliberty.de](mailto:presse@vitaliberty.de). Weitere Infos, Termine, Workshops und mobile Gesundheitstage: [www.corporate-moove.de/veranstaltungen](http://www.corporate-moove.de/veranstaltungen)

# Gesundheitsprävention im Unternehmen – gern, nur wie?

Die Stimmen derjenigen, die den Nutzen von Gesundheitsprävention generell bezweifeln, werden immer leiser. Die Bereitschaft, Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen einzuführen, ist groß; die Unsicherheit oft aber auch. Im Vorfeld sind Kernfragen, Dos und Don'ts sowie die Verantwortlichkeiten zu klären, wenn man ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) erfolgreich einführen und umsetzen möchte. Dafür hat vitaliberty eine Checkliste der wesentlichen Punkte zur Konzeption, Implementierung, zum Reporting sowie mit einigen Definitionen zusammengestellt.

Die erste und wichtigste Aufgabe ist die Ist-Soll-Analyse. Per Checkliste sind danach abzuarbeiten:

1. Ziele und Strategien des Unternehmens mit BGM festlegen
2. Innerbetriebliche Strukturen schaffen
3. Situation mit Hilfe eines Health Risk Assessments analysieren
4. Bewertung und Priorisierung des Handlungsbedarfs unter Berücksichtigung der Ziele
5. Maßnahmen entwickeln und umsetzen
6. Evaluation und kontinuierliche Weiterentwicklung

## Fazit und Ergebnis vieler Praxisprojekte

Nur wenn alle Beteiligten – sowohl die Geschäftsführung als auch die Mitarbeiter – an einem Strang ziehen und die Gesundheitsaufgaben engagiert begleiten und umsetzen, werden sie erfolgreich sein.

## Reporting und Kennzahlen

Aktuelle Erhebungen unterstreichen einen klaren Trend. Zum einen werden verstärkt verbindliche Rahmenvereinbarungen für die Gesundheitsprävention gefordert und festgelegt, zum anderen steigt der Anteil an Gesundheitsbilanzen, die jährlich erstellt werden. Traditionelle Kennzahlen, wie Fehlzeiten und Arbeitsunfälle, dominieren derzeit noch das Gesundheitscontrolling. Zunehmend werden jedoch weitere Daten einbezogen – vor allem zur Stressbelastung und zum Gesundheitszustand der Beschäftigten. Die Ergebnisse einer Befragung sind in der Tabelle dargestellt.

Nachhaltigkeit bedeutet im BGM, dass auf Basis von definierten Kennzahlen eine mittel- bis lang-

### Verwendete Kennzahlen im Unternehmen

Beteiligungsrate von Mitarbeitern an BGM-Maßnahmen	Unternehmen, die einen Gesundheitsindex erheben
2012 – 97,1 %	2012 – 48,6 %
2011 – 82,9 %	2011 – 40,0 %
2010 – 91,4 %	2010 – 25,7 %

Quelle: Corporate Health Jahrbuch 2013, Herausgeber: EuPD Research Sustainable Management GmbH

fristige Gesundheits-Roadmap für ein Unternehmen entwickelt und professionell umgesetzt wird.

Eines der wesentlichen Themen für die Personalentwicklung und die Geschäftsführung wird in den kommenden Jahren also das Reporting für Gesundheitsmanagement sein. ROI, ROP? Kennzahlen? Ja natürlich, aber wenn, dann bitte nicht nur stichprobenartig und spontan erhoben, sondern systematisch und nachhaltig.

Der Einsatz von Präventionsprogrammen ist aus Sicht der Gesundheitsexperten von vitaliberty nur dann sinnvoll, wenn man sich einen Überblick über den Zustand in den Unternehmen verschaffen kann und dort gleichzeitig die Eigenverantwortung stärkt. Die Gesundheitspotenziale in den Unternehmen sollten messbar sein und nachhaltig ausgeschöpft werden. Unternehmen müssen die Mitarbeiter da erreichen und abholen, wo sie sind. Die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit, Internationalisierung, dezentral organisierte Firmenstandorte, mobile Worker und Homeoffices stellen weitere Herausforderungen dar. Die innovative BGM-Lösung „moove – Tu's für Dich“ von vitaliberty ist die moderne Antwort darauf. ■



**vitaliberty**  
bewusst leben

### HARALD HOLZER

Geschäftsführer  
vitaliberty GmbH  
E-Mail: [info@vitaliberty.de](mailto:info@vitaliberty.de)  
Telefon: 0621 / 150 214 - 0

# Mehr Energie in stürmischen Zeiten

Wie Mitarbeiter zu Experten für „erneuerbare Energie“ werden



„Im Moment ist alles ein bisschen viel“, oder, „ich weiß überhaupt nicht mehr, wo mir der Kopf steht“. Das sind Aussagen, die in den meisten Firmen – verdeckt oder offen – heute zur Regel geworden sind. Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten immer mehr „im Sturm“, stets unter dem Eindruck vieles parallel erledigen zu müssen, gehetzt zu sein und unter permanentem Druck zu stehen. Die Folgen sind Energie- und Motivationsverluste. Die Erkenntnis ist nicht neu, der Trend aber verschärft sich.

Machen wir uns bewusst: Management- und Führungsaufgaben, gepaart mit ständiger Erreichbarkeit und zunehmendem Überschwappen beruflicher Themen ins Privatleben, zehren heute genauso an den Mitarbeitern wie Hochleistungssport – und leeren so die individuellen und Team-Energie-Depots. Anders als Leistungssportler, haben viele Führungskräfte aber die starke Wechselwirkung zwischen anspruchsvoller Kopfarbeit, emotionaler Stärke und körperlicher Vitalität noch nicht umfassend erkannt. Vor allem im mittleren und Top-Management werden diese inneren Akkus zumeist nicht gepflegt und (wieder-)aufgeladen – wertvolle Energieressourcen werden verschenkt. Wenn Mitarbeiter heute langfristig erfolgreich und gesund Spitzenleistungen erbringen wollen, müssen sie wissen, was dauerhaft Energie gibt und was sie angesichts hoher Belastungen widerstandsfähig macht. „Energetisches Umdenken“ ist gefragt!

## Erneuerbare Energie = Versorgungssicherheit für Mitarbeiter & Teams

Als Experten für erneuerbare (Team-)Energie liefert das internationale Mentally Fit Institut seit 2001, ursprünglich aus dem Spitzensport kommend, Coaching-Konzepte und Tools. Sie ermöglichen es Mitarbeitern und Teams auch bei großer Belastung gesundheitserhaltend und hoch effizient zu arbeiten. „Im Grunde sind wir die Energieberater für Teams und deren Chefs“, bringt es Mentally-Fit-Deutschland-Chef Andreas Prause auf den Punkt: „Wir zeigen Ihnen, ganz praktisch und mit einfachen Mitteln, wo und wie wertvolle Energieressourcen – für den Einzelnen, vor allem aber auch in der Teamarbeit – gewonnen werden können“.

In den vier Wirkungsfeldern

- **Team-Coaching:** Bildung von Spitzenteams
  - **Führungskräfteentwicklung:** Teams erfolgreich führen
  - **Change-Management:** Erfolgreich durch den Sturm
  - **Betriebliches Energie-Management:** Leistungsfähig bleiben
- geht es darum, die drei Achsen a) Fachliche Qualifikation, b) Emotionale Fähigkeiten und c) Physische Fitness als miteinander verbundene Leistungsfaktoren zu verstehen. Nur so kann es gelingen, die Potenziale von Mitarbeitern und Mannschaft optimal zu entfalten.

## Gender Diversity und Energie

„Die Herangehensweise an das Thema ‚Energie‘ ist bei Männern und Frauen unterschiedlich“, erklärt Susanne Pillokat-Tangen, Business- und Diversity-Coach bei Mentally Fit. „Obwohl es für beide darum geht, mehr Energie und nachhal-

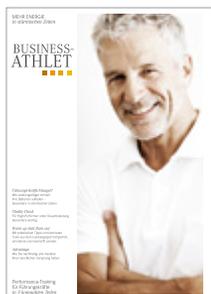
tige Business-Performance zu erzielen, werden unterschiedliche Handlungsansätze erkannt und verfolgt. Wir haben deswegen gender-spezifische Konzepte erarbeitet.“

Das Programm „Business Athlet“ bietet männlichen Mitarbeitern, neben modernem Führungskräfte-Coaching, eine intensive körperliche Funktions- und Leistungsdiagnostik. „Excellenzia“ heißt das Performance-Training für Frauen: Die physische, emotionale und mentale Widerstandskraft von Frauen in Schlüssel- und Führungspositionen dauerhaft stärken und sie so zu besserem Selbst- und Potenzialmanagement zu befähigen (individuelle Energiefresser und -spender identifizieren, innere Antreiber verstehen und gezielt ausbalancieren). Ziel: Mit den eigenen Kräften bewusst haushalten, dennoch täglich Spitzenleistungen erbringen und Führungsstärke unter Beweis stellen.

Business Athlet und Excellenzia sind in drei kompakte Tagesworkshops gegliedert und laufen über einen Zeitraum von sechs Monaten. Das stellt sicher, dass bewusstes und eigenverantwortliches „energetisches Umdenken“ nicht nur angestoßen sondern auch nachhaltig im Unternehmensalltag und auch Zuhause integriert werden kann. ■



Excellenzia



Business Athlet



MENTALLY FIT  
We coach. You grow.

### SUSANNE PILLOKAT-TANGEN

Business Coach  
MENTALLY FIT INSTITUTE sa/nv  
E-Mail: Susanne.Pillokat@mentallyfit.de  
Telefon: 06430 / 92 90 15

# Strategische Personalentwicklung bei Rheinmetall Defence Electronics GmbH

Es ist nicht neu, wird aber bei jeder Umstrukturierung und Einsparwelle vergessen: Personalentwicklung schafft Kosteneinsparungen und einen positiven Wettbewerbsfaktor! Bei der Rheinmetall Defence Electronics GmbH in Bremen (RDE) ist eine strategische Personalentwicklung bereits seit mehreren Jahren Standard.

Die RDE ist ein Unternehmen der Rheinmetall AG mit Sitz in Düsseldorf und bietet in der Division „Electronic Solutions“ mit den Geschäftsbereichen Simulation & Training und Verteidigungselektronik maßgeschneiderte Lösungen für zivile und militärische Trainings- und Aufklärungssysteme. In den verschiedenen Gesellschaften der Rheinmetall AG sind zurzeit zirka 20.000 Mitarbeiter beschäftigt – am Standort Bremen sind es rund 1.200, die sich auf folgenden Berufsgruppen aufteilen:

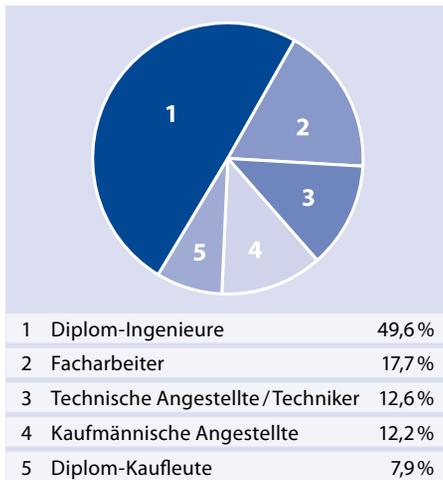


Abbildung 1: Berufsgruppen bei Rheinmetall Defence Electronics

Die Qualifikationen liegen überwiegend in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik). Aber es gibt auch eine große Anzahl von Mitarbeitern mit betriebswirtschaftlichen und vertriebsorientierten Studien- und Ausbildungsabschlüssen. Der Altersdurchschnitt liegt bei 47 Jahren. In Erwartung des demografischen Wandels, gilt es ein qualifiziertes Wissensmanagement auf- und auszubauen.



Abbildung 2: Strategische Ausrichtung

Es ist ja so, dass die immateriellen Werte, wie etwa das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter, einen beträchtlichen Teil des Vermögens eines Unternehmens darstellen. Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung zielt daher darauf ab, diese Werte zu gewinnen, zu mehren und zu fördern.

Bei der Rheinmetall AG richtet sich die Personalentwicklung auf die gesamte Verweildauer des Mitarbeiters im Konzern. Dafür werden unterschiedliche zielgruppenorientierte Personalentwicklungsinstrumente und -programme genutzt. Sie sollen sicherstellen, dass nicht nur die besten, sondern vor allem die richtigen Kompetenzträger gefunden und gefördert werden.

Dabei kommen zahlreiche Informationen über den Mitarbeiter, seine Stelle, das Anforderungsprofil, seinen Bildungslebenslauf und Kompetenzausprägungen zusammen. Soll eine offene Position intern besetzt oder ein neues Projektteam optimal zusammengestellt werden, so ist es die Aufgabe der Personalentwicklung diese Informationen in einer Weise aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen, dass sie den Entscheidern schnell, aktuell und zutreffend eine Meinungsbildung ermöglicht.

Hierzu bedient sich die Personalentwicklung der Rheinmetall AG des HRD-Tools „ETWeb“ der Firma Lumesse. Dieses wurde 2010 im gesamten Konzern für die Durchführung der Zielvereinbarungen und der Potenzialanalysen und der damit verknüpften Laufbahnplanungen eingeführt. Momentan arbeitet eine konzernweite Projektgruppe daran, das Weiterbildungsmanagement, welches zurzeit in SAP HR als Veranstaltungsmanagement abgebildet wird, darin zu integrieren. Mit diesem Werkzeug können Wirkungszusammenhänge und zum Beispiel individuelle Qualifikationsdefizite oder zukünftige Entwicklungsplanungen aufgezeigt werden. Darüber hinaus kann es Führungskräften dabei helfen, fest definierte Prozesse einzuhalten.

Für mögliche Entwicklungsschritte von Mitarbeitern bei RDE werden sowohl Personalentwicklungsinstrumente und -programme des Rheinmetall Konzerns, als auch unternehmensinterne Instrumentarien und Weiterbildungsangebote genutzt. Nachfolgend werden einige davon näher erläutert.

Fortsetzung auf Seite 14 >

Fortsetzung von Seite 13 >

**1. Personalentwicklungsgespräch**

Das Personalentwicklungsgespräch (PE-Gespräch) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dient dazu, mögliche Potenziale für Weiterentwicklungen festzustellen. Es ist ein Instrument zur Entwicklung eines kooperativen, zielorientierten Führungsverständnisses. Dabei werden Managementkompetenzen sowie technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen bewertet. Das PE-Gespräch ist eine wesentliche Grundlage unserer breit angelegten und systematischen Personalqualifizierung.

Ziel ist es, durch einen Soll-/Ist-Vergleich der Qualifikationen des Mitarbeiters, dessen berufliche Weiterentwicklung innerhalb einer Arbeitsaufgabe oder einer zukünftigen Funktion zu erkennen. Es dient der Feststellung von Qualifizierungsbedarfen und der Förderung individueller Mitarbeiterpotenziale.

**2. Potenzialanalyse**

Um weitere Potenziale unserer Mitarbeiter zu erkennen und systematisch aufzubereiten, werden alle zwei Jahre Potenzialanalysen durchgeführt. Hierbei werden deren Führungs-, Fach- oder Projektpotenziale identifiziert und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Da dieses Instrument konzernweit eingesetzt wird, ist eine durchlässige Nachfolgeplanung im gesamten Konzern gewährleistet. Die Potenzialanalyse basiert, wie alle anderen Personalentwicklungsinstrumente und -programme auch, auf einem konzern einheitlichen Kompetenzmodell (Abbildung 3). Die Inhalte aller PE-Programme entsprechen diesem Modell.

**3. Young Manager Program**

Um Potenzialträger individuell auf ihre kommenden Aufgaben vorzubereiten, werden sie von ihrer Führungskraft zur Teilnahme am Young Manager Program (YMP) vorgeschlagen.

Inhalte des YMP sind unter anderem die Stärkung von Sicherheit und Zielorientierung in Kommunikation und Gesprächsführung, das Erlernen von Instrumenten zur ergebnis- und mitarbeiterorientierten Steuerung einer Abteilung oder eines Teams, das Kennenlernen des Rheinmetall-Konzerns, der Erfahrungsaustausch mit anderen Nachwuchskräften und die Bildung eines konzernübergreifenden Netzwerks.

Nach der Ernennung zum Teamleiter ist die Teilnahme an internen Seminarreihen für Teamleiter sowie an Weiterbildungen im Projektmanagement möglich.

**4. Project Manager Program – Assessment Center**

Nachwuchskräfte und Mitarbeiter, deren Projektpotenzial festgestellt wurde, und die neu für eine Projektlaufbahn vorgesehen sind, nehmen am Project Manager Program (PMP)-Assessment Center (AC) teil.

Da in allen Geschäftsbereichen des Rheinmetall-Konzerns die Auftragsgewinnung und -abwicklung stark projektorientiert ist, ist ein erfolgreiches Projektmanagement entscheidend für den Geschäftserfolg. Deshalb werden Projektmitarbeiter und -manager sowohl durch das interne Programm PM-Intensiv, als auch durch das PMP gefördert. Letzteres besteht aus einem Grundlagentraining zu Methoden des Projektmanagements und zwei aufeinander aufbauenden Trai-

ningsreihen (PMP1 und PMP2). Das ergänzende PMP-Planspiel integriert in einer Simulation die Herausforderungen für die Führung und an die betriebswirtschaftliche Steuerung im Projekt.

Der Schwerpunkt im PMP1 liegt bei der Führung des Projektteams und der Rolle als Projektmanager. Das PMP2 bezieht sich auf Themen wie internationales Projektmanagement, Programmmanagement und Multiprojektmanagement.

Im Unternehmensbereich Defence werden Projektmanager bis hin zum höchsten Level der International Project Management Association (IPMA) zertifiziert und erlangen so alle Fachkompetenzen, die für erfolgreiches Projektmanagement nötig sind.

**5. Management Potenzialanalyse**

Die Management Potenzialanalyse (MPA) ist ein dreitägiges, konzernweites Entwicklungs-AC für (Nachwuchs-) Führungskräfte. In Interviews, Übungen und Gruppenarbeiten werden die persönlichen, sozialen, unternehmerischen, kognitiven und methodischen Kompetenzen der Teilnehmer betrachtet.

Sofern Führungspotenzial in der MPA bestätigt wurde und der Mitarbeiter die Abteilungsleitungsfunktion übernommen hat, wird er in der internen „Reihe für neue Abteilungsleiter“ in Strategie, führungs- und personalrelevanten Themen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geschult, um die Funktion bestmöglich ausfüllen zu können.

**6. Manager Leadership Program**

Für Abteilungsleiter, die bereits länger in der Funktion sind, wurde das Manager Leadership

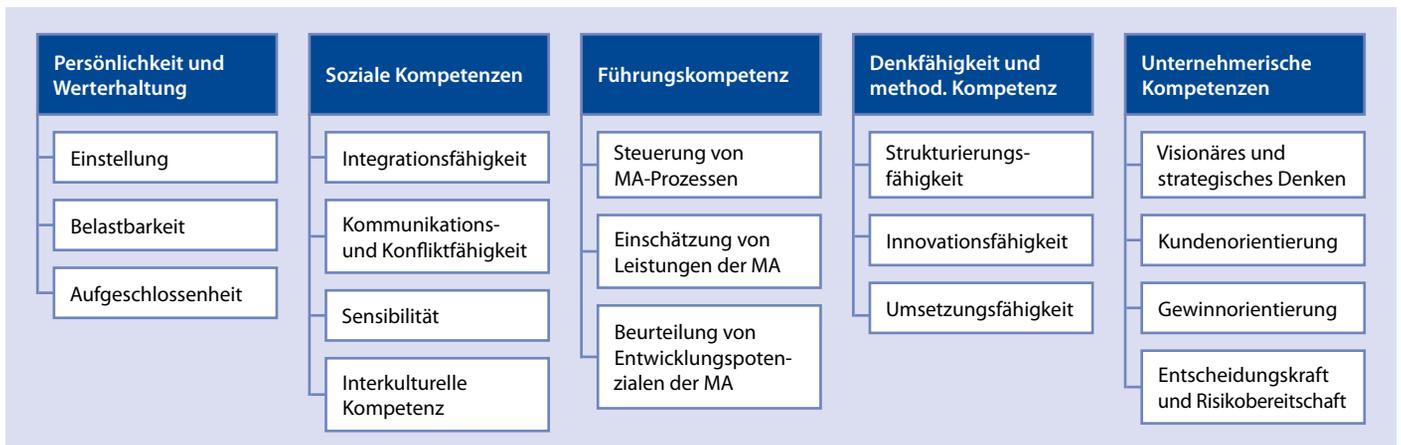


Abbildung 3: Rheinmetall Kompetenzmodell

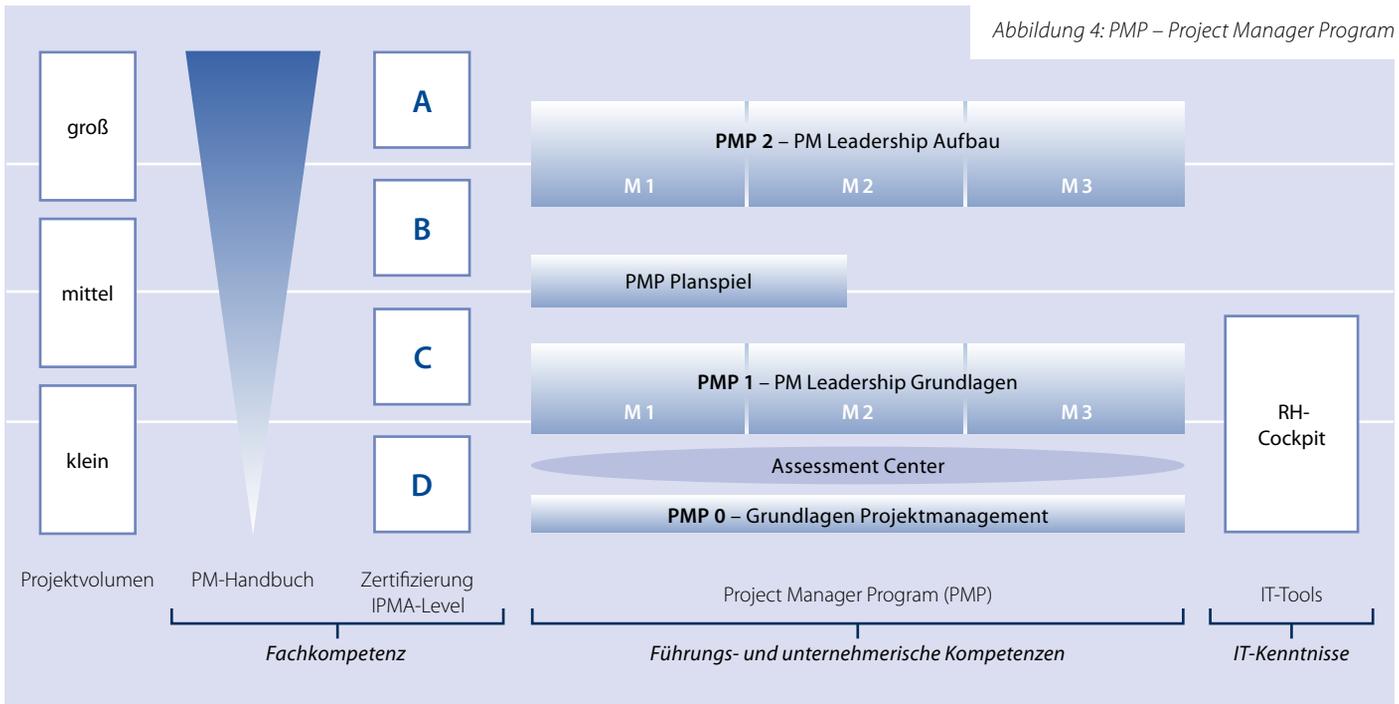


Abbildung 4: PMP – Project Manager Program

Program (MLP) entwickelt. Es wendet sich an Führungskräfte aus dem mittleren Management. Innerhalb dieser, aus drei Modulen bestehenden, Seminarreihe stehen die Professionalisierung der Führungskompetenzen zur wirkungsvollen Leitung der eigenen Abteilung sowie das zielorientierte Handeln an der Nahtstelle zwischen operativem Geschäft und strategischer Planung im Mittelpunkt.

**7. Executive Development Program**

Das Rheinmetall Executive Development Program (EDP) unterstützt die erfahrenen Führungskräfte in Linie, Stab oder Projekt, damit diese unter dem Blickwinkel „Leading my business“ ihre Gestaltungs- und Führungsaufgabe erfolgreich wahrnehmen können. Innerhalb von 12 Monaten sind die vier Module „Führung“, „strategische und operative Planung“, „Change Management“ und „Arbeitsrecht“ zu absolvieren.

Ein Unternehmensplanspiel integriert die Einzelthemen und simuliert die Verknüpfung mit betriebswirtschaftlichen Aspekten. Integraler Bestandteil – auch des EDP – ist nicht zuletzt der Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerkes.

**8. Durchlässigkeit schafft vielfältige Möglichkeiten**

Die Personalentwicklungsprogramme YMP, MLP, PMP und EDP bauen nicht unmittelbar aufeinander

auf, sondern sind mit der jeweiligen Aufgabe und persönlichen Entwicklung verknüpft, sodass sie separat besucht werden können. Teilnahmevoraussetzung ist das in der Potenzialanalyse festgestellte Potenzial.

Zur Unterstützung bei der Lösung dieser Komplexität und zur prozessorientierten Steuerung wird das IT-Tool „ETWeb“ genutzt. Alle Maßnahmen und ihre Bewertungen werden im „ETWeb“ abgebildet und stellen somit eine in sich geschlossene Dokumentation des jeweiligen individuellen Bildungslebenslaufes, der Potenziale und der bisherigen Karriereentwicklungen dar.

Darüber hinaus werden auch die Ergebnisse weiterer PE-Instrumente, wie etwa 360°-Feedback, Coaching, Mentoring oder Teamentwicklungsprozesse, in den IT-Systemen (ETWeb und SAP) abgebildet, was einen umfassenden Eindruck von der Qualifikation eines Mitarbeiters ermöglicht.

Ist auf diesem Wege das Potenzialabbild eines Mitarbeiters entstanden, so kann nun – im Falle einer Vakanz – die Kandidatur eines optimalen internen Bewerbers durch die Personalentwicklung protegiert werden. Dies spart Aufwendungen für Recruitment, Headhunter und Einarbeitungszeiten sowie langwierige Korrekturen von Fehlbesetzungen.

Darüber hinaus führen die optimierten individuellen Entwicklungschancen zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit. Daraus resultiert eine positive Firmenkultur, die Mitarbeiter bindet und so zur Know-how-Sicherung beiträgt. Das alles birgt erhebliche Wettbewerbsvorteile in sich! ■



**THOMAS MARTIN PETERS**

Personalleiter  
Rheinmetall Defence Electronics GmbH  
E-Mail: Thomas.Peters@rheinmetall.com



**EVA-MARIA MÜLLER**

Personalentwicklung  
Rheinmetall Defence Electronics GmbH  
E-Mail: Eva-Maria.Mueller@rheinmetall.com

*Die Verwendung der maskulinen Sprachwendung dient ausschließlich der erleichterten Lesart und schließt die feminine Sprachwendung mit ein.*

# PLU Leistungsdiagnostik – Mehr Zeit für das Wesentliche



Im Büro ist es wie im Sport. Nur wer effizient trainiert und fit ist, kann ganz oben mitmischen und erfolgreich sein. Das gilt auch für Assistenzkräfte. Je besser sie ausgebildet sind und ihr Back-Office im Griff haben, desto effektiver arbeiten sie und gewinnen so Zeit für wesentliche Aufgaben. Auch der Chef profitiert, weil er mehr delegieren kann. Die Münchner PLU GmbH, ein spezialisierter Dienstleister rund um die Entlastung von Führungskräften, hat deshalb einen speziellen Potenzial- und Leistungscheck für TOP-Assistenzen entwickelt. Wer ihn durchläuft, kann bis zu vier Stunden Zeit gewinnen – täglich. Spürbare Entlastung ist kein unerreichbares Ziel, sie wird zur Selbstverständlichkeit.

## Effizienzreserven im Management

Der PLU-Leistungscheck basiert auf Erfahrungen aus der Praxis. Seit Jahren führt PLU Studien durch, die stets belegen, dass im Management Effizienzreserven oft unbewusst brach liegen. In Zeiten knapper Managementkapazitäten, in der die wöchentliche Arbeitsbelastung an ihre Grenzen stößt und die demografische Entwicklung mit zunehmend älteren Mitarbeitern zu bewältigen sein wird, sind wirksame Lösungen gefragt. Studienergebnisse – Befragungen von mehr als 500 Führungskräften – zeigen, dass bisher nur etwa ein Drittel der Befragten eine effektive Entlastung durch eine Top-Assistenz realisiert, während die große Mehrheit dieses Potenzial bislang übersieht. Effizienzreserven schlummern auf allen Führungsebenen.

## Schulungsbedarf in den fachlichen Kernkompetenzen

Nach Gründen dafür muss man nicht lange suchen. Viele Assistenzkräfte erfüllen die An-

forderungen der Unternehmen nicht, insbesondere bei den fachlichen Kernkompetenzen. Auch das geht aus den PLU-Studien hervor. „Oft wird übersehen, dass die Entlastung durch Top-Assistenzkräfte fast doppelt so hoch ist wie bei wenig qualifizierten Assistenzen“, sagt PLU-Geschäftsführerin Christine Walker. Nur wenige Unternehmen investieren gezielt in die Weiterentwicklung der Assistenzen und können wertvolle Entlastungspotenziale daher nicht abrufen: Wer sein Handwerkszeug nicht perfekt beherrscht, braucht schon für die einfachsten Aufgaben im Sekretariat viel Zeit – diese fehlt dann für andere, wesentlichere Aufgaben.

## Persönliche Kompetenzen der TOP-Assistenz

Nicht zu unterschätzen sind die persönlichen Kompetenzen. Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein, Diskretion und Loyalität, Teamgeist und Belastbarkeit sind für Top-Assistenzen unverzichtbar. Je ausgeprägter ihr Geschäftsverständnis ist, desto mehr Verantwortung kann ihnen übertragen werden. Doch wird ein Chef das nur dann tun, wenn er erkennt, dass seine Assistenz auch die nötigen Zeitfenster für Aufgaben, wie Maßnahmencontrolling, Projektsupport, Dokumenten- oder Vertragsmanagement, frei hat. Wenn aber die Kapazität seiner Assistenz erschöpft ist, weil sie das Back-Office schlecht organisiert oder es ihr an Basiskompetenzen fehlt, wird es gar nicht so weit kommen. Der Chef kann von einer Entlastung bestenfalls träumen und die Assistenz wird vergeblich auf mehr Anerkennung warten.

## Effizienzsteigerung wie im Leistungssport

„Das muss nicht sein“, betont Walker. „Effizienzsteigerung im Büro kann man ebenso trainieren wie Technik und Kondition im Leistungssport.“ Dafür hat die PLU-Academy eine Leistungsdiagnostik entwickelt, die detailliert Schwachstellen aufzeigt, um sie mit Hilfe eines gezielten Trainings schnell beheben zu können. So lässt sich die Zeit, die für die Tagesroutine gebraucht wird, schon binnen vier Wochen

deutlich reduzieren. Während Einsteiger fast ausschließlich mit ihr beschäftigt sind, erledigen Experten sie in zwei Stunden kompetent und zuverlässig. Sie gewinnen allein dadurch, dass sie die Tools ohne langes Überlegen routinieren und automatisch einsetzen, einen beachtlichen Freiraum von bis zu vier Stunden täglich. Diese Zeit können sie nutzen, um persönliche Kompetenzen aufzubauen und die Führungskraft gezielter zu entlasten: Aufgaben priorisieren, sich auf inhaltliche Tätigkeiten fokussieren sowie Maßnahmencontrolling und aktive Projektarbeit.

## TOP-Assistenz-Potenzial- und Fitness-Check

„Viele Führungskräfte haben noch nicht erkannt, welche Hebel im Assistenzbereich genutzt werden können“, sagt Walker. Die PLU-Leistungsdiagnostik ist eigens dafür entwickelt, um die Potenziale einer Top-Assistenz als Basis für deren Weiterentwicklung zu ermitteln. Ziel ist ein persönlicher Entwicklungsplan mit konkreten Handlungsempfehlungen. Zunächst werden Grundlagenkompetenzen und das Officemanagement-Know-how analysiert. Im nächsten Schritt folgt eine umfassende Kompetenz- und Potenzialanalyse. Auch Ansatzpunkte für eine verbesserte Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten werden herausgearbeitet.

## Zeitgewinn für den Chef – Weiterentwicklung der Assistenz

„Wir trainieren auf unterschiedlichen Levels unterschiedliche Disziplinen“, so Walker. Wie im Sport. Auch dort übt ein Athlet nicht nur Elemente seiner eigenen Disziplin, sondern integriert gezielt auch andere Trainingsformen. Im Sport gibt es Siege und Medaillen als Belohnung, im Büro heißen die Früchte Zeitgewinn, Entlastung des Vorgesetzten und mehr Anerkennung als TOP-Assistenz. ■



| PLU | CONSULTING  
ACADEMY  
TOP ASSISTENZ

### CHRISTINE WALKER

Geschäftsführerin  
PLU GmbH  
E-Mail: Christine.Walker@plu.de  
Telefon: 089 / 232 39 16 - 90

# Das Prinzip Zukunftsstürmer

## Auf die Generation Z vorbereitet sein

Die Generation Z ist im Anmarsch und wird noch fordernder und anspruchsvoller sein als die Generation Y. Es lohnt sich deshalb, die Hintergründe und Eigenschaften der Generation Z näher zu beleuchten. Denn es wird eine stetige Anpassung der Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich sein, um unseren zukünftigen Nachwuchskräften ein motivierendes Arbeitsumfeld bieten zu können. Und das am besten gleich vom Ausbildungsstart an. Oder wie es bei OTTO heißt: das Prinzip Zukunftsstürmer.

### Ein passgenauer Personalmarketingmix ist das A und O, um die Zielgruppe Schüler zu erreichen.

Der Wettbewerb um die Talente ist längst im Gange, auch bei den Schülern. Wir alle wissen, dass es somit absolut wichtig ist, sich ihnen gegenüber als Arbeitgeber ins rechte Rampenlicht zu setzen und attraktiv zu präsentieren. Wir müssen uns heute als Unternehmen bei den Schülern, deren Eltern und Verwandten bewerben, um genau die Kandidaten zu finden und für uns zu begeistern, die zum Bedarf des Hauses passen.

Unser Azubimarketing bei OTTO setzt deshalb auf crossmediale Speerspitzenkampagnen. Damit erreichen wir Schüler dort, wo sie sich aufhalten und sich ihre Meinung bilden. Ebenso gezielt sprechen wir die Eltern an, denn auf deren Meinung legen die sogenannten Digital Natives nach wie vor sehr großen Wert. Wir lassen unsere Azubis direkt zu ihren Nachfolgern sprechen. Ganz authentisch kommunizieren sie so die DNA unserer Ausbildung – beispielsweise über Onlinebanner, auf unserer Roadshow zu allen relevanten Messen und Schulen, auf zentralen Plakaten, im OTTO-Azubiblog, über unsere Filme, zum Beispiel „Ein Tag mit Tjorven“ und über alle relevanten Social-Media-Kanäle. Damit generieren wir viel Traffic und die Fangemeinde wächst Tag für Tag. Schnelle Einstellungsdurchlaufzeiten und die steigende und hohe Qualität der Bewerbungen zeigen den Erfolg unseres Personalmarketingmixes.

