



# RoundTable NEWS

Ausgabe September 2016



## EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Dschungelkämpfer oder Topmodel

## PERSONALSTRATEGIE

Unconscious Bias: Vielfalt im Unternehmen stärken

## PERSONALSUCHE

Was nicht passt, wird passend gemacht

MOPS – Stellenanzeigen in der  
Mobilen Revolution

## PERSONALENTWICKLUNG

Gleichstellungspolitik – eine Kehrtwende

## RECHT

Der Brexit und arbeits-  
rechtliche Auswirkungen

## MITARBEITERBINDUNG

Arbeitnehmerzusatzleistungen  
und Digitale Helfer

## HR ANALYTICS



*„Big Data in HR und dazugehörige HR Analytics helfen uns kontinuierlich in der digitalen Transformation das teilweise spontane und dynamische Changemanagement aktiv zu gestalten.“*

Norbert Janzen, Geschäftsführer IBM Deutschland GmbH, Director Human Resources DACH

Mit freundlicher Unterstützung:





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



**A**  
KATHARINA BEHRENBECK  
Director of MICE and Entertainment Sales  
Althoff Hotel & Gourmet Collection &  
Ameron Hotels



**KIND**  
SANDRA BIEDER-BÄHRLE  
Bereichsleiterin Personal / Juristin  
Kind Unternehmensgruppe



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



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



**DBR Consulting GmbH**  
Change und Begleitung  
HENDRIKJE DICKSHEN  
Managing Director  
DBR Consulting GmbH



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



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



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



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



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



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



**NEXON**  
ANNE GROVU  
Head of Human Resources  
Nexon Europe



**BetterHeads**  
CHRISTIAN HAMACHER  
Geschäftsführer  
Bheads GmbH



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



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



**Bds**  
VALERIE HOLSBRÖER  
Hauptgeschäftsführerin  
Bundesverband d. Systemgastronomie e.V.



**vitaliberty**  
HARALD HOLZER  
Geschäftsführer  
vitaliberty GmbH



**BLB**  
MANFRED HORN  
Personalmanagement  
Bremer Landesbank



**ZUKUNFT PERSONAL**  
STEFANIE HOHNUNG  
Pressesprecherin „Zukunft Personal“  
und „PERSONAL“  
spring Messe Management GmbH



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



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



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



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



**DATAKONTEXT**  
FRANZ LANGECKER  
Chefredakteur HR Performance  
DATAKONTEXT GmbH



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



**STAPLES**  
INES LARSEN-SCHMIDT  
Head of Human Resources Germany  
Staples (Deutschland) GmbH

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



**GeBIT**  
ANNETTE LEVY  
Project Director GeBIT ERP & HR solutions  
Deutsche Messe AG



**WISAG**  
JOHN LOTZ  
Leiter Personal  
WISAG Facility Service Holding GmbH



**Sparda-Bank**  
STEFFI LUDWIG  
Leiterin Abteilung Personal  
Sparda-Bank Berlin eG



**DWELLWORKS**  
GUNTTRAM MASCHMEYER  
Director Account Management  
Dwellworks GmbH



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



**NIH**  
KARIN MESTWERDT  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Nyckeltal Institut Deutschland



**OMC**  
CLAUDIA MICHALSKI  
Gesellschafterin und Geschäftsführerin  
OMC Ortel Management Consulting GmbH



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



**CINEMAX**  
MARC MURRAY  
Human Resources Director  
Cinemax Holdings GmbH



**top**  
STEFFEN NEEFE  
Country Manager DACH  
Top Employers Institute GmbH & Co. KG



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



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



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



**KKH**  
MARGO OTT-SIEDENTOPF  
Personalmarketing /  
zertifizierte systemische Supervisorin  
Kaufmännische Krankenkasse – KKH



**MediAlly / new definition**  
TOBIAS PAPE  
Direktor Internationale und  
Betriebliche Krankenversicherung  
AXA Krankenversicherung AG



**ArcelorMittal**  
JÖRG PEHL  
Projektleiter / Projektleiter  
Demografