



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe September 2014



## ORGANISATION

Demografie – Schreckgespenst wie Herausforderung

## AUSBILDUNG

Talentförderung durch ein duales Studium

## PERSONALSUCHE

Recruitment & Personalmarketing: Schon jetzt ein zukunftssträchtiges Berufsfeld für Spezialisten

## AUSLANDSEINSATZ

Fallstricke bei der Entsendung

## PERSONALSTRATEGIE

Brot und Spiele

## RECHT

Blaumacher fliegen und zahlen

## Supranationales Recruiting für norddeutsche Bahnbusse

Frank Priewe / DB Regio Bus Nord

Mit freundlicher Unterstützung:



Dienstag, 14.10.2014

- 09:20 Uhr** **Endlich gefunden – Die perfekte Stellenanzeige**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG*
- 09:55 Uhr** **Aktuelle Rechtsprechungen im Arbeitsrecht**  
*Carsten Keienburg, Manager Group HR Labour Law & Relations, Vaillant GmbH*
- 10:30 Uhr** **Pre-Employment Screening**  
*Eckhard Neumann, Geschäftsführer, SIGNUM Consulting GmbH*
- 11:05 Uhr** **Der Interim Manager als Konfliktlöser**  
*Annemarie Heidenhain, Partner, HR-Consultants GmbH*
- 11:40 Uhr** **Warum digitales BGM messbare Erfolge nicht nur in Zahlen ausdrückt und wie es ganz nebenbei Menschen und Unternehmen glücklich macht**  
*Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH*
- 12:15 Uhr** **Good, better, best – Mit der Leistungsdiagnostik auf's Siebertreppchen!**  
*Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH*
- 12:50 Uhr** **So gehen Sozialleistungen heute! – Aktuelle Trends**  
*Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter, PensionCapital GmbH*
- 13:25 Uhr** **Entwicklung der Arbeitsplatzkultur – von der Standortbestimmung bis zum Change Management**  
*Melanie Steinke, Personalleiterin / Prokuristin, Pelzer Fördertechnik GmbH*
- 14:05 Uhr** **Die 5 entscheidenden Kriterien für ein garantiert erfolgreiches Berufsleben! Praxisnahe Tipps vom Experten**  
*Jörn-F. Konitzer, Geschäftsführer, KONITZER & TAFEL*
- 14:40 Uhr** **HRguidefix: Wie man Schneisen schlägt im Dienstleistungsdschungel und Licht ins Dunkel bringt!**  
*Thomas Buck, Geschäftsführer, HRguidefix Research GmbH*
- 15:00 Uhr** **Neue Arbeitswelten erfolgreich implementieren – Best Practice-Beispiele gelungener Change-Management-Prozesse**  
*Matthias Pietzcker, Geschäftsführender Gesellschafter, Quickborner Team*
- 15:35 Uhr** **Psychische Belastungen – immer problematischer – sind diese messbar und vermeidbar?**  
*Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr*
- 16:10 Uhr** **Lean Management ohne soziale Kompetenz ist wie „Fliegen nur auf Autopilot“**  
*Kerstin Später, Lufthansa Technik und Leo Buchholz, HR Excellence Group GmbH*
- 16:45 Uhr** **Aktuelle Rechtsprechungen im Arbeitsrecht**  
*Dr. Alexandra Henkel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE*

Mittwoch, 15.10.2014

- 09:15 Uhr** **Keine Zeit, kein Geld, keine Lust – Führungskräfte-Trainings zeitgemäß gestalten**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG*
- 09:50 Uhr** **DB Schenker Rail – auf dem Weg zu einem europäischen Unternehmen: Fragen und Herausforderungen bei der Entwicklung einer europäischen Führungskultur**  
*Christina Hankel, Leiterin Management Programs und Kathrin Nimz, Referentin Management Programs, DB Schenker*
- 10:25 Uhr** **Warum digitales BGM messbare Erfolge nicht nur in Zahlen ausdrückt und wie es ganz nebenbei Menschen und Unternehmen glücklich macht**  
*Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH*
- 11:00 Uhr** **Good, better, best – Mit der Leistungsdiagnostik auf's Siebertreppchen!**  
*Christine Walker, Geschäftsführerin, PLU GmbH*
- 11:35 Uhr** **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels**  
*Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH*
- 12:10 Uhr** **Administration von Entgeltumwandlung – ein Kinderspiel?**  
*Martin Sauter, Managing Director, PensionCapital GmbH München*
- 12:45 Uhr** **Muss Ruhestand wirklich RUHE-STAND bedeuten? Chancen und Möglichkeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer**  
*Wilfried Oberrath, Geschäftsführer, gmo - Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH*
- 13:30 Uhr** **Offizielle Pressekonferenz des HR-RoundTable**  
*Thomas Buck, Geschäftsführer, HR Informationssysteme GmbH & Co. KG*
- 14:25 Uhr** **Wer den Cent ehrt, schafft großen Wert: CSR für große und kleine Unternehmen(r)**  
*Norbert Nitschke, Geschäftsführer*
- 15:00 Uhr** **Survival Tool für Stresshelden**  
*Horst Kraemer, Vorstand, Sen. Coach DBVC, Brainjoin Deutschland AG*
- 15:35 Uhr** **Aktuelle Rechtsprechungen im Arbeitsrecht**  
*Dr. Alexandra Henkel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Partnerin, FPS Rechtsanwältin & Notare*
- 16:10 Uhr** **Entscheidungs- und Legitimationsmuster im Nachhaltigen Personalmanagement**  
*Dr. Jens Hoeppe, Direktor Bereich Personalmanagement, Stadtparkasse Düsseldorf*
- 16:45 Uhr** **Flexibles Trainingsmanagement als Herzstück wirkungsvoller Bildungslandschaften: Ein Blick in die vielfältige Praxis integrierter Bildungsprozesse**  
*Christina Neuhoﬀ, Management Consultant, time4you GmbH*

■ HR-ROUNDTABLE

Die Referenten

 HORST KRAEMER	 CHRISTINA NEUHOFF	 ECKHARD NEUMANN	 KATHRIN NIMZ	 NORBERT NITSCHKE	 GUNTRAM MASCHMEYER	 WILFRIED OBERRATH	 MATTHIAS PIETZCKER	 NINA POTHMANN
 MICHAEL BLOCHBERGER	 PROF. DR. NIELS BRABANDT	 LEO BUCHHOLZ	 THOMAS BUCK	 FLORINE VON CAPRIVI	 HORST VAN GAGELDONK			

## Donnerstag, 16.10.2014

- 09:15 Uhr** **Endlich nachhaltig – Führungskräftequalifikation nachhaltig und arbeitsintegriert gestalten**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, Vorstandsvorsitzender, NB Networks AG*
- 09:50 Uhr** **Internal Branding als strategische Stärkung der Arbeitgebermarke**  
*Nina Pothmann, Director HR, TOM TAILOR Holding AG*
- 10:25 Uhr** **Führung und Motivation – neurowissenschaftliche Ansätze zum Erfolg!**  
*Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima hr*
- 11:00 Uhr** **Messbare Erfolge beim BGM**  
*Florine von Caprivi, Leiterin Vertrieb und Marketing, vitaliberty GmbH*
- 11:35 Uhr** **Vom Vorgesetzten zur Führungspersönlichkeit**  
*Michael Blochberger, Inhaber, CIT Institut für Corporate Identity & Teamentwicklung*
- 12:10 Uhr** **Erfolgreich durch den Zertifizierungsdschungel**  
*Dennis Utter, Regional Director Germany, Austria, Switzerland and Poland, Top Employers Institute*
- 12:45 Uhr** **Erfolgreiches Einsetzen von Interim Managern in Unternehmen**  
*Thomas Till, Geschäftsführer, Till & Faber OHG*
- 13:20 Uhr** **Mitarbeiterbindung mittels Mitarbeiterführung**  
*Prof. Dr. Carsten Steinert, Professor, HS Osnabrück*
- 13:55 Uhr** **Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln**  
*Guntram Maschmeyer, Business Development Manager, RSB*
- 14:30 Uhr** **HRguidefix – Dienstleister effizient managen, auch im Konzern**  
*Thomas Buck, Geschäftsführer, HRguidefix Research GmbH*
- 14:50 Uhr** **Aktuelle Rechtsprechungen im Arbeitsrecht**  
*Dr. Alexandra Henkel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Partnerin, FPS Rechtsanwälte & Notare*
- 15:25 Uhr** **Trennungskultur: Gestalten von betriebsbedingten Kündigungen**  
*Horst v. Gagel donk, Geschäftsführer, gmo - Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH*
- 16:00 Uhr** **Arbeitgeberattraktivität unter der Lupe**  
*Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH*
- 16:35 Uhr** **Trends im Datenschutz/Datenrettung für Unternehmen**  
*Sylvia Haensel, Channel Manager DACH, Stellar Datenrettung*

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

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

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

**Weitere Informationen** zu den Städteterminen, Vortragsthemen und Veranstaltungsorten finden Sie unter [www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de). Sie haben Fragen? Thomas Buck antwortet Ihnen gern. Sie erreichen ihn unter Tel. 040 / 79 142 082 oder per E-Mail [tbuck@hr-roundtable.de](mailto:tbuck@hr-roundtable.de)

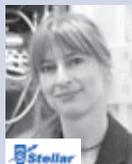
## Der HR-RoundTable und seine Messe-Partner freuen sich auf Ihren Besuch.



TIM-OLIVER GOLDMANN



MARK GREGG



SYLVIA HAENSEL



CHRISTINA HANKEL



ANNEMARIE HEIDENHAIN



DR. ALEXANDRA HENKEL



DR. JENS HOEPE



CARSTEN KEIENBURG



JÜRIN-F. KONITZER



JULIA RUDOLF



MARTIN SAUTER



KERSTIN SPÄTER



PROF. DR. CARSTEN STEINERT



MELANIE STEINKE



THOMAS TILL



DENNIS UTTER



CHRISTINE WALKER



RÜDIGER ZIELKE

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

# Der HR-RoundTable bedankt sich für die langjährige Unterstützung



**HELMUT BERG**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
RSB Deutschland GmbH



**DR. JENS BÖLSCHER**  
Geschäftsführer  
WelfenAkademie Braunschweig



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



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



**MANFRED FABER**  
Geschäftsführer  
HR-Consultants GmbH



**MARC FERME**  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
Arbeitsrecht  
BEITEN BURKHARDT



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



**JOHANNA GIES**  
Account Management  
OTHB GmbH



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



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons



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



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



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



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



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



**HARALD HOLZER**  
Geschäftsführer  
vitaliberty GmbH



**MANFRED HORN**  
Personalmanagement  
Bremer Landesbank



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



**NADINE JÄGER**  
Projektleiterin PERSONAL Nord und Süd  
spring Messe Management GmbH



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



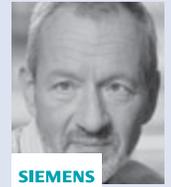
**MARTINA KLOS**  
Manager Recruiting & Personalmarketing  
Aramark Holdings GmbH & Co. KG



**HELGE KOCHSKÄMPER**  
HR Manager  
tesa SE



**MARKUS KRAMPE**  
Geschäftsführer  
BetterHeads GmbH



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



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur  
Datakontext



**INES LARSEN-SCHMIDT**  
Director Human Resources  
Lapithus Hotel Management Europe



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



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



**CORDULA MIßSA**  
Geschäftsführerin  
Arbeitsverband Region  
Braunschweig e. V.



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



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



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



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



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



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



**ANDREAS PRAUSE**  
Executive Coach und Direktor MFI  
Deutschland  
MENTALITY FIT INSTITUTE sa/lw



**FRANK PRIEUE**  
Geschäftsführer  
DB Regio Bus Nord



**OLIVER REINDL**  
Geschäftsführer  
Innermetrix Deutschland GmbH



**OLAF RICHTER**  
Geschäftsführer  
Richter Personalservice GmbH



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



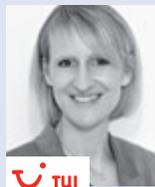
**PETER SCHMITZ**  
Senior Manager  
WTS Beratungsgruppe



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



**KATRIN SCHOEFF**  
Führungskräfte-Entwicklung  
IBM



**CORNELIA SCHWIGER**  
Senior HR Business Partner  
TUI InfoTec GmbH



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



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



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



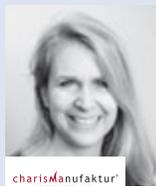
**ANDRÉ UNLAND**  
Vice President Human Resources  
Organizational and People Development  
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



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



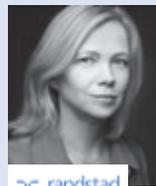
**CHRISTINE WALKER**  
Geschäftsführerin  
PLU GmbH



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung



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



**MEIKE WOLF**  
District Manager  
Randstad Deutschland



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



**RÜDIGER ZIELE**  
Geschäftsführer-Geschäftsführer  
PensionCapital GmbH



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



# Liebe Leserin, lieber Leser,

wie jedes Jubiläum ist auch das 10-jährige Bestehen des HR-Round-Table Anlass zur Rückbesinnung auf die vergangene Zeit. Ein Blick auf die Themen, die vor zehn Jahren die Arbeitswelt bewegten, macht die Schnellebigkeit unserer Branche deutlich spürbar: 2004 wurden Befragungen meist noch in Papierform durchgeführt, Facebook hatte weltweit nicht mehr als eine Million Nutzer und XING war weitestgehend unbekannt. Heute sind soziale Netzwerke aus der Personalarbeit nicht mehr wegzudenken. Umfragen führen wir fast ausschließlich onlinebasiert durch. Konnten sich Personaler 2004 unter Umständen noch mit Karteien und Excel-Tabellen behelfen, greifen sie heute auf immer komplexer werdende Software zur Personalverwaltung zurück.

Diesen Entwicklungen tragen die Artikel dieser Ausgabe der HR-RoundTable News Rechnung: Für einen allgemeinen Überblick sorgt der Artikel „Die Arbeitswelt verändert sich“ (S. 8) von Sven Emet, Senior Account Executive EMEA bei IBM Deutschland. Neue Trends im Bereich Mitarbeiterbindung sind Gegenstand des Artikels „Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation: Ideenmanagement leicht gemacht“ (S. 15) von Mark Gregg, Geschäftsführer der BONAGO Incentive Marketing Group. Die wichtigsten „Erfolgsfaktoren einer zukunftsfähigen Ausbildung“ erläutert Stephanie Danhof, Leiterin Personalentwicklung und Ausbildung bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG (S. 22). Von der Schwierigkeit, bei der Wahl eines Personalverwaltungssystems die Waage zwischen Kosten und Nutzen zu halten, berichtet Eric Paschkes Beitrag „Beweggründe eines Mittelständlers bei der Auswahl eines modernen Personalverwaltungssystems“ (S. 12).

Der HR-RoundTable hat in den vergangenen Jahren erfolgreich mit diesen und weiteren Veränderungen Schritt gehalten. Auf unseren Veranstaltungen, in unseren Publikationen und bei Messeauftritten haben wir Erfahrungen ausgetauscht und uns gegenseitig geholfen, diese Herausforderungen zu meistern. So wollen wir es auch in Zukunft halten und laden Sie als Personaler herzlich ein, an unseren Veranstaltungen (S. 36) teilzunehmen.

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
- 37 Lieblingsanwälte
- HR-ROUNDTABLE INTERN**
- 6 Trendbarometer: Information und Interaktion sind Trumpf
- ORGANISATIONSENTWICKLUNG**
- 7 Lean Management ohne soziale Kompetenz ist wie „Fliegen nur auf Autopilot“
- 8 „Die Arbeitswelt verändert sich“
- 9 Demografie – Schreckgespenst wie Herausforderung für das Personalmanagement
- 11 Neue Arbeitswelten erfolgreich implementieren
- HR & IT**
- 12 Beweggründe eines Mittelständlers bei der Auswahl eines modernen Personalverwaltungssystems
- PERSONALENTWICKLUNG**
- 14 Zeitmanagement-Portfolio
- 15 Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation: Ideenmanagement leicht gemacht
- RECHT**
- 16 Supervision / Mediation kann Schadensersatzansprüche der Arbeitnehmer vermeiden
- 17 Blaumacher fliegen und zahlen
- GESUNDHEIT**
- 18 Gesundheitsmanagement strategisch ausrichten und steuern
- 20 Gefährdungsanalyse im Unternehmen – mit digitalen BGM-Tools systematisch und ergebnisorientiert arbeiten
- AUSBILDUNG**
- 21 Talentförderung durch ein duales Studium
- 22 Erfolgsfaktoren einer zukunftsfähigen Ausbildung
- AUSLANDSEINSATZ**
- 24 Fallstricke bei der Auslandsentsendung
- 26 Die 7 Todsünden der Auslandsentsendung
- PERSONALSUCHE**
- 27 Personalberater: So führt Ihre Zusammenarbeit zum Erfolg
- 28 Recruitment & Personalmarketing – schon jetzt ein zukunftsträchtiges Berufsfeld für Spezialisten
- 30 Supranationales Recruiting für norddeutsche Bahnbusse
- PERSONALSTRATEGIE**
- 32 Brot und Spiele
- 34 Nachhaltiges Personalmanagement als Herausforderung

HR-ROUNDTABLE MEETS ZUKUNFT PERSONAL

# Trendbarometer: Information und Interaktion sind Trumpf



10 Jahre HR-RoundTable, 15 Jahre Zukunft Personal – vom 14. bis 16. Oktober treffen sich in der Koelnmesse zwei „Jubilare“. Auf Europas größter Messe für Personalmanagement erhalten Personalierer in Ausstellung und Programm einen Überblick darüber, welche Trends sich aktuell in der Arbeitswelt abzeichnen. Dank dem Personalertreff HR-RoundTable und neuen innovativen Formaten ist die traditionsreiche Veranstaltung interaktiver denn je.

Das Gastspiel des HR-RoundTable auf der Zukunft Personal geht nun bereits in die 5. Runde. Bei dieser Gelegenheit gehen Praxisvertreter in ihren Vorträgen den Themen nach, die HR-Managern gerade unter den Nägeln brennen. Auf der Agenda stehen unter anderem Strategien, die Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver machen können.

## Arbeitgeberattraktivität stärken

Ein aktuelles Beispiel für den Aufbau einer Employer-Branding-Strategie bringt Nina Pothmann, Director Human Resources der Tom Tailor Holding AG, zum HR-RoundTable auf der Zukunft Personal mit: Aufbauend auf Analysen im Internal Branding, beschäftigt sich das Employer-Branding-Team des Modeunternehmens gerade damit, die Arbeitgebermarke für alle Mitarbeiter erlernbar zu machen und sie in den beruflichen Alltag zu transferieren. Der Rollout dieser Employer-Branding-Strategie auf dem Arbeitsmarkt ist für Herbst 2014 geplant.

Die Pelzer Fördertechnik GmbH, ein Anbieter und Servicespezialist für Förder- und Lagertechn

nik mit rund 240 Mitarbeitern und 100 Servicekräften, setzt hingegen schwerpunktmäßig auf die Entwicklung der Arbeitsplatzkultur, um für Fachkräfte attraktiv zu sein. Von der Standortbestimmung bis zum Change-Management reichen die Ansätze, die Personalleiterin und Prokuristin Melanie Steinke präsentiert.

## „Richtig“ Führen

Derzeit hat auch das Thema Führung Hochkonjunktur. Auf dem HR-RoundTable sind unter anderem Christina Hankel, Leiterin Management Programs, und Kathrin Nimz, Referentin Management Programs, beide DB Schenker, mit einem Beitrag vertreten: Sie berichten, wie sich DB Schenker Rail auf den Weg zu einem europäischen Unternehmen macht. Dabei geht es insbesondere um Fragen und Herausforderungen, die eine gemeinsame Führungskultur an verschiedenen europäischen Standorten aufwirft.

Auch Prof. Dr. Carsten Steinert, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück widmet sich aktuellen Entwicklungen beim Thema Führung: Er skizziert insbesondere

die Wechselwirkungen zwischen guter Führung und der Bindung von Mitarbeitern.

## Demokratisierung von Unternehmen: Warum wählen Mitarbeiter nicht ihre Chefs?

Der Schwerpunkt Führung zieht sich auch wie ein roter Faden durch das Messeprogramm. Les Hayman, Vorsitzender des Software-Unternehmens Hunite und ehemaliger CEO EMEA von SAP, erörtert beispielsweise in einem Keynote-Vortrag, wie ausgeprägt die Mitbestimmungswünsche der Mitarbeiter heute sind. Er führt anhand von Beispielen aus, was für und gegen eine Demokratisierung spricht – inklusive Wahlrecht bei der Besetzung der Geschäftsführung. Eine solch radikale Form von demokratischer Führung hat das Unternehmen Haufe-umantis umgesetzt. Dieses Praxisbeispiel dient als Aufhänger für ein neues Messe-Format: den interaktiven „FutureLAB HR“, bei dem sich die Besucher an einem kollektiven, softwaregestützten Brainstorming zum Thema beteiligen können.

## Von Vorreitern lernen: Keynotes und Spotlight Skandinavien

Strahlkraft verleihen der Veranstaltung sieben Keynote-Speaker aus dem In- und Ausland. Neben Les Hayman gehören, unter anderen, die prominenten Publizisten Roger Willemsen und Bascha Mika, Raimund Becker, Vorstandsmitglied der Bundesagentur für Arbeit, und Dr. Elke Frank, Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland, zu den Hauptrednern. Außerdem geben HR-Vordenker aus Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark beim „Spotlight Skandinavien“ Einblick in ihre Arbeit.

Insgesamt erwartet der Veranstalter rund 650 Aussteller und 16.000 Besucher. Weitere Informationen: [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)



Zukunft Personal 

### 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

# Lean Management ohne soziale Kompetenz ist wie „Fliegen nur auf Autopilot“

## Soziale Kompetenz – Schwerpunkt in der Ausbildung zum Lean-Prozessbegleiter

„Stall, stall!“ ertönt es im Cockpit. Triebwerksausfall, der Auftrieb bricht weg. Statt den Autopiloten machen zu lassen, musste Kapitän Chesley Sullenberger bei der Notlandung auf dem Hudson River im Januar 2009 alles gleichzeitig tun. Er musste die Nase des Flugzeugs nach oben ziehen, damit es keinen Überschlag machte und auf dem Wasser zerbrach. Er musste die Tragflächen exakt ausrichten und darauf achten, dass die Maschine mit der richtigen Geschwindigkeit auf dem Fluss aufkam – dabei wusste er die Crew hinter sich. Nur seine persönlichen Fähigkeiten machten das „Wunder vom Hudson“ möglich.

Ebenso verhält es sich mit dem Lean Management: Ohne soziale Kompetenz kann es keine nachhaltige Entwicklung geben. Stellen Sie sich einen sicherheitsrelevanten Fehler in der Flugzeugwartung vor: Ein verstellter Drehmoment-Schlüssel wird aufgrund eines Konfliktes zwischen Mitarbeiter und Meister nicht kommuniziert. Die potenzielle Gefährdung des Flugbetriebes wäre enorm. An so einem Punkt setzt der Prozessbegleiter präventiv ein: Er befähigt die Führungskraft dazu das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, um eine Gesprächsatmosphäre herzustellen, in der konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird.

Alle Unternehmen, die Lean Management einführen und nachhaltig ausbauen wollen, stehen vor ähnlichen Herausforderungen, die zu „fehlendem Auftrieb“ führen können.

Zu schnelle Veränderungen führen zur Verunsicherung der Mitarbeiter, fehlende Veränderungen jedoch zu Stillstand – die Einführung von Leistungsdialogen stößt auf Widerstand, Wissen wird nicht geteilt sondern als Machtbastion genutzt, die strukturierte Problemlösung verkommt zum Tool um des Tools willen, Führungskräfte



stehen nicht hinter dem Lean Management – und die Lean Experten der Bereiche sind teilweise technokratisch-missionarisch unterwegs. Um dem präventiv entgegenzuwirken geht die Lufthansa Technik AG (LHT) einen anderen Weg.

Mit dem vierphasigen Vorgehensmodell – Vision und Ziele, Programmarchitektur, Transformationsprojekte und Kontinuierliche Verbesserung – hat die LHT das Lean Management erfolgreich eingeführt und entwickelt diese Philosophie konsequent weiter. Die Einführung und Umsetzung des Lean Managements soll von den Mitarbeitern engagiert mitgetragen werden. Dabei stellen zwei gegensätzliche Ziele eine besondere Herausforderung dar: Da ist zum einen die für das Produkt notwendige Sicherheitskultur, zum anderen das schwierige Wettbewerbsumfeld, in dem die LHT ihre Marktführerschaft behaupten will. Das Unternehmen oszilliert zwischen der Gefahr einer zu geringen Veränderungsbereitschaft durch starke Bewahrungskräfte und der Überforderung durch den permanenten Innovationsdruck.

Um die üblichen Begleiterscheinungen bei der Umsetzung von Lean Management in Auftriebskraft und Dynamik zu überführen, hat die LHT, in Zusammenarbeit mit der HR Excellence Group GmbH, das Ausbildungsprogramm „Soziale Kompetenz für Lean-KV-Prozessbegleiter“ entwickelt.

„Die spezifischen Aufgaben der Prozessbegleiter bestehen darin, die Führungskräfte in der nachhaltigen Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen zu unterstützen, indem sie gezielt auf der Beziehungsebene zwischen

Führungskräften und Mitarbeitern wirken. So schärfen sie den Blick der Führungskräfte für die Ursachen von Widerständen, regen zum Perspektivwechsel, etwa bei der Besprechung von Kennzahlen im Leistungsdialog, an und helfen so der Führungskraft, besser reagieren zu können“, führt Kerstin Später, verantwortliche Produktmanagerin Prozessbegleitung der LHT, aus.

Deshalb sind Rollenklarheit und die Haltung als wertschätzende „Enabler“ genauso Themen der dreimonatigen Ausbildung, wie die elementaren sozialen Kompetenzen und deren Förderung in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit, Konflikt- und Veränderungsmanagement.

Die Prozessbegleiter haben selbst erlebt, wie viel Zeit und Energie man benötigt, um Veränderungen auszuhalten und eigenverantwortlich zu gestalten. Anhand von Simulationen wurden Konfliktstile identifiziert sowie das Erkennen und Verstehen der Bedürfnisse und Befürchtungen der Führungskräfte und Mitarbeiter eingeübt. Dank ihrer Fähigkeit, kongruent und authentisch zu kommunizieren, sind die Prozessbegleiter nun in der Lage, die Lean Kultur nachhaltig, um in der Sprache der Flieger zu bleiben, zu trimmen. Sie sollen nicht den Start optimieren, sondern den Reiseflug auf Kurs halten und für steten Auftrieb sorgen.



 Lufthansa Technik

### DR. TOBIAS BRENDEL

Head of Lean Management

Lufthansa Technik AG

E-Mail: Tobias.Brendel@lht.dlh.de



 HR EXCELLENCE GROUP

### HENDRIKJE DICKSCHEN

HR Excellence Group GmbH

Geschäftsführung

E-Mail: Dickschen@hregroup.de

Telefon: 0531 / 12 16 75 40

# „Die Arbeitswelt verändert sich“

Wie reagieren Chief Executive Officers (CEOs) auf die Komplexität von zunehmend miteinander vernetzten Unternehmen, Märkten, Gesellschaften und Regierungen – auf die vernetzte Welt, wie wir das nennen? Um das herauszufinden, hat IBM Gespräche mit mehr als 1.700 CEOs und Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor auf der ganzen Welt geführt.

Schon seit einiger Zeit arbeiten Unternehmen an der Optimierung der Netzwerke, die sie innerhalb ihres Unternehmens sowie mit Lieferanten und Partnern geknüpft haben. Sie rationalisieren Lieferketten, erzielen Effizienzsteigerungen im Back-Office und perfektionieren alle denkbaren Aspekte – vom Just-in-time-Bestand bis zur vorausschauenden Planung des Produktsortiments.

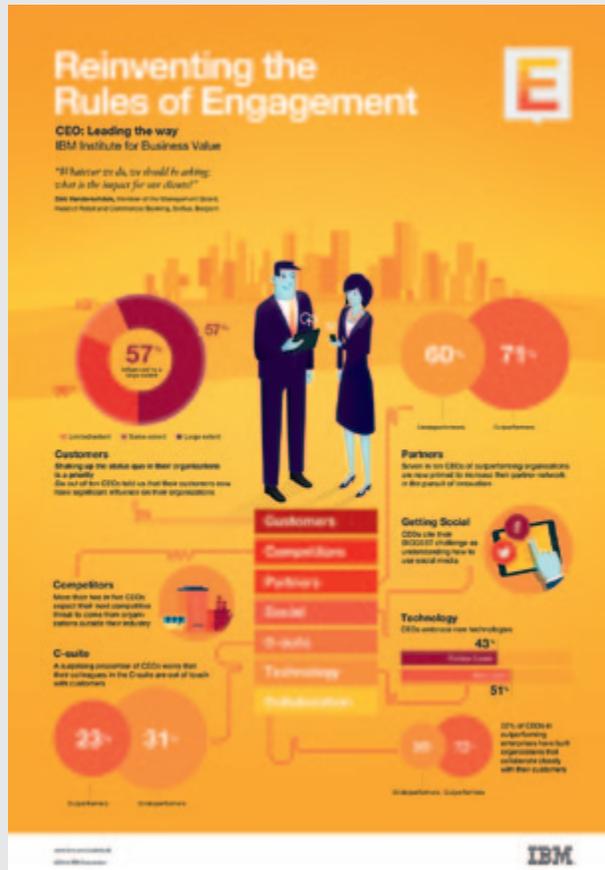
Gleichzeitig vollzieht sich jedoch eine andere Entwicklung auf dem Markt, die genauso bedeutend ist: die Vermischung von digitalen, interaktiven und mobilen Kommunikationswegen.

Sie verbindet Kunden, Mitarbeiter und Partner und das Unternehmen auf völlig neue Weise. Diese Veränderungen setzen die Unternehmensbereiche mit direktem Kundenkontakt unter Druck, die Digitalisierung aktiv voranzutreiben. Doch vor allem eröffnen sie dem Unternehmen Chancen auf Innovation und eine führende Marktposition.

Führungskräfte wissen, dass die neue vernetzte Welt die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen grundlegend verändert. Diese Veränderung ist einer der Gründe dafür, dass Technologie zum ersten Mal seit 2004, als wir unsere erste IBM CEO Study durchführten, ganz oben auf der Liste der externen Faktoren steht, die Einfluss auf Unternehmen haben – mehr als jede andere externe Einflussgröße.

## Seinen Kunden kennen

Mehr als 70 Prozent der CEOs wollen die individuellen Anforderungen ihrer Kunden besser verstehen und darauf eingehen. Dafür müssen sie entsprechende Analysekompetenzen aufbauen.



Was die Notwendigkeit eines fundierteren Wissens über Kunden angeht, haben überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen – wir nennen sie Outperformer – einen klaren Vorteil: Sie sind sehr versiert darin, vorhandene Daten in Erkenntnisse und Erkenntnisse wiederum in Maßnahmen umzusetzen. Auch wenn der persönliche Kontakt die häufigste Form der Interaktion mit Kunden bleibt, erwarten die CEOs eine richtungsweisende Zunahme der Nutzung von Social Media: Die meisten rechnen damit, dass Social Media innerhalb von fünf Jahren eine der primären Methoden der Interaktion sein wird.

Insgesamt investieren die CEOs am stärksten in Maßnahmen, die dazu dienen, bessere Erkenntnisse über Kunden zu gewinnen – weit mehr als in die Verwaltung, die Wettbewerbs- und Finanzanalyse und sogar das Risikomanagement.

## Individueller Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden

Um Muster aufzudecken und nie zuvor gestellte Fragen zu beantworten, setzen Unternehmen auf stärkere Analysekompetenz. Mitarbeiter und Vertriebspartner im direkten Kundenkontakt müssen dafür gerüstet werden, Erkenntnisse über ihre Kunden in geeignete Maßnahmen umzusetzen – die zunehmende Mobilität der Kunden birgt weitere Herausforderungen.

## Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter verfolgen CEOs eine neue Strategie

Technologie unterstützt sie auch in anderen Bereichen: Führungskräfte schaffen eine offenerere sowie stärker teamorientierte Unternehmenskultur – sie ermutigen ihre Mitarbeiter sich zu vernetzen und voneinander zu lernen. Teamfähigkeit ist dabei die wichtigste Eigenschaft, die CEOs verlangen: 75 Prozent der CEOs bezeichnen sie als essenziell. Die Schwerpunkte Offenheit und Teamarbeit sind bei Outperformern noch ausgeprägter; diese verfügen zudem über die dafür nötige Change-Management-Kompetenz.

Auch für CEOs die ihr Unternehmen öffnen, bleibt Kontrolle nach wie vor notwendig – jedoch in einer anderen Form, die besser für die heutige Komplexität und den schnellen Wandel geeignet ist.

### Auf dem Weg zum Outperformer: Mitarbeiter durch Werte stärken

Eine größere Offenheit des Unternehmens bietet CEOs enorme Vorteile: Mitarbeiter, die mehr Verantwortung und Initiative zeigen, ungehinderten Austausch von Ideen sowie mehr Kreativität und Innovation. Offenheit ist aber auch mit höheren Risiken verbunden. Unternehmen brauchen deshalb stets klare Zielvorgaben und gemeinsame Überzeugungen als Grundlage für Entscheidungen. Hier unterstützen Prozesse und Tools, die eine Zusammenarbeit im großen Maßstab ermöglichen. Was aber vielleicht am wichtigsten ist: Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern helfen, ihre erfolgsrelevanten Stärken auszubauen.

### Ein Mitarbeiter für die Zukunft

Für Unternehmen ist es schwierig vorherzusagen, welche neuen Fähigkeiten ihre Mitarbeiter in ein paar Jahren benötigen werden. Noch schwieriger ist es, Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten zu finden und einzustellen. Eine Eigenschaft wird in Zukunft aber in jedem Fall essenziell sein: Anpassungsfähigkeit, denn die Begeisterung für Neues kann man nicht erlernen. CEOs können aber ein Umfeld schaffen, in dem sich Mitarbeiter wohlfühlen und weiterentwickeln.

Unkonventionelle Teams – kombiniert aus verschiedenen Fachgebieten und Qualifikationen – sind nur eine Möglichkeit, um frisches und innovatives Denken zu fördern. Auch erfahrungsbasiertes Lernen – bei zugleich erweiterter Bandbreite an Situationen und Erfahrungen, denen Mitarbeiter im Arbeitsalltag ausgesetzt sind – kann zu einem innovativen Arbeitsumfeld beitragen. Allem ist dabei eines gemein: Es geht um die Vernetzung der Mitarbeiter im digitalen Zeitalter. Über unternehmensinterne und -externe Kommunikationskanäle erweitern sie ihr Netzwerk und bringen ihre Expertise da ein, wo sie gebraucht wird. Im Austausch dafür erhalten sie neue Einsichten anderer – und wachsen mit Herausforderungen.



Die IBM CEO Studie  
im Internet:  
[ibm.com/ceostudy/de](http://ibm.com/ceostudy/de)



#### SVEN SEMET

Senior Account Executive EMEA  
IBM Deutschland  
E-Mail: [Sven.Semet@de.ibm.com](mailto:Sven.Semet@de.ibm.com)

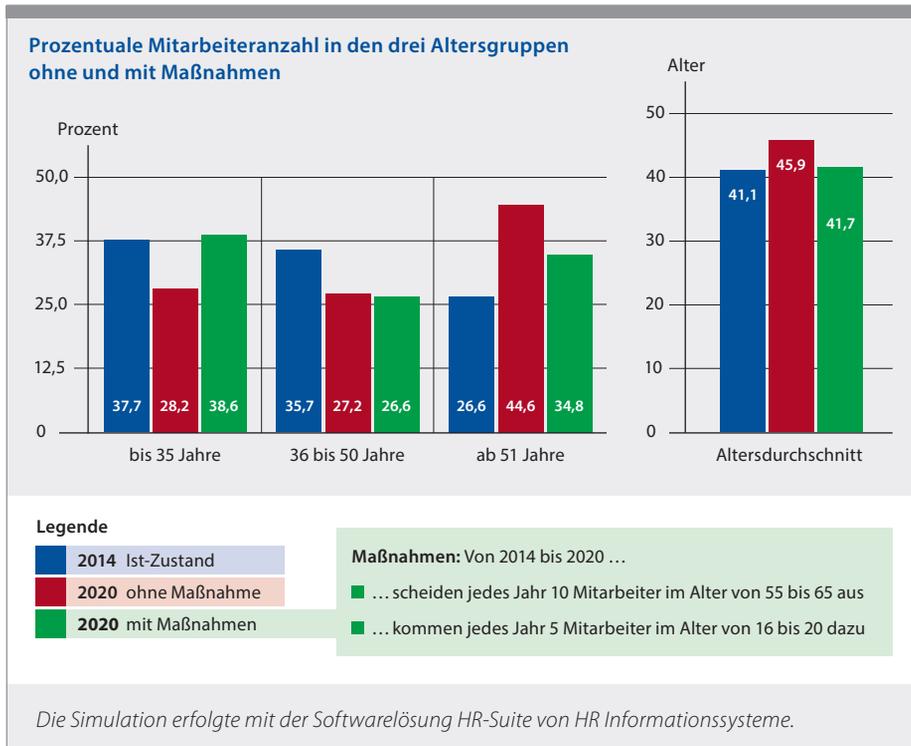


# Demografie – Schreckgespenst wie Herausforderung für das Personalmanagement

Auch der nur wenig aktive Medienkonsument kam in den vergangenen Jahren an den Begriffen „Demografie“ und „demografischer Wandel“ nicht vorbei. Sie wurden zu Trendwörtern, die sich wunderbar zur Vermarktung, vor allem von Dienstleistungen, eignen. Zeitweise konnte man gar den Eindruck gewinnen, dass die deutsche Wirtschaft Jahrzehnte lang geschlafen hat und nun demütig das auf sie herunterfahrende Damoklesschwert mit dem Namen „Demografischer Wandel“ erwartet.

Ohne diese Entwicklung und deren Auswirkungen verharmlosen zu wollen: Kein Unternehmen sollte in Schockstarre verfallen. Viel wichtiger ist es, nicht auf Pauschalaussagen und -prognosen zu vertrauen, sondern die Situation im eigenen Unternehmen zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dies galt übrigens schon, als noch niemand über „Demografie“ gesprochen hat. Schon immer war es notwendig, vorausschauend zu handeln und Arbeitsplätze sinnvoll (nach) zu besetzen. Wichtig ist „nicht blind ins Verderben zu rennen“, noch ist nichts verloren!

Bei der Georgsmarienhütte GmbH hatten Themen, wie „bedarfsgerechte Ausbildung“, „Altersübergang“ oder „Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern“, stets einen hohen Stellenwert. Ein wichtiges Instrument, welches uns bei der Personalbedarfsplanung unterstützt, ist die Altersstrukturanalyse. Ihre Ergebnisse machen Trends und Entwicklungen innerhalb der Mitarbeiterschaft sichtbar. Dabei können das Durchschnittsalter der Mitarbeiter sowie der Anteil der über 50-Jährigen nicht allein die Grundlage für einzuleitende Maßnahmen sein. Vielmehr sind bereichs- und abteilungsbezogene Auswertungen notwendig. Mitarbeitende müssen nach unterschiedlichen Kriterien, wie Qualifikationen oder Arbeitsbereich, gruppier- und auswertbar sein. Prognosen für die kommenden Jahre müssen bereits bekannte Personalmaßnahmen (Übergang von Mitarbeitern in die Ruhephase der Altersteilzeit, Befristungen von Arbeitsverträgen) berücksichtigen. Nur dadurch wird eine realistische und fundierte Basis für Diskussionen mit den betrieblichen Personalverantwortlichen geschaffen. Aufgrund dieser Überlegungen begannen wir zunächst für einen Teilbereich ... *Weiter auf der folgenden Seite >*



> ... damit, eine Altersstrukturanalyse unter Zuhilfenahme einer Standardsoftware anzufertigen, die außer den rein quantitativen auch funktionale und qualifikationsrelevante Aspekte berücksichtigen sollte.

Am Beispiel des Stahlwerks (Teilbereich des Unternehmens) wurden die Mitarbeiter Funktionsgruppen zugeordnet und für diese eine einfache Altersstrukturanalyse durchgeführt. Frage: Wie verändert sich die Mitarbeiterschaft (sstruktur) in den kommenden Jahren ohne weitere einzuleitende Maßnahmen? An die Mitarbeiter in diesem Arbeitsumfeld werden besondere körperliche und gesundheitliche Anforderungen gestellt. Der Werksarzt ergänzte diese Ergebnisse um die zu erwartenden Ausfalldaten der jeweiligen Funktions-/Berufsgruppen unter Einhaltung des persönlichen Datenschutzes. Des Weiteren wurde die Mitarbeitervertretung von Beginn an mit einbezogen.

Die Betrachtung der einzelnen Funktionsgruppen war bereits sehr aufschlussreich, da sich in einigen Bereichen ein direkter Handlungsbedarf herauskristallisierte, während andere Bereiche strukturell zukunftsfähig aufgestellt waren. Dies führte dazu, dass die Georgsmarienhütte GmbH zum Beispiel Ausbildungsstellen zum „Feuerungs- und Schorn-

steinbauer“ anbot, da aus diesem Bereich mittelfristig Mitarbeiter ausscheiden werden, diese Qualifikation in unserer Region aber nicht von außen nachzubekommen ist.

Nach Abschluss der einfachen Altersstrukturanalyse wurden in der Software für den Betrachtungszeitraum verschiedene Prämissen und Maßnahmen simuliert. So bezogen wir einerseits die Anzahl der zu übernehmenden Auszubildenden und der Einstellungen mit ein. Andererseits wurden die potenziellen Altersteilzeitabschlüsse pro Jahr eingerechnet. Daraus ergibt sich eine Mitarbeiterschaftsvorausschau. Bricht man diese Ergebnisse weiter herunter, so erhält man eine recht valide Aussage bezüglich möglicher Mitarbeiterengpässe. Die Schlüsse daraus kann jedoch nicht die Software ziehen. Hier ist die direkte Interaktion zwischen der Personalfachabteilung und dem Betriebsteil/der Abteilung gefordert.

Die Aufbereitung der Daten des „Pilot-Bereiches“ Stahlwerk stellte sich als recht aufwändig heraus. Die bislang genutzte Altersstrukturanalyse-Software war bereits in der Lage, Mitarbeiterdaten aus unserem SAP-HCM-System zu übernehmen, jedoch waren die Datenfelder sowie die Auswahl der Selektionsfelder limitiert.

Dies führte zu einer nicht unerheblichen manuellen (Vor-)Arbeit. Auch das Anlegen logischer Gruppen sowie die Pflege der Qualifikationsattribute konnten nur außerhalb der Software vorgenommen werden.

Deshalb wurde ein Pflichtenheft für die Erstellung einer individuell auf unser Unternehmen zugeschnittenen Software erarbeitet. Ein Hauptaspekt lag auf der offenen Datenbankstruktur, um die Altersstrukturanalyse zukünftig mit wenig Aufwand anpassen zu können. Beispielsweise ist es notwendig, die durch die Rentenreform geänderten Renteneintrittsdaten berücksichtigen und standardisierte Auswertungen direkt in Officeanwendungen weiterverarbeiten zu können. Außerdem wurde gewünscht, die Auswirkungen von unterschiedlichen Prämissen und Maßnahmen direkt simulieren zu können. Daher muss die Altersstruktursoftware einfach zu bedienen und die entsprechenden Parameter sollen „in Echtzeit“ abänderbar sein.

Derzeit befindet sich die neue, auf unsere betrieblichen Belange zugeschnittene Altersstruktursoftware noch im Teststadium. Auch jetzt kommen stets weitere Anwendungszwecke und Anforderungen dazu. Doch dieser Zeitaufwand zahlt sich aus.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Demografische Wandel nicht das unabwendbare Schreckgespenst ist, als welches er häufig „verkauft“ wird. Die Altersstrukturanalyse kann jedoch nicht allein die ultimative Lösung sein. Aber: Sie zeigt möglichen Handlungsbedarf auf und mit ihr lassen sich unterschiedliche Herangehensweisen simulieren und nicht zuletzt die Entscheider im Unternehmen auf anschauliche Weise auf das Thema Demografie „einschwören“.