### Imagepflege ist gut, authentisch sein noch besser

Doch trotz eines aufmerksamkeitsstarken Marketings, einer stetigen Kommunikation, hohen Erfolgsquoten und vielen Fans – der entscheidende Faktor ist: Man muss als Ausbildungsunternehmen auch wirklich gut SEIN. Authentizität lautet das unbedingte Credo, um den hohen Anforderungen der Zielgruppe gerecht zu werden. Frische Atmosphäre statt Konzern-Muff. Denn in Zeiten, in denen sich – viral über alle Kanäle, Blogs und Tweets – sowohl gute, als auch schlechte Nachrichten schnell verbreiten, ist es wichtig, gnadenlos ehrlich zu sein.

Bei OTTO ist es die Ausbildungskultur mit dem besonderen Etwas, die nach innen als auch nach außen strahlt: unser Prinzip Zukunftsstürmer.

### Eine besondere Kultur ist wichtig

Die Eigenschaften und Anforderungen der Generation Y sind gerade erst von den meisten deutschen Unternehmen erkannt worden und auf dem besten Weg, in die Kommunikations-, Führungs- und Unternehmenskul-

turen integriert zu werden. Da taucht schon die nächste Herausforderung am Horizont auf: Die Generation Z bereitet sich auf ihren ersten Berufseinstieg vor. Deshalb beschäftigen wir uns bereits jetzt mit ihr und richten unsere Personalentwicklungsmaßnahmen auf sie aus. Wir bereiten uns damit auf die Zukunft vor – schließlich haben wir bei OTTO schon vor einigen Jahren das Zukunftsstürmer-Prinzip entwickelt. Es umfasst eine wertorientierte Ausbildung und die Methoden der Personalentwicklung.

### Das Prinzip Zukunftsstürmer integriert die Zukunftsthemen als festen Bestandteil der Ausbildung

Bei OTTO legen wir großen Wert auf nachhaltiges und wertorientiertes Denken und Handeln. Unsere Ausbildungsmission besteht darin, exzellente Nachwuchskräfte auszubilden, die zum Bedarf des Hauses passen. Gleichzeitig wollen wir den jungen Menschen die Möglichkeit bieten, eine fundierte Berufsausbildung zu erhalten, die zudem über das „besondere“ Etwas verfügt. Es ist unser Anspruch, dass die Ausbildung bei OTTO einen wirklichen Wendepunkt, eine echte Prägung für den jungen Menschen bedeutet und dass er bestens auf Zukunftsthemen, wie Gesundheit, Digitalisierung, Innovationen und Internationalisierung, vorbereitet ist. Und das mit viel Spaß und gemeinsam mit insgesamt 300 Azubis, Vielfalt in den Praxiseinsätzen und vertrauensvoller Führung.

*Fortsetzung auf Seite 18 >*

#### Woran erkennt man einen Zukunftsstürmer?

##### Die OTTO-Ausbildungskultur fordert und fördert folgende Eigenschaften. Ein Zukunftsstürmer:

- ist voller Mut und Energie und bringt frischen Wind ins Haus.
- gestaltet seine Zukunft aktiv und wartet nicht auf sie.
- hinterfragt und entwickelt neue Ideen und Trends.
- ist neugierig und lernbereit für neue Erfahrungen und Lernmethoden.
- geht aufgeschlossen an seine Aufgaben heran.
- ist vertrauensvoll gegenüber seinen Kollegen und Betreuern.
- zeigt seine Stärken und holt sich regelmäßig Feedback.
- achtet auf Körper und Geist und ist fit in allen Lebenslagen.
- zeigt hohes Engagement in sozialen Projekten und inspiriert dadurch auch andere.
- ist digital unterwegs und steckt Kollegen damit an.

Fortsetzung von Seite 17 >

Uns geht es darum, Persönlichkeiten zu entwickeln und Talenten Raum zu geben. Wir fordern die absolute Eigenverantwortung, um die eigene Zukunft selbst in die Hand zu nehmen und bieten dafür eine vertrauensvolle Atmosphäre mit offener Feedbackkultur – „Lernen und Arbeiten unter Freunden“, so wird es häufig von den Azubis und den Kollegen zitiert. Und das haben wir in die klare Botschaft „Gegenwart rocken. Zukunft stürmen.“ übersetzt.

Außer den fachlichen Inhalten unserer 15 Ausbildungsberufe und dualen Studiengänge bieten wir zahlreiche Zukunftsthemen, die feste Bestandteile jedes Ausbildungsberufes sind.

**Auszug aus dem OTTO-Zukunftsstürmer-Programm:**

Ausbildungsinhalt	Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen
Gesundheit	Vielfältiges Sportangebot, hauseigenes Fitness-Studio, Azubitriathlon, Ernährungsberatung
Innovation	Jährlicher Innovation-Day, Projekt-Patenschaften
Digitalisierung	Blended Learning Angebot, IT- und e-commerce-Trainings
Internationalisierung	Auslandspraktika, Englisch für alle, interkulturelle Workshops, After Work Movies
Unternehmertum	Juniorenfirma, Nachhaltigkeitsengagement
Kunden- und Serviceorientierung	Einsatz im Kundencenter

**Die Generation Z wird noch fordernder**

Wir beschäftigen uns seit Jahren mit dem demographischen Wandel. Die Instrumente der Personalentwicklung sind dem stetig anzupassen, um den unterschiedlichen Generationen gerecht zu werden. Wir möchten uns den Herausforderungen, die die Generation Z mit sich bringen wird, frühzeitig stellen. Deshalb gewinnt die Personalentwicklung besonders an Bedeutung, auch weil die Generation Z ihr als Faktor bei der Arbeitgeberwahl einen großen Wert beimisst.

Da die Generation Z bisher noch keine zentrale Rolle in der wissenschaftlichen Forschung einnimmt, leiten wir für uns die Eigenschaften und Anforderungen überwiegend aus einer eingehenden Untersuchung der Einflussfaktoren während des Heranwachsens ab. Dabei haben wir für uns folgende Hintergründe und Trends identifiziert – eine Ableitung aus unterschiedlichen Studien und Umfragen.

**Materieller Wohlstand**

Noch keine Generation vorher ist in einem vergleichbar hohen materiellen Wohlstand aufgewachsen wie die Generation Z. Ihr Leben ist von einer nie dagewesenen Optionsvielfalt in allen Bereichen des Lebens geprägt, die teilweise Reizüberflutungen auslöst. Während vorherige Generationen das zweigeteilte Deutschland und die Grenzen innerhalb Europas noch „bewusst“ erlebten, hat die Generation Z von Anfang an

eine offene und grenzfreie Welt kennengelernt. Kinder und Jugendliche stehen heute öfter und stärker im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses als je zuvor. Zudem wächst die Generation in einer Welt omnipräsenter Medien, des Massenkonsums und der Kommerzialisierung auf und wird gleichzeitig mit gesellschaftlichen Problemen konfrontiert: dem demographischen Wandel, der Umweltproblematik und Wirtschafts- und Finanzkrisen.

**Medien**

Den größte Wandel in den heutigen Lebenswelten der Generation Z stellen die Entwicklungen im Bereich der elektronischen Medien und somit die Veränderungen der Kommunikationsmöglichkeiten dar. Die Generation Z wächst in einer digitalen Welt auf und kann sich im Gegensatz zu Generation Y nicht an ein Leben ohne virtuelle Realität erinnern. Eine Welt ohne soziale Netzwerke und Smartphones ist unbekannt. Jeder Jugendliche hat heute Zugang zu einem Computer und fast jeder besitzt ein eigenes Handy.

**Bildung**

In der Bildung kam es im letzten Jahrzehnt zu einer Beschleunigung und zeitlichen Verdichtung des Bildungssystems. Für die Generation Z ist es möglich, mit 5 eingeschult zu werden, mit 17 das Abitur zu machen und mit 20 ein Bachelorstudium zu beenden. Inzwischen sind 44 Prozent aller Schüler auf dem Gymnasium. Leistungsdruck und Stress steigen und diese Entwicklung geht möglicherweise auf Kosten des Wohlbefindens der Schüler. Sie empfinden Schule zum Teil als Zwang und Belastung.

**Soziales Umfeld**

Auch das soziale Umfeld spielt eine große Rolle. Die Strukturen der Familien haben sich weiter verändert. Jede zweite Ehe wird geschieden, gleichzeitig werden immer weniger geschlossen. Ein erheblicher Teil der Generation Z wächst daher in fragilen Familienverhältnissen auf. Trotzdem: Die hohe Bedeutung der Institution Familie bleibt. Eltern sind nach wie vor die wichtigsten Ratgeber und Vorbilder. Zudem steigt das einfühlsame Erziehungsklima, das sich durch großes Engagement auszeichnet, um den Wünschen der Kinder, ihren Interessen und Entwicklungen gerecht zu werden. Auch der Wert von Partnerschaft und echten Freundschaften nimmt stetig zu.

Daraus leiten wir folgende Thesen zu den Merkmalen und der Werteorientierung der Generation Z ab:

**1. Optimismus und Selbstbewusstsein**

Die Generation Z sieht optimistisch in die Zukunft. Die Zuversicht der Jugend, individuelle berufliche Wünsche verwirklichen zu können, ist gestiegen. Aufgrund der gelernten Optionsvielfalt, der technischen Versiertheit und möglicherweise aufgrund der Selbstinszenierungen in den sozialen Netzwerken, steigt das Selbstbewusstsein und das Verlangen nach Ruhm und Anerkennung.

**2. Persönliche Herausforderungen**

Trotz hohen materiellen Wohlstands und großem Selbstbewusstsein ist die aktuelle Bewertung des subjektiven Wohlempfindens bei den Jugendlichen eher schlecht. Es zeigen sich psychische Auffälligkeiten, bis hin zu Krankheiten. Eine Zunahme von kürzeren Aufmerksamkeits-

spannen ist bei jungen Menschen oftmals ebenso zu beobachten wie die Schwierigkeit, den Dingen auf den Grund zu gehen. Schüler nehmen aufgrund des Leistungsdrucks vermehrt Nachhilfe und verzichten dabei auf Aktivitäten mit Freunden. So ist die Entfaltung und Entwicklung einer eigenen Identität nur unter erschwerten Umständen möglich.

Die Entwicklungen im medialen Bereich tun ihr übriges. Ständige Erreichbarkeit führt zu einem erhöhten Risiko, an psychischen Störungen zu erkranken. Da die Generation Z in einer digitalen Welt aufgewachsen ist, in der Laptops und Smartphones zur elementaren Ausstattung zählen, ist zu vermuten, dass durch die ständige Erreich- und Verfügbarkeit in der zukünftigen Arbeitswelt Gefährdungen für diese Altersgruppe besonders zahlreich sind.

**3. Gestiegenes Bedürfnis nach Sicherheit und sozialen Beziehungen**

Da die Generation Z stets vor unzähligen Alternativen steht, kann dies neben großem Optimismus und Selbstbewusstsein auch zu einer Orientierungslosigkeit führen. Eine deutlich gestiegene Sehnsucht nach Halt und Sicherheit ist die Folge. Dies äußert sich darin, dass die Generation Z dem sozialen Umfeld eine enorme Bedeutung zukommen lässt. Die große Harmonie zwischen den Generationen, die sich in der Übereinstimmung mit den Eltern ausdrückt, spiegelt das Sicherheitsbedürfnis wider. Die Generation Z zeigt dabei viele Tendenzen in Richtung einer kleinbürgerlichen Werteorientierung. Außer der stark gestiegenen Bedeutung von Freunden und Familie sind auch ein gesundheitsbewusster Lebensstil und ein hoher Lebensstandard von größerem Interesse als noch 2002. Auch das frühe Eindringen in die Erwachsenenwelt – zum Beispiel durch den von den Eltern nur selten kontrollierten Zugang zum Internet und den sozialen Netzwerken – sorgt dafür, dass die Generation Z insgesamt freier agiert.

Instabilität und Vorläufigkeit vieler Familienverhältnisse schwächen die Einbindung in ein „stabiles Koordinatensystem“. Das führt bei der Generation Z wiederum zur stärkeren Suche nach Orientierungspunkten. Gleichzeitig ist auch die rastlose Schulzeit ein Grund dafür, dass die Generation Z eine Verlangsamung ihrer Welt sowie bürgerliche Werte zunehmend begrüßt. Es wird deutlich, dass es zu einem Bedeutungszuwachs bei fast allen Werteorientierungen gekommen ist. Die Jugend will im Vergleich zu 2002 noch mehr „das Leben in vollen Zügen genießen“ und gleichzeitig „fleißiger und ehrgeiziger“ sein. Sie lebt somit in einer Wertesynthese.

**Die Personalentwicklungsmethoden in der Ausbildung greifen den Ball auf**

Für die OTTO-Ausbildung zieht das eine Weiterentwicklung des Zukunftsstürmer-Prinzips nach sich. So wollen wir:

- eine außergewöhnlich große Options- und Themenvielfalt sowie individuelle Entwicklungswege in der Ausbildung bieten.
- die technische Versiertheit mit den Medien aufgreifen und fördern.
- das Gesundheitsprogramm mit dem verantwortungsvollen Umgang mit Medien ergänzen.
- mehr Halt und Orientierung sowie klare Strukturen ,in der Führung bieten, so dass Aufmerksamkeit, Wertschätzung und ein stetiges Feedback noch mehr Einzug erhalten.

- das Netzwerken in der Azubi-Community weiter ausbauen.
- das Prinzip Selbstverantwortung sowie eine werteorientierte Ausbildungskultur noch fester verankern.
- den Schwerpunkt auf den Ausbau der Lernmethoden legen.

**Die Generation Z wird die neuen Lernmethoden ganz „natürlich“ nutzen:**

Lernmethoden	Charakter	Für Generation Z
Informelles und selbstgesteuertes Lernen	Der Lernende bestimmt Methoden, Ziele und Inhalte selbstständig. Arbeits- und Lernprozesse sind eng verknüpft und werden nicht als Arbeit empfunden.	Rahmenbedingungen schaffen, in denen es leicht fällt, sich Wissen anzueignen – über Intranet, Buchzusammenfassungen, Blogs, Berichte, Videos, Diskussionsforen, Unternehmensnetzwerke.
Mobile Learning und Learning Nuggets	Sie eignen sich für nichtkomplexe Aufgaben, die orts- und zeitunabhängig gelernt werden können. Grundlage ist der technologische Fortschritt.	Microlearning-Angebote in Form von kleinen WBTs oder Videos bereitstellen, die auf den gängigen Tablets und Smartphones abspielbar sind.
Kollaboratives und Social Learning	Gemeinsames Lernen in digitalen Medien durch Kommentare und Bewertungen oder Gruppenarbeiten, durch Diskussionen und Feedbacks.	Soziale Medien und Wissensnetzwerke zum gemeinsamen Lernen bereitstellen. Projektarbeiten, Mentoring-Programme und Feedbacksysteme integrieren.

Von unserem Prinzip Zukunftsstürmer versprechen wir uns, dass wir nicht nur unseren aktuellen Azubis eine zukunfts- und werteorientierte Ausbildung bieten, sondern auch eine echte Attraktion mit dem besonderen Etwas für die nächste Generation darstellen. Der demographische Wandel wartet nicht. Deshalb rocken wir mit. ■



**NICOLE HEINRICH**

Leiterin Ausbildung und Personalmarketing  
 Otto GmbH & Co KG  
 E-Mail: Nicole.Heinrich@otto.de

# Hidden Champions

Das Geheimnis des erfolgreichen Mittelstands



**H**idden Champions findet man in der deutschen Wirtschaft oftmals im Mittelstand. Woran liegt es, dass ausgerechnet hier so erfolgreich gewirtschaftet wird – obwohl doch in der Regel die Ressourcen oftmals begrenzter sind als in Großunternehmen. Ein Grund dafür ist die strategieumsetzende Personalentwicklung (PE), die konsequent die Elemente Strategie, Kultur und Struktur solch eines Unternehmens miteinander verbindet. Ein wesentliches Element für eine erfolgreiche strategieumsetzende PE ist die Kenntnis des Lernverhaltens der Mitarbeitenden im Unternehmen. Das Konzept des lebenslangen Lernens ist schnell gefordert, aber was bedeutet das Konzept in der Umsetzung genau? Welche Kenntnisse über das Lernverhalten im Unternehmen liegen vor? Wie wird das Lernverhalten von der Altersstruktur geprägt? Welche Medien werden für das Lernen notwendig sein? Lernen Mitarbeiter im Innendienst anders als solche im Außendienst? Und was ist eigentlich Lernkompetenz und wie kann diese in einer globalen Unternehmenswelt entwickelt werden?

Diesen und anderen Fragestellungen sind wir von tesa SE in einem gemeinsamen Projekt mit der Fachhochschule für angewandtes Management in Berlin nachgegangen.

Lernkompetenz bedeutet zunächst die Fähigkeit, sich Lerninhalte erfolgreich anzueignen. Zugleich bezeichnet dieser Begriff das Wissen darum, wie man was warum und mit welchen Medien lernt. Weiterführend umschreibt Lernkompetenz die Fähigkeit zum erfolgreichen Lernhandeln. Das Lernhandeln des Mitarbeiters stellt aus personaltechnischer Perspektive die Brücke zwischen dem Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen und deren inhaltlicher Aufarbeitung und Anwendung durch den Mit-

arbeitenden dar. Oder anders gesagt, was nimmt der Mitarbeitende aus einer PE-Maßnahme mit?

Daraus folgt, dass die Gestaltung und Unterstützung verstärkt individueller Lernprozesse zu einer zentralen Aufgabe der Personalentwicklung wird. Durch die zunehmende Verantwortung des Mitarbeitenden für seinen eigenen Lernprozess ergibt sich die zentrale Fragestellung, wie die Lernkompetenz der Mitarbeiter gestärkt werden kann.

Vor diesem Hintergrund wurde im Mai 2013 bei der tesa SE eine Befragung zum Thema Lernkompetenz durchgeführt. Genauer gesagt handelte es sich um eine Teilbefragung von etwa 350 Mitarbeitenden des Innen- und Außendienstes. Die Befragung erfolgte zu folgenden sieben Dimensionen: Lernmotivation, Lernbedingungen, Kooperationsfähigkeit, Medienkompetenz, Lernstörungen, Lernorganisation sowie Lernzielklärung.

Da das Feld der Lernkompetenz wissenschaftlich noch wenig erforscht ist, bestand eine separate Fragestellung darin, mit wie vielen Kriterien eine Befragung per se auskommen kann, um konkrete Hinweise dafür zu bekommen, was Lernkompetenz ausmacht. In der Befragung wurden zu den sieben Dimensionen insgesamt 183 Kriterien abgefragt. Der Fragebogen beinhaltete letztendlich sieben Dimensionen mit 42 Fragestellungen zu 183 Kriterien und hatte einen Umfang von sieben Seiten, ohne Einleitung.

Warum haben wir bei der tesa SE nun mit dieser Befragung begonnen, um uns dem Thema Lernkompetenz zu nähern? Ein wesentlicher Grund ergibt sich aus der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Hier heißt es: „Wir inves-

tieren dauerhaft in die Qualifikation unserer Mitarbeiter und stellen sicher, dass sie immer mit den neuesten Entwicklungen in den jeweiligen Fachgebieten vertraut sind“. Schaut man sich die Fachgebiete innerhalb der Sparten Industrie und Consumer genauer an, so ist zwangsläufig die Frage zu stellen, wie der Anspruch, den die Unternehmensstrategie formuliert, praktisch umgesetzt werden kann. Die zentrale Antwort darauf lautet, dass es ohne die Lernkompetenz des Mitarbeitenden nicht geht, soll heißen, der Mitarbeitende muss in Zukunft deutlich selbstständiger in der Lage sein, notwendige Lernfelder zu identifizieren und sich Wissen eigenständig anzueignen.

Mit dieser ersten Befragung ging es uns also darum, Erkenntnisse dahingehend zu gewinnen, was das Unternehmen tun kann, um die Mitarbeitenden beim Lernen optimal zu unterstützen. Wir wollen aber auch das Bewusstsein des Mitarbeiters im Hinblick darauf schärfen, wie er selbst sein Lernen optimal bewerkstelligen kann. Und schließlich wollen wir die Wirksamkeit des Lernens erhöhen, also der Frage nachgehen, was Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam tun können, um Gelerntes zu beiderseitiger Zufriedenheit umzusetzen.

## Wie sehen nun einige konkrete Ergebnisse aus?

Zunächst konnte festgestellt werden, dass man hinsichtlich der Fragen zur Lernkompetenz mit deutlich weniger als den 183 Kriterien auskommen kann. Nur etwa ein Drittel von ihnen stellte sich als relevant heraus. Das wird sich auf zukünftige Befragungen auswirken. Diese können dann schlanker gehalten und den Befragten somit in einer vereinfachten Form vorgelegt werden. Die Befragungen können in Einzelaspekten aber auch spezifischer werden.

Eine der zentralen Ausgangsfragen war, ob die Befragten das Konzept des lebenslangen Lernens befürworten – und hier zeigte sich unter den Befragten eine sehr schöne Rückmeldung. Lernen gehört zum Berufsalltag dazu. Es ist wichtig und wird gern als Aufgabe angenommen. Es bedarf also keiner weiteren Überzeugungsarbeit, dass permanentes Lernen von Bedeutung ist. Besonders das Erschließen neuer Themenfelder reizt die Befragten.

Die befragten Mitarbeiter bescheinigen ihren Führungskräften eine positive Begleitung innerhalb des Lernprozesses, wünschen sich aber eine bessere Besprechung und Abstimmung der Lernziele. Das partnerschaftliche Lernen ist dabei dasjenige Lerndesign mit der höchsten Priorität. Eine vergleichbar hohe Zustimmung erhielt auch die Lernform „Lernen in Gruppen“. Es gilt bei tesa SE also auch in der Zukunft – bei aller Digitalisierung – den persönlichen Kontakt immer in die Lernformen einzubauen. In der individuellen Lernplanung gehen die meisten der Befragten noch nicht so zielorientiert vor – Lernplan, Zwischenziele und Lernpausen sind noch weniger durchdacht. Entsprechend ist die Wirkung der Lernmaßnahme nicht immer optimal. Bei der Störungsanfälligkeit schätzen sich die Befragten demgegenüber vergleichsweise positiv ein. Auch wenn das partnerschaftliche Lernen bevorzugt wurde, so zeigen sich die Befragten neuen Lerndesigns gegenüber nicht abgeneigt. Der überwiegende Teil der Befragten begegnet digitalen Lernformen, wie E-Learning oder webbasiertem Lernen, sehr aufgeschlossen. Interessant ist, dass das informelle Lernen in der Einschätzung der Befragten derzeit eine weniger große Bedeutung hat als vermutet.

### Fazit

Mit dieser Befragung hat sich tesa SE zum ersten Mal mit dem Thema Lernkompetenz auseinandergesetzt. Entsprechend gibt es auch eine Lernkurve bei dem Befragungsformat an sich. Darüber hinaus ergeben sich aber schon erste Richtungen und Hinweise für die zukünftige Personalentwicklung.

Wir werden bei tesa SE sicherlich noch eine weitere Befragung durchführen – dann, ausgestattet mit dem Wissen aus der Pionier-Befragung, jedoch schlanker und spezifischer in der Durchführung. Auch eine Befragung aller Mitarbeiter oder spezifischer Mitarbeitergruppen, wie etwa Außendienst- oder Teilzeitmitarbeiter, ist denkbar. Ein spannendes Thema, das uns ganz sicher auch weiterhin beschäftigen wird. ■



#### HELGE KOCHSKÄMPER

HR Manager

tesa SE

E-Mail: Helge.Kochskaemper@tesa.com

# Erfolgreiche Mitarbeiterführung

## Von der Führungskräfteentwicklung bis zur Abmahnung / Kündigung in arbeitsrechtlicher Sicht

In Zeiten des Fach- und Führungskräfemangels – auch und gerade im Gesundheitsbereich – gilt es, die eigenen Mitarbeiter nicht nur gut auszuwählen, sondern diese auch zu halten, Fluktuation zu vermeiden und an der richtigen Stelle einzusetzen. Es gilt, die zweifellos vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter, aufgrund derer sie ausgewählt und eingestellt wurden, für das Unternehmen möglichst gewinnbringend in Wirkung zu bringen (Fredmund Malik: „Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen“).

Moderne Personalarbeit und Arbeitsrecht bestimmen den Umgang mit dem wichtigsten einer Firma: den Menschen; den Führungskräften und deren Untergebenen. „Hire and fire“ ist in Zeiten des Fach- und Führungskräfemangels und der demographischen Entwicklung genauso wenig anzuraten wie ein reiner „Schmusekurs“ und das Halten der Mitarbeiter um jeden Preis. Es gilt hier (auch das ist ein Markenzeichen erfolgreicher Mitarbeiterführung) sowohl die arbeitsrechtliche Klaviatur zu beherrschen – um zum Beispiel notwendige Abmahnungen wirksam auszusprechen und gegebenenfalls Kündigungen wegen Schlechtleistungen (Low Performer) und personenbedingten oder betriebsbedingten Gründen vorzubereiten, damit an den richtigen Stellen mit möglichst wenig Kosten durchgegriffen werden kann – als auch im Vorfeld durch alternative Maßnahmen und gegebenenfalls Einbindung externer Kompetenzen (zum Beispiel Coaching, Mediation) rechtzeitig einzugreifen. Komplex verstandenes modernes Arbeitsrecht beherrscht diese ganze Bandbreite.

**1.** Welche Möglichkeiten gibt es, um zum einen gute Mitarbeiter zu werben und sich als begehrter Arbeitgeber zu präsentieren (Employer Branding) und zum anderen diese Mitarbeiter auch im Unternehmen zu halten?

Zunächst einmal die objektiven, im Wesentlichen messbaren Faktoren, wie:

- a) Transparente Vergütungsmodelle (zum Beispiel Beteiligung am Unternehmenserfolg)
- b) Versorgung (betriebliche Altersversorgung, Belegschaftsaktien, Zuschüsse zu vermögenswirksamen Leistungen, zusätzliche Unfallversicherung, etc.)

Fortsetzung auf Seite 22 >

Fortsetzung von Seite 21 >

- c) Vergünstigungen (Incentive-Reisen, Mobiltelefon, Dienstwagen, Notebook, etc.)
- d) Karriere, Weiterbildung, Entwicklung (Aufstiegsmöglichkeiten, individuelle Karriereplanung, Mentoring, Coaching, Talent-Management-Programme, Seminare, Trainings etc.)
- e) Verpflegung (Kantinenessen, Essenszuschüsse, kostenlose Getränke am Arbeitsplatz etc.)
- f) Work-Life-Balance (Betriebskindergarten, Home-Office-Konzepte, flexible Arbeitszeitregelungen, Gleitzeitkonten, Altersteilzeit, Sportmöglichkeiten, etc.)

Daneben ist eine motivierende Führung der Mitarbeiter durch den direkten Vorgesetzten besonders wichtig, Führung – und dies ist den wenigsten Führungskräften klar – bedeutet in erster Linie: die Mitarbeiter wahrzunehmen und ihnen ein regelmäßiges, sinnhaftes Feedback zu geben sowie Transparenz bei Entscheidungen, Klarheit im Hinblick auf Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Einzelweisungen, ausreichende Ressourcen zur Aufgabenerledigung, aber auch angemessene Freiräume.

**2.** „Eine Führungskraft, die es nicht bringt muss gehen“? Dies sollte nur in absoluten Ausnahmefällen eine Option sein, denn der Austausch einer Führungskraft bringt für das Unternehmen zunächst einmal Kosten in der Größenordnung von etwa 200.000 EURO mit sich – und die können noch ganz erheblich steigen, unter anderem durch eine Abfindung. Und nicht zuletzt die Parallele zum Fußball zeigt, dass der schnelle Austausch des Chefs in der Regel nichts bringt außer einer vermeintlichen „Aktionsrechtfertigung“ nach außen.

Die Forschergruppe<sup>(\*)</sup> um Andreas Heuer, Professor für physikalische Chemie an der Universität Münster ist der Frage nach dem Sinn und Unsinn von vorzeitigen Trainerwechseln nachgegangen. Die Ergebnisse waren ernüchternd:

- Das Verhalten der Mannschaft blieb weitestgehend gleich.
- Selbst kurzfristige Effekte waren nicht messbar.
- Leistungsfähige Mannschaften waren eher in der Lage einen Trainerwechsel zu verkraften.
- Kein Trainer schaffte es mehr, 10 Spieltage vor dem Saisonende, die Qualität der Mannschaft zu ändern.
- Der Wert des Kaders ist entscheidend für den Erfolg.
- Desolate Strukturen von Traditionsvereinen sind nicht durch Trainerwechsel kompensierbar.

Fazit für das Ziel einer erfolgreichen Truppe sowohl im Fußball als auch im Unternehmen: Es lohnt sich, in die Ausbildung der Persönlichkeit von Führungskräften zu investieren (zum Beispiel durch individuelles Coaching), die Führungskräfte aber auch rechtlich fit zu machen, damit sie die arbeitsrechtlichen Instrumente notfalls zu nutzen wissen und auch einsetzen können.

**3.** Die Führungskräfte müssen den Unterschied zwischen einer Führungskraft/einem Manager und einem Sachbearbeiter leben können, also auch Vorbild für den Führungskräftenachwuchs sein. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn ein/-e Mitarbeiter/-in von einer unteren (Sachbearbeitungs-)ebene erstmals in eine Füh-

rungsposition aufsteigt und die ehemaligen Kollegen zu Untergebenen, zu geführten Mitarbeitern werden. Denn – dies hat eine Studie der Unternehmensberatung von Rundstedt ergeben: Ein Mitarbeiter kommt wegen eines Jobs, verlässt das Unternehmen aber wegen des Chefs. Auch die Gallup-Studie zum Führungsverhalten deckt erhebliches Verbesserungspotenzial auf.

Genauso wichtig wie die eigene Führungspersönlichkeit zu entdecken und sich der Führungsrolle auch ernsthaft anzunehmen, ist es zu wissen, welche rechtlichen Rahmenbedingungen es für Stellenprofile, Weisungen und Kontrollen – bis hin zur Vorbereitung von Kündigungen (beispielsweise wegen Schlechtleistung) – gibt. Auch eine arbeitsrechtliche Abmahnung ist letztlich ein Instrument der Personalführung, denn die guten Mitarbeiter hält man nur dann, wenn die echten „Drückeberger“, die auch bei guter Führung keine Leistung bringen, abgemahnt werden und ihnen gegebenenfalls auch gekündigt wird. Macht der direkte Vorgesetzte hier rechtliche Fehler, kann dies bei einer dann ausgesprochenen Kündigung für das Unternehmen richtig teuer werden.

**Fazit:** Es lohnt sich daher – und auch das zeichnet Führungskräfte aus – sich schnell von Mitarbeitern zu trennen, die nicht passen und dabei möglichst wenige Fehler zu machen, also die neuste arbeitsrechtliche Rechtsprechung zu Abmahnung und Kündigung (betriebsbedingt, personenbedingt, verhaltensbedingt), insbesondere zur Kündigung wegen Schlechtleistung (Low Performern) zu kennen, aber auch die Alternativen der guten Personalführung und Personalentwicklung nicht zu vernachlässigen, um in Zeiten des Fach- und Führungskräfte-mangels Fluktuation zu vermeiden, die Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter bestmöglich in Wirkung zu bringen und letztlich diejenigen Mitarbeiter zu halten, die man schätzt – und so über zufriedene Mitarbeiter auch neue Mitarbeiter zu finden, die zum Unternehmen passen. Gute Personalführung mit der gesamten Klaviatur ist deshalb auch eine „Employer-Branding-Maßnahme“.

(\*) *Andreas Heuer (Institute of Physical Chemistry, University of Muenster, Muenster, Germany), Christian Müller (Institute of Organic Chemistry, University of Muenster, Muenster, Germany), Oliver Rubner (Institute of Physical Chemistry, University of Muenster, Muenster, Germany), Norbert Hagemann (Institute of Sports Sciences, University of Kassel, Kassel, Germany), Bernd Strauss (Institute of Sports Sciences, University of Muenster, Muenster, Germany), <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0017664> Siehe auch: Vom Ende des Leitwolfs – Vorzeitige Trainerwechsel in der Bundesliga, Moderation: Jürgen Wiebicke <http://www.wdr5.de/sendungen/neugier-genuegt/s/d/07.09.2011-10.05/b/vom-ende-des-leitwolfs.html>*



**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach

F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE

E-Mail: [Henkel@fps-law.de](mailto:Henkel@fps-law.de)

Telefon: 030 / 885 927 - 39

# Befristungsende auch bei Amtsträgern

Sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnisse nach § 14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) enden mit Ablauf der vereinbarten Befristung. Dasselbe gilt für sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnisse von Betriebsratsmitgliedern, wie das Bundesarbeitsgericht (BAG) klarstellte (Urteil vom 5.12.2012, 7 AZR 698/11). Eine Pflicht zur Übernahme von Betriebsratsmitgliedern in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis bestehe nicht.

Die Klägerin war beim beklagten Arbeitgeber – ein Unternehmen des Wach- und Sicherheitsgewerbes – aufgrund eines auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrages beschäftigt. Dieser Vertrag wurde im Folgenden befristet verlängert. Während der letzten Befristung wurde in dem Betrieb ein Betriebsrat gewählt. Die Klägerin war zuletzt erstes Ersatzmitglied und nahm seit der Wahl an sieben von acht Sitzungen des Betriebsrats teil. Der Arbeitgeber bot der Klägerin – so wie einem weiteren Betriebsratsmitglied – am Ende der Befristung kein Anschlussarbeitsverhältnis an. Andere Betriebsratsmitglieder wurden dagegen in unbefristete Arbeitsverhältnisse übernommen.

Die Klägerin griff die letzte Befristung an, unter anderem weil sie der Ansicht war, ihr sei die Verlängerung des Arbeitsvertrags, beziehungsweise die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, allein wegen der Tätigkeit im Betriebsrat verweigert worden.