**ANDRÉ GLASMAYER**  
 Personalsysteme  
 Georgsmarienhütte GmbH  
 E-Mail: Andre.Glasmeyer@gmh.de

# Neue Arbeitswelten erfolgreich implementieren

Mit Change-Masterplänen Vertrauen und Transparenz fördern



Wir gehen von fünf wesentlichen Strömungen aus, die künftig die Arbeitswelt beeinflussen: Demografischer Wandel, Gesellschaftlicher Wertewandel und Diversity Management, Gesundheitsorientiertes Personalmanagement, Wissens- und Innovationsmanagement, technologischer Wandel. Nehmen Arbeitgeber diese Strömungen ernst, gilt es sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit – unter Berücksichtigung der Lebens- und Berufsphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit – gefördert werden?
- Wie lassen sich Berufs- und Lebensphasen miteinander vereinbaren?
- Wie können die unterschiedlichen Werte mehrerer Generationen und Beschäftigungsgruppen berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich Mitarbeitende gewinnen und langfristig an das eigene Unternehmen binden?
- Wie müssen Arbeitsumgebungen gestaltet sein, um zum Beispiel die Zusammenarbeit zu fördern?

Das Quickborner Team (QT) begleitet Unternehmen bei der Einführung flexibler Arbeitsformen, die deren Attraktivität als Arbeitgeber steigern und zudem deren Leistungsfähigkeit erhöhen. Es entwickelt dafür Change-Masterpläne mit unternehmensspezifischer Dramaturgie und macht die daraus resultierenden Veränderungen anhand von Pilotflächen spürbar. Dabei wird auf die Beteiligung von Mitarbeitenden und Führungskräften gesetzt, um so Transparenz und Vertrauen zu schaffen sowie die rationale und emotionale Akzeptanz zu fördern.

## „Lernreisen“ zur neuen ENERVIE Zentrale in Hagen

Im Mai 2014 wurde die neue ENERVIE Zentrale in Hagen bezogen. Sie bietet 750 Mitarbeitern eine innovative Arbeits- und Bürokultur, deren Zweck es ist, einfacher innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren und Prozesse spürbar zu verbessern. Die Arbeitsplätze wurden in Form von offenen Arbeitsbereichen und zentralen Besprechungs- und Begegnungseinheiten realisiert. Um die Mitarbeiter auf die Verände-

### Das Quickborner Team (QT)

Die Unternehmensberatung QT geht seit fast 60 Jahren neue Wege bei der Gestaltung von Arbeitswelten, der Entwicklung flexibler Bürokonzepte und moderner Raumlösungen. Das QT wird zum 1. Januar 2015 mit einem weiteren führenden Unternehmen aus der Branche fusionieren, der europaweit tätigen Unternehmensberatung macon ([www.macon-net.com](http://www.macon-net.com)). Seit 1998 entwickelt macon Standortstrategien, Gebäudekonzepte, innovative Arbeits- und Organisationslösungen für nationale und internationale Unternehmen. Das neue Unternehmen wird combine heißen – eine Fullservice Consultancy mit internationaler, betriebswirtschaftlicher Expertise, gebäudeorganisatorischem Know-how und weitreichender Kompetenz in der Begleitung von Veränderungsprozessen.

Während der Zukunft Personal ist das QT Partner des HR-RoundTable. Am Stand U23 in Halle 2.1 können Sie am 14. Oktober ab 15:00 Uhr dem Vortrag von Matthias Pietzcker zum Thema „Change-Management und neue Arbeitswelten“ beiwohnen. Informationen über den Messeauftritt und die „Lernreisen“ erhalten Sie unter: [www.quickborner-team.de/neuigkeiten](http://www.quickborner-team.de/neuigkeiten) oder [s.jentsch@quickborner-team.de](mailto:s.jentsch@quickborner-team.de).

runger im Rahmen der „Neuen Arbeitswelt“ vorzubereiten, wurden umfangreiche Change-Management-Maßnahmen zur Information, Kommunikation und Beteiligung umgesetzt – vom Beginn der Bauplanung an bis über den Bezug hinaus.

„Neugierigen“ Personalverantwortlichen bietet das QT exklusive Projektbesichtigungen an. Der Vodafone Campus in Düsseldorf, die neue Zentrale der Sparda-Bank in Nürnberg und die ENERVIE Zentrale in Hagen sind gelungene Beispiele für die Implementierung moderner Arbeitswelten.



### MATTHIAS PIETZCKER

Geschäftsführender Gesellschafter  
Quickborner Team (QT)  
E-Mail: [info@quickborner-team.de](mailto:info@quickborner-team.de)  
Telefon: 040 / 41 44 41 - 0

# Beweggründe eines Mittelständlers bei der Auswahl eines modernen Personalverwaltungssystems

ODER ... Es muss nicht immer SAP HR sein, wenn einem 80 Prozent Funktionstiefe eines modular aufgebauten, eng verzahnten Personalmanagementsystems bei einem gesunden Kosten / Nutzenverhalten\* reichen ...

**N**eu in der Funktion als Personalleiter, mit dem Wissen aus mehrjähriger Tätigkeit als Projektleiter zweier Softwareanbieter von Bewerbermanagement- beziehungsweise Personalverwaltungssystemen, ging ich sicherlich anders an die Auswahl einer geeigneten Software heran, als ein Personalpraktiker. Der große Vorteil war, dass ich vor rund vier Jahren eine überwiegend grüne Wiese in der Feddersen-Gruppe vorfand. Als HR-IT-Systeme existierten nur eine funktionierende Lohn- und Gehaltsabrechnung und ein antiquierter Releasestand der IPEV Zeiterfassung – systematische Personalarbeit fand nicht statt. Personalentwicklung wurde von der Geschäftsführung (GF)/den Führungskräften (FK's) „mitgemacht“ – auf Papier.

## Wichtig waren uns:

- 1 intuitive Bedienbarkeit
  - 2 schneller Aufruf von personalrelevanten Daten für HR, FK und GF sowie der Mitarbeiter (MA) über das MA-Portal
  - 3 Personalthemen, wie Personalentwicklung und -verwaltung, sinnvoll verknüpfbar
  - 4 webbasiertes Standardsystem
  - 5 hohe Datensicherheit
  - 6 eigenständiges Hinzufügen von Feldern (Eingabemöglichkeiten sowie Auswertung) jeder Art
- 1 Eine hochkomplexe Software war nie das Ziel. Uns reicht es, wenn wir mit 20 Prozent Einsatz über 80 Prozent Erfolg erreichen. Es gibt viele spezialisierte Softwareangebote, die nahezu 100 Prozent der Kundenwünsche erfüllen.

\* Investitionssumme auf 5 Jahre < TEU 100

Intuitiv sind solche Systeme nicht mehr. Hoher Schulungsaufwand (auch später, für neue Kollegen) und mangelnde Bedienungs-freundlichkeit für die „normalen MA“ können solche Systeme scheitern lassen. Ein System läuft wie von selbst, wenn es intuitiv bedienbar bleibt, dem Unternehmen und Mitarbeitern einen Mehrwert bietet und den Anwendern auch Spaß macht.

- 2 Ein System macht nur allen Freude, wenn es schnell ist. Ein Arbeitsvertrag als PDF-Dokument, der nicht innerhalb einer Sekunde auf dem Schirm ist, passt nicht in unsere atemlose Zeit.
- 3 Das System beeindruckt durch die Verlinkung aller Module miteinander: Man kann bei einem MA vom Trainingsmanagement zu seinen Umfragen springen, von dort in seine Ausstattungen, einen Abstecher zum Zeitsaldo und dem Resturlaub machen und dann die Zielvereinbarungen und den Ablauf der Ersthelferschulungen aus dem Skillmanagement einsehen, um sich schlussendlich in der Workbench die auf die Sekunde aktuellen Personalkennzahlen anzuschauen.
- 4 Klingt unbedeutend, hat es aber in sich. Web-basiert heißt, dass das System für die gängigen Browser optimiert ist. Keine umständlichen Updates pro Laptop/Rechner, fast keine Ausfallzeiten, Verfügbarkeit über 99,5 Prozent. Das System läuft zentral gesichert in unserem Intranet. Von zu Hause ist der Zugang per virtuellem privatem Netzwerk (VPN) möglich oder mobil übers Smartphone. Es gibt viele Client-Server-Systeme mit einigen „ranprogrammierten“ Webfeatures.

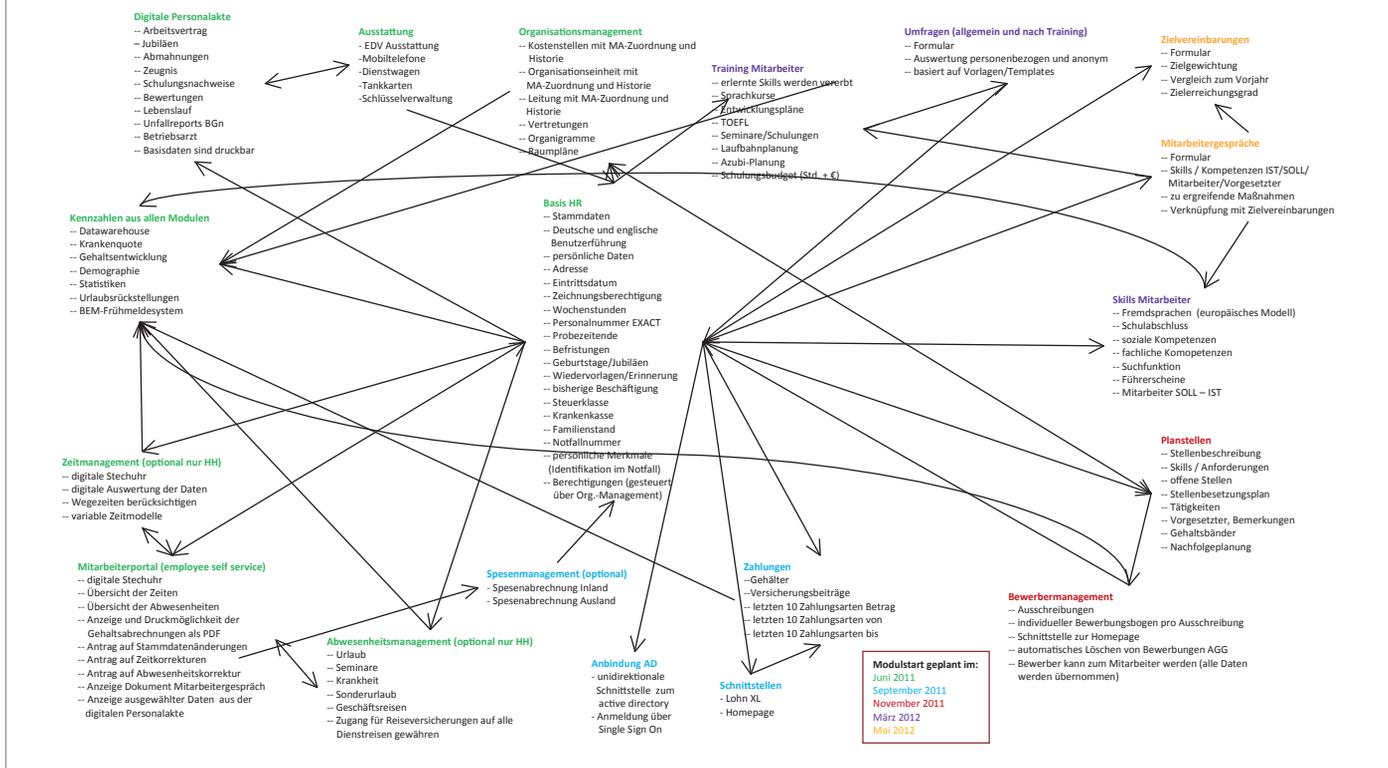
Die Verwendung eines Standardsystems war uns enorm wichtig: Individualsoftware ist anfangs prächtig, später (bezahlbar) nicht mehr releasefähig und dadurch nicht mehr up to date. Die Fehlerbehebung ist schwierig – von daher: immer im Standard bleiben.

- 5 Nicht nur unserer GF war es ein besonders Anliegen, die sensiblen Daten in Sicherheit zu wissen. Somit entschieden wir uns dafür, das System und die Daten im eigenen Hause zu hosten.
- 6 Zu Beginn eines Projektes kann man nicht alle Felder kennen, die ein System oder Anwender benötigt. Wenn man später Felder hinzufügen möchte, sollte dies schnell, unkompliziert und kostenneutral möglich sein. Das gilt auch für alle Formschriften. Wir haben nun die Möglichkeit, beliebig viele neue Felder und Formschriften selbst anzulegen. Alle Felder können in den Formschriften herangezogen werden, sind über Filter suchbar und per Ausgabeliste an MS Excel übertragbar.

## Warum waren wir mit unserem HR-System erfolgreich?

- 1 Rosinenmodule zuerst eingeführt
  - 2 vollste Unterstützung der obersten GF
  - 3 aktives Change-Management
  - 4 positive Herangehensweise
  - 5 sehr gutes Wissen über die eingesetzte Software und deren Möglichkeiten
- 1 Rosinenmodule sind Softwareteile, die sofort einen großen Mehrwert für die Beteiligten bringen. Bei uns war es das Abwesenheitsmanagement (Dienststreifen, Urlaube, Krankheiten, Seminare et cetera) inklusive Einbindung der Mitarbeiter über ein Mitarbeiterportal – alles webbasiert im Intranet erreichbar. Der Mehrwert: Papierloser Genehmigungsprozess per System, E-Mail

# Anforderungen Personalinformationssystem (PIS)



oder Smartphone, stets aktuelle Urlaubsübersicht und Zeitsalden, Mitarbeiter sehen pro Bereich/Kostenstelle ihren Resturlaub und Stundensaldo und den Abwesenheitskalender der Kollegen. Anträge laufen nur zwischen dem MA und der FK beziehungsweise dem Time Manager. Personal hat Administratorenrechte und bucht lediglich Krankheiten und Sonderurlaube. Auch die Erinnerungen (reminder) kommen sehr gut an: E-Mails gehen auch ins Outlook bei „n“ Tage vor Geburtstagen, Jubiläen, Vertragsbefristungen, Überschreitung der gesetzlichen Arbeitsdauer, Ende Eltern- oder Probezeit, fällige Führerscheinkontrolle, Ablauf Ersthelferschulung und vieles andere mehr.

- 2 Dank unseres vorbildlichen Unternehmenslenkers, der selbst von Anfang an das System aktiv nutzt, gab es für die überall vorhandenen Bedenkenträger keine Chance, das System nicht zu nutzen.
- 3 Ein umfangreiches Personalverwaltungssystem durchdringt alle Unternehmensbereiche – deswegen: Frühzeitig und immer wieder informieren, wenn weitere Module freige-

schaltet werden. Auf Äußerungen, Ideen und Bedenken eingehen, erklären und gegebenenfalls System oder Prozess anpassen.

- 4 Positive Herangehensweise an solche Systeme: Suchen Sie Personen/Abteilungen heraus, die generell neuen Systemen und Abläufen positiv gegenüberstehen. Das spricht sich schneller rum, als Sie denken. Wir haben wenige Schulungen für die FK gemacht. Für die MA wurde eine Azubihotline eingerichtet. Die Azubis sind eben häufig die am besten vernetzten Personen im Unternehmen. Machen Sie daraus ein interessantes Azubiprojekt, das Verantwortung überträgt, Kommunikationsfähigkeit ausbaut und bei den Berufsanfängern gut ankommt. Nutzen Sie diese Multiplikatoren.
- 5 Wenn sich der Projektverantwortliche oder ein Superuser sehr gut mit der Software auskennt, spart das enorm an Kosten für Schulungen. Diese können intern durchgeführt und gegebenenfalls erforderliche Anpassungswünsche gleich erörtert werden.

Bislang werden bei uns folgende Module verwendet: Personalstamm inklusive Zahlungsdaten,

Organisationsmanagement, Planstellen, Digitale Personalakte, Abwesenheiten, Zeitmanagement, Ausstattungen, Training, Umfragen (auch anonym), Kompetenzen (Skillmanagement), Bewerbermanagement, Reisekostenabrechnung, Workbench, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen. Die Schnittstelle zum Lohn- und Gehaltsprogramm sowie die SSO- und AD-Anbindung stehen noch aus. Die MA-Daten der Auslandsgesellschaften sind als digitale Akten gepflegt und es ist geplant, dass nach und nach zumindest die europäischen Niederlassungen auch aktiv mit dem System arbeiten werden – aufgrund der Zweisprachigkeit des Systems kein Problem.



**ERIC PASCHKE**  
 Personalist  
 K.D. Feddersen Holding GmbH  
 E-Mail: Eric.Paschke@kdfeddersen.com

# Zeitmanagement-Portfolio

## 1 Definitionen

Naturtalente für ein optimales Zeitmanagement sind dünn gesät. Es gibt so gut wie niemanden, der einem Anrufer sagt: „Bleiben Sie bitte fünfzehn Minuten dran, dann können wir reden“. Aber kaum jemand hat Probleme damit, einen im Büro oder Vorzimmer warten zu lassen, während sie noch ein Gespräch mit jemand anderem führen.

Nachstehendes Zeitmanagement-Portfolio gibt uns die Möglichkeit unsere Aktivitäten in 4 Quadranten einer neuen Zuordnung nach den Kriterien „dringend“, „nicht dringend“, „wichtig“ und „nicht wichtig“ zu unterziehen. Es dient der Analyse, aber auch der Synthese unseres künftigen Handelns.

	dringend	nicht dringend
wichtig	<p><b>Tätigkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krisen</li> <li>■ Probleme</li> <li>■ Projekte mit Zeitvorgaben</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>1</b></p>	<p><b>Tätigkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mittel- und Langfristplanung</li> <li>■ Beziehungsarbeit</li> <li>■ Innovationsmöglichkeiten erkennen und entwickeln</li> <li>■ Erholung</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>2</b></p>
nicht wichtig	<p><b>Tätigkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterbrechungen durch unwichtige Anrufe</li> <li>■ unwichtige Post und Berichte</li> <li>■ unwichtige Konferenzen</li> <li>■ scheinbar dringliche Angelegenheiten</li> <li>■ beliebige Tätigkeiten</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>3</b></p>	<p><b>Tätigkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Triviales, gelebte Geschäftigkeit</li> <li>■ unwichtige Post</li> <li>■ unwichtige Anrufe</li> <li>■ Zeitverschwender</li> <li>■ angenehme Tätigkeiten („Hobbyküche“)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>4</b></p>

Es wird deutlich, dass wir uns häufig mit unwesentlichen und nicht dringlichen Aufgaben beschäftigen, die ein effektives Arbeiten ohne Zeitverlust ausschließen. Für ein gutes Zeitmanagement ist es unabdingbar eine Korrelation zwischen „dringend“, „nicht dringend“, „wichtig“ und „nicht wichtig“ herzustellen.

Dringende Angelegenheiten sind gewöhnlich erkennbar. Sie bedrängen uns und fordern uns quasi auf zu handeln. Häufig empfinden wir sie als angenehm und sie machen auch Spaß. Aber manche sind unwichtig und wenig förderlich für effektives und zeitsparendes arbeiten.

„Wichtigkeit“ hat etwas mit Ergebnissen zu tun – sie sind ein Erfolgsindikator. Die Erledigung ist zudem imagefördernd. „Nicht wichtig“ sind unnötige Zeitfresser, die im Grunde genommen nur dem eigenen Ego und der Rechtfertigung

für unsere Unzulänglichkeiten dienen. Sie haben allerdings den Charme unsere „Hobbyküche“ pflegen zu können. „Dringende Angelegenheiten“ erfordern sofortiges Handeln, weil möglicherweise Gefahr im Verzug ist. „Nicht dringende Angelegenheiten“ bedürfen einer klaren zeitlichen Planung (mittel bis langfristig), um wichtige, erfolgsfördernde Angelegenheiten nicht zu vergessen.

Viele Menschen sind in ihrem Leben Tag für Tag mit Problemen beschäftigt, die ihnen teilweise die Luft zum Atmen nehmen. Die einzige Möglichkeit dem zu entgehen ist das Ausweichen in Tätigkeiten nach Quadrant 4. Sind wir ehrlich zu uns selbst, stellen wir fest, dass wir 90 Prozent unserer Zeit in Quadrant 1 verbringen und das meiste der verbleibenden 10 Prozent, letztlich zur Erholung, in Quadrant 4. Für die Quadranten 2 und 3 ist praktisch keine Zeit mehr verfügbar.

Quadrant 1 ist der der problemorientierten, termingestressten Krisenmanager und „Schaffer“. Bei vielen ist der Burn-out programmiert!

Effektive und letztlich gesunde Menschen sind in der Lage oder bereit zu lernen, wie ein ausgewogenes Ver-

hältnis der einzelnen Quadranten herzustellen ist. Eine Faustformel für effektives Zeitmanagement besagt, dass die prozentuale Gewichtung für Quadrant 1 bei 40%, Quadrant 2 bei 30%, Quadrant 3 bei 20% und Quadrant 4 bei 10% unserer Zeit liegen sollte. Die konsequente Anwendung wird auf Dauer sowohl unsere eigenen Erwartungen als auch die der von uns abhängigen Menschen erfüllen.

## 2 Vorgehensweise

Die Nutzung des Zeitmanagement-Portfolios ist abhängig von den zu verrichtenden Aufgaben, von den zeitlichen Ansätzen für die jeweilige Aufgabe, den täglichen Veränderungen und der persönlichen Disziplin. Für die Anwendung des Zeitmanagement-Portfolios empfehle ich nachstehende Vorgehensweise:

- 1 Schreiben Sie alle Tätigkeiten, die Sie nach Ihrer Ansicht zu erledigen haben, auf.



- 2 Ordnen Sie die Tätigkeiten nach vorliegendem Muster des Zeitmanagement-Portfolios und versehen sie die Tätigkeit mit Erledigungsdatum und einer Zeitvorgabe (wieviel Zeit will beziehungsweise muss ich in die jeweilige Aufgabe investieren; Erfahrungswerte; bis wann ist die Aufgabe zu erledigen).
- 3 Legen Sie (beim ersten Mal) das gefüllte Portfolio für 3 Tage beiseite.
- 4 Prüfen Sie nach diesen 3 Tagen Ihre Zuordnung zu den Quadranten und ziehen Sie gegebenenfalls eine Person Ihres Vertrauens zurate.
- 5 Ordnen Sie das Portfolio neu.
- 6 Legen Sie sich als „Merker“ das Portfolio auf den Schreibtisch oder befestigen Sie es, für Sie sichtbar, an einer Pinnwand.
- 7 Prüfen und korrigieren Sie jeden Abend bevor Sie das Büro verlassen das Portfolio, um täglichen Änderungen gerecht zu werden.
- 8 Passen Sie Ihren Kalender dem Portfolio an.