Sämtliche Instanzen sahen das anders und entschieden, dass die Befristung wirksam war. So seien Art. 7 und 8 der Richtlinie 2002/14 bei sachgrundlosen Befristungen von Betriebsrats(ersatz-)mitgliedern nicht dahingehend auszulegen, dass § 14 Abs. 2 TzBfG bei Betriebsräten nicht anzuwenden sei. Für eine richtlinien-/unionsrechtskonforme Unanwendbarkeit fehle es bereits an einer planwidrigen Regelungslücke. Eine richtlinienkonforme Rechtsfortbildung im Wege der teleologischen Reduktion sei daher gar nicht möglich. Das BAG ging ausdrücklich auch auf die Parallele zur

Jugend- und Auszubildendenvertretung ein. Eine mit § 78a Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vergleichbare Schutzvorschrift gegenüber der Beendigung ihres nur auf Zeit eingegangenen Arbeitsverhältnisses habe der Gesetzgeber gerade nicht geschaffen und hiervon auch im Zusammenhang mit dem am 28. Juli 2001 in Kraft getretenen Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes abgesehen. Demnach sei der Arbeitgeber nicht verpflichtet, ein Mitglied einer Arbeitnehmervertretung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu übernehmen oder das befristete Arbeitsverhältnis bis zur Beendigung des Mandats zu verlängern. Dies gelte selbst bei Bestehen einer betrieblichen Weiterbeschäftigungsmöglichkeit, die eine Ämterkontinuität gewährleisten würde.

Die EU-Mitgliedsstaaten haben dafür Sorge zu tragen, dass Arbeitnehmervertreter bei der Ausübung ihrer Funktion ausreichenden Schutz und Sicherheiten genießen, die es ihnen ermöglichen, die übertragenen Aufgaben in angemessener Weise wahrzunehmen. Das Gesetz sieht im Falle einer unzulässigen Benachteiligung hinreichende Sanktionen vor. So verbiete bereits § 78 Satz 2 BetrVG jede Benachteiligung oder Begünstigung eines Betriebsratsmitglieds auf Grund seiner Tätigkeit.

Das BAG kam zu dem Ergebnis, dass das Ende des Arbeitsverhältnisses ersichtlich in keinem Zusammenhang mit der späteren Stellung oder Tätigkeit der Klägerin als Ersatzmitglied im Betriebsrat stand – insbesondere damit begründet, dass die (letzte) Befristung bereits lange vor den Betriebsratswahlen stattgefunden hätte.

**Fazit:** Das BAG hat sich klar gegen einen (grundsätzlichen) Anspruch von Betriebsratsmitgliedern auf Übernahme in ein unbefristetes Arbeits-



verhältnis ausgesprochen. Diese Entscheidung ist allerdings vor dem Hintergrund der Umstände des Falles zu sehen. Hier wurden Betriebsräte teils übernommen und teils nicht – es zeichnete sich also kein Muster gegen die Übernahme von Betriebsräten ab. Außerdem fand die Betriebsratswahl nach der letzten Befristung statt. Im Betriebsratsamt erfolgte keine erneute Befristung. Es ist nicht auszuschließen, dass das BAG bei anderer Ausgangslage anders entscheidet.

**Anmerkung:** Das BAG hat in diesem Urteil auch klargestellt, dass eine tarifliche Klausel, nach der sachgrundlose Befristungen bis zu 42 Monate mit viermaliger Verlängerungsmöglichkeit, zulässig sei. Es handle sich hierbei um eine von § 14 Abs. 2 S. 3 TzBfG gedeckte Abweichung. ■



**BdS**  
Die Systemgastronomie

## ANDREA BELEGANTE

Referentin, Rechtsanwältin

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.

info@bundesverband-systemgastronomie.de

Telefon: 089 / 306 58 79 - 0

# Whistleblowing – Muss für einen effektiven Arbeitnehmerschutz der Gesetzgeber aktiv werden?

Der Fall des früheren US-Geheimdienstmitarbeiters Edward Snowden hat die Diskussion um eine ausdrückliche gesetzliche Regelung des Whistleblowings wieder angefacht. Der Begriff „Whistleblowing“ stammt aus dem US-amerikanischen und bedeutet wörtlich „Pfeife blasen“ oder so viel wie „Alarm schlagen“. Er bezieht sich auf Sachverhalte, bei denen sich Mitarbeiter wegen tatsächlicher oder vermeintlich gesetzeswideriger oder sonst kritikwürdiger Praktiken ihres Arbeitgebers an Behörden oder Medien (externes Whistleblowing) oder – als Frühwarnsystem – an innerbetriebliche Stellen (internes Whistleblowing) wenden. Inhaltlich geht es meist um Steuerverstöße, Kartellabsprachen, Kursmanipulationen, Schmiergeldzahlungen, Qualitätsprobleme, Lieferschwierigkeiten sowie um Verstöße gegen arbeitsrechtliche, arbeitsschutzrechtliche oder umweltrechtliche Vorschriften.

In den USA hat Whistleblowing eine lange Tradition und ist gesellschaftlich hoch anerkannt. Dementsprechend ausgeprägt und differenziert ist die Schutzgesetzgebung für Hinweisgeber. Zu nennen seien hier nur der „False Claims Act“ für betrügerische Handlungen in Unternehmen und der „Sarbanes-Oxley Act“ (SOX) als Whistleblowing-Gesetzgebung speziell für Aktiengesellschaften. Doch schon Julius Cäsar liebte den Verrat, nicht aber den Verräter. Und so macht die weit verbreitete, wertende deutsche Übersetzung von Whistleblowing mit „Verpfeifen“ schnell deutlich, dass Hinweisgeber hierzulande nicht so akzeptiert werden wie in den USA. Immerhin hat es der Begriff mittlerweile in den Duden geschafft, wo er mit „Aufdeckung von Missständen [in Unternehmen, Behörden o. ä.]“ neutral erklärt wird. In Deutschland existiert keine ausdrückliche Whistleblowing-Gesetzgebung. Wissenschafts- und Verwaltungsethik beschäftigen sich jedoch zunehmend mit dem Thema – Begriffe wie „Hinweisgeber“ oder „Skandal aufdecker“ werden akzeptiert.

Doch reichen die bestehenden gesetzlichen Regelungen – in Verbindung mit der Förderung der gesellschaftlichen Akzeptanz – sowie die verstärkte mediale Präsenz, um die Rechtssicherheit von Unternehmen und deren Arbeitnehmern zu wahren? Kritiker verneinen dies und vertreten die Auffassung, dass es einer ausdrücklichen gesetzlichen Regelung zum Whistleblowing bedarf, um künftig eine effektive Aufdeckung von Missständen zu gewährleisten. Die Bundesregierung ist demgegenüber der Ansicht, dass Hinweisgeber bereits durch das bestehende Arbeitsrecht und die allgemeinen kündigungsrechtlichen Vorschriften ausreichend geschützt sind.

Dem ist zuzustimmen, denn außer den bereits existierenden Anzeigerechten, zum Beispiel in § 17 Abs. 2 Arbeitsschutzgesetz, § 4g Abs. 1 Satz 2 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), §§ 84, 85 Betriebsverfassungsgesetz oder §§ 53 ff. Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG) wird schon heute ein ungeschriebenes Anzeigerecht von der Rechtsprechung anerkannt. Die Gerichte wägen dabei die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern umfassend ab und schützen Persönlichkeitsrechte. Das Bundesarbeitsgericht hat zudem bereits Vorgaben formuliert, in welchen Arbeitnehmern ein Recht auf Hinweisgebung zugesprochen wird. Damit sind in diesen Fällen arbeitsrechtliche Konsequenzen, wie insbesondere eine fristlose Kündigung, nicht zu befürchten. Die zentrale Schutznorm für Hinweisgeber ist dabei § 612a BGB, der ein generelles Maßregelungsverbot im Arbeitsverhältnis vorschreibt.

Nicht zu unterschätzen ist auch das unternehmerische Interesse an einem funktionierenden Hinweisgeber-System. So kann im Zusammenspiel der Medien schnell ein unbegründeter Imageverlust entstehen, der nur schwer zu revidieren ist. Dagegen wirkt sich eine gefestigte Unternehmensethik positiv auf das Image und die Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit aus.

Viele Unternehmen haben daher bereits interne Whistleblowing-Stellen oder Telefon-Hotlines für Mitarbeiter eingerichtet oder sogar einen Ombudsmann bestellt. Es wird deutlich, dass ein Bedarf dahingehend besteht, Whistleblowing bereits auf betrieblicher Ebene zu regeln.

Dass die bestehenden gesetzlichen Regelungen aus Sicht der Hinweisgeber einen ausreichenden Rechtsschutz bieten und die etablierten internen Meldesysteme der Unternehmen offensichtlich angenommen werden, zeigt ein Blick in die Ernährungsindustrie. Im Jahr 2006 wurde anlässlich der sogenannten Gammelfleisch-Vorkommen beim Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (BVL) eine öffentliche Internetplattform für anonyme Hinweisgeber eingerichtet, um Meldungen über Missstände in Lebensmittelbetrieben zu erhalten. Diese Plattform wurde kaum genutzt: So schwankte die Anzahl der jährlich dort eingegangenen Meldungen im Zeitraum von 2006 bis 2012 zwischen 38 und 81 Hinweisen – bis Juli 2013 waren es lediglich elf. Bei diesen Meldungen kann übrigens nicht zwischen Verbrauchermeldungen und echten Hinweisgebern unterschieden werden.

**Fazit:** Allein dieser kurze Überblick über die geltende Rechtslage und die bereits bestehenden Hinweisgeber-Systeme zeigt, dass das Thema Whistleblowing nicht mehr für Rechtsunsicherheit steht, weder für Arbeitgeber noch für Arbeitnehmer. Dies ist in erster Linie der Differenziertheit der bestehenden Vereinbarungen und innerbetrieblichen Regelungen zu verdanken. Durch pauschalierende gesetzliche Regelungen würde dies in Gefahr geraten, was neue und vor allem überflüssige Rechtsunsicherheit zum Ergebnis haben dürfte. Es besteht somit kein Bedarf an gesetzlichen Neuregelungen – es genügt die bisherigen, ausreichenden Instrumente richtig zu nutzen. ■



**DANIELLE C. BOROWSKI**

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



# Entwicklung internationaler Führungskompetenz

## Die Herausforderung

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein erfolgreicher deutscher Manager und soeben hat Ihnen Ihr Chef die Möglichkeit eröffnet, einen Geschäftsbereich ihres Unternehmens in Brasilien zu leiten. Sie sind seit mehreren Jahren in ihrer Branche tätig, haben eine Reihe von Management-Trainings absolviert und wissen, wie man Mitarbeiter führt – zumindest in Ihrem Heimatland. Folgende Fragen dürften Sie sich jetzt stellen: Wie bereite ich mich am besten auf meine neue Rolle vor? Was bedeutet eine andere Kultur im Hinblick auf meinen Führungsstil? Was sind die Erwartungen meiner Kollegen vor Ort?

## Training und Coaching

Interkulturelle Trainings sind heute in den meisten Unternehmen Standard – oft unterstützt durch E-Learning. Bis vor kurzem gingen diese in der Regel über zwei bis drei Tage, meist im Heimatland vor der Ausreise durchgeführt. Diese Trainingsformate waren aufgrund ihrer Dauer sehr kostenintensiv und führten zudem zu einer Reduktion der verfügbaren Arbeitszeit der Mitarbeiter. Folglich haben Expats diese Trainings oft nicht wahrgenommen. Es ist daher international ein klarer Trend hin zu kurzen halb- oder eintägigen interkulturellen Trainings zu beobachten, die innerhalb der ersten zehn Tage im Gastland durchgeführt werden. Vorteil: Teilnehmer können dann bereits Fragen aus ihrer eigenen, aktuellen Erfahrung stellen.

Doch das reicht gerade bei Führungskräften häufig nicht aus. Auch wenn der Expat nach dem Training ein Gefühl für kulturelle Dimensionen bekommen hat, wichtige Management-

praktiken im Gastland kennt und, wie in unserem Beispiel, kulturelle Unterschiede zwischen Brasilien und Deutschland versteht, tut er sich in der Regel oft noch schwer, dies in die Managementpraxis zu integrieren. Unternehmen investieren daher immer öfter in individuelle follow-up-Coachings, mit persönlichen Treffen im Wochenrhythmus. Sie helfen dabei, das Gelernte tatsächlich und wirkungsvoll umzusetzen, denn Expats stehen – je nach Position und Fachrichtung – vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen: Ein Controller stellt andere Fragen als ein Vertriebsleiter oder ein Gruppenleiter in der Entwicklung. Das individuelle Coaching hilft ihnen, ihre Herausforderungen zu verstehen und sie aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, um wirkungsvoller agieren zu können. Es stellt somit die bestmögliche Ergänzung zum interkulturellen Training im Gastland dar.

## Entwicklung des Führungsstils

Dies gilt insbesondere für die Entwicklung des Führungsstils. Auch wenn viele – insbesondere US-amerikanische – Autoren das Bild des einen optimalen Management- oder Führungsstils vermitteln, machen international tätige Führungskräfte eine andere Erfahrung. Natürlich gibt es Merkmale der Führung, die in allen Kulturen positiv wirken, wie Aufrichtigkeit, vorausschauende Planung oder Intelligenz. Ebenso gibt es Charakteristika, die verhindern, dass jemand als gute Führungskraft wahrgenommen wird, wie etwa mangelnde Kooperationsfähigkeit. Andere Eigenschaften hingegen, wie Ehrgeiz, Direktheit oder Klassenbewusstsein, werden in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich beurteilt. Mit anderen Worten: Ein Führungsstil, der in Deutschland in einer bestimmten Geschäftssituation sehr

effektiv war, könnte sich in Brasilien möglicherweise negativ auswirken. Es kommt also darauf an, die Führungskraft in die Lage zu versetzen, den bisherigen Führungsstil an das neue Umfeld anzupassen: Was ist der richtige Tonfall? Wie initiiere ich Veränderungen? Wie führe ich mein Team durch schwierige Situationen? Diese und andere Fragen gilt es zu beantworten – idealerweise im Gastland und mit einem kompetenten Sparringspartner, der die lokale Managementkultur aus eigener Erfahrung kennt.

## Vorbereitung des Teams

Zunehmend bereiten Unternehmen nicht mehr nur den Expat interkulturell vor, sondern sie beziehen auch das Umfeld im Gastland in die Betrachtung mit ein, denn auch zukünftige Kollegen und Mitarbeiter machen sich ihre Gedanken: „Wir wissen, was ein guter Manager ist. Wir hatten bisher einen fantastischen brasilianischen Geschäftsbereichsleiter. Hoffentlich agiert der neue Chef in gleicher Weise“. Für eine effektive Zusammenarbeit ist es daher ausgesprochen zielführend, auch das Team im Gastland vorzubereiten. Halbtägige Team-Trainings oder selbst Webinare von ein bis zwei Stunden können das interkulturelle Bewusstsein deutlich erhöhen und die Zusammenarbeit in einem multikulturellen Umfeld spürbar verbessern.

## Fazit

Es sind – wie unsere Erfahrung in mehr als 60 Ländern zeigt – insbesondere zwei Aspekte, die maßgeblich dazu beitragen, dass die entsandte Führungskraft erfolgreich in ihrem neuen Umfeld agieren kann: Ein klarer Schwerpunkt der Maßnahmen im Gastland sowie die Einbeziehung des lokalen Teams vor Ort. Dafür ist, gemeinsam mit den entsendenden Unternehmen, stets eine individuell zugeschnittene Kombination aus E-Learning, Webinaren, Trainings und Coachings zu entwickeln. ■



**NetExpat**  
WE assist • We train • We coach everywhere.

### DR. WINFRIED GUBA

Director

NetExpat Germany

E-Mail: WGuba@netexpat.com

Telefon: 069 / 75 93 84 29

# Visum ist nicht gleich Visum

International tätige Firmen müssen häufig Mitarbeiter über Landesgrenzen hinweg zu Meetings, Konferenzen, Messen oder ähnlichem schicken. Auch wenn diese Aufenthalte meist nur kurz sind, so wird dafür doch – je nach Ziel- und/oder Herkunftsland – ein Geschäftsreise-Visum benötigt. Der Bedarf ist in der Regel schlecht vorhersehbar und die Beantragung dann sehr kurzfristig erforderlich.

Noch komplexer kann der Antragsprozess bei Arbeitsaufenthalten sein. Für berufliche außer-europäische Entsendungen kann es nötig sein ein Visum zu beantragen, um so die Ein- und Durchreise oder den Aufenthalt der Mitarbeiter und ihrer Familien zu ermöglichen.

Reisen europäischer Mitarbeiter unterliegen im Schengenraum den Bestimmungen des Freizügigkeitsgesetzes und erfordern üblicherweise keine besondere Planung. Aber: Dem zunehmenden Bedürfnis der Unternehmen, ihre Mitarbeiter weltweit und zugleich möglichst flexibel einzusetzen, stehen nationale Einreisebestimmungen gegenüber. Wenn dies bei der Projektplanung vernachlässigt wird, nehmen der Koordinations- und Zeitaufwand zu. Mitunter ist auch die Abgrenzung zwischen Geschäftsreise und Arbeitsaufenthalt unklar. Dies aber ist wichtig für die Beantragung des „richtigen“ Visums.

## Das richtige Visum

Ohne das erforderliche Visum keine Entsendung. Deshalb ist zeitig zu prüfen, ob die spezifischen Voraussetzungen für ein Visum beziehungsweise eine Arbeitserlaubnis gegeben sind. So wird die Fach- oder Personalabteilung oft mit einer Vielzahl an Visumstypen und behördlichen Anforderungen konfrontiert. Hinzu kommen die üblichen Unwägbarkeiten. Wird da nicht richtig geplant, kann der gesamte Einsatz gefährdet sein.

## Das ABC der nationalen Visa

Einige Beispiele: Während Deutschland im Wesentlichen zwischen dem Schengenvisum für kürzere Reisen und dem nationalen Visum für längere Aufenthalte und die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit unterscheidet, gibt es in Brasilien derzeit sieben Visumstypen, mit zahlreichen Unterkategorien und inhaltlichen Unterscheidungen. China hat im Juli 2013 seine Immigrati-

on-Gesetzgebung geändert und unterscheidet nun zwischen Z1- und Z2-Visa, führt die neue Kategorie des M-Visums ein und ändert die Voraussetzungen für das bisherige F-Visum. Um in die USA zu reisen, muss ein Antragsteller nicht nur wissen, ob B1/B2 oder vielleicht ein L-Visum das zutreffende ist, sondern auch umfangreiche Sicherheitsbestimmungen beachten.

Häufig verlangen nationale Konsulate die Vorlage übersetzter und/oder beglaubigter Dokumente. Mitunter ist die Qualifikation der Mitarbeiter von Bedeutung. Und immer wieder kommt es vor, dass Regeln, die gestern noch vom Konsulat vorgegeben wurden, heute nicht mehr gelten. Kommt es zu Änderungen der nationalen Einreisepolitik, dauert es erfahrungsgemäß, bis die Prozesse bei den örtlichen Behörden umgesetzt und eingespielt sind.

Die Verwirrung des Antragstellers angesichts solcher Details ist nachvollziehbar. Dabei ist doch „nur“ eine Geschäftsreise von vier Wochen geplant, die pünktlich angetreten werden muss. Relocation-Agenturen, die auch Immigration-Services anbieten, können vorab klären, ob eine Entsendung hinsichtlich des Zweckes, der Dauer und der Qualifikation des Kandidaten überhaupt möglich ist. Und sie können dank ihrer langjährigen Erfahrung beurteilen, welches Visum erforderlich ist.

## Geschäftsreise oder Arbeitseinsatz?

Die Dauer eines Aufenthalts ist in der Regel kaum von Bedeutung, sondern Zweck und Inhalt: Gerade die Geschäftsreise stellt sich, näher betrachtet, oft eher als Arbeitseinsatz heraus. Mitunter kündigen Firmen eine Entsendung zu Trainingszwecken an; für ein Audit oder zur Arbeit an einem IT-Projekt. Häufig gehen sie davon aus, dass dieser Einsatz mit einem Geschäftsreisevisum kurzfristig erfolgen kann, vor allem, wenn es sich um Auslandsaufenthalte von einigen Wochen oder weniger handelt. Dies ist aber nicht immer der Fall.

Deutsche Behörden definieren Erwerbstätigkeit als „selbstständige Tätigkeit oder nichtselbstständige Beschäftigung“. Beschäftigung wiederum bedeutet die nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Als Beschäftigung gilt auch „der Erwerb beruflicher Kennt-

nisse, Fertigkeiten oder Erfahrungen im Rahmen betrieblicher Berufsausbildung (Fortbildung, Umschulung, Ausbildung, Weiterbildung)“.<sup>(1)</sup>

Auf Geschäftsreise zu sein, bedeutet üblicherweise an Meetings teilzunehmen, Verhandlungen zu führen oder Verträge abzuschließen. Ein Trainingsaufenthalt ist demnach keine Geschäftsreise, sondern gilt oft als Beschäftigung. Jede Tätigkeit über Geschäftseinhalte hinaus ist daher grundsätzlich bei den Einreisebehörden anzumelden. Vielfach ist der Aufenthalt genehmigungspflichtig und erfordert damit die Beantragung eines Arbeitsvisums. Erfahrungsgemäß treffen andere Länder zur Definition der Visumskategorie und der damit verbundenen Anforderungen ähnliche Unterscheidungen. Ob nun Geschäftsreise oder Arbeitseinsatz: Der Visumsantrag und die Auseinandersetzung mit den administrativen Details benötigen Zeit. Zeit, die meistens knapp ist.

## Vorbereitung Geschäftsreisevisa – 1.000 Mal für einen Kunden

Eine Relocation-Agentur wie RSB unterstützt ihre Kunden bei solchen Prozessen. Allein für ein „Blue-Chip“-Unternehmen aus der Kommunikationsbranche haben wir in den letzten drei Jahren 1.000 Beantragungen für Geschäftsreisevisa nach Deutschland durchgeführt ... Zusammen mit der HR-Abteilung übernehmen wir die vorbereitende Korrespondenz mit den zuständigen Behörden, mit Relocation-Partnern vor Ort klären wir nationale Anforderungen und begleiten die Antragstellung bis zur Visumserteilung. So wird die Personalabteilung spürbar entlastet und die Mitarbeiter können sich auf fachliche und private Belange ihrer Reise konzentrieren. ■

(1) Zitat: Merkblatt 7 der Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland, Stand Juli 2013



**MIRIAM MEYER**

Operations Manager  
RSB Deutschland GmbH  
E-Mail: Miriam.Meyer@rsb-relocation.de  
Telefon: 069 / 61 09 47 - 0



# Zunehmende Reportingpflicht bei Auslandsentsendungen

nische Regierung zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung in der Bauwirtschaft eingeführt hat. Grundsätzlich gilt, dass alle Personen, die auf einer Baustelle tätig sind, ab dem ersten Tag der Tätigkeit ihre Steuernummer auf ihrem Namensschild zu tragen haben. Das neue System soll sicherstellen, dass diese Beschäftigten bereits vor Arbeitsbeginn als Steuerzahler registriert werden.

Ein öffentliches Steuernummernregister erlaubt es grundsätzlich jedermann zu überprüfen, ob die Daten eines Bauarbeiters steuerlich erfasst sind. Die finnische Finanzverwaltung verwendet die Daten für eine Steuerüberwachung in Echtzeit. Zukünftige Berichtsansforderungen verlangen vom Generalunternehmer einer Baustelle die Abgabe monatlicher Berichte an die Finanzverwaltung hinsichtlich der auf der Baustelle tätigen Mitarbeiter. Subunternehmer sind verpflichtet dem Generalunternehmer die entsprechenden Angaben zur Verfügung zu stellen.

Bei Mitarbeiterentsendungen nach **Norwegen** müssen grundsätzlich detaillierte Angaben zum Auftraggeber und zum entsandten Mitarbeiter an eine spezialisierte Abteilung der norwegischen Finanzbehörden gemeldet werden. Die Meldung hat innerhalb von 14 Tagen nach Entsendungsbeginn zu erfolgen und ist gegebenenfalls innerhalb des gleichen Zeitraums zu korrigieren, sofern sich die gemeldeten Angaben (wie etwa der Entsendungszeitraum) ändern.

Die **USA** verlangen bereits seit längerem von allen in den USA als unbeschränkt steuerpflichtig eingestuften Personen (US residents) die Offenlegung aller außerhalb der USA gehaltenen Konten und Depots, sofern deren maximaler Guthabenwert zusammengenommen 10.000 US-Dollar in dem betreffenden Steuerjahr überschritten hat. Mitarbeiter, welche für einen längeren Zeitraum in die USA entsandt werden, erfüllen diese Voraussetzungen praktisch immer. Die Offenlegung dieser Konten und Depots erfolgt dabei mittels einer separaten Steuerform (Form TD F 90-22.1 – Report of Foreign Bank and Financial Accounts), welche ge-

trennt von der US-Einkommensteuererklärung einzureichen ist. Ab dem 1. Juli 2013 hat die Offenlegung der entsprechenden Konten und Depots verpflichtend über ein Online-Portal der US-Finanzbehörden zu erfolgen. Sofern die Angaben unvollständig oder zu spät erfolgen drohen empfindliche Strafen. Es ist davon auszugehen, dass die US-amerikanischen Behörden die erhaltenen Informationen mit anderen Datenquellen abgleichen werden, um bisher unversteuertes Vermögen aufzuspüren. Im Rahmen des Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) treffen die US-Behörden schon jetzt Vereinbarungen mit anderen Ländern und Finanzinstitutionen bezüglich der direkten Reportings an die US-Finanzbehörden.

Diese Beispiele zeigen wie wichtig es ist, nicht nur den steuerlichen Aspekt einer Entsendung im Blick zu haben, denn die Finanzbehörden passen ihre Datenverarbeitungssysteme – und gesetzlichen Vorgaben – den neuen Gegebenheiten an. Ist mancher Entsendungsfall früher einfach durchs Netz gefallen, so stehen den Behörden heute viele Möglichkeiten zur Kontrolle und Durchsetzung der Versteuerung im Einsatzland zur Verfügung.

Die integrierten länderübergreifenden Prozesse von WTS, wie zum Beispiel das Länderautobahnen-Modell, unterstützen sowohl die Entsendungsabteilungen als auch die Mitarbeiter umfassend bei der Bewältigung der entsendungsbezogenen Herausforderungen. ■

Fortschrittliche Datenverarbeitungssysteme ermöglichen es auf einfache Weise große Datenmengen zu verarbeiten und so Erkenntnisse zu gewinnen. Wen wundert es also, dass die Finanzbehörden hiervon verstärkt Gebrauch machen? Die vereinfachte Datenverarbeitung und -auswertung weckt Begehrlichkeiten nach zusätzlichen Informationen zur genaueren Kontrolle und Abstimmung. Dies betrifft insbesondere den Bereich der Auslandsentsendungen.

Es mag aus dem Munde eines Steuerberaters merkwürdig klingen, aber Steuern sind nicht alles. Zwar liegt auf diesem Thema naturgemäß ein Hauptaugenmerk, allerdings gewinnen die Aspekte Compliance und Reporting immer mehr an Gewicht. Gerade bei Auslandsentsendungen verlangen die Finanzbehörden, außer der reinen Steuererklärung, in der Regel auch einen umfangreichen Katalog von weiteren Meldungen, welche üblicherweise mit recht knappen Fristen versehen sind. Verstößt ein Unternehmen oder der entsandte Mitarbeiter gegen Meldepflichten, so ist mit empfindlichen Strafen zu rechnen. Daher sind genaue Kenntnisse der Vorschriften und Verpflichtungen im Einsatzland, auch jenseits des Themas Steuern, erforderlich. Hier nun beispielhaft einige typische zusätzliche Meldepflichten in ausgewählten Ländern:

In **Finnland** wurde im Dezember 2011 ein neues Gesetz zur Regelung der obligatorischen Steuernummern und des öffentlichen Steuernummernregisters verabschiedet. Der erste Schritt in einer Reihe von Maßnahmen, welche die fin-



wts TAX LEGAL CONSULTING

## MANUEL VOGT

Senior Manager / Certified Public Accountant /  
Enrolled Agent

WTS Steuerberatungsgesellschaft mbH

E-Mail: Manuel.Vogt@wts.de

Telefon: 089 / 286 46 - 179

# Vorteilhafte Verbindung

Betriebsrente mit Schutz gegen Berufsunfähigkeit kombinieren

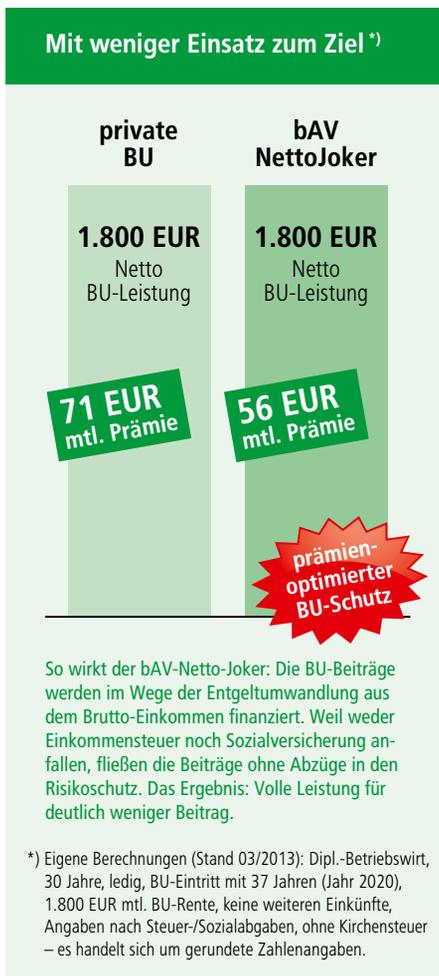
Je schärfer der Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte wird, desto wichtiger ist es für Unternehmen, sich am Arbeitsmarkt mit einem attraktiven Leistungspaket zu positionieren. Eine betriebliche Altersversorgung (bAV) gehört in größeren Unternehmen inzwischen fast schon zum Standard. Derzeit noch nicht weit verbreitet ist hingegen eine bAV, die den Mitarbeiter auch gegen sein Risiko einer Berufsunfähigkeit absichert. Eine solche Kombination verhilft dem Arbeitnehmer zu besonders effizientem Risikoschutz und spart der Firma Betriebsausgaben.

Dass eine Berufsunfähigkeitsversicherung (BU) unerlässlich ist, hat sich bei Arbeitnehmern inzwischen herumgesprochen. Statistisch gesehen büßt jeder vierte Angestellte und jeder dritte Arbeiter seine Arbeitskraft vor Beginn der Altersrente ein. Trotzdem ist nicht jeder gegen Berufsunfähigkeit versichert. Die häufigsten Gründe: Die Beiträge erscheinen zu hoch oder Vorerkrankungen führen dazu, dass der gewünschte Vertrag nicht zustande kommt.

## Günstiger BU-Schutz dank bAV-Netto-Joker

Hier können Arbeitgeber punkten. Über die bAV können sie ihren Mitarbeitern zu gutem und günstigem BU-Schutz verhelfen – und ganz nebenbei und ohne zusätzliche Kosten das Unternehmens-Image aufpolieren. Das geht so: Der BU-Schutz wird in eine Direktversicherung integriert. Die gesamten Einzahlungen sind innerhalb bestimmter Grenzen in der Beitragsphase steuer- und sozialabgabenfrei. Während eine private BU-Police aus dem versteuerten Netto-Einkommen bezahlt werden muss, kann der Arbeitnehmer die Prämien für die BU im Rahmen der bAV steuer- und sozialabgabenfrei aus dem Brutto-Entgelt finanzieren.

Jedoch ist zu beachten: BU-Renten aus der bAV unterliegen der nachgelagerten Besteuerung. Deshalb muss man das Ergebnis nach Steuern betrachten, wenn man die Leistungsfähigkeit der privaten BU-Police mit der bAV-Variante vergleicht. Zwar muss in der bAV eine höhere BU-Rente versichert werden um die gleiche Netto-Rente zu erzielen wie bei der privaten Variante. Doch selbst nach Steuern ist die BU im Rahmen der bAV für den Arbeitnehmer wesentlich günstiger als die private BU-Absicherung (siehe Grafik). Diesen Effizienzvorteil bezeichnet HDI als bAV-Netto-Joker.



Von diesem Spareffekt profitiert nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen. Denn auch der Arbeitgeber zahlt auf den Teil des Entgelts, der in die betriebliche Altersversorgung fließt, weder Steuern noch Sozialabgaben. Manche Unternehmen reinvestieren die Ersparnis gleich wieder in die bAV, indem sie ihren

Mitarbeitern einen Zuschuss zur Betriebsrente zukommen lassen. Ein solcher finanzieller Anreiz erhöht die bAV-Teilnahmequote in der Mitarbeiterschaft deutlich.

## Sonderkonditionen durch Gruppenvertrag

Darüber hinaus gibt es weitere Gründe, die dafür sprechen, die bAV mit einer BU zu kombinieren. So bietet HDI für Belegschaften sogenannte Gruppenverträge an. Im Rahmen solcher Vereinbarungen können sich die einzelnen Mitarbeiter deutlich günstiger gegen Berufsunfähigkeit versichern als privat.

Außerdem müssen sie unter Umständen nur einen Teil der sonst üblichen Gesundheitsfragen beantworten. Je nach Gruppenvertrag können Unternehmen für ihre Mitarbeiter nämlich sogenannte Dienstfähigkeitsklärungen abgeben. Das heißt: HDI prüft den Gesundheitszustand des Antragstellers nicht im Detail, sondern anhand einer einzigen oder nur weniger Fragen. Auch dies ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, denn Vorerkrankungen können den Abschluss einer privaten BU-Police – je nach Anbieter – erschweren, verteuern oder komplett unmöglich machen.

## Auch für das Management geeignet

Viele Unternehmen kombinieren die Betriebsrente mit der Absicherung gegen Berufsunfähigkeit, damit Arbeitnehmer mit geringerem Einkommen sich kostengünstig vor dem Verlust der Arbeitskraft schützen können. Dafür ist das Konzept aufgrund seiner hohen Effizienz auch besonders gut geeignet. Genauso gut kommt es aber auch für höhere Gehaltsklassen oder für den Geschäftsführer einer GmbH in Frage. Denn: Je höher der persönliche Steuersatz ist, desto größer fällt die Ersparnis bei der Entgeltumwandlung aus. ■



### SANDRA SPIECKER

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

Sie kennen das. Nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen zusammen und schütteln den Kopf über absurd und skurril erscheinende Unternehmensentscheidungen. Und derlei geschieht häufig, beispielsweise angesichts der Abwicklung einer international zweitbesten Business Unit – die auch noch die Produktionsspitzen anderer Business Units abgefangen hatte – oder der Schließung eines internationalen Thinktanks; mit dem Ergebnis, dass der Konzern in den Entwicklungsleistungen weit zurück fiel.

Die Folgen davon sind bestenfalls nur Irritationen, schlimmstenfalls sind es erodierendes Vertrauen in die Unternehmensführung sowie eine erhöhte Fluktuation, die innere Kündigung oder eine erhöhte Krankenrate – die Leistungsfähigkeit einer Organisation kann temporär gen Null gehen.

### Was passiert?

Vor Veränderungsprozessen befinden sich Mitarbeiter und Unternehmen in einem Zustand „angespannter Gelassenheit.“ Entscheidungen, die in einer weit entfernt liegenden Konzernzentrale (alternativ von einer externen Strategieberatung) getroffen werden, werden deshalb häufig als „nicht nachvollziehbar“ bezeichnet.