Diese Vorgehensweise gibt Ihnen Anhaltspunkte, um Sie mit der Nutzung des Zeitmanagement-Portfolios vertraut zu machen. Mit der Zeit werden Sie eigene Vorstellungen zur Optimierung einfließen lassen und feststellen, dass die Prüfung und Korrektur in der Regel nicht mehr als 10 Minuten in Anspruch nimmt.



### HANS-PETER WOLFF

Gesellschafter / Prokurist  
 WOBESCO GmbH  
 E-Mail: Hans-Peter.Wolff@wobesco.de  
 Telefon: 04205 / 31 91 - 76



# Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation: Ideenmanagement leicht gemacht

Wie effiziente Belohnungslösungen das Ideenmanagement in deutschen Unternehmen fördern

Der zunehmende Wettbewerbsdruck in der globalisierten Wirtschaft zwingt Unternehmen dazu, Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse permanent zu evaluieren und zu optimieren. Dabei sind unternehmerische Anpassungsprozesse an der Tagesordnung, um den komplexer werdenden Anforderungen gerecht zu werden und die Konkurrenzfähigkeit zu sichern.

Die treibende Kraft für Verbesserungen liegt im vorhandenen Innovationspotenzial der eigenen Mitarbeiterschaft und einem durchdachten und effizient umgesetzten betrieblichen Vorschlagswesen. Unter diesem Ansatz versteht man die Generierung, Sammlung und Prüfung von Verbesserungsvorschlägen innerhalb einer Unternehmung. Ziele dieses sogenannten Ideenmanagements sind die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Produktinnovationen, die Qualitätssteigerung sowie die Verbesserung von Arbeitsabläufen. Das Potenzial von Einsparungen und Umsatzsteigerungen, das durch die innerbetriebliche Ideengenerierung ausgeschöpft werden kann, liegt im Milliardenbereich.

Viele deutsche Unternehmen nutzen das vorhandene Ideenpotenzial ihrer Mitarbeiter noch immer ungenügend bis gar nicht, weil sie nicht

über ein institutionalisiertes Ideenmanagement verfügen. Ist dies jedoch der Fall und in die bestehende Betriebsstruktur integriert, so haben die Unternehmen zum Teil mit hohem administrativem Aufwand und Kosten zu kämpfen. Dieser zusätzliche monetäre Aufwand entsteht beispielsweise durch die Auswertungsprozesse der gesammelten Ideen und die Verwaltung der Belohnungsprämien. Auch eine geringe Beteiligungsquote und Hemmungen, Ideen einzureichen, können dazu führen, dass Potenziale nicht genutzt werden.

Doch wie können Unternehmen ihre interne Innovationskultur stärken und Mitarbeiter dazu motivieren, Vorschläge zu entwickeln und sich in den Veränderungsprozess einzubringen?

Es zeigt sich, dass nur loyale und motivierte Mitarbeiter bereit sind – indem sie bestehende Strukturen und Abläufe konstruktiv hinterfragen – Transformationsprozesse innerhalb eines Unternehmens zu unterstützen. Das Ideenmanagement entpuppt sich in diesem Zusammenhang auch als zusätzliches strategisches Managementwerkzeug und Führungsinstrument. Es stellt den einzelnen Mitarbeiter in den Fokus und fördert das individuelle Engagement dahingehend, auch

außerhalb des klassischen Aufgabenbereiches kreativ zu sein. Zudem hat jeder Mitarbeiter exakt die gleiche Chance, etwas innerhalb des Unternehmens zu bewegen; unabhängig von seinem Hierarchiestatus. Dabei sind in jedem Fall eine schnelle Entscheidungsfindung, die rasche Umsetzung der Ideen sowie die Transparenz der Bewertung wichtig. Voraussetzung ist weiter, dass die vom Mitarbeiter gezeigte Initiative angemessen honoriert wird. Das schafft Anreize, auch zukünftig Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Im Ideenmanagement haben sich Belohnungslösungen auf der Basis von Gutscheinen bewährt. So prämiieren viele Unternehmen ihre Mitarbeiter bereits für die Einreichung einer Idee mit kleinen Beträgen. Aufgrund der Sachbezugsregelung sind diese Anerkennungsprämien in Form von Gutscheinen bis 44 Euro lohnsteuer- und sozialabgabenfrei. Generell wirkt sich diese Belohnung positiv auf die Anzahl der Ideeneinreichungen aus und motiviert Mitarbeiter, wiederholt Vorschläge einzureichen. Zum anderen werden höhere Anerkennungsprämien für die erfolgreiche Umsetzung einer Idee ausbezahlt. Diese werden mit größeren Gutscheinbeträgen prämiert, die in Relation zum erzielten Einspar- oder Umsatzpotenzial festgelegt werden. Ein Ergebnis ist, dass die Qualität der Ideen steigt und Prämienempfänger das Ideenmanagement positiv im Unternehmen weiterempfehlen.

Im Rahmen eines effizienten Ideenmanagements kann es folglich nur Gewinner geben: Arbeitgeber, die Kosten sparen und mehr Umsatz generieren und Mitarbeiter, die für zusätzliches Engagement belohnt und an das Unternehmen gebunden werden. Für Unternehmen sollte es zu einer Selbstverständlichkeit werden, ihren Mitarbeitern relevante Anreize für Verbesserungsvorschläge zu bieten und deren kreatives Potenzial zu mobilisieren.



**BONAGO** :)  
Ihre Belohnungsexperten

## MARK GREGG

Geschäftsführer

BONAGO Incentive Marketing Group

E-Mail: [Mark.Gregg@bonago.de](mailto:Mark.Gregg@bonago.de)

Telefon: 089 / 622 33 77 - 10

LAG Rheinland-Pfalz hat mit Urteil vom 19.12.2013 – 10 Sa 375/13 – entschieden: Bei eskalierten Arbeitsplatzkonflikten liegt es im Ermessen des Arbeitgebers, mit welchen Maßnahmen er reagiert. Eine Supervision /Mediation stellt eine angemessene Maßnahme zur Konfliktlösung dar und der Arbeitgeber erfüllt so in hinreichendem Maße seine Fürsorgepflicht.



## Supervision / Mediation kann Schadensersatzansprüche der Arbeitnehmer vermeiden

Der Fall, den das LAG zu entscheiden hatte, spielte in einer Kindertagesstätte einer Kirchengemeinde. Zwischen einer Erzieherin und der neuen Leitung gab es verschiedene Konflikte, in deren Folge die Erzieherin ab Mitte Oktober 2012 mehrere Monate ununterbrochen arbeitsunfähig krankgeschrieben war. Zuvor, im September 2012, gab es eine Teambesprechung, bei der die Arbeitgeberseite eine Supervision/Mediation anbot. Diese sagte die Klägerin im Oktober 2012 aus Krankheitsgründen ab. Während der Krankheit mahnte die Arbeitnehmerin die Arbeitgeberseite im November 2012 bezüglich fünf konkret aufgeführter Konfliktfälle ab und forderte die Arbeitgeberin auf, ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen und die Leiterin anzuweisen, sich in Zukunft korrekt zu verhalten. Schließlich kündigte die Arbeitnehmerin wegen Verstoßes gegen die Fürsorgepflicht das Arbeitsverhältnis, nachdem die Arbeitgeberin durch ein Anwaltsschreiben den Vorwurf, sie habe die Fürsorgepflicht verletzt, zurückgewiesen hatte. Die Arbeitnehmerin forderte mit ihrer Klage zum einen Schadensersatz gemäß § 628 Abs. 2 BGB i.V.m. §§ 9, 10 KSchG in Höhe von rund 22.000 EUR sowie eine Entschädigung wegen Verletzung des Persönlichkeitsrechts aufgrund Mobbing in Höhe von 10.000 EUR.

Die Arbeitnehmerin unterlag in beiden Instanzen vollumfänglich. Das LAG lehnte einen Schadensersatzanspruch gemäß § 628 Abs. 2 BGB mit der Begründung ab, dass kein Kündigungsrecht wegen vertragswidrigen Verhaltens des Arbeitgebers im Sinne dieser Vorschrift ersichtlich sei. Auf die fünf konkret abgemahnten Fälle könne sich die Arbeitnehmerin

nicht berufen, weil diese durch die Abmahnung als Kündigungsgrund verbraucht seien. Weitere Kündigungsgründe habe die Arbeitnehmerin nicht vorgetragen. Die Arbeitgeberin habe ihrer Fürsorgepflicht ausreichend genügt, indem sie eine durch einen fachkundigen Mediator geleitete Team-Mediation angeboten habe, unabhängig davon, ob die Arbeitnehmerin zu diesem Zeitpunkt krank war oder nicht. Die Arbeitgeberseite habe das Ermessen bei der Behandlung von Arbeitsplatzkonflikten analog § 12 AGG eingehalten: Die angebotene Mediation stelle eine geeignete und angemessene Maßnahme dar, um diesen Konflikt zu lösen und ein gedeihliches Miteinander herbeizuführen.

Auch ein Anspruch auf Geldentschädigung wegen Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts komme nicht in Betracht. Die fünf Vorfälle aus insgesamt fünf Monaten, die die Klägerin herangeführt habe, stellen kein Mobbing im Sinne einer systematischen Anfeindung und/oder eines schikanösen oder diskriminierenden Verhaltens dar, es handele sich vielmehr um typische Meinungsverschiedenheiten und Reibereien des alltäglichen Arbeitslebens. Solche Konfliktsituationen sind grundsätzlich nicht geeignet, eine Entschädigungspflicht und eine Persönlichkeitsrechtsverletzung zu begründen.

**Praxistipp:** Bei eskalierenden Arbeitsplatzkonflikten ergibt sich aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, dass er handeln muss. In der Wahl der Mittel besteht grundsätzlich Ermessen. Hier sollte die Arbeitgeberseite auch an Mediation/Supervision denken, da es sich erfahrungsgemäß um ein schnelles, kostengünstiges Verfahren mit nachhaltigen Lösungen handelt. Insbesondere deshalb, weil typische Teamkonflikte oder Arbeitnehmerkonflikte nicht justiziabel sind (es wird sich kein Arbeitsgericht finden, das zum Beispiel entscheiden wird, wer sich fair oder unfair verhält, oder wie Prozesse besser gestaltet werden können). In jedem Fall sollte die Mediation durch einen fachkundigen und gut ausgebildeten, idealer Weise externen, Mediator durchgeführt werden, der keinerlei Eigeninteressen im Unternehmen hat und der Schweigepflicht unterliegt. In diesem Zusammenhang hat das LAG Nürnberg mit Urteil vom 27.08.2013 – 5 TaBV 22/12 – entschieden, dass im Hinblick auf die Anordnung der Teilnahme bestimmter Arbeitnehmer an einem Mediationsverfahren kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates besteht.



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

**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach

F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE

E-Mail: Henkel@fps-law.de

Telefon: 030 / 885 927 - 39

# Blaumacher fliegen und zahlen

## Fristlose Kündigung und Erstattung von Detektivkosten bei vorgetäuschter Arbeitsunfähigkeit

Besteht der konkrete Verdacht, dass ein Arbeitnehmer eine vorsätzliche Vertragspflichtverletzung begeht, so kann der Arbeitgeber einen Detektiv mit der Überwachung des Arbeitnehmers beauftragen. Bestätigt sich der Verdacht, rechtfertigt dies nicht nur die fristlose Kündigung des Arbeitnehmers, sondern auch einen Anspruch des Arbeitgebers auf Erstattung der ihm entstandenen Detektivkosten. Eine entsprechende Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) liegt vor (Urteil vom 26. September 2013, 8 AZR 1026/12).

**Der Sachverhalt:** Ein Busfahrer, der seit dem Jahr 2000 bei seinem Arbeitgeber beschäftigt war, ließ sich ab 2009 wiederholt, zum Teil über mehrere Wochen hinweg, krankschreiben. Um Zweifel des Arbeitgebers an den wiederholten Krankschreibungen auszuräumen, sollte sich der Arbeitnehmer einer ärztlichen Untersuchung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) unterziehen. Hierzu erfolgten zwei schriftliche Aufforderungen mit entsprechenden Untersuchungsterminen. Da der Arbeitnehmer keinen der Termine wahrnahm, beauftragte der Arbeitgeber im März 2010 eine Detektei mit der Überwachung des Arbeitnehmers. Diese beobachtete, dass der Busfahrer trotz Krankschreibung in einem Bistro arbeitete, woraufhin ihn der Arbeitgeber erneut zur MDK-Untersuchung aufforderte. Auch diese Ladung blieb erfolglos. So kam die Detektei im April 2010 erneut zum Einsatz und beobachtete den Arbeitnehmer sogar beim Alkoholkonsum und bei Bauarbeiten im Bistro. Mit dem Vorwurf der Erschleichung von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen konfrontiert, stritt der Arbeitnehmer ab, im Bistro gearbeitet oder andere Aktivitäten verrichtet zu haben. Nach Anhörung des Betriebsrats sprach der Arbeitgeber die fristlose Kündigung aus. Dagegen klagte der Arbeitnehmer. Im Rahmen der Widerklage verlangte der Arbeitgeber die Erstattung seiner Detektivkosten in Höhe von rund 13.000 Euro.

Die Vorinstanzen hielten die fristlose Kündigung des Busfahrers für rechtmäßig und sprachen dem Arbeitgeber einen Ersatzanspruch der Detektivkosten zu – allerdings nur für deren zweiten Einsatz im April. Anders als bei der ersten Beauftragung bestand bei der zweiten ein konkreter Verdacht gegen den Arbeitnehmer, so die Vorinstanzen.

Das BAG bestätigte die Rechtmäßigkeit der fristlosen Kündigung und führte aus, dass der schwere Verdacht einer strafbaren Handlung oder einer schwerwiegenden Pflichtverletzung einen Vertrauensbruch darstelle. Hinsichtlich der dem Arbeitgeber entstandenen Detektivkosten stellte das BAG im Grundsatz klar, dass eine Erstattungspflicht für diese Kosten auch dann in Betracht komme, wenn die ermittelten Tatsachen zu einem so schwerwiegenden Verdacht führen, dass eine deswegen ausgesprochene Kündigung im Sinne einer Verdachtskündigung als begründet angesehen werden muss. Anders als noch im März, durfte die Beklagte im April 2010 – aufgrund der konkreten Verdachtsmomente gegen den Kläger – eine Detektei mit dessen Observation beauftragen. Ihr mittlerweile auf Tatsachen gestützter Verdacht,



der Kläger beziehe trotz Arbeitsfähigkeit Entgeltfortzahlung, sei durch die Beobachtungen der Detektei im April 2010 als Verdacht bestätigt worden. Für die Frage der Erstattung erforderlicher und angemessener Detektivkosten könne es dabei keinen Unterschied machen, ob die Observation zur sicheren Feststellung einer vorsätzlichen Vertragspflichtverletzung führe oder lediglich genüge, eine Verdachtskündigung zu rechtfertigen.

**Fazit:** Arbeitgeber dürfen die Kosten für Nachforschungen über das Vorliegen vorsätzlicher Vertragspflichtverletzungen durch Arbeitnehmer grundsätzlich an diese weitergeben, wenn die Beauftragung der Detektei auf einem konkreten Verdacht beruht und sich der Verdacht im Ergebnis bestätigt.

**Anmerkung:** Dieses Urteil sollte Arbeitgeber nicht dazu verführen, in jeglicher Situation einen Detektiv einzuschalten. Erst wenn es den konkreten Verdacht gibt, dass der Arbeitnehmer eine erhebliche Pflichtverletzung im Arbeitsverhältnis begeht und dies häufiger vorkommt, kann diese Option in Betracht gezogen werden. Bestätigt sich der Verdacht nicht, ist eine Erstattung ausgeschlossen, so das BAG.

Ebenfalls zu beachten ist, dass das BAG die Schadensersatzpflicht nur auf die Aufwendungen des Geschädigten erstreckt, die nach den Umständen des Falles als notwendig anzusehen sind. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber nur für die Maßnahmen Erstattungsansprüche hat, die ein vernünftiger, wirtschaftlich denkender Arbeitgeber nach den Umständen des Einzelfalles zur Beseitigung der Störung beziehungsweise zur Schadensverhütung nicht nur für zweckmäßig, sondern auch erforderlich halten dürfte.



**ANDREA BELEGANTE**

Referentin, Rechtsanwältin

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.

E-Mail: [info@bundesverband-systemgastronomie.de](mailto:info@bundesverband-systemgastronomie.de)

Telefon: 089 / 3 06 58 79 - 0



# Gesundheitsmanagement strategisch ausrichten und steuern

Steigende Leistungserwartungen, wachsender Arbeitsdruck und Rente mit 67 – noch nie waren die gefühlten Belastungen im Job so hoch wie heute (*Der Stressreport 2013*). Die Folgen: Burn-out-Boom, vor allem bei den jüngeren Mitarbeitern, und länger werdende Krankheitsphasen bei den älteren Kollegen, wie Untersuchungen der Krankenkassen zeigen. Das stellt die Wirtschaft, die allein durch Fehlzeiten knapp 68 Milliarden Euro im Jahr verliert (*Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und -medizin, 2010*), vor enorme Aufgaben. Eine Antwort darauf ist die Implementierung eines strategischen Gesundheitsmanagements, um stressbedingte Krankheiten in der Mitarbeiterschaft rechtzeitig zu erkennen und präventiv handeln zu können.

Erfolgversprechend ist, was sich an den Berufs- und Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert und die organisatorischen Rahmenbedingungen einbezieht.

Das professionelle Gesundheitsmanagement in Unternehmen verfolgt keinen Selbstzweck, sondern, außer gesetzlichen Aufgaben und der Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter, auch wirtschaftliche Interessen. Unternehmen erhoffen sich davon gesündere Mitarbeiter und damit einhergehend wirtschaftlichen Erfolg und andauernde Wettbewerbsfähigkeit.

## aktiv.net – Das Gesundheitsmanagement bei OTTO

aktiv.net, das Gesundheitsmanagement von OTTO (GmbH & Co KG), wurde 2001 mit dem Ziel gegründet, systematisch und ganzheitlich auf die gesundheitlichen Belange der Mitarbeiter einzugehen.



Im aktiv.net haben sich die einst separat agierenden Abteilungen Arbeitssicherheit, betriebliche Sozialberatung (EAP) und Arbeitsmedizin zusammengeschlossen und das so entstandene Kompetenzspektrum um ein umfassendes Gesundheitsförderungsprogramm

ergänzt. Die Vorteile des Zusammenschlusses liegen auf der Hand:

- a) Die Synergieeffekte ermöglichen die Erstellung eines Interventionskatalogs, der optimal an die Gesundheitssituation der jeweiligen Organisationseinheiten und Mitarbeiter angepasst ist.
- b) Entscheidungen über zu treffende Maßnahmen werden abteilungsintern gefällt – das verkürzt die Prozessketten und ermöglicht ein schnelleres Agieren.

aktiv.net folgt dem Prinzip des ganzheitlichen Gesundheitsansatzes, unter Berücksichtigung des körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der Gesundheit und Leistungsfähigkeit als wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg verankert sind. Dies wird von Führungskräften, Experten und Mitarbeitern als Gemeinschaftsaufgabe verstanden und umgesetzt.

## Der OTTO-Gesundheitsindex

Um einerseits die Leistungen des aktiv.net zielgerichtet einzusetzen und andererseits Aktivitäten neu zu planen und zu evaluieren, hat aktiv.net, in Zusammenarbeit mit dem Mannheimer Institut, den OTTO-Gesundheitsindex entwickelt. Dieses Messinstrument zeigt, wo Handlungsbedarf besteht und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Belastungen der Beschäftigten optimieren, deren persönliche Ressourcen stärken und so die Produktivität und Innovationsfähigkeit

- Betriebsärztliche Betreuung
- Vorsorgeuntersuchungen
- Wiedereingliederungsmanagement
- Präventionsmaßnahmen
- Notfallversorgung | Erste Hilfe
- Reisemedizinische Beratung
- Mutterschutzberatung
- Burn-out-Beratung
- Psychologische Beratung

- Sicherheitsbegehungen
- Gefährdungsbeurteilungen
- Gefahrstoffmanagement
- Technische Beratung und CE-Konformität
- Sachverständigenleistung
- Krisenmanagement
- Arbeitsschutzberatung

- Gesundheitsworkshops
- Gesundheitsprogramm
- Gesundheitschecks
- Ergonomieberatung
- Evaluationen
- Fitness-Lounge
- Gesundheitskurse

- Sozialberatung
- Schuldenberatung
- Suchtberatung
- Persönliches Krisenmanagement
- Kinderbetreuung
- ElderCare

**Mitarbeiterbefragung**

20 Items werden per Online-Tool oder durch einen üblichen Paper & Pencil Fragebogen auf einer 5er-Skala abgefragt. Zu der Befragung werden alle Mitarbeiter eingeladen.

5

4

3

2

1

keine Angabe

(5 = stimme voll zu, 1 = stimme gar nicht zu)

**Themenfelder**

Die Antworten werden zu den neuen Themenfeldern des Gesundheitsindex mit einem eigenen Index zusammengefasst.

**Gesundheitsindex**

Die Ergebnisse der neun Themenfelder werden zum Unternehmens-Gesundheitsindex zusammengefasst. Tieferegehende Analysen sind möglich.

Gesundheitsindex Bereich

## 66

OTTO Gesamt: 63  
min. 45 | max. 81

18 | HR News September 2014

www.HR-RoundTable.de

des Unternehmens erhöhen zu können. Entscheidend ist, dass das Projekt von allen Management-Ebenen getragen und unterstützt wird, nur so kann es nachhaltig funktionieren.

Der Gesundheitsindex gibt ein vollständiges Bild der Situation im Betrieb wider. Er wird in neun Themenfeldern rund um Gesundheit und Wohlbefinden erhoben: 1) Subjektive Gesundheit, 2) Regenerationsfähigkeit, 3) Work-Life-Balance, 4) Unterstützung durch Team und Führungskräfte, 5) Arbeitszufriedenheit, 6) Wertschätzung, 7) arbeitsbedingter Stress, 8) Leistungsfähigkeit sowie 9) private Sorgen. Der große Vorteil des Gesundheitsindex von OTTO: Mit nur 20 Fragen werden all diese Komplexe transparent, ohne dass sie noch ausdifferenziert werden müssen.

Für jede Antwort gibt es Punkte. Je mehr, desto besser für das Unternehmen. Bis zu 100 Punkte sind – theoretisch – möglich. aktiv.net organisiert, in Zusammenarbeit mit der OTTO-Marktforschung, die Befragung. Zur Gewährleistung der Anonymität sind zwei externe Institute – für die Datenerfassung sowie für die Auswertung und Berechnung des Gesundheitsindex – zuständig. Wichtig: Es werden keine personenbezogenen Daten erhoben.

Und so geht es weiter: Im ersten Schritt wird anhand der ermittelten durchschnittlichen Punkt-

zahl (Gesundheitsindex) ein Gesamteindruck von der Leistungsfähigkeit und dem aktuellen Gesundheitsstand aller Mitarbeiter abgebildet. Dieser Mittelwert liegt bei Firmen, die eine vergleichbare Tätigkeitsstruktur wie OTTO aufweisen, bei 60. Das haben repräsentative Befragungen gezeigt, die von Marktforschungsinstituten im Auftrag von OTTO durchgeführt wurden. Mit dem für OTTO errechneten „Gesundheitsindex 2014“ von 63 steht der Distanzhändler also vergleichsweise gut da.

In Fokusgruppen werden für jeden Unternehmensbereich spezifische Analysen zu Optimierungsbedürfnissen in den neun Themenfeldern des Indexes durchgeführt und die Mitarbeiter sowie die Personalentwicklung und -beratung in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen eingebunden. Außer der betrieblichen Gesundheitsförderung geht es vor allem um die Verbesserung der Führungskultur, die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie um das Thema altersgerechte Arbeit. Im Anschluss an die Interventionen wird im Rahmen der Evaluation erneut analysiert, welche Fortschritte erzielt wurden: Sind die Ziele erreicht worden? Ist der Krankenstand gesunken? Sind die Mitarbeiter motivierter und mit den Arbeitsbedingungen sowie dem Betriebsklima zufrieden? Generell gilt: Je höher der Gesundheitsindex, desto

niedriger die Fehlzeitenquote und umgekehrt. Mit den neun Themenfeldern hat OTTO neun Ansatzpunkte, um nicht nur den Indexwert zu steigern, sondern auch die Wirtschaftskraft des Unternehmens nachhaltig zu stärken. ■■■■


**OTTO**
**MARTIN KÖNIG**

Projektleiter Geschäftsentwicklung und Controlling im aktiv.net  
Otto (GmbH & Co KG)  
E-Mail: Martin.Koenig@otto.de


**OTTO**
**KARSTEN VON RABENAU**

Bereichsleiter Gesundheitsmanagement  
Otto (GmbH & Co KG)  
E-Mail: Karsten.Rabenau@otto.de

Anzeige



Monatlich **bestens** informiert

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

# Gefährdungsanalyse im Unternehmen – mit digitalen BGM-Tools systematisch und ergebnisorientiert arbeiten



Permanente Erreichbarkeit und zunehmende Komplexität – Beschäftigte sind gestresst, erschöpft oder fühlen sich gar ausgebrannt. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen wächst zunehmend, Ausgaben in Milliardenhöhe für Volkswirtschaft und Unternehmen sind die Folge. Der Gesetzgeber hat darauf reagiert und fordert die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastungen nach § 4 Nr. 1 ArbSchG. Doch trotz gesetzlicher Verpflichtung haben sich bislang nur wenige Unternehmen damit auseinandergesetzt.

Die psychische Gefährdungsanalyse stellt Firmen vor große Herausforderungen: Wie gehe ich vor, wie beziehe ich die Mitarbeiterschaft ein, wie und über welche Kanäle kommuniziere ich? Wesentlich beim internen Analyseprozess ist, dass das Vorgehen strukturiert und nachhaltig ist, dass es klare Verantwortlichkeiten gibt und dass möglichst viele Mitarbeiter eingebunden werden und sich beteiligen. Das Ganze versteht sich als ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Gefährdungen immer wieder neu ermittelt und bewertet, Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt sowie Wirkungen überprüft werden, um so sinnvolle Neujustierungen zu ermitteln.

Um diese hochkomplexe Aufgabe professionell anzugehen haben wir eine digitale Lösung entwickelt: das moove Health Risk Assessment

– eine onlinebasierte und wissenschaftlich fundierte Befragung, die den Gesundheitszustand aller Beschäftigten 100%ig anonym erfasst. Jeder Mitarbeiter erhält einen persönlichen Zugang zum webbasierten moove Gesundheitsportal. Anhand eines umfangreichen Fragebogens werden hier seine Ansichten und sein individuelles Erleben im beruflichen Alltag erfasst. Die Auswertung ist sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch – anonymisiert – für das gesamte Unternehmen sofort verfügbar. Auf Basis der Befragungsergebnisse schlägt moove jedem Mitarbeiter individuelle Aktivitäten zur nachhaltigen Verbesserung seiner Gesundheit vor, die sich durch den Einsatz digitaler und mobiler Technologien ganz einfach in den Alltag integrieren lassen. Um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erhalten beziehungsweise zu steigern, helfen unsere Berater bei der Ableitung und Umsetzung relevanter Maßnahmen im Unternehmen.

Das moove Health Risk Assessment beinhaltet rund 160 Fragen zu den Themen Anforderungen, Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Beziehungen und Führung sowie individuelle Gesundheit. Alle Fragen beruhen auf wissenschaftlich validierten Subskalen. Hinzu kommen zielgruppenspezifische Kommunikationspakete, Workshops oder unternehmensspezifische Aktionen. Die gesetzlichen Vorgaben zur Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung werden damit erfüllt.

Die Befragung zur Gefährdungsbeurteilung ist bereits ein wichtiger Schritt, doch damit ist es noch nicht getan. Um wirklich nachhaltig etwas für die Unternehmensgesundheit und damit für die Zukunft des Unternehmens zu tun, ist das regelmäßige Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen erforderlich. Es geht nicht nur darum, Belastungsquellen zu erkennen, sondern auch um

die kontinuierliche Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Unternehmen, die den Zusammenhang zwischen individueller Gesundheit und Unternehmenserfolg erkennen, erhalten mit moove die Möglichkeit, maßgeschneiderte gesundheitsbezogene Maßnahmen umzusetzen – statt, wie so oft geschehen, „mit der Gießkanne“ zu operieren.

**Hintergrund moove:** Mit moove-Tu's für Dich! bietet die vitaliberty GmbH individuell gestaltete, digitale Gesundheitsprogramme an, welche die persönlichen Gesundheitsziele der Mitarbeiter fördern und somit auch die Gesundheitsbilanz und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig unterstützen. Entwickelt wurde moove auf Basis von Bedarfsanalysen und beim Informationsaustausch von Firmen, die Gesundheit als Wettbewerbsvorteil verstanden haben und ihre Mitarbeiter an verschiedenen Standorten erreichen wollen. Kernstück ist das moove Gesundheitsportal, über das sich Mitarbeiter ihr ganz individuelles Gesundheitsprogramm zusammenstellen können: Ob gesündere Ernährung, eine bessere Stresskompetenz, mehr Bewegung, ein gesunder Rücken oder besserer Schlaf – moove gibt jedem genau die Unterstützung, die er benötigt. Über die webbasierte Lösung kann weltweit auf die Gesundheitsprogramme zugegriffen werden, was ein standortübergreifendes Gesundheitsmanagement ermöglicht.

Sie möchten moove kennenlernen? Besuchen Sie unser wöchentliches kostenloses Webinar. Anmeldung unter: [www.corporate-moove.de/webinar](http://www.corporate-moove.de/webinar). Weitere Infos unter [www.corporate-moove.de](http://www.corporate-moove.de)

**Über die vitaliberty GmbH:** Die vitaliberty GmbH mit Sitz in Mannheim gehört zur international agierenden vitagroup und zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge und Prävention. Die Vision von vitaliberty ist es, Unternehmen zu mehr Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit durch gesunde und leistungsstarke Mitarbeiter zu verhelfen. Das innovative Betriebliche Gesundheitsmanagement moove-Tu's für Dich! verbindet neueste Technologien mit motivierenden und zielgruppengerechten Lösungen.



**HARALD HOLZER**  
Geschäftsführer  
vitaliberty GmbH  
E-Mail: [info@vitaliberty.de](mailto:info@vitaliberty.de)  
Telefon: 0621 / 15 02 14-0



# Talentförderung durch ein duales Studium

Duale Studiengänge erfreuen sich bei jungen Menschen zunehmender Beliebtheit und sind für eine wachsende Zahl von Unternehmen ein wichtiges Instrument zur Nachwuchskräftegewinnung und -entwicklung. Die Vorteile eines dualen Studiums sowie die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen werden im vorliegenden Beitrag erörtert.

Ein duales Studium verbindet die betriebliche Aus- und Weiterbildung mit einem theoretischen Studium. Das duale Studium an der WelfenAkademie Braunschweig wird in enger Kooperation mit zahlreichen, meist langjährigen, Kooperationsunternehmen durchgeführt – darunter finden sich unter anderem die Norddeutsche Landesbank, Volkswagen Financial Services, NEW YORKER, Autovision, Aldi und Jägermeister. Zu Beginn des Studiums erfolgt eine Festlegung auf eine der angebotenen Fachrichtungen (wie Bank-, Versicherungs-, Industrie-, Handels-, Mode-, Sport- und Personaldienstleistungs-Management sowie Dialogmarketing).

## Steuerliche Aspekte des dualen Studiums am Beispiel der WelfenAkademie

Studium und betriebliche Praxis sind also sowohl organisatorisch als auch bezüglich der Lernprozesse miteinander verzahnt. So wird sichergestellt, dass der Studierende außer allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auch die für seine Branche relevanten Kenntnisse vertieft. Das duale Studium an der WelfenAkademie bringt somit exzellent ausgebildete Akademiker hervor, die zudem eine ausgezeichnete praktische Ausbildung erhalten haben. Die beteiligten Arbeitgeber können sich so gegenüber der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt profilieren und im Wettbewerb um Talente durchsetzen.

Manchen Unternehmen sind die Rahmenbedingungen im dualen Studium unbekannt, diese werden daher nachstehend erläutert.

Im dualen Studium besteht zwischen dem Studierenden, dem Kooperations-/Ausbildungsunternehmen und der WelfenAkademie eine vertragliche Bindung in Form eines Studien- und Ausbildungsvertrages. Durch das 4. Gesetz

zur Änderung des Sozialgesetzbuchs IV (SGB) gilt seit dem 01.01.2012, dass Studierende an dualen Studiengängen einheitlich in der Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung sowie der Arbeitsförderung als Beschäftigte des Kooperations-/Ausbildungsunternehmens sozialversicherungspflichtig sind. Sie werden damit für die Dauer des Studiengangs – sowohl während der Praxis- als auch der Studienphase – den zur Berufsausbildung Beschäftigten gleichgestellt. Eine Versicherungsfreiheit als sogenannter „Werkstudent“ kommt für die Dauer des dualen Studiums nicht in Betracht, da Studenten des dualen Studiums ihrem Erscheinungsbild nach Arbeitnehmer des Kooperations-/Ausbildungsunternehmens sind. Auch eine Versicherungsfreiheit wegen Geringfügigkeit (Minijob-Regelung mit Entgelt bis EUR 450,00) besteht nicht. Für sie gilt aber die sogenannte Geringverdiener-Grenze von EUR 325,00.

In lohnsteuerlicher Hinsicht bestehen keine Besonderheiten. Allerdings ist zu beachten, dass nach der derzeitigen Rechtslage Aufwendungen für ein Erststudium, wie etwa Studien-, Prüfungs- und Semestergebühren, grundsätzlich keine steuerlich abzugsfähigen Betriebsausgaben oder Werbungskosten darstellen. Vom Studenten getragene Berufsausbildungskosten können nur im Rahmen der Sonderausgaben gemäß § 10 Abs. 1 Nr. 7 EStG bis zu einem nachgewiesenen Betrag in Höhe von EUR 6.000,00 steuerlich geltend gemacht werden.

Eine Ausnahme besteht allerdings dann, wenn, wie beim dualen Studium an der WelfenAkademie, die Bildungsmaßnahme im Rahmen eines Ausbildungsdienstverhältnisses stattfindet. Dieses liegt vor, wenn das Studium im Rahmen eines Studien- und Ausbildungsvertrages Gegenstand eines Dienstverhältnisses ist und somit ein überwiegend betriebliches Interesse des Ausbildungsbetriebes besteht. Die durch das duale

Studium veranlassten Aufwendungen, welche in der Regel vom Kooperations-/Ausbildungsunternehmen getragen werden, stellen dabei steuerlich abziehbare Betriebsausgaben dar.

Einige Ausbildungsunternehmen vereinbaren mit den Studierenden regelmäßig sogenannte Rückzahlungsvereinbarungen über Teile der geleisteten Studiengebühren. Danach werden zum Beispiel Rückzahlungen fällig, wenn der Studierende nach erfolgreichem Abschluss des dualen Studiums an der WelfenAkademie ein Beschäftigungsangebot des Ausbildungsunternehmens ausschlägt oder innerhalb einer vereinbarten Frist nach Antritt des anschließenden Beschäftigungsverhältnisses das Ausbildungsunternehmen verlässt. Derartige Rückzahlungen stellen für den Ausbildungsbetrieb Betriebseinnahmen, für den Studierenden Werbungskosten dar.

Weitere Einzelheiten sollten Sie mit Ihrem Steuerberater besprechen. Gern können Sie sich auch an die Autoren wenden – unter [www.pkf-fasselt.de](http://www.pkf-fasselt.de) oder [www.welfenakademie.de](http://www.welfenakademie.de).



**JENS DÜE**

Wirtschaftsprüfer / Steuerberater  
PKF Fasselt Schlage Partnerschaft  
E-Mail: [Jens.Duee@pkf-fasselt.de](mailto:Jens.Duee@pkf-fasselt.de)  
Telefon: 0531 / 24 03 - 300

**PKF**

Wirtschaftsprüfung & Beratung



**DR. JENS BÖLSCHER**

Geschäftsführer  
WelfenAkademie e.V. / Berufsakademie  
E-Mail: [Jens.Boelscher@welfenakademie.de](mailto:Jens.Boelscher@welfenakademie.de)  
Telefon: 0531 / 214 88 11



# Erfolgsfaktoren einer zukunftsfähigen Ausbildung

Gerade Unternehmen abseits der Metropolenregionen müssen um die Sicherung ihres Nachwuchses kämpfen, denn die sinkende Anzahl qualifizierter Schulabgänger zieht es eher in städtische Zentren als in ländlich geprägte Regionen.

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist mit rund 3.500 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber im Nordosten Baden-Württembergs und begann schon vor zehn Jahren, die demografische Entwicklung aktiv zu „managen“, um sich für die Zukunft zu wappnen. Ihre demografiefeste Personalarbeit berücksichtigt alle Phasen des Erwerbslebens – vom Ausbildungsstart bis zum Eintritt in den Ruhestand. Entsprechend vielschichtig sind die zum Teil seit langem etablierten Bausteine modernen Personalmanagements bei der mit 7,3 Millionen Kunden größten deutschen Bausparkasse.

## Mehr Eigenverantwortung und Individualität

Schwäbisch Hall hat ihr Ausbildungskonzept entscheidend weiterentwickelt, denn durch G8, Gesamtschulen und Bologna-Prozess divergieren die Kompetenzprofile der (Hoch-)Schulabgänger heute viel stärker als früher, ebenso die Lerntypen



**Schwäbisch Hall**  
Auf diese Steine können Sie bauen

### STEPHANIE DANHOF

Leiterin Personalentwicklung und Ausbildung  
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG  
E-Mail: Stephanie.Danhof@Schwaebisch-Hall.de



und Lerngeschwindigkeiten. Die immer kürzere Halbwertszeit des Wissens und hohe Veränderungsgeschwindigkeiten fordern die Berufseinsteiger stärker als früher. Ein Ausbildungskonzept, das darauf abzielt, junge Menschen optimal auf das Berufsleben vorzubereiten, muss sich heute am Einzelnen orientieren – und es sollte die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln, zur Reflexion des eigenen Verhaltens sowie zur Selbststeuerung vermitteln. Das Ausbildungskonzept wird seit fünf Jahren in mehreren Stufen in der Schwäbisch Hall-Gruppe umgesetzt. Die Ausbildung orientiert sich konsequent an der Frage, welche Kompetenzen einen erfolgreichen Berufseinstieg ermöglichen. Dies ist in einem Kompetenz-Profil mit neun fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen zusammengefasst. Dazu zählen etwa „Lern-“ sowie „Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft“ in den Bereichen „Persönliche Kompetenz“ und „Selbstständiges Arbeiten“ sowie „Ziel- und Ergebnisorientierung“ im Bereich „Methodische Kompetenz“. Damit rücken zusätzlich konkrete Lernziele in den Fokus.

## Der Ausbilder 2.0: Mehr Coach als Lehrer

In einem ersten, dreimonatigen Ausbildungsblock lernen die angehenden Bankkaufleute das Basis-Fachwissen zum Bank- und Bausparwesen. Schon hier schärfen sie den Blick auf

ihre eigenen Kompetenzen und üben sich in der selbstgesteuerten Umsetzung erkannter Lernbedarfe. Während der anschließenden sechs drei- bis sechsmonatigen Ausbildungsabschnitte in den Fachabteilungen sollen sie sich die für diese Phase definierten Lernziele weitgehend selbstständig aneignen. Dabei unterstützen sie fünf hauptamtliche Ausbilder im Bankinnendienst und 80 Fachbereichsausbilder als „Lernprozessbegleiter“. Deren Rolle und ihr Selbstverständnis haben sich im neuen Konzept entscheidend verändert: Beobachten und Feedback geben ersetzen Bewerten und Benoten. Sie sind eher Coach denn Lehrer.

## Viel Freiraum innerhalb klarer Strukturen

Das neue Konzept basiert auf Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Auszubildenden. Damit das zum Erfolg führt, braucht es Leitplanken. So hat jeder Ausbildungsabschnitt die gleiche Struktur: In einem Einführungsgespräch analysieren Ausbilder und Auszubildender gemeinsam den Status Quo und legen im Rahmen einer Lernvereinbarung den Lern- und Entwicklungsbedarf fest. Formulare helfen, die nötige Prozessdisziplin zu wahren. Das Lernen erfolgt mithilfe von Wochenaufgaben, die fast immer reale Geschäftsprozesse abbilden und den Azubis helfen, Schritt für Schritt die Fähigkeiten und Fertigkeiten

zu erwerben, die sie entwickeln sollen. Die Lernaufgaben mit Formaten wie „Gruppenpuzzles“ und „Hausbegehungen“ sind methodisch vielfältig und auf den Bedarf der „Generation Y“ und „Z“ zugeschnitten. In einem Kompetenztagebuch, das sie während der gesamten Ausbildung begleitet, notieren die Auszubildenden Erfolge und Misserfolge, Fortschritte und Handlungsfelder auf dem Weg zur Erreichung der Lernziele und dokumentieren dabei ihren Kompetenzzuwachs.

Der Ausbilder steht als Ansprechpartner sowie Rat- und Impulsgeber bereit, primär beobachtet er den Prozess. Er greift nur bei Bedarf und auf die Eigeninitiative des Auszubildenden hin moderierend ein. Die Intensität der Lernprozessbegleitung ist daher individuell sehr unterschiedlich. Zwischengespräche für Feedback und Reflexion läuten eine neue Lernvereinbarung für die zweite Hälfte des Ausbildungsabschnitts ein.

Nach diesem Grundkonzept der Kompetenzentwicklung und -feststellung verläuft die ge-

samte Ausbildung. So sollen die Nachwuchskräfte künftig selbst erkennen, wann sie, etwa aufgrund veränderter Kundenanforderungen oder Marktbedingungen, neue Lösungswege gehen müssen. Außerdem sollen sie sich selbstständig die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse aneignen.

### Erfolgsfaktoren

Aus dem dargestellten Lernprozess ergeben sich wesentliche Erfolgsfaktoren für ein zukunftsweisendes Ausbildungskonzept:

1. kompetenzbasierte Lernprozesse mit hohem Selbststeuerungsgrad,
2. individuelle Begleitung durch Feedback, Fördern und Fordern und
3. neben- und hauptamtliche Ausbilder, die diese individuelle Begleitung auch umsetzen können und wollen.

Um auch weiterhin die richtigen Nachwuchskräfte zu finden und zu binden, ist ein zielgerichtetes Ausbildungsmarketing wichtig, das

eine frühe Ansprache von Nachwuchskräften ermöglicht. Und damit die Auszubildenden Schwäbisch Hall von Anfang an als berufliche Heimat empfinden, sollten sie sich schon während ihrer Ausbildung als vollwertige Mitarbeiter fühlen. Das setzt voraus, dass der Beitrag der Ausbildung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auch im Unternehmen geschätzt ist. Und es ist wichtig, den angehenden Bankkauleuten eine attraktive Perspektive zu bieten.

### Erfahrungen und Fazit

Die Einführung des neuen Ausbildungskonzepts ist aufwändig und braucht Sponsoren. Die Ausbilder sind dabei die entscheidenden Katalysatoren, ihr Rollentausch vom „Unterweiser“ zum „Lernprozessbegleiter“ benötigt Zeit und Training. Die frühzeitige Einbindung der Fachbereiche und des Betriebsrats stellt die nötige Akzeptanz im Unternehmen sicher. Auch die Kultur spielt eine Rolle, Fehler müssen erlaubt sein und als Lernchance gesehen werden. ■■■

Anzeige

## Unser Veranstaltungshinweis für Sie



## Infotag Tools & Add-Ons für SAP ERP HCM

02.12.2014 in Frankfurt | 110,- Euro (zzgl. gesetzl. MwSt.)

### Drei Fragen zu dem Infotag an die Projektmanagerin

Eva Neurath, DATAKONTEXT GmbH, Frechen

#### 1) Das Besondere an diesem Infotag ist?

Der Infotag Tools & Add-Ons für SAP ERP HCM bietet Unternehmen die Möglichkeit, unter fachlicher Begleitung an nur einem Tag HR-Tools für SAP kennenzulernen und unterstützt somit konkret bei der Auswahl von geeigneten Softwareinstrumenten für ihr Unternehmen. Er bietet viel Zeit für den direkten Dialog und Erfahrungsaustausch mit den Anbietern der Tools.