Aber aufgrund fehlender Informationen ist eine eigene Bewertung der Situation nicht mehr möglich, die Verunsicherung steigt. Da man keinen Einblick in die globalen Zusammenhänge hat, unterstellt man den Entscheidern, sie würden selbst nicht wissen, was sie tun. Im weiteren Verlauf erscheinen die Managemententscheidungen dann irrational und in der letzten Stufe bleibt nur noch ein: „Die spinnen, die da oben!“

Dass dies nicht zwangsläufig so sein muss, wird am Beispiel einer kompletten Standort-schließung deutlich: 2012 hat die Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH den Berliner Standort geschlossen – der Schließungsprozess erstreckte sich über vier lange Jahre. Doch statt der üblichen hohen Rate an Erkrankungen, Demotivation und Fluktuation, blieb die Krankenrate in etwa gleich, es gab keine Zunahme bei den Depressionserkrankungen und die Produktionsziele konnten trotz dieser Situation nicht nur erreicht, es konnten sogar noch Produktionsspitzen aus den anderen Werken übernommen werden.

# Die spinnen, die da oben!

Organisationale Resilienz als notwendige Voraussetzung zur Steuerungsfähigkeit in turbulenten Zeiten

### Kein Zauberwerk, sondern Ergebnis organisationaler Resilienz

Unter Resilienz wird in der Physik die Fähigkeit von bestimmten Stoffen verstanden, nach Störungen wieder in die Ursprungsform zurückzugelangen, in der Individualpsychologie bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, aus extremen Belastungen und Krisen unbeschadet oder gestärkt hervorzugehen.

### Lässt sich das auf Unternehmen übertragen?

Ja. Kennzeichen einer resilienten Organisation sind:

- ausgeprägte Achtsamkeit bezüglich drohender Gefahren und negativer Entwicklungen
- Fehlerfreundlichkeit und Lernfähigkeit
- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit
- Robustheit
- Redundanz
- Nachhaltigkeit

### Reemtsma hat früh ganz viel richtig gemacht

Im Nachgang dieses Projektes lässt sich herausarbeiten, dass Reemtsma Berlin implizit über ein hohes Maß an organisationaler Resilienz verfügte. Durch die Einrichtung eines hierarchie- und funktionsübergreifenden, regelmäßig tagenden Intensivzirkels hat Reemtsma frühzeitig von Stimmungen und Schwierigkeiten Kenntnis erlangt. Aufgrund der offenen und transparenten Kommunikation sowie einer positiven Streitkultur entstand ein Klima, in dem Fehler als Lernfelder gesehen wurden – was die Fähigkeit, sich schnell verändernden Voraussetzungen anzupassen, erhöht.

Die hohe Reaktions- und Umsetzungsgeschwindigkeit erzielte das Unternehmen, indem es mit zwei Steuerkreisen arbeitete, einem internen und einem gesamten – wobei in Letzteren alle, auch

externe Institutionen, eingebunden waren. Das führte zu einer schnellen Kommunikation und schnellen Entscheidungen sowie hoher Improvisations- und damit Umsetzungsgeschwindigkeit.

Hohe Robustheit entstand durch eine sehr klare Fokussierung auf das Ziel, trotz der Schließung zu der besten Business Unit zu gehören, die der Konzern jemals hatte. Die Identifikation der Reemtsmaner mit ihrem Werk untermauerte dieses Ziel.

Die notwendige Redundanz entstand aufgrund der Dopplung der wesentlichen Instanzen. Das Managementteam spiegelte

sich im Koordinatorenkreis, auf der anderen Seite wurde der Betriebsrat durch den Intensivzirkel ergänzt und erweitert. Diese Redundanzen ermöglichten die nötigen Rückkopplungen und wurden somit zu relevanten Steuerungselementen.

Parallel dazu wurde ein engmaschiges Netz aus Unterstützungsmaßnahmen und Hilfsmöglichkeiten gespannt, was es Reemtsma ermöglichte die psychosozialen Belastungen, die mit einem so langen Schließungsprozess einhergehen, nicht nur aufzufangen, sondern in eine positive Richtung zu wenden. Das Zusammenspiel aller Faktoren hat dazu geführt, dass Reemtsma Berlin in 2012 als Best-Practice-Beispiel vom Bundesgesundheitsministerium ausgezeichnet wurde.

Die Erkenntnisse aus dem Reemtsmaprojekt sind eingeflossen in das Institut „Xcellience, Institut für organisationale Resilienz“, zu dessen Gründungsmitgliedern die HR Excellence-Group zählt. ■

In unserem Vortrag – am 19.09.2013 bei der Zukunft Personal in Köln – berichten wir ausführlich über dieses Projekt und weitere Resilienzfaktoren für Management, Führungskräfte und Mitarbeiter.



### HENDRIKJE DICKTSCHEN

Geschäftsführung

HR Excellence Group GmbH

E-Mail: [Dickschen@hregroup.de](mailto:Dickschen@hregroup.de)

Telefon: 0531 / 12 16 75 40

# Personalkennzahlen – Eine Brücke zu einer nachhaltigen Personalpolitik

**A**lle Welt redet über Nachhaltigkeit. In Rede steht zumeist ein vorsichtigeres Wirtschaften als bislang üblich, gekennzeichnet durch einen schonenden, intelligenten Umgang mit Ressourcen – gemeinhin ist damit die Umwelt gemeint. Den Finanzkennzahlen und auch der Umwelt hingegen werden eigene Rubriken eingeräumt – dabei ist die Aussage „Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ inzwischen in jedem Geschäftsbericht zu finden.

Doch während Finanzkennzahlen nicht nur verpflichtend sind, sondern auch die Standards ordnungsgemäßer Buchführung einhalten müssen, bleibt die Einhaltung der Grundsätze anerkannter Standards zur Personalführung nicht nur ungeprüft, sondern in der Regel außen vor.

Eine Ursache für dieses Missverhältnis mag darin liegen, dass sich Analysten und Investoren von guten Bilanzen begeistern lassen, weshalb Unternehmensführungen konsequenterweise ihr Augenmerk auf sie richten. Umweltberichte sind dementsprechend im Kommen – schließlich will sich kein Unternehmen eine nachlässige Green Governance nachsagen lassen, zumal auch ein positives Unternehmensimage den Aktienkurs zu beflügeln vermag.

Personalberichte hingegen fristen noch ein „Mauerblümchendasein“. Dabei könnten Unternehmen, die bereits heute nachhaltig mit ihren Mitarbeitern wirtschaften, von Personal-

kennzahlen profitieren und solche, die hier noch Entwicklungsbedarf haben, auf den richtigen Weg gebracht werden, wenn ihre Nutzung der „Ressource Mensch“ messbar und vergleichbar wird. Schließlich führt ein nachhaltiges HR-Management auch zu einer Entlastung der Sozialkassen und zu Arbeitsbedingungen, die mit politischen Zielen, wie etwa einer Rente mit 67, synchronisiert werden können.

## Problemfelder

Laut einer aktuellen stepstone-Studie bekommen 53 Prozent der befragten Unternehmen nicht genügend passende Bewerbungen. Warum ist das so und was folgt daraus? Bewerber und Mitarbeiter wollen heute auch wissen, wie es um die Unternehmenskultur eines potenziellen Arbeitgebers bestellt ist. So werden Arbeitgeberbewertungsportale, wie das zur Xing Company gehörende Portal kununu.com, als Employer Branding Instrumente genutzt – sie schießen wie Pilze aus dem Boden. Doch wie verlässlich sind deren Angaben? Überwiegend sind das subjektive Bewertungen enttäuschter Mitarbeiter nach Verlassen des Unternehmens; und wie wahrscheinlich ist es, das Unternehmen hier im eigenen Sinne nachbessern (lassen)?

Personalkennzahlen können ein wirksames Mittel im „war for talents“ sein, wenn sie für seriöse Transparenz von Arbeitsbedingungen sorgen. Die DAX-30-Unternehmen haben gehandelt und geben freiwillig am Global Reporting Index orientierte Personalberichte heraus. Was die Transparenz jedoch trübt, ist das Fehlen definierter, vergleichbarer und, etwa im Rahmen des Jahresabschlusses, vom Wirtschaftsprüfer (WP) testierter Kennzahlen.

Der Nutzen für Bewerber und Arbeitgeber (gute Werte vorausgesetzt), liegt in den Rückschlüssen, die sich aus den Personalkennzahlen auf die Arbeitsbedingungen sowie die Unternehmens- und Führungskultur ziehen lassen. So sind Krankheits- und Fluktuations-

quoten Indikatoren dafür, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeitern umgehen. Dazu passt das Resümee des Kienbaum HR-Klimaindex 2012, wonach die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie der Führungs- und Managementqualitäten zu den TOP-Themen für Personaler gehört. Fakt ist: In Unternehmen, in denen es an Respekt und Anerkennung gegenüber den Mitarbeitern fehlt, steigt die Zahl der psychischen Erkrankungen. Umgekehrt beeinflusst ein respektvoller und wertschätzender Führungsstil die Gesundheit der Beschäftigten positiv<sup>(1)</sup>. Unternehmen mit hoher Krankenquote und/oder Fluktuation dürften demnach Probleme mit ihrem Image bekommen.

Auch Investoren und Analysten werden die Personalkennzahlen vermehrt unter dem Aspekt Nachhaltigkeit beurteilen. Früher mag eine hohe Fluktuationsquote noch als erfolgreiche Sanierung mit Personalabbau gedeutet worden sein, heute wird gefragt, ob – mangels Fachkräften – Aufträge zukünftig noch bewältigt werden können. Entsprechende Personalkennzahlen werden folglich auch im Lichte eines drohenden Verlustes an Innovation, Produktivität und Know-how bewertet. Wie dem begegnet wird, zeigen Ausbildungskennzahlen oder Investitionen in Fortbildungen.

Darüber hinaus stellen hohe Abwanderungs- oder Krankenquoten finanzielle Belastungen für jedes Unternehmen dar. Außer den anfallenden Recruiting- oder Entgeltfortzahlungskosten muss entweder eine Personalreserve vorgehalten, oder dort, wo dies nicht gelingt, müssen Überstunden angeordnet werden. So ergab die jährliche Umfrage „Gute Arbeit“ des DGB, dass jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland wegen wachsender Arbeitsbelastung mindestens zehn Überstunden pro Woche leistet und sich 52 Prozent der Beschäftigten dabei erheblich gestresst und gehetzt fühlen. Schließlich beginnt sich diese Spirale iterativ zu drehen, denn hohe Überstundenzahlen erhöhen die Belastung und damit die Krankenquote.

(1) Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren, Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft

(2) Quelle: IAQ Report 2013

(3) BKK Themendossier: Wettbewerbsvorteil Gesundheit – Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen und Früherberentung in Deutschland, Stand 2008

(4) Kleine Anfrage einiger Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. – Drucksache 17/8229 – Flexibilisierung der Arbeitszeit, atypische Arbeitszeiten und Anforderungen an die Politik

(5) Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Fortschrittsreport 2013 (Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“)

Im Niedriglohnsektor, hier arbeiteten 2011 immerhin 8,1 Millionen Menschen für einen Stundenlohn von unter 9,14 EURO<sup>(2)</sup>, sind viele Beschäftigte schon aus finanziellen Gründen zu Überstunden gezwungen: Wer sich nicht von staatlichen Subventionen und Unterstützungen abhängig machen will oder kann, der verdient im Zweit- oder Drittjob hinzu – mit dem gleichen Effekt, wie ihn zu hohe Überstunden zahlen nach sich ziehen.

Tariftreugesetze, die es bereits für einige Branchen des Niedriglohnsektors gibt, sind ein richtiger Lösungsansatz. Öffentliche Aufträge dürfen danach nur noch an Unternehmen vergeben werden, die einen vereinbarten Mindestlohn zahlen oder sich an einen repräsentativen Tarifvertrag halten. Hintergrund ist, dass Aufträge nicht mehr aufgrund niedriger Löhne und damit Personalkosten vergeben werden dürfen – die machen in einigen Branchen 50 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens aus.

## „Schlechte Arbeitgeber“ belasten alle

Die Balance im Arbeitsverhältnis ist im Grunde genommen bereits bei einer zu hohen Krankenquote gestört. Insbesondere psychische Erkrankungen sind typische Langzeiterkrankungen.

Mit einem Anteil von 14,5 Prozent an den Fehltagen rücken die psychischen Erkrankungen auf Rang zwei der wichtigsten Ursachen für Krankschreibungen – hinter Muskel-Skelett Erkrankungen. Unter den Frauen ist mehr als jeder sechste AU-Tag einer psychischen Diagnose zuzuschreiben. Ausfälle, die durch psychische Erkrankungen verursacht werden, dauern sehr lange, im Durchschnitt 33,2 AU-Tage ... Die durchschnittliche Dauer aller Diagnosekapitel liegt bei 12,6 Fehltagen.

Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2013, Seite 28  
AU = Arbeitsunfähigkeit

In solchen Fällen kommen die Arbeitnehmer aus der sechswöchigen Entgeltfortzahlung in die Krankengeldzahlung, die von den Krankenkassen geleistet wird – und somit von den Beitragszahlern. Angesichts der Kosten in Höhe von jährlich 43,9 Milliarden EURO in 2008 für arbeitsbedingte Erkrankungen ist die volks-

wirtschaftliche Relevanz evident<sup>(3)</sup>. Sieht man weiter, dass der Beitragsatz der Arbeitgeber mit 7,3 Prozent niedriger ist, als der der Arbeitnehmer (8,2 Prozent), stellt sich die Frage, ob das so gerechtfertigt ist.

Auf der politischen Agenda ist das Thema aber offensichtlich noch nicht angekommen. Aktuellere Zahlen zur Entwicklung konnte die Bundesregierung im Februar 2012 – auf eine parlamentarische Anfrage hin<sup>(4)</sup> – nicht liefern.

Sollen Mitarbeiter in einem Unternehmen tatsächlich die Rente mit 67 erleben, so bedarf es hierfür einer entsprechenden nachhaltigen Personalpolitik und altersgerechter Arbeitsplätze. Den Handlungsbedarf unterstreicht eine aktuelle Befragung von 16.000 Betrieben aller Branchen, Regionen und Größenklassen in Deutschland zu speziellen Maßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Nur 19 Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten gaben im Jahr 2011 an, spezielle Maßnahmen für Ältere anzubieten<sup>(5)</sup>.

## Lösungsansätze

Lösungsansätze müssen konzertiert sein und den Arbeitgebern unterstützend angeboten werden.

### 1. Personalkennzahlen – definiert und testiert im Geschäftsbericht

Zunächst müssen Personalkennzahlen analog zu Finanzkennzahlen definiert werden, wie etwa die Gesundheits-, Frühverrentungs-, Fortbildungs- oder Schwerbehindertenquote. Diese Kennzahlen werden im Rahmen des Jahresabschlusses vom WP geprüft und testiert und entsprechend – freiwillig oder verpflichtend – veröffentlicht.

Wichtig ist, dass dies nicht nur für börsennotierte Unternehmen gilt, sondern für alle Unternehmen, die testierte Jahresabschlüsse liefern müssen, denn: Etwa 3,2 Millionen Betriebe – das sind 99,7 Prozent aller Unternehmen in Deutschland – gehören zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), rund 70 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und 82 Prozent aller Auszubildenden sind in KMU beschäftigt.

### 2. Unterstützung der Arbeitgeber

Gleichzeitig müssen Arbeitgeber bei der Zielerreichung unterstützt werden, etwa durch Be-

ratung einer Verbundorganisation aller Krankenkassen, die dem Arbeitgeber zum Beispiel anonymisierte, datenschutzrechtlich unbedenkliche Angaben zu Diagnosen liefern und gezielt betriebsbezogene Maßnahmen vorschlagen kann. Weitere Themen sind Arbeitszeitmodelle und Schichtregelungen.

### 3. Bonus- und Malus-Regelungen

Arbeitgeber mit einer guten Gesundheitsquote wären beispielsweise bei den Krankenkassenbeiträgen zu entlasten, andere dafür höher zu belasten, um auf diese Weise der staatlichen Quersubventionierung schlechter Arbeitsbedingungen ein Ende zu bereiten.

Gleiches kann etwa für Arbeitgeber gelten, die ältere Arbeitnehmer tatsächlich bis zum Renteneintritt beschäftigen und eine niedrigere Frühverrentungsquote aufweisen. Hier macht die Politik bereits erste Vorschläge zu einem Bonus bei den Rentenversicherungsbeiträgen für diejenigen Unternehmen, „die sich um altersgerechte Arbeitsplätze kümmern“ und bei denen die Zahl derjenigen sinke, die wegen Erwerbsminderung aus dem Job ausscheiden.

Drei Gründe sprechen für die Veröffentlichung von Personalkennzahlen:

1. Die Legitimierung von Investitionen in Personal gegenüber Stakeholdern durch
2. die Senkung der Folgekosten und Vermeidung einer „Come In and Burn out“-Kultur, auch für die Allgemeinheit, und letztlich
3. die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei Bewerbern und Mitarbeitern durch positive Kennzahlen.

**Fazit:** Es ist Zeit für eine nachweisbar nachhaltige Personalpolitik – im Sinne von Unternehmen, Belegschaft und der Allgemeinheit. ■



**FRANK PRIEWE**

Rechtsanwalt und Geschäftsführer Personal  
DB Regio AG Sparte Bus Region Nord  
E-Mail: Frank.Priewe@deutschebahn.com

**DB BAHN**  
Regio Bus Nord



Ob ausschließlich in Textform oder visuell dargestellt, wichtig hierbei ist eine einheitliche und konsequente Kommunikation an die für das Unternehmen wichtigen Zielgruppen.