#### 2) Der Infotag hat folgende Zielsetzung:

Er bietet den Teilnehmern die Möglichkeit verschiedene Anbieter und Produkte in sehr kurzer Zeit kennenzulernen und mit den Herstellern in den direkten Dialog zu treten. Alle Teilnehmer profitieren von den Fragen und Antworten des Tages und können sich so eine bessere Basis für ihre Entscheidungen und ihre Investitionen verschaffen.

#### 3) Für die berufliche Praxis bietet Ihnen dieser Infotag ...

einen sehr guten Überblick über das Leistungsspektrum der präsentierten HR-Tools, um eine bessere Entscheidungsgrundlage bei der zukünftigen Auswahl zu bekommen. Darüber hinaus gibt SAP selbst aus erster Hand einen Überblick über die aktuellen Entwicklungsplanungen im Bereich SAP ERP HCM.

Anmeldung über [tagungen@datakontext.com](mailto:tagungen@datakontext.com) oder per Fax an 02234/98949-44

# Fallstricke bei der Auslandsentsendung



## Worauf man bei einer Auslandsentsendung achten muss

Immer mehr Unternehmen entsenden Mitarbeiter für einen Arbeitseinsatz ins Ausland. In den letzten Jahren ist die Zahl der Entsendeten, so genannten Expatriates, um rund 60 Prozent gestiegen. Worauf man bei einem längeren Auslandsaufenthalt achten sollte, darüber sprach „HR-RoundTable News“ mit Robert Heiligers, Leiter International Employee Benefits bei der Talanx Pensionsmanagement AG und zuständig für das Thema Auslandsentsendung bei dem Versicherer HDI.

**HR-RT News: Herr Heiligers, Sie beraten Firmen bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Wo liegen hierbei die größten Fallstricke?**

Robert Heiligers: Eine pauschale Antwort zu geben ist schwierig. Viel hängt von der Persönlichkeit der entsandten Person ab und der Vorbereitung auf den Einsatz. Das Thema Entsendung wird oft als kompliziert erlebt, zumal die Bereiche Sozialversicherung, Steuer- und Arbeitsrecht in Deutschland nicht aufeinander abgestimmt sind. So ist es arbeitsrechtlich kein Problem, seine betriebliche Altersversorgung auch im Ausland fortzuführen. Aus steuerlicher Sicht ist dies aber kaum möglich, weil steuerlich gesehen die Kosten der Entsendung vom wirtschaftlichen Arbeitgeber getragen werden. Im Falle einer Entsendung ist dies meist die ausländische Gesellschaft. Werden die Entsendungskosten aber vom ausländischen Arbeitgeber getragen, dann scheidet der Arbeitnehmer

für die Zeit des Auslandsaufenthaltes aus der deutschen Sozialversicherung aus. Man müsste in dem Fall versuchen, über eine Ausnahmevereinbarung weiterhin in der deutschen Sozialversicherung zu verbleiben. Dies ist aber nur möglich, wenn es auch ein Sozialversicherungsabkommen mit dem Gastland gibt.

**Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst vor den Folgen einer missglückten Auslandsentsendung schützen?**

Heiligers: Ich rate dazu, Risiken durch eine gründliche Vorbereitung zu reduzieren und dabei erfahrene Berater wie HDI beziehungsweise HDI-Gerling ins Boot zu nehmen. Jede Auslandsentsendung ist anders – und sollte deshalb rechtzeitig individuell geplant und begleitet werden. Den Personalabteilungen vieler Unternehmen fehlen häufig die Zeit und die Erfahrung. Wir arbeiten innerhalb unseres Dienstleistungskonzepts „Flex Pat“ mit internationalen

Spezialisten zusammen und koordinieren deren Dienstleistungen für unsere Kunden. Durch unsere ganzheitliche Beratung erhält der Kunde gar nicht erst das Gefühl, dass Arbeitsrechtler, Steuerberater und Sozialversicherungsberater unterschiedliche Empfehlungen zum gleichen Thema geben. Im Rahmen von „Flex Pat“ organisieren wir für Unternehmen weltweit fast die komplette Auslandsentsendung – von der Planung und Verwaltung der Einsätze bis zur Abwicklung des Umzugs und den Formalitäten der Einwanderungsbehörden. Wir betreuen sowohl die Firma als auch den entsandten Mitarbeiter vor Ort als zentraler Ansprechpartner für alle Themen.

**Auslandsentsendungen bergen für Unternehmen und Mitarbeiter viele Tücken. So kann sich zum Beispiel im Nachhinein herausstellen, dass der Arbeitnehmer im Ziel-land nicht rentenversichert war. Wer muss dafür sorgen, dass so etwas nicht passiert?**

Heiligers: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Mitarbeiter über die Konsequenzen einer bevorstehenden Auslandsentsendung zu informieren. Denn dem Unternehmen obliegt eine erhöhte Aufklärungs- und Fürsorgepflicht. Zugleich ist der Mitarbeiter gehalten, eigenverantwortlich zu handeln. Speziell in den Bereichen Steuern und Sozialversicherung ist rechtlich nicht klar geregelt, wo die Eigenverantwortung des Mitarbeiters endet und wo die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers beginnt. In der Praxis sind deshalb klare Absprachen geboten: Welche Vorbereitungen sind erforderlich und wer kümmert sich wann um was? Wichtig für Unternehmen: Alle Hinweise, die sie Mitarbeitern zum Thema Auslandsentsendung geben, müssen korrekt sein.

**Die Wirtschaft in vielen Schwellenländern boomt. Welche besonderen Herausforderungen bergen Entsendungen in solche Staaten?**

Heiligers: Auch hier gilt zunächst die Aufklärungspflicht des Arbeitgebers. Er muss den Mitarbeiter darauf hinweisen, wenn im Zielland beispielsweise gesundheitliche Risiken bestehen, politische Unruhen drohen oder besondere landestypische Sitten und Gebräuche herrschen. In vielen Schwellenländern sind oft die Sicherheits- und Sozialstandards niedriger als in Westeuropa. Deshalb gehören der Abschluss einer Auslandsunfall- und einer Auslandsrankenversicherung zum Pflichtprogramm. Auch bei der Beschaffung von Dokumenten für die Ein- und Ausreise, bei der Zollabfertigung und bei der Wohnungssuche muss der Arbeitgeber dem Mitarbeiter helfen. In besonders gefährlichen Regionen setzen Unternehmen darüber hinaus oft Bus-Pendeldienste und Personenschutz für den Weg zwischen Wohnung und Arbeitsstätte sowie Notfall-Hotlines ein.

**Welche Konsequenzen drohen Unternehmen, die bei der Organisation von Auslandsentsendungen Fehler machen?**

Heiligers: Kommt der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nicht nach, darf der Mitarbeiter seine Tätigkeit einstellen. Juristisch ausgedrückt, ist er zur Leistungsverweigerung berechtigt. Gravierender sind die Konsequenzen natürlich, wenn dem Mitarbeiter im Zielland etwas zustößt. Dann kann der Arbeitgeber verpflichtet sein, Schadenersatz für Personen-, Vermögens-

und Sachschäden zu leisten, einschließlich Behandlungskosten und Schmerzensgeld.

Der Arbeitgeber darf sich auf Auskünfte von anderen nicht blind verlassen. Ich kenne zum Beispiel einen Fall, in dem die Krankenkasse den Verbleib des Mitarbeiters in der deutschen Sozialversicherung zugesagt hatte. Ein Fehler, wie die zuständigen Behörden später feststellten. Die Entsendung musste rückabgewickelt werden. Weil Krankenkassen nicht für Falschaussagen haften, blieb das Unternehmen auf den Kosten sitzen.

**Warum ist das Thema Krankenversicherung immer wieder ein Knackpunkt?**

Heiligers: Weil fast 90 Prozent der Deutschen gesetzlich krankenversichert sind. Diese Tatsache ist bei Entsendungen außerhalb der Europäischen Union (EU) problematisch, da die gesetzliche Krankenversicherung die Kosten im Ausland nicht direkt erstatten kann. Der Mitarbeiter muss hier in Vorleistung gehen und versuchen, über den Arbeitgeber in Deutschland sein Geld zurückzubekommen. In dem Sinne funktioniert die gesetzliche Krankenversicherung im Ausland quasi wie die private Krankenversicherung in Deutschland. Das Problem ist natürlich, dass der Arbeitgeber auf diese Weise Einblick in die Krankenakte des Mitarbeiters erhält. Ein Datenschutzthema, das schwierig zu lösen ist. Außerdem gibt es innerhalb der EU oft Probleme mit der europäischen Gesundheitskarte, über die Behandlungen abgewickelt werden sollen. Da es bis zu zwei Jahre dauern kann, bis eine Zahlung geleistet wird, nimmt man sie im Ausland nicht gern an. Die Folge ist, dass man als gesetzlich Versicherter auch innerhalb Europas oft in Vorleistung gehen muss. Erschwerend kommt hinzu, dass die entstandenen Kosten oft nicht in voller Höhe erstattet werden, sondern nur bis zu dem in Deutschland geltenden Höchstsatz. Dies kann vor allem in Ländern wie den USA für den Arbeitgeber sehr kostspielig werden, da er die Differenz zu den tatsächlichen Kosten tragen muss.

Um diese Probleme zu vermeiden, empfiehlt es sich, über die Firma eine internationale Vollkostenrankenversicherung abzuschließen. Eine Auslandsreisekrankenversicherung reicht bei längerem Aufenthalt nicht aus. Wichtig ist auch, dass die internationale Krankenversicherung keine Leistungsgrenzen vorsieht und dass die

Versicherung Dienstleistungen, wie beispielsweise eine Rücktransportdeckung und eine professionelle Vor-Ort-Unterstützung, umfasst. Für die Kranken- und Pflegeversicherung in Deutschland sollte eine so genannte Anwartschaftsversicherung für die Dauer der Entsendung abgeschlossen werden. So kann bei Rückkehr nach Deutschland die Mitgliedschaft bei der gleichen Kasse fortgeführt werden.

**Wie wichtig ist für eine Auslandsentsendung ein interkulturelles Training?**

Heiligers: Ein interkulturelles Training ist das A und O einer erfolgreichen Entsendung. Dieser Aspekt wird in Deutschland leider immer noch unterschätzt. Jedes Land hat seine eigenen Werte und Sitten, die man kennen, verstehen und respektieren sollte, wenn man in diesem Land geschäftlich punkten möchte. Gute Produkte, innovative Technologien und perfekter Service sind das eine. Oft entscheiden aber verständnisvoller Umgang und Einfühlungsvermögen über eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf internationalem Parkett.

Arabische Staaten, zum Beispiel, lassen sich vom Westen wenig beeinflussen. Persönliche Beziehungen sind hier sehr wichtig. Man sollte daher den Erstkontakt nicht schriftlich oder telefonisch, sondern durch persönliche Beziehungen suchen. Auch die Betreuung und Eingewöhnung der Familie des Arbeitnehmers ist ein sehr wichtiger Punkt. Fühlt die Familie sich im Ausland nicht wohl, scheitert meist auch die Entsendung.

**Herr Heiligers, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



**ROBERT HEILIGERS**

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

Aus dem Erfahrungsschatz unzähliger Aufträge und Diskussionen mit Experten der Branche hat Helmut Berg, Geschäftsführer der RSB Deutschland GmbH, die Quintessenz der Entsendepolitik des Mittelstands formuliert – denn jede der 7 Todsünden der Auslandsentsendung ist in der Lage, so ein Projekt komplett in Frage zu stellen.

### Todsünde Nr. 1: Das Touristenvisum

Mitarbeiter mit einem Touristenvisum – quasi nebenbei – ins Zielland zu entsenden, kommt immer noch häufig vor. Dabei sind die Risiken enorm: Hohe Strafen für die Firma und den Mitarbeiter, ein eventuelles Beschäftigungsverbot sowie eine besonders strenge Beaufsichtigung der Firma erschweren die Aktivitäten vor Ort. Compliance, also die strikte Einhaltung gerade auch der Einreise-, Visa- und Aufenthaltsbestimmungen, ist ein absolutes Muss.

### Todsünde Nr. 2: Learning by Doing

Learning by Doing ist ein viel zu teurer Weg, um zu erfahren, wie Entsendungsprozesse gestaltet werden sollten. Viele Firmen sind überrascht, welche Hürden und welcher Aufwand bei der Beschäftigung im Ausland bestehen – und sie verfügen oft nicht über genügend Personal und Know-how in den Personalabteilungen.

### Todsünde Nr. 3: Vernebelte Kostenschätzung

Zu Beginn eines Projektes wird häufig realitätsfremd im Kostennebel herumgestochert. Arbeitgeber registrieren erst im Nachhinein, dass ihnen Informationen und Know-how fehlen, um die wahren Kosten über den Gesamtzeitraum der Entsendung abzuschätzen.

### Todsünde Nr. 4: Zu enger Blickwinkel

Eine Entsendung ist keine Urlaubsreise, der Wechsel-Stress in eine fremde Kultur wird vielfach unterschätzt. Von einer Entsendung ist auch fast nie nur eine Person betroffen. Ein Perspektivwechsel bei der Planung und Koordination hilft zu begreifen, dass oft nicht nur ein Individuum entsendet wird, sondern eine Gruppe, eine Familie, von der diese Person „zufällig“ der



Qualität im Relocation Service

# Die 7 Todsünden der Auslandsentsendung

Welchen Grad der Professionalisierung der Auslandsentsendung kann ein Unternehmen erreichen? Welches sind die Risiken und Compliance-Anforderungen bei der Gestaltung von Entsendungsprozessen?

Stelleninhaber ist. „A family makes or breaks an assignment“. Im Interesse des Projekterfolges ist eine gründliche interkulturelle Vorbereitung für den Mitarbeiter und seine Familie unbedingt erforderlich – auch wenn ihnen die Kultur im Zielland recht geläufig erscheinen mag.

### Todsünde Nr. 5: Komplexität unterschätzen

Eine Auslandsentsendung ist ein komplexes System mit vielen voneinander abhängigen individuellen Variablen. Zur erhöhten Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer gehört es, die Wechselwirkungen des Steuer-, Sozialversicherungs-, Arbeits- und Immigrationsrechts aktiv zu managen und sich mögliche negative Folgen bewusst zu machen.

### Todsünde Nr. 6: Image der Entsendung verbrennen lassen

Fühlt sich die zu entsendende Person mit ihren Fragen und Problemen alleingelassen, wird sie schnell unzufrieden und Auslandsentsendungen bekommen in der Firma einen schlechten Ruf. Gerade in kleinen und mittleren Unterneh-

men, in denen entsendungswillige Fachkräfte rar sind, gilt es, die interne Rekrutierung sorgfältig zu planen. Die Unternehmensleitung muss dafür sorgen, dass die Herausforderung einer örtlichen Veränderung für potenzielle Expats attraktiv bleibt.

### Todsünde Nr. 7: Die Rückkehr ins Unternehmen nicht ordentlich regeln

Wenn Enttäuschungen bei der operativen oder emotionalen Wiedereingliederung ins Unternehmen erlebt werden, wird die Entsendung im Rückblick als wenig positiv angesehen. Gehen solche erfahrenen Mitarbeiter, bedeutet das nicht nur einen hohen finanziellen Verlust und einen Verlust an Know-how, dies sendet auch ein verheerendes Signal an andere Mitarbeiter. Diese könnten sich für den sicheren Weg entscheiden und lieber am festen heimischen Arbeitsplatz verharren. Dieser „Fachkräftemangel“ macht eventuelle weitere Expansionspläne zunichte.

Zum Glück gibt es Service-Partner wie RSB, die im Rahmen eines professionellen Outsourcings helfen, nicht nur die obigen Todsünden zu vermeiden. RSB berät und unterstützt seit fast 25 Jahren Unternehmen aller Größenordnungen in Sachen nationale und internationale Mitarbeitermobilität. Seit 2008 ist RSB mit dem Global Quality Seal der EuRA European Relocation Association – als äußerem Zeichen unseres Strebens nach Qualität – ausgezeichnet. Dieses Qualitätssiegel gibt Unternehmen die Gewähr hoher Qualitätsstandards bei der Betreuung grenzüberschreitender Auslandsentsendungen (outbound oder inbound).



**RSB**  
RELOCATION SERVICES UND BERATUNG

#### HELMUT BERG

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

# Personalberater: So führt Ihre Zusammenarbeit zum Erfolg

Wo finde ich den richtigen Headhunter, was muss ich bei der Beauftragung berücksichtigen und wie arbeite ich professionell mit dem Berater zusammen? Sechs Tipps, wie Sie einen geeigneten Personalberater finden und den Prozess erfolgreich gestalten.

## Tipps zur Auswahl

**1** Legen Sie in einem ersten Schritt fest, welche Fach- und/oder Branchenkenntnisse der Berater mitbringen muss. Immer mehr Personalberater spezialisieren sich auf wenige Branchen und Funktionen. Genaue Absprachen mit der Fachabteilung sind dabei hilfreich.

**2** Treffen Sie eine enge Auswahl von 2 bis 3 Beratern. Fragen Sie genau nach, ob die Fachkenntnisse für die vakante Stelle gegeben sind. Lassen Sie sich Referenzen geben. Klären Sie Rahmenbedingungen, wie Suchmethoden, Prozesse, Honorar und Vergütungsmodell.

## Tipps zur Beauftragung

**3** Ein gutes Briefing des Beraters ist unverzichtbar. Nur bei einem persönlichen Kennenlernen können Sie feststellen, ob die Chemie stimmt. Denken Sie daran: Der Berater ist bei der Suche das Aushängeschild Ihres Unternehmens. Er muss den Kandidaten davon überzeugen, seine bisherige Stelle zu kündigen, um bei Ihnen anzufangen. Besprechen Sie die wichtigsten Merkmale der Vakanz. Darunter fallen, außer Fachkenntnissen, auch die Unternehmenskultur, die hierarchische Einbindung und die Entwicklungsmöglichkeiten sowie die erwarteten Anforderungen.

**4** Beauftragen Sie nur einen Berater. Doppeltansprachen von Kandidaten durch mehrere Berater hinterlassen bei Kandidaten einen unprofessionellen Eindruck. Gute Berater werden sich auch nicht auf einen derartigen Vertrag einlassen.

## Tipps zur Prozessführung

**5** Achten Sie auf eine saubere Prozessplanung durch den Berater. Dieser sollte Sie genau darüber informieren wie er den Prozess plant und wie er Bericht erstattet. Es wird geschätzt, dass mindestens die Hälfte aller gescheiterten Projekte auf mangelhafte Prozessführung der Mandanten zurückzuführen ist.

**6** Offene Kommunikation: Denken Sie daran den Berater rechtzeitig über Änderungen zu informieren und geben Sie regelmäßig Feedback, zum Beispiel nach Kandidateninterviews.



**MARKUS KRAMPE**

Geschäftsführer

BetterHeads GmbH

Vergleichsportal für Personalberater

E-Mail: MK@betterheads.de

Anzeige

**HR performance**  
businesspartner für personalverantwortliche

*Infotag*

## Digitale Personalakte

17.11.2014 in Frankfurt

Keynotespeaker:

Theodor Böhm,

ehem. Leiter Personalverwaltung,

Flughafen Düsseldorf GmbH, Düsseldorf

### Aus dem Inhalt:

- Ablagesystem gestern und heute
- Modernes Dokumentenmanagement im Produktivbetrieb
- Von der digitalen Akte zum Bewerbermanagement – unternehmensweites ECM im Personalwesen
- HR zu Business bringen Unterstützung der HR Strategie durch die digitale Personalakte
- Effizientes Anforderungsmanagement: Was gehört alles zum Projekt DPA?
- HR als Business Partner. Wie die DPA die strategische Personalarbeit unterstützt



DATAKONTEXT GmbH · Postfach 4128 · 50217 Frechen  
Telefon 02234/98949-40 · Telefax 02234/98949-44  
Internet: www.datakontext.com · E-Mail: tagungen@datakontext.com

DATAKONTEXT-Repräsentanz · Postfach 20 03 03 · 08003 Zwickau  
Tel.: 0375/291728 · Fax: 0375/291727  
E-Mail: repraesentanz-zwickau@datakontext.com



## Recruitment & Personalmarketing – schon jetzt ein zukunftssträchtiges Berufsfeld für Spezialisten

Ich bin seit einigen Jahren als Spezialistin für Recruitment & Personalmarketing tätig und begrüße die Entwicklung von Unternehmen, diesem Thema mit eigenen spezialisierten Abteilungen Bedeutung zu schenken, sehr. Was hat sich in den letzten Jahren verändert?

Noch vor einigen Jahren haben die Personalabteilungen mit ihren Generalisten alle Themen rund um Personalbeschaffung, Mitarbeiterservices und Vertragsgestaltung vollumfänglich abgewickelt. Einzig spezialisiert innerhalb der Personalbereiche waren meistens die Abteilungen Entgeltabrechnung und Personalentwicklung.

Die Themen Anzeigenschaltung und Bewerberverwaltung waren häufig bei den Sachbearbeitern, später auch Referenten, angesiedelt und wurden meist mehr als Last denn als Segen empfunden. Der Arbeitsaufwand hierfür war sehr groß, es fehlte an Systemen, um der Flut von Bewerbungsmappen und E-Mails Herr zu werden. Häufig genügte es bereits eine Anzeige bei einer großen Jobbörse zu schalten und bei besonderen, spezialisierten Stellenausschreibungen auch einmal ein anderes

Medium zu wählen. Ach ja, die Tageszeitungen waren damals auch ein gefragtes Medium. War das eine schöne Zeit!!!?

Mittlerweile finden Printmedien im Tagesgeschäft von Recruitern, aber auch bei Bewerbern, wenig Beachtung im Vergleich zu Online-Stellenbörsen. Kein Wunder in Zeiten eines wachsenden Umweltbewusstseins sowie der zunehmenden Verbreitung und Bedeutung des Internets. Einige große Tageszeitungen, die früher die erfolgversprechenden Adressen waren, um hoch dotierte Jobs zu finden, wurden bereits eingestellt. Firmen, die sich dort eine halbseitige Stellenanzeige leisten konnten, galten als seriös und wer bei diesen Firmen seine Bewerbung erfolgreich platzierte, machte bereits den ersten Schritt in das Unternehmen.

Zu Zeiten, als Printmedien noch als das Non-plus-ultra für die Schaltung von Stellenanzeigen galten, beklagten sich Unternehmen selten über Fachkräftemangel. War früher alles besser und wenn ja, für wen?

Was hat sich also in den – sagen wir mal – letzten sieben Jahren so drastisch verändert, dass sich die Spezialisierung auf Recruitment & Personal-

marketing innerhalb von Unternehmen jeglicher Größe durchsetzt?

Durch die Internationalisierung der Märkte und das zunehmende Innovationstempo haben sich traditionelle Berufsbilder weiterentwickelt, neue sind hinzugekommen. Zu denken wäre da beispielsweise an ein großes deutsches Softwareunternehmen, das mit seinen Angeboten in nahezu jedem Unternehmen – auch über die deutschen Grenzen hinaus – präsent ist und für nahezu jede Anforderung unterschiedliche Module bereit hält. Daran kann man sehr gut und beispielhaft erläutern, wie laut der Ruf nach Fachkräften, die bestimmte Programmiersprachen zur Betreuung und Entwicklung diverser Module beherrschen, geworden ist.

Mit der fortschreitenden Entwicklung des Internets, das heutzutage nahezu jedem zugänglich ist, haben die Möglichkeiten von Unternehmen – aber auch von Privatpersonen – ungeahnte Dimension erreicht. Viele Start-ups sind seither entstanden, viele Bedürfnisse, die man in Vor-Internet-Zeiten als undenkbar abgetan hätte, werden durch sie inzwischen ganz selbstverständlich befriedigt.

Soziale Netzwerke sind entstanden, die aus unserem heutigen Dasein nicht mehr wegzudenken sind. Nachrichten verbreiten sich heute sehr viel schneller als früher. Jeder kann eine Bewertung zu jedem beliebigen Thema abgeben – und das anonym, im Schutze der Masse.

Arbeitgeber, die bei einem Mitarbeiter oder einem Bewerber einen schlechten Eindruck hinterlassen haben, stehen heute sehr schnell am Pranger und auf sozialen Plattformen kann hier zu jeder seinen Kommentar oder sein „Dislike“ abgeben. Das wiederum führt dazu, dass sich Nachrichten schnell und dauerhaft verbreiten und einer großen Masse an Lesern, weit über die eigene Stadt- oder Landesgrenze hinaus, zugänglich werden. Gleichzeitig bieten die sozialen Medien und Bewertungsportale eine große Chance für Unternehmen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Nicht nur die Taktung und Verbreitung von Nachrichten sondern auch die Zugriffsmöglichkeiten und -intensitäten von Privatpersonen – und damit auch von potenziellen Bewerbern – auf den Informationsstrom haben sich verändert. Auch Unternehmen müssen ihre bestehenden Prozesse in Richtung Bewerber in Frage stellen und neu ausrichten. Während es vor Jahren noch genügte, einen internen Prozess an den unternehmensinternen Abläufen und Bedürfnissen auszurichten, wird es heutzutage immer wichtiger, die Geschwindigkeit, die die neuen Medien mit sich bringen, in die Prozesse mit aufzunehmen. Es reicht nicht mehr, nur eine Anzeige zu schalten und auf einen Zustrom an Bewerbern zu hoffen – getreu dem Motto „Der Bewerber will ja etwas von uns und muss uns beweisen, dass er bei uns arbeiten will“.

Durch die vielfältige Medienlandschaft, die Globalisierung und Internationalisierung vieler Unternehmen sowie der damit einhergehenden Zunahme von Jobangeboten ist es heute wichtiger denn je, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren und bei den künftigen Stelleninhabern bewerben. Heute ist es unerlässlich, sich an den Bedürfnissen und Gewohnheiten der Bewerber auszurichten. Unternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, wo und wie sie ihre Zielgruppe erreichen. Insbesondere geht es darum, die Spezialisten auf bestimmten Gebieten, die unter Umständen nicht wechselbereit sind, zu einem Unternehmenswechsel zu motivieren.

Zudem muss in den Unternehmen die Bereitschaft wachsen, die Verantwortung für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern nicht mehr nur bei den Personalabteilungen zu sehen. Führungskräfte in den Fachabteilungen stehen zunehmend in der Pflicht, durch ihr Führungsverhalten zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern beizutragen.

Während es vor Jahren noch üblich war zu sagen „Reisende soll man nicht aufhalten“, wird es zunehmend wichtiger, sich als Unternehmen die Frage zu stellen: Was können wir tun, damit sich unsere Mitarbeiter bei uns wohlfühlen und erst gar nicht auf die Idee kommen, über einen Wechsel nachzudenken?

Die Spezialisten für die Themen Recruitment & Personalmarketing setzen sich heute mehr denn je mit Prozessen und Change-Management innerhalb ihres Unternehmens auseinander. Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, sich einen Spezialisten zu diesem Thema ins Haus zu holen, dann liegt meistens schon einiges im Argen. Häufig fehlt es an qualifizierten Bewerbungen oder die Fluktuation ist sehr hoch.

Meine Herangehensweise in einem solchen Fall besteht darin, sich zunächst alle internen Prozesse anzuschauen. Das Unternehmen aus Sicht eines Bewerbers zu betrachten und aus dessen Sicht den Außenauftritt, das Bewerbungsverfahren, die Verweildauer der Bewerbung bis zur finalen Bearbeitung und nicht zuletzt, die Art und Weise, mit der ich als Bewerber behandelt werde, kritisch zu hinterfragen.

Doch das ist noch nicht alles. Als Spezialist in meinem Thema betrachte ich ebenso die interne Herangehensweise im Unternehmen. Wie wird das Thema „Bewerber“ intern gesehen? Ist es eine Last, beziehungsweise Mehrbelastung, für Fachbereiche, wenn sie Bewerbungen erhalten und wenn ja, woran liegt das? Wie kann man hier durch Systeme oder auch Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen?

Wir müssen der Zielgruppe, die wir für das Unternehmen gewinnen wollen, Gehör schenken. Ich persönlich setze darauf, dass wir unsere Mitarbeiter, die schwer zu besetzende Positionen innehaben, befragen: Was gefällt Ihnen an dem Unternehmen und was nicht? Worauf haben Sie bei der Suche nach Ihrem jetzigen Job Wert gelegt? In welchen Medien haben Sie

gesucht? In welchen Medien sind Sie in Ihrer Freizeit aktiv? Welche Fachpresse lesen Sie?

Das Wissen, das ich hieraus ziehe, kann ich in künftigen Personalmarketingstrategien anwenden und damit sehr fokussiert meine Zielgruppe ansprechen. Der Vorteil ist, dass ich effizient und zeitsparend rekrutiere und die offenen Vakanzen schneller besetze, als wenn ich auf breit streuende Medien setze.

Eigentlich klingt das alles recht banal und naheliegend. Und dennoch machen das die wenigsten Unternehmen. Und so lange das so bleibt, ist ein Job wie der meinige ein Zukunftsmarkt, der auch weiterhin einen großen Stellenwert einnehmen wird. Rückblickend auf die letzten Jahre meiner Tätigkeit als Spezialistin für Recruitment & Personalmarketing kann ich mit Fug und Recht behaupten, dass durch die richtige Strategie, die Ausrichtung und Optimierung von Prozessen und die Implementierung der richtigen Systeme viele Kosten reduziert werden konnten.

Wenn ich nun die letzten Jahre Revue passieren lasse, aber auch in die Zukunft blicke, kann ich sagen, dass sich meine Tätigkeit mehr und mehr in Richtung „interner Consultant“ verändern wird. Es wird zunehmend die Aufgabe von Spezialisten meines Fachgebiets sein, partnerschaftlich zwischen interner Sicht und externen Erfordernissen zu vermitteln, zu harmonisieren und insbesondere intern Beteiligte abzuholen und mit auf die Reise zu nehmen.

Ich finde, das sind tolle Aussichten und ich kann für mich behaupten, dass ich einen abwechslungsreichen Job mit exzellenten Zukunftsperspektiven habe.



**aramark** 

#### MARTINA KLOOS

Aramark Holdings GmbH & Co. KG  
Manager Recruiting & Personalmarketing  
E-Mail: Martina.Kloos@aramark.de

# Supranationales Recruiting für norddeutsche Bahnbusse

Beim Recruiting beschreitet die DB Regio Bus Nord neue Wege

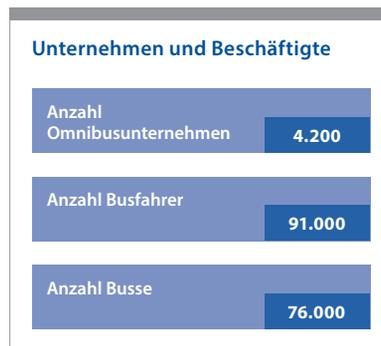
Der ÖPNV (Öffentlicher Personennahverkehr) ist eine gewichtige Branche, deren Eckdaten sich sehen lassen können: Rund 9,8 Milliarden Fahrgäste, etwa 11 Milliarden Euro Fahrgeldeinnahmen pro Jahr (zirka 26 Prozent mehr als vor zehn Jahren) und mit rund 236.000 Beschäftigten ein wichtiger Arbeitgeber in Deutschland (Quelle: <http://www.vdv.de/statistik-personenverkehr.aspx>).

Die deutschen Nahverkehrsunternehmen planen bis 2020 die Einstellung von rund 30.000 Fachkräften und Auszubildenden, 14.000 davon allein im Fahrdienst (Quelle: <http://www.mobi-wissen.de/begriff/arbeitsplatze>). Eine Entwicklung, über die man sich insgesamt in der Branche freuen könnte, wenn es da nicht ein stetig drängender werdendes Problem gäbe: Den Busunternehmen drohen die Busfahrer auszugehen – wenn nicht gegengesteuert wird.

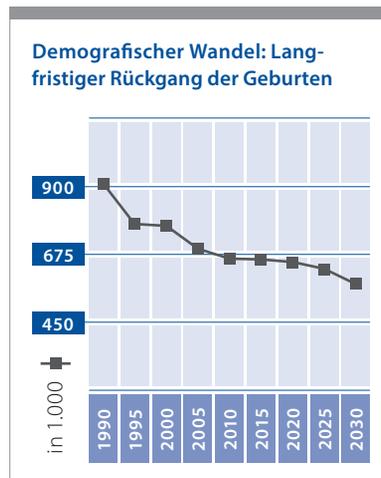
Fakt ist: Auch auf diesem Gebiet macht sich der Demografische Wandel bemerkbar. Bis 2015 geht nach Angaben des Bundesverbands deutscher Omnibusunternehmer rein rechnerisch jeder dritte Busfahrer in Rente – mehr als durch den zu erwartenden Nachwuchs ausgeglichen werden könnte. Hinzu kommt: Die Neugewinnung von qualifiziertem Fahrpersonal gestaltet sich in Deutschland auch deshalb ausgesprochen schwierig, weil der Beruf Busfahrer für junge Menschen nicht sonderlich attraktiv zu sein scheint. Die Gründe dafür liegen einerseits in den vielfach wechselnden Arbeitszeiten sowie den Wochenendschichten bei einer vergleichsweise geringen Bezahlung und andererseits an dem, laut einer Studie der Bundesanstalt für Straßenwesen (BASt), bei Schulabsolventen weitgehend unbekanntem Berufsbild des Busfahrers (Quelle: <http://www.bast.de/DE/Publikationen/Berichte/unterreihe-m/2009-2008/m197.html>).

Mit der zusätzlichen Einführung der Rente mit 63 Jahren kann in den nächsten Jahren noch mehr Fahrpersonal ausscheiden – welches entsprechend nachbesetzt werden muss. Korrespondierend mit dem hohen Durchschnittsalter

der Bevölkerung in Deutschland – 45,7 Jahre – sind auch die Busfahrer älter geworden. Knapp unter 50 Jahren liege das Durchschnittsalter bei den Fahrern laut Olga Grigorjan, HR-Projektmanagerin bei DB Regio Bus Nord, derzeit.



Quelle: Statistisches Bundesamt, BfA, Berufsgenossenschaft für Verkehr, Europäische Kommission, Reiseanalyse 2013, 3. RDA-Mitgliederstrukturanalyse, dwif Grundlagenuntersuchung Bustourismus, Hochrechnungen RDA, Kraftfahrtbundesamt



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder; Demografischer Wandel in Deutschland; Heft 1; Ausgabe 2011

Doch Nachwuchs zu gewinnen ist auch deshalb nicht einfacher geworden, weil die Möglichkeit, den Busführerschein quasi kostenlos bei der Bundeswehr zu machen, weggefallen ist, weil es inzwischen neue Auflagen der EU gibt und weil kaum noch jemand dazu bereit ist, 8.000,- bis 10.000,- Euro in den Erwerb eines Busführerscheins zu investieren „und dann noch nicht einmal Aussicht auf eine geregelte Arbeitszeit zu haben“.

Gekoppelt mit dem hohen Durchschnittsalter und der Belastung, die der Beruf als Busfahrer mit sich bringt, ist aber auch die Gesundheitsquote eine wichtige Kennzahl für den Betrieb. Ein hoher Krankenstand hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Überstunden der Vertreter und damit auf deren Belastung und Gesundheit. Eine Spirale, die sich weiterdreht.

Aus dieser Faktenlage ergeben sich für die DB Regio Bus Nord die folgenden Ziele, um die gegenwärtige und zukünftige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu optimieren und zu garantieren:

- Neugewinnung von qualifiziertem Fahrpersonal über „neue Wege“, wie supranationales Recruiting.
- Ausbildung von eigenem Fahrpersonal.
- Nachhaltiges strukturiertes Gesundheitsmanagement zur Steigerung der Gesundheitsquote.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden bei der DB Regio Bus Nord eine Vielzahl von Maßnahmen entwickelt, die Bestandteile der Personalstrategie geworden sind.

Zum nachhaltigen Gesundheitsmanagement gehören nicht nur das Führen von Gesundheitsgesprächen und die Analyse von Faktoren für Fehlzeiten, wie etwa von Einsatzplänen, die sich im Einzelfall zum Beispiel nicht mit der Pflege von Angehörigen vertragen. So werden bei DB Regio Bus Nord den Beschäftigten Angebote für gesundheitsförderliche Aktivitäten unterbreitet und beispielsweise Zuschüsse für den Besuch von Fitnessstudios oder Schwimmbädern vom Arbeitgeber übernommen.

Neben der Berufsausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb bietet DB Regio Bus Nord demnächst auch Quereinsteigern eine Umschulung zum Busfahrer. Dazu gründet DB Regio Bus Nord eine eigene Fahrschule, in der die zukünftigen Fahrerinnen und Fahrer ausgebildet werden – auch um so von Anfang an eine positive Bindung zum Unternehmen aufbauen zu können. Darüber hinaus übernimmt der Arbeitgeber in der Regel die Kosten für Führerscheinverlängerungen und den damit in Verbindung stehenden medizinischen Untersuchungen, wie etwa augenärztliche Untersuchungen.

Weil es aber dennoch anspruchsvoll ist, qualifiziertes Fahrpersonal in ausreichender Anzahl, insbesondere für neu gewonnene Linien, zu gewinnen, setzt DB Regio Bus Nord zusätzlich ganz gezielt auf supranationales Recruiting, sprich der Rekrutierung zusätzlicher Mitarbeiter/-innen aus dem Ausland, im ersten Schritt aus Polen.

#### Über die DB Regio Bus Nord

Als Organisationseinheit der Deutschen Bahn AG ist die DB Regio Bus Nord mit ihren fünf Gesellschaften in das Geschäftsfeld DB Bahn Regio Bus eingebunden.

Im Geschäftsfeld Regiobus hat die DB ihre Kompetenz für Bus- und Ballungsraumverkehre gebündelt. Dazu gehören 22 deutsche Busgesellschaften mit rund 8.300 Mitarbeitern sowie rund 4.850 eigenen Bussen und 8.850 von mittelständischen Busunternehmen angemieteten Bussen.

Zur DB Regio Bus Nord gehören die fünf Gesellschaften Regionalbus Braunschweig GmbH, Weser-Ems-Busverkehr GmbH, Autokraft GmbH, Haller Busbetrieb GmbH und Hanekamp Busreisen GmbH mit insgesamt zirka 1.800 Mitarbeitern und rund 2200 Fahrzeugen.

Gerade Polen ist in diesem Zusammenhang sehr interessant:

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen dem deutschen Standard.
- Nähe zu Deutschland / kurze Wege. Bei Urlaub oder in Krankheitsfällen können die Mitarbeiter/-innen schnell in ihr Heimatland fahren.
- Hohe Affinität zur Kultur und zum ländlichen Raum sowie zur deutschen Geschäftskultur: Der Grad der gegenseitigen Akzeptanz von Polen oder Deutschen liegt für die beiden sozialen Rollen des Chefs oder des Kollegen bei über 80 Prozent (Quelle: <http://www.bpb.de/internationales/europa/polen/170029/analyse-deutschland-polen-tschechien?p=all>).
- Mehr als zwei Millionen Schülerinnen und Schüler lernen Deutsch als Fremdsprache.

Schlussendlich mündeten diese Überlegungen in einem konkreten Projekt: Recruiting polnischer Busfahrer durch und für die DB Regio Bus Nord. Bei diesem Pilotprojekt arbeitet DB Regio Bus Nord eng mit einem externen Dienstleister, der Unternehmensberatung Tiedtke (UBT), zusammen. Ein Aufgabengebiet der UBT besteht in der Personalgewinnung für den öffentlichen Verkehrssektor. Die UBT wählt anhand detaillierter Anforderungskataloge geeignete Kandidaten aus, übernimmt die Kontaktaufnahme zwischen dem Arbeitgeber und dem potenziellen Arbeitnehmer aus dem europäischen Ausland und unterstützt bei der Wohnungssuche.

Dieses Verfahren birgt für die DB Regio Bus Nord eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Entlastung der eigenen Mitarbeiterschaft.
- Optimierung des betriebswirtschaftlichen Aufwands.
- Ausscheidende Mitarbeiter werden rechtzeitig nachbesetzt.
- Zukünftige Mitarbeiter erhalten bereits in ihrem Heimatland eine Sprachschulung.
- Urlaubs- und Überstundenabbau werden unterstützt.

Die so vorbereiteten Vorstellungsgespräche waren zu rund 70 Prozent erfolgreich und die ersten polnischen Mitarbeiter/-innen haben ihren Dienst im Unternehmen bereits angetreten.

Wichtig ist, gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Zwar werden die polnischen Führerscheine anerkannt, dennoch muss beispielsweise darauf

geachtet werden, dass es sich nicht um einen noch in Polen anzutreffenden Führerschein ohne Ablaufdatum handelt, denn dieser wäre in Deutschland – trotz EU Vorschriften – nicht gültig.

Um die neuen Mitarbeiter/-innen bei diesem Schritt optimal unterstützen zu können, kümmert man sich in den Regionalgesellschaften der DB Regio Bus Nord vor Ort – über Paten aus dem Kollegium – ganz individuell um

- Unterstützung, zum Beispiel bei Behördengängen oder der Einrichtung eines Bankkontos,
- allgemeine Orientierungshilfen, wie etwa die Initiierung von Patenschaften mit vorhandenem Fahrpersonal mit dem Ziel, den neuen Mitarbeiter/-innen ganz nachhaltig zu vermitteln, dass sie bei ihrem Neuanfang nicht auf sich allein gestellt sind,
- Hilfen bei der Nachholung von Familienangehörigen (wie etwa Kindergarten- oder Schulwahl, Sprachkurse für Angehörige),
- Informationen über finanzielle Hilfen, wie zum Beispiel beim Kindergeld und
- Informationen über DB-eigene Unterstützungseinrichtungen, wie beispielsweise die Stiftung Bahn-Sozialwerk (BSW).



**DB BAHN**  
Regio Bus Nord

#### FRANK PRIEWE

Geschäftsführer Personal  
DB Regio Bus Nord  
E-Mail: Frank.Priewe@deutschebahn.com



**DB BAHN**  
Regio Bus Nord

#### KERSTIN SUDHOP

Bereichsleiterin Personalbetreuung und Entwicklung  
DB Regio Bus Nord  
E-Mail: Kerstin.Sudhop@deutschebahn.com

# Brot und Spiele

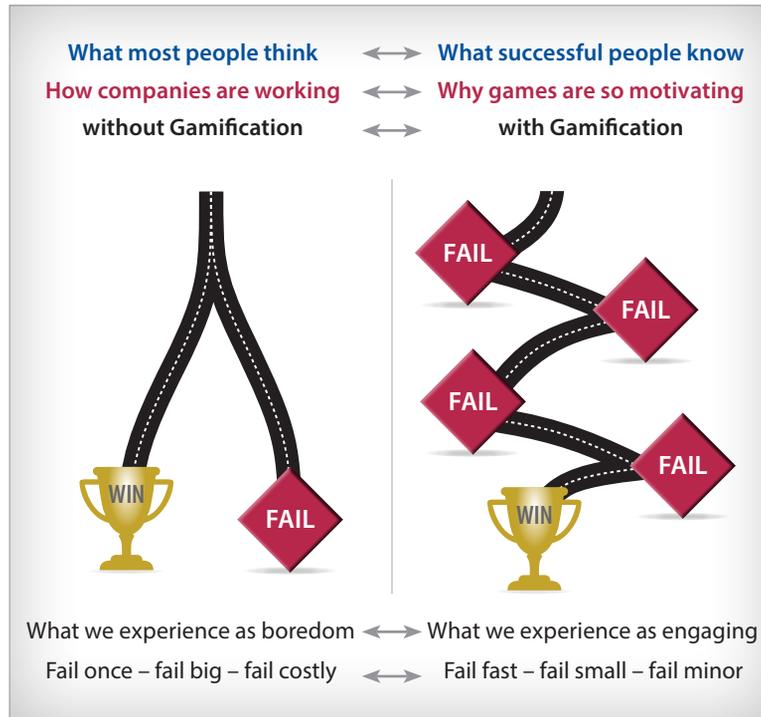
„There ist a mismatch between what science knows and business does.“ Roman Rackwitz <sup>(1)</sup>

Im Kreis der momentan angesagten HR-Buzzwords reiht sich „Gamification“ ganz vorne, gleich zwischen „Achtsamkeit“ und „Big Data“ ein. Wie es Buzzwords zueigen ist, ist ihre Definition unklar und ihr Nutzen ungewiss. Im folgenden Artikel möchte ich eine Einführung in die Grundzüge und -begriffe von Gamification geben und ein paar Beispiele erfolgreicher Implementierungen zeigen.