Als Ergänzung zum web 2.0 empfiehlt es sich – je nach Unternehmen – die eigene Präsenz auf dem Arbeits- und/oder Ausbildungsmarkt zu erhöhen. Sei es auf Karrieremessen oder Speed-Dating-Veranstaltungen (Schüler/Schülerinnen). Darüber hinaus können vermehrt Praktika angeboten und Einblicke in das Unternehmen gewährt werden, wie zum Beispiel durch einen Tag der offenen Tür.

**„Wer gewinnen will, muss sich von anderen unterscheiden.“**

John Sullivan

### Facettenreiches web 2.0

Der nächste Schritt ins Social Media web 2.0 steht bevor. Dieser sollte jedoch gut durchdacht und geplant sein. Welche Möglichkeiten des web 2.0 passen zum eigenen Unternehmen

und wie zeit- und kostenaufwendig ist zum einen die Umsetzung und zum anderen die kontinuierliche Aktualisierung und Bereitstellung von neuen Features? Manchmal ist weniger mehr. Wen möchte ich wie ansprechen, wo befinden sich tatsächlich die „Tummelplätze“ meiner Zielgruppen?

Es gibt jede Menge Herausforderungen auf dem Weg, das eigene Unternehmen ins Social web 2.0 zu führen. Um nur einige wichtige vorbereitende Meilensteine zu nennen:

- Die Entscheider müssen vom Social web 2.0 überzeugt sein und dahinter stehen.
- Das Vertrauen der Belegschaft sollte vorhanden sein.
- Social-Media-Konzepte müssen entwickelt werden.
- Die interne Kommunikationskultur sollte auch für das Social web bereit sein.
- Zusammenarbeit mit der Belegschaft suchen, beziehungsweise die Belegschaft mit einbeziehen.
- Erstellung von Social Media Guidelines.

#### Grober Ablauf eines Social-Media-Konzeptes

- ▶ Konzeption
- ▶ Implementierung
- ▶ Kommunikation
- ▶ Vermarktung
- ▶ Monitoring & Benchmarking

Es ist nicht einfach, sofort nach Umsetzung diverser Social-Media-Maßnahmen die Aufmerksamkeit der „Masse“ zu erhalten. Wichtig hierbei ist, die kontinuierliche und nachhaltige aktive Kommunikation. Bleiben Sie am Ball, denn die Erfolgreichen sind die Geduldigen. ■



**pelzer**  
FÖRDER- & LAGERTECHNIK

#### MELANIE STEINKE

Personalleiterin

Pelzer Fördertechnik GmbH

E-Mail: [Melanie.Steinke@pelzer-stapler.de](mailto:Melanie.Steinke@pelzer-stapler.de)

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

inklusive E-Book als Download und

2 kostenlose Webinare

ISBN 978-3-89577-666-3



Der Arbeitnehmerdatenschutz ist durch eine Vielzahl von Rechtsnormen und -vorschriften festgeschrieben. In diesem Handbuch wird das komplexe Zusammenwirken arbeitsrechtlicher Normen und den Normen des BDSG überschaubar gemacht.

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.

# Megatrends, die keine sind – ein Plädoyer für evidenzbasiertes Personalmanagement

Keine andere Manager-Spezies ist so empfänglich für Magie, Mummenschanz und Megatrends wie Personalmanager: Humankapital, Neuro-Linguistisches Programmieren, Wertschöpfungsbeitrag, Führungskräfteentwicklung mit Geiern, Walen und Lamas. Trends und Megatrends. Ein Großteil der vermeintlich innovativen Ideen und Konzepte, die in das Personalressort gelangen, wird völlig ungeprüft übernommen. Viel zu selten werden reichlich windschiefe Hypothesen kritisch analysiert oder vermeintliche Effekte empirisch überprüft.

Foto: © iStockphoto.com

Immerhin regt sich gegen derlei galoppierende Fahrlässigkeit inzwischen Widerstand. Ein stetig wachsender Kreis an kritischen Personalern plädiert dafür, die insbesondere aus der Medizin bekannten Prinzipien der evidenzbasierten Forschungslogik auf die Personalwirtschaft zu übertragen. „Evidenzbasiert“ ist das Personal-

management dann, wenn es Geltungsansprüche kritisch prüft, Thesen, Trends und Tendenzen logisch-empirisch analysiert und dabei auf wissenschaftlich valide, mindestens aber rationale Daten, Methoden und Ergebnisse zugreift. Die seriöse betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche und arbeitswissenschaftliche For-

schung hält inzwischen eine große Zahl an Resultaten und Techniken bereit, derer sich das Personalmanagement bedienen kann – und muss.

## Demographie oder Demagogie?

Es liegt auf der Hand, dass auch die immer wieder beschworenen „Megatrends“ von der notwendigen Versachlichung der Personalwirtschaft nicht unberührt bleiben können. Ein Beispiel: Unter Personalern raunt man sich seit geraumer Zeit die Beschwörungsformel „Demographischer Wandel“ zu und zieht wissend die Augenbrauen hoch. Hinter solch tieferem Wissen verbirgt sich ein veritables Schreckensszenario: Immer weniger Arbeitnehmer und damit immer mehr Kostgänger der sozialen Sicherungssysteme, desaströse Fluktuationsquoten, leerstehende Fabrikhallen, verarmte Pensionäre, schwindende Leistungsbilanzen et cetera.

Mit der beschäftigungs- und personalwirtschaftlichen Realität in der näheren Zukunft werden diese Projektionen wenig bis gar nichts zu tun haben. Nüchtern betrachtet, verliert der demographische Wandel erheblich an Dramatik. Mal ganz abgesehen davon, dass die steigende Lebenserwartung per se ein höchst erfreuliches Phänomen ist, gehen alle Berechnungen des sogenannten Erwerbspersonenpotenzials erstens von einem rein theoretischen Idealzustand und zweitens von einem veralteten gesellschaftlichen Modell der Erwerbstätigkeit aus.

Das erste stammt aus den Zeiten des deutschen Wirtschaftswunders; das zweite ist auch schon deutlich älter als zehn Jahre. Diese Konzepte perpetuieren bestenfalls einen beschäftigungspolitischen Status quo. Dabei werden Veränderungen im Erwerbsverhalten unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen (Frauen, ältere Arbeitnehmer, Migranten) ebenso wenig ins Kalkül gezogen wie neue Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.

Noch bedeutender ist allerdings der langfristige betriebs- und volkswirtschaftliche Produktivitätszuwachs: Seit 1945 hat sich die (industrielle) Produktivität in Deutschland um den Faktor 5000 erhöht. Das hatte tief greifende Auswirkungen auf das bundesdeutsche Beschäftigungssystem. Selbst moderate Produktivitätszuwächse in den nächsten 20 Jahren werden ausreichen, um die Effekte des „demographischen Wandels“ erheblich zu schmälern – und den vermeintlichen Megatrend auf ein erträgliches Maß reduzieren.

### Was heißt das für das Personalressort?

Es wäre ein Anzeichen von personalwirtschaftlicher und kritischer Intelligenz, den Beratungskonzepten zur Arbeitgeberattraktivität, dem „War for Talents“ und den zahllosen, ins Kraut schießenden bezahlten „Awards“ für die besten Arbeitgeber und Personalabteilungen ein gerüttelt Maß an Skepsis entgegenzubringen. Eine solche Skepsis schafft Raum für sinnvolle personalwirtschaftliche Aktivitäten im Bereich der Personalbetreuung oder der Personalentwicklung. Zum Beispiel dafür, angesichts der realen demographischen Situation im Unternehmen eine Nachfolgeplanung zu installieren, die das Personalrisikomanagement an die Identifikation von Potenzialträgern koppelt.

### Die Mängel des Fachkräftemangels

Noch gruseliger als der demographische Wandel ist der viel zitierte „Fachkräftemangel“ – von zahllosen Verbandsfunktionären, Lobbyisten und Bildungspolitikern bemüht, um windschiefe Beschäftigungs-, Bildungs- und Zuwanderungskonzepte zu forcieren. Doch auch hier bleibt bei näherer Betrachtung nicht viel mehr als heiße Luft übrig.

Die meisten Statistiken basieren auf empirisch ungeprüften Hypothesen und Extrapolationen. Außerdem verwechseln sie temporär offene Stellen absichtsvoll mit dauerhaften Vakanzen. Das führt zu ebenso voluminösen wie falschen Kennzahlen. Wer käme schließlich auf die Idee, im Stellenmarkt für die sogenannten MINT-Berufe ein beschäftigungspolitisches Problem zu sehen. Niemand. Wohl aber die Propagandisten des Fachkräftemangels. Die ganz normale Fluktuation im deutschen Arbeitsmarkt wird zum Menetekel.

Aber: Wenn denn die technisch-naturwissenschaftlichen Fachkräfte tatsächlich so rar wären, warum ist das nicht an Gehältern abzulesen?

Marktmechanismen sind auch im Arbeitsmarkt recht zuverlässige Indikatoren.

Warum also sind Jung-Ingenieure nach der ersten Gehaltszahlung keine Millionäre? Warum ist tendenziell eher das Gegenteil der Fall? Tatsächlich entwickeln sich die Gehälter gerade hier eher moderat, knapp oberhalb des Inflationsausgleichs. Nicht eben ein Indiz für die allenthalben beschworene Verknappung wichtiger Arbeitnehmergruppen. Denn dann müssten die deutlich „teurer“ sein.

Natürlich kann nicht geleugnet werden, dass einzelne Branchen, Unternehmen oder Funktionen einer evidenten Besetzungsproblematik unterliegen. Das sind aber strukturelle, regionale oder unternehmerische Defizite, die es immer schon gegeben hat. Wer das abstellen will, muss die Unterschiede zwischen brandenburgischer Provinz und der Metropolregion Rhein-Main eibebnen.

Davon abgesehen, sollte es jeden um Sachlichkeit bemühten Personalers irritieren, wie steil die Amplituden im beschäftigungs- und personalpolitischen Diskurs sein können: Eben noch das „Ende der Arbeit“ (Jeremy Rifkin), jetzt schon „Fachkräftemangel“. Solche Amplituden beschreiben keinen gesellschaftlichen Transformationsprozess, sondern marktgängige Cassandra-Rufe und deren Urheber. Man ist gut beraten, solche Figuren erst einmal von den Bühnen der Talkshows abtreten zu lassen und die Faktenlage zu prüfen.

### Generation Y – der Mythos der späten Geburt

Ganz ähnlichen Charakter hat auch die Diskussion um die heutigen Berufseinsteiger, gern plakativ als „Generation Y“ etikettiert: Bei aller Hysterie ist kein klares Bild entstanden. Je nach Studiendesign erweisen sich diese kleinen Monster als freizeitorientiert oder leistungshungrig, als undisziplinierte Freaks oder Familientypen mit reaktionären Rollenvorstellungen. Auf jeden Fall soll der Personalers irgendwie Angst vor dieser neuen Beschäftigtengeneration haben. Evidenzbasiertes Personalmanagement geht solcher Panikmache nicht auf den Leim. Inzwischen konnte in mehreren wissenschaftlichen Studien nachgewiesen werden, dass sich die „Generation Y“ allenfalls graduell von anderen, älteren Beschäftigtenklassen unterscheidet. Erfahrene Personalers wissen überdies um die

wohltuenden Domestizierungseffekte betrieblicher Sozialisation. Keine Privatbank muss jetzt Beschäftigungs-Biotop à la Google einrichten. Das Schlagwort „Generation Y“ verdeckt in Wirklichkeit viel dringendere Probleme – das ist der eigentliche Skandal. Denn um die gut ausgebildeten Beschäftigten aus den jüngeren Jahrgängen muss sich wirklich niemand Gedanken machen. Wohl aber um die rund 65.000 jungen Menschen, die die Schule jedes Jahr ohne Abschluss verlassen. Eine Volkswirtschaft, die sich einen solchen fragwürdigen „Luxus“ leistet, sollte sich um den Abiturienten mit iPad und Auslandserfahrung nicht kümmern. Die Probleme liegen ganz woanders.

### Was aber bleibt, stiften die Dichter (Hölderlin)

Es ist also viel interessengeleitete Rhetorik in den vermeintlichen Megatrends, viel Geschäftemacherei, etwas „German Angst“ und wieder einmal jede Menge Humbug und Dampfplauderei. Aus Sicht seriöser Personalwirtschaft ist nur zu hoffen, dass das Paradigma des Evidenzbasierten Managements mehr und mehr Fuß in den Betrieben fasst.

An die Stelle blindwütiger Panikmache würde dann die rational-empirische Prüfung von Thesen und Trends treten. Personalwirtschaftlicher Pragmatismus und betriebswirtschaftliche Vernunft sind gefordert. Gestützt durch valide Daten und Methoden, wissenschaftliches Rüstzeug und plausible Analysen. Das wäre ein wichtiger Evolutionsschritt in der Personalwirtschaft. Und zugleich der Abschied von einer ungenutzten Praxis in den Unternehmen: Mitarbeiter sollten nicht länger zu Laborratten für die fragwürdigen Experimente von Demoskopern und Beratungsgesellschaften, von gelangweilten Institutsleitern und übereifrigen Bildungspolitikern gemacht werden. Dafür sind sie dann doch zu wertvoll. ■



**BREMER  
LANDESBANK**

#### DR. VIKTOR LAU

Leiter Personal- und Organisationsentwicklung  
Bremer Landesbank  
E-Mail: Viktor.Lau@bremerlandesbank.de

**IMPRESSUM**

**Sonderdruck**

HR RoundTable NEWS  
 Ausgabe September 2013  
 Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 6/2013 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren, »LOHN + GEHALT« 5/2013 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren sowie »Personal.Manager Expat/ Impat Guide 2014« mit einer Teilaufgabe/ Messeexemplare von 1.700 Exemplaren bei.

**Herausgeber/Redaktion:**

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

**Verlag:**

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

**Sonderdrucke:**

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

**Satz/Layout:**

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

**Druck:**

Kössinger AG, Schierling

**Bildnachweis:**

Bundesverband der Systemgastronomie e.V., charisManufaktur, DATAKONTEXT, HDI/TALANX, Mentally Fit Institute sa/nv, Nordzucker AG, PLU GmbH, spring Messe Management GmbH, vitaliberty GmbH, WelfenAkademie e.V. / Berufsakademie, fotolia.de (S. 10, 20,25,27,32,34)

**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)

**05.**

09-2013

**Braunschweig**

18.00 Uhr

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

Anne Diekmann, Account Management, OTHEB GmbH



**Projekt „vielfalt38.de“**

Jürgen Bittner, Personalentwickler, Volkswagen Financial Services

**10.**

09-2013

**München**

18.00 Uhr

**Erfolgreiche Mitarbeiterbindung – (Kür oder) Pflicht für Unternehmen!(!?)**

Harald Huber, Vorstand, ReTenCon AG



**Wie wird man Münchens zweitbesten Arbeitgeber?**

Heinrich Zierl, Vorstand, eSolve AG



**17.**

09-2013

**Köln**

18.00 Uhr

**Gesund und leistungsstark durch Mentale-Power in Führung und Vertrieb**

Horst Kraemer, Vorstand Brainjoin Deutschland AG / Leiter der Brainjoin Akademie Zürich & Hamburg



**Das Zukunftsstürmer-Prinzip – Vom Azubi zur Nachwuchskraft**

Nicole Heinrich, Leiterin Ausbildung und Personalmarketing, Otto (GmbH & Co KG)



**26.**

09-2013

**Stuttgart**

18.00 Uhr

**Streitkultur und Leistung – Führen vom Gehorsam zur Selbstverantwortung**

Hubert Hölzl, Geschäftsführer, Hölzl & Partner



**Alle reden von Mitarbeiterbindung – aber wer ist dafür verantwortlich?**

Martin Damm, Leiter Zentralbereich Personal, Hegemann-Gruppe



**30.**

09-2013

**Düsseldorf**

18.00 Uhr

**Benefits für Mitarbeiter – Erfolgsfaktoren für ein gesundes Unternehmen**

Peter Quickert, Geschäftsstellenleiter, PensionCapital GmbH



**Von Drachenbootrennen bis Triathlon – Mitarbeitermotivation durch Betriebssport**

Andreas Dickmann, Manager Payroll & Personnel Administration, Wilkinson Sword GmbH



**25.**

11-2013

**Düsseldorf**

18.00 Uhr

**Mitarbeiterbindung und Rekrutierung 2013 – der Schlüssel zum Unternehmenserfolg**

Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group



**Persönlichkeitsdiagnostik und Talentmanagement**

Carina Becker, Head of Academy, Carglass GmbH und Oliver Reindl, Trainer, INNERMETRIX Deutschland GmbH



**28.**

11-2013

**Köln**

18.00 Uhr

**aktuelles Thema aus dem Belegschaftsgeschäft / bAV**

**Personalentwicklung bei VDI**

Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH



# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partner in Bremen und Niedersachsen

**DR. LARS HINRICHS, LL.M.**

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



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

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

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



Partnerin in Hamburg, Berlin und Braunschweig

**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**

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

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

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

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



Partner in Hessen und NRW

**ALEXANDER GRETH**

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



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

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



Partner in Baden-Württemberg

**MARCO FERME**

**DR. MARC SPIELBERGER**

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



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

UNSER  
BETRIEBSSYSTEM  
FÜR MEHR ERFOLG:  
DIE BETRIEBLICHE  
ALTERSVORSORGE  
VON HDI.

HDI ist der ideale bAV-Versicherer für Ihren Erfolg. Wir entwickeln Konzepte und Prozesse, die zu klaren Ergebnissen führen. Gerne begleiten wir Sie zielführend durch den gesamten bAV-Prozess und liefern Ihnen Lösungen für anspruchsvolle bAV-Themen, die optimal zur Personalpolitik Ihres Unternehmens passen.  
**Besuchen Sie uns auf**

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

**HDI**