Die häufigste und sicherlich auch bekannteste Anwendung von Gamification im HR-Kontext sind unternehmenseigene Spiele im Personalmarketing oder die Teilnahme von Unternehmen an Spielen externer Anbieter. Als „Urform“ dessen könnte man klassische Unternehmensplanspiele ansehen,

aktuelle Beispiele sind unter anderem L'Oréals „Reveal“ (<https://www.youtube.com/watch?v=enh7t-52Epw>) oder auch „Forsvarsmakten“ (<http://team.forsvarsmakten.se/english/>) der schwedischen Armee. Diesen Anwendungen ist – neben einem eindeutigen Employer-Branding-Charakter – gemein, dass der Spieler sofort erkennt, dass er sich in einem Spiel befindet und ein direkter Bezug zum Unternehmen/Job für den Spieler erkennbar ist. Der direkt zuordbare Return on Investment besteht hierbei in der Zahl qualifizierter Bewerbungen und günstigstenfalls Einstellungen. Was sich in diesen Spielen bereits andeutet und in einem Spiel wie MyMarriottHotel (<https://www.youtube.com/watch?v=ULOwIkIRM18>) noch direkter Anwendung findet, ist die Beurteilung und (Selbst-)Auswahl geeigneter Spieler/Bewerber.

Aber genügen ein paar bunte Spiele bereits um einen neuen Trend zur „Gamification“ zu begründen? Folgt man den „Gurus“ der Szene, so ist Gamification und deren Anwendung viel weiter



Grafik nach Douglas Karr; Roman Rackwitz: „Gamification: Ein schmaler Grat zwischen Arbeit und Spiel“ / huffingtonpost.de

gefasst – und zeigt erst dann ihr ganzes Potenzial. Derlei eindeutige Spiele, die einen über das Spielen hinausgehenden Zweck erfüllen sollen, werden dort unter dem Begriff „Serious Games“ als Teil von Gamification verstanden.

Wenn Gamification nicht nur Spiel ist, was geht dann darüber hinaus? Mario Hergers<sup>(2)</sup> Definition ist allumfassend:

„Enterprise Gamification is an empathy-based process of introducing, transforming and operating a service with affordances for gameful experiences to teach, engage, entertain, and measure to support players' overall value creation for indirectly supporting an entity's overall value creation“ ([http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Gamification\\_Definition](http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Gamification_Definition)).

Gamification kann also sinnvoll auf betriebliche Prozesse angewendet werden, die die Lösung komplexer Probleme anstreben oder

eine dauerhafte Verhaltensänderung vorantreiben/erfordern. Daher sieht man die ersten Anwendungen in den HR gerade in den Bereichen Learning&Development und Recruiting. Aber in anderen betrieblichen Teilbereichen, wie etwa Produktion und Sales, findet man Gamification schon länger. Kein Kundenbindungsprogramm ohne Rankings, Punkte, „Badges“... Internetprodukte und Social Media haben dies quasi in ihrer DNA. Gute Beispiele hierfür sind Verbraucherbewertungsportale, die oft auch den Bewertenden gewisse Status zusprechen, aber auch Sport-Apps, wie Nike+.

Was sind nun die Elemente, die einen Prozess „gamifizieren“? Intuitiv begreif- und anwendbar ist Gamification – frei nach

Sebastian Deterding<sup>(3)</sup> – die Anwendung von Spielelementen im Nicht-Spielkontext. Kleinste gemeinsame Nenner der Spielelemente sind:

- **Challenge:** Das Spiel(teil)ziel muss erreichbar erscheinen und doch eine Herausforderung darstellen.
- **Tracking:** Spielfortschritte werden festgehalten und bewertet.
- **Recognition:** Diese Bewertung ist mit Boni und (öffentlicher) Anerkennung verbunden.
- **Competition:** Der eigene Spielfortschritt steht im Wettbewerb mit dem anderer Spieler, oder mit externen Faktoren (Zeitdruck).
- **Cooperation:** Die besten Ergebnisse werden durch Kooperation mit anderen Spielern erreicht.

Wozu nun das Ganze? Nun, weil Spiele einfach exzellent dazu geeignet sind, komplexe Systeme darzustellen und gegebenenfalls deren Lösung

zu unterstützen. Ein im wahrsten Sinn des Wortes „klassisches“ Beispiel ist PONG, eines der ersten Computerspiele: Zwei Balken, ein Punkt, fertig war das Bildschirmtennis. Hier genügte es auch ohne Kenntnisse von Tennis, anzuschalten und loszuspielen.

Nach spätestens zwei Runden waren jedem die Grundregeln klar. Eine detaillierte Anleitung war nicht nötig und hätte sicher mehr als eine Seite Text beansprucht. Heutige, viel komplexere Spiele, werden selbst von Vorschulkindern ohne Erklärungen intuitiv begriffen. In unserer immer komplexer werdenden Umwelt sicher ein nicht zu unterschätzender Faktor. Auch gibt es praktisch keine eindeutigen Lösungen mehr. Gamification unterstützt, da sie Fehler erlaubt und als Teil des Prozesses nutzt, iterative Problemlösungsprozesse und hält die Motivation der „Spieler“ auf einem hohen Niveau. Die Anwendung im Rahmen konkreter Problemlösung tritt im HR-Kontext aber vor dem Hintergrund

anderer Entwicklungen zurück: Durch demografischen, technologischen und Wertewandel (Stichwort Gen Y) wachsen zukünftige Generationen heran, die sowohl in ihrer Informationsaufnahme und Verarbeitung als auch in ihrem Sozialverhalten stärker „spielerisch“ geprägt sind als ihre Vorgänger. Nicht nur die GenY verlangt immer mehr nach standort- und zeitunabhängigen unterhaltsamen Lernmethoden. Das mag in vielen Organisationen aber noch nicht als Argument genügen, um in Gamification zu investieren.

Schauen wir uns beispielsweise die Daten zum Employee Engagement und die damit verbundenen (Opportunitäts-)kosten an (<http://hbr.org/web/2013/11/workplace-engagement-around-the-world>): In Deutschland sind demnach 61 Prozent der Mitarbeiter „disengaged“ und 24 Prozent sogar „actively disengaged“. Das hat nachweislich Einfluss auf Abwesenheitszeiten, Kundenzufriedenheit, Fehlerquote und etliche

andere kosten- und umsatzrelevante Kennzahlen. Es sollte daher ein „leichtes Spiel“ für HR sein, anhand interner Daten und externer Studien einen eigenen Business Case für Gamification zu entwickeln.



**PAREXEL**  
Right where you need us™

**TIM A. ACKERMANN**

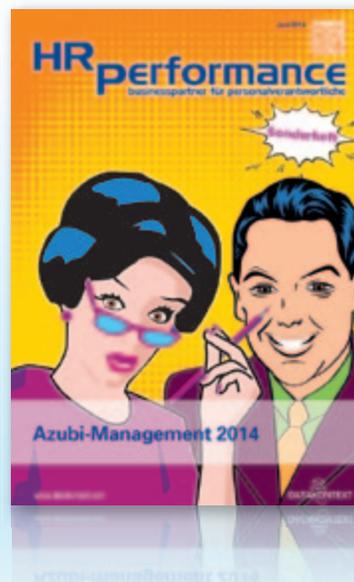
Senior Director Talent Acquisition  
PAREXEL International  
E-Mail: [Tim.Ackermann@parexel.com](mailto:Tim.Ackermann@parexel.com)

- (1) Roman Rackwitz: [www.romanrackwitz.de/](http://www.romanrackwitz.de/)
- (2) Mario Herger: [www.marioherger.at/](http://www.marioherger.at/)
- (3) Sebastian Detering: <http://codingconduct.cc/>

Anzeige

## Kennen Sie schon die **HR performance** ?

businesspartner für personalverantwortliche



Testen Sie unsere **ePaper-Ausgaben!**

# Nachhaltiges Personalmanagement als Herausforderung

Die unternehmerische Personalarbeit steht vor neuen Herausforderungen: Der Fach- und Führungskräftemangel als Ausdruck der Personalknappheit manifestiert eine noch nie wahrgenommene Bedeutung von (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Wettbewerbs- und damit Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, das strategische Personalmanagement in einem deutlich erweiterten Kontext zu verstehen und die Funktionsfähigkeit der sogenannten Humanressourcenquellen in der strategischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.



Mit den damit erforderlichen Investitionen ist aber naturgemäß der Verzicht auf kurzfristige Erträge verbunden: Damit bewegt sich eine auf Überlebensfähigkeit des Unternehmens ausgerichtete Personalarbeit in dem Dilemma zwischen Effektivität, Effizienz und Kosten (ökonomische Rationalität) und langfristiger Überlebensfähigkeit im Sinne einer Humanressourcengemeinschaft (Nachhaltigkeitsrationalität). Hierdurch werden personalstrategische Entscheidungen einerseits komplexer, andererseits müssen sie aber auch gerechtfertigt und legitimiert werden.

Diese neue Perspektive erfordert einen erweiterten Orientierungs- und Handlungsrahmen, der im Kontext des Nachhaltigen Personal-

managements als Modell für die zukünftige Personalarbeit dienen kann. Die Entscheider in Unternehmen sehen sich mit drei großen Herausforderungen konfrontiert:

## 1. Verschärfte Rahmenbedingungen

Die spürbare beziehungsweise absehbare Verknappung von materiellen und immateriellen Ressourcen erhöht den ökonomischen Druck auf die Unternehmen. Die bekannten Megatrends bilden hierbei die lauter werdende Begleitmusik.

## 2. Anspruchsvollere Entscheidungen

Heutige und zukünftige strategische Entscheidungen müssen ganz bewusst genau diese Ressourcen umfassen. Die langfristige

Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend vom Zugang zu den Ressourcenquellen und vom verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen selber ab. Die Ressourcenherkunft und deren Erhalt rücken also in den Fokus der Entscheidungsfindung.

## 3. Steigender Rechtfertigungsdruck

Steigende und teilweise konträre Ansprüche von Stakeholdern stellen unternehmerische Entscheidungen immer mehr unter Legitimationsvorbehalt: Unternehmen müssen sich umfassender und tiefergehend rechtfertigen, um die materiellen und immateriellen Austauschbeziehungen zu gewährleisten. Nur so lassen sich Ressourcenerhalt und Ressourcennachschub langfristig sichern.

Diese Entwicklung wird in der Praxis durch die Erkenntnis verschärft, dass die „Ressource Personal“ ein kritischer Erfolgsfaktor für die Wettbewerbs- und damit die Überlebensfähigkeit von Unternehmen wird. Als Stichwort sei hier der „Fach- und Führungskräftemangel“ genannt, der mittlerweile nahezu alle Branchen erfasst hat. Damit stellt sich reflexartig die Frage nach der „Nachhaltigkeit“. Dieser Begriff Nachhaltigkeit hat längst die verklärte, sozial-romantische Ecke verlassen. Vielmehr beschäftigen sich aktuell Theorie und Praxis mit einer neuen Rationalität, die auf der Schwelle zur ökonomischen Notwendigkeit steht. Kein Unternehmen kann sich dieser Diskussion entziehen, zumal der Begriff Nachhaltigkeit schon längst Eingang in den gesellschaftlichen Diskurs gefunden hat. Dabei ist Nachhaltigkeit zu verstehen als ausgewogenes Verhältnis von Ressourcenverbrauch und Ressourcennachschub.

Zahlreiche Einzel- und Meta-Studien bestätigen die Kausalität von Personal, Personalmanagementsystemen und Unternehmensperformance, womit inzwischen auch – empirisch valide – die Relevanz der Personalfunktion an Bedeutung gewinnt. Die Übersetzung in die strategische Personalarbeit lässt allerdings noch zu wünschen übrig, zumal der Kostendruck parallel steigt und reflexartig das Personalbudget in den Fokus rückt. Personalstrategische Handlungsprogramme müssen also legitimiert werden, wobei die singuläre Betrachtung eines Unternehmens auf eine multilaterale Dimension zu heben ist, bei der die personalwirtschaftlichen Austauschbeziehungen zu anderen Systemen einzubeziehen sind. Damit steht die Ausein-



andersetzung mit den Humanressourcen (also den Menschen selbst), deren Eigengesetzlichkeiten und deren Herkunft (also den Humanressourcenquellen) ganz oben auf der Agenda eines zukünftigen Personalmanagements.

Übertragen auf ein Nachhaltiges Personalmanagement besteht in der Literatur ein einheitliches Verständnis:

- Personal wird als überlebenswichtige Ressource verstanden.
- Die mangelnde Pflege der internen und externen Humanressourcenquellen ist Ursache für die Personalknappheit.
- Aufgrund der erforderlichen Investitionen in die Funktionsfähigkeit dieser Quellen zur „Nachschubsicherung“ von Humanressourcen stehen Nachhaltigkeit und Effizienz im Widerspruch.
- Ein Nachhaltiges Personalmanagement zielt somit auf die langfristige Erhaltung der Funktionsfähigkeit aller Humanressourcenquellen unter Beachtung der Neben- und Hauptwirkungen der Personalmanagementaktivitäten.

Damit rückt die Legitimation personalstrategischer Entscheidungen in den Fokus, wobei die Forschung vier Legitimitätsniveaus unterscheidet:

- **Regulative Legitimität** als Befolgung von ordnenden Regeln, das heißt deren Einhaltung impliziert die rechtliche Absicherung.

- **Pragmatisch-instrumentelle Legitimität** als Umsetzung der unternehmerischen Zweckmäßigkeit, das heißt die Einhaltung impliziert die Umsetzung der ökonomischen Rationalität und entspricht damit der eigennützigen Zielerreichung der jeweiligen Organisation.

- **Normativ-moralische Legitimität** als Befolgung eines allgemein moralisch anerkannten Wertemodells, aus dem unternehmerische Verpflichtungen und Legitimität abgeleitet werden. Sie entspricht damit der positiven moralischen Bewertung der Organisation von außen.

- **Kognitiv-kulturelle Legitimität** als Befolgung unhinterfragter Grundannahmen, die eine kulturelle Übereinstimmung mit einem gemeinsamen Bedeutungs- und Bezugsrahmen beinhalten.

Während die ersten beiden Stufen bei der rechtlichen und ökonomischen Absicherung des unternehmerischen Handelns (und der aktiven Gestaltung der Public Relations) zu betrachten sind, beleuchtet die normativ-moralische Legitimität die Unternehmensreputation. Erst über die Erreichung der kognitiv-kulturellen Legitimität wird ein strategisches Handeln im Sinne eines Nachhaltigen Personalmanagements über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus zu rechtfertigen sein. Damit wird auch deutlich, dass ein unternehmensbezogenes Nachhaltiges Personalmanagement erst dann implementiert werden kann, wenn die Akzeptanz der Personalfunktion über eine qualitativ hochwertige Bearbeitung der operativen Hausaufgaben erreicht ist.

Die Umsetzung dieser neuen Nachhaltigkeitsrationalität stellt hohe Ansprüche an die Personalverantwortlichen: Neben der ohnehin hohen fachlichen Professionalität – Grundvoraussetzung für die Akzeptanz der unternehmerischen Personalfunktion – ist eine ausgeprägte Ressourcenkompetenz zukünftig relevant. Hierunter sind das umfassende Verständnis von Personal als überlebenswichtiger Ressource, deren Eigengesetzlichkeiten sowie die Systematik der Funktionalität der entsprechenden Quellen zu subsumieren. Hinzu kommt eine notwendige Nachhaltigkeitskompetenz, nämlich das Erkennen von Dilemmata und deren Bewältigung durch bewusstes langfristiges Agieren. Dabei erscheint es schon fast als trivial, dass damit auch eine ausgeprägte Kommunikationskom-

petenz verbunden ist, denn unter Beachtung der neuen Nachhaltigkeitsrationalität müssen Personalverantwortliche zukünftig die diversen Legitimitätsstufen vermitteln. Durch eine hohe Ambiguitätstoleranz, das heißt durch die Fähigkeit zum Aushalten von Unsicherheiten (und Frustrationen), wird dieses fast unmenschlich anmutende Profil abgerundet.

Mit diesem Streifzug durch die Gedankenwelt eines Nachhaltigen Personalmanagements und dem damit verbundenen zukünftigen Maßstab strategischer Personalarbeit wird die große Herausforderung an die unternehmerische und unternehmensübergreifende Personalfunktion deutlich. Einher geht jedoch auch die ernüchternde Erkenntnis, dass es bis zu einer langfristigen und gleichwertigen Etablierung der Nachhaltigkeitsrationalität neben der ökonomischen Rationalität ein langer und steiniger Weg ist: Per aspera ad astra!

#### Literaturhinweise

Ehnert, I. (2009): Sustainable Human Resource Management – A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective; Heidelberg, Physica Verlag

Elias-Linde, S. (2013): Personalknappheit und nachhaltiges Humanressourcenmanagement: Analyse, Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten; Wiesbaden, Springer Gabler Verlag

Hoeppel, J. (2014): Entscheidungs- und Legitimationsmuster im Nachhaltigen Personalmanagement – Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Personalarbeit; München und Mering, Rainer Hampp Verlag

Hoeppel, J./Lau, V. (2011): Erfolgsfaktor für die betriebliche Wertschöpfung. Führung bei nachhaltigem Personalmanagement; in: Personalführung (2011) 6, S. 38 – 45

Hoeppel, J./Lau, V. (2012): Keine Experimente! Nachhaltigkeit durch strategische Personalplanung; in: Personalführung (2012) 3, S. 48 – 55



 Stadtparkasse  
Düsseldorf

#### DR. JENS C. HOEPEL

Leiter Personal

Stadtparkasse Düsseldorf

E-Mail: Jens.Hoeppel@sskduesseldorf.de

**IMPRESSUM**

**Sonderdruck**

Ausgabe September 2014  
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 6/2014 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren und »LOHN + GEHALT« 6/2014 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 1.200 Exemplare werden auf DATAKONTEXT-Veranstaltungen ausgelegt.

**Herausgeber/Redaktion:**

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

**Verlag:**

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

**Sonderdrucke:**

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

**Satz/Layout:**

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

**Druck:**

AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

**Bildnachweis:**

DB Regio Bus Nord (Titel),  
Springer Messe GmbH (S. 6), IBM (S. 8),  
Quickborner Team (S. 11), Bundesverband  
der Systemgastronomie e.V. (S. 17),  
vitaliberty GmbH (S. 20), Bausparkasse  
Schwäbisch Hall AG (S. 22), fotolia (S. 7, 14, 15,  
16, 24, 28), iStock (S. 21, 26, 34, 35)  
Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos  
sowie aller weiteren Abbildungen bei den  
jeweiligen Rechteinhabern.

**Urheber- und Verlagsrecht:**

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

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

**15.**

Oktober 2014  
Köln  
18.00 Uhr

**Energizing Life's work**  
*Thomas Brandt, Smarter Workforce Solutions,  
IBM Deutschland GmbH*



**Employer Branding – wie sieht der Start aus:  
erst intern oder extern?**  
*Nina Pothmann, Director Human Resources,  
Tom Tailor Holding AG*



**20.**

Oktober 2014  
Frankfurt/Main  
18.00 Uhr

**Pre-Employment Screening – HR-Compliance im  
Recruiting: Bedeutung, Relevanz und Implementierung  
unter Beachtung des Datenschutzes**  
*Eckhard Neumann, Geschäftsführer, SIGNUM Consulting GmbH*



**Expat Management bei Evonik: Chancen und Herausforderungen  
der neu gegründeten Global Mobility Abteilung**  
*Raphael Vernice, Head of Global Mobility, Evonik Industries AG*



**13.**

November 2014  
Stuttgart  
18.00 Uhr

**Kleine Incentives mit großer Wirkung – Employer Branding  
und Mitarbeiterbindung durch steuerfreie Lösungen**  
*Mark Gregg, Geschäftsführer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH*



**„Achtsamkeit“ im Unternehmen: Esoterik oder hilfreiches  
Instrument für Mitarbeiter und Führungskräfte?**  
*Thomas Pohl, Leiter Personalmanagement, Nassauische Sparkasse  
Wiesbaden (Naspa)*



**17.**

November 2014  
Düsseldorf  
18.00 Uhr

**Aktuelle Rechtsprechungen im Arbeitsrecht**  
*Alexander Greth, Rechtsanwalt, Simmons & Simmons*



**Gesunde Führung**  
*Ilona Mika, Gesundheitsscout, Wilkinson Sword GmbH*



**20.**

November 2014  
Köln  
18.00 Uhr

**Employer Branding – Markt Vorteile durch eine starke Employer  
Brand – eine Nice-to-Have- oder Must-Have-Strategie?**  
*Prof. Dr. Irene López, Fachbereichsleitung Wirtschaftspsychologie,  
Cologne Business School (CBS)*



**Erfolgreiche Maßnahmen für eine attraktive Arbeit-  
gebermarke im „War of Talents“**  
*Alexandra Becker, Talent Acquisition Specialist, Enterprise Rent-A-Car*



**24.**

November 2014  
Frankfurt/Main  
18.00 Uhr

**Überblick im Zertifizierungsdschungel: Welche(s)(r)  
HR-Zertifizierung / Siegel / Wettbewerb ist passend für mich?**  
*Dennis Utter, Regional Director Germany, Austria, Switzerland and  
Poland, Top Employers Institute*



**DB Schenker Rail – auf dem Weg zu einem europäischen  
Unternehmen: Fragen und Herausforderungen bei der  
Entwicklung einer europäischen Führungskultur**  
*Kathrin Nimz, Referentin Management Programs, DB Schenker*



**8.**

Dezember 2014  
Berlin  
18.00 Uhr

**Einführung ins innovative Persönlichkeits-  
instrument Lumina Spark**  
*Ingrid Wouda Kuipers, Geschäftsführerin,  
Wouda Kuipers Business Consulting & Coaching GmbH*



**Employer Branding in mittelständischen Unternehmen**  
*Nina Aselmann, Thalia Holding GmbH*



# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partner in Bremen und Niedersachsen

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

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



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

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

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



Partner in Hessen und NRW

**ALEXANDER GRETH**

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

Simmons & Simmons

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

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



Partnerin in Hamburg, Berlin und Braunschweig

**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**

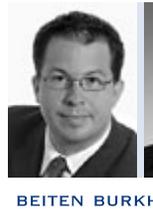
Fachanwältin, Partnerin bei FPS  
Telefon: 030 / 88 59 27 - 39  
Henkel@fps-law.de



**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 Baden-Württemberg

**MARCO FERME**

**DR. MARC SPIELBERGER**

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

BEITEN BURKHARDT

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



# ILFT

## POTENZIALE VOLL AUSZUSCHÖPFEN.

HDI bietet Ihnen individuelle Konzepte für Ihre betriebliche Altersvorsorge.

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

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

Das ist Versicherung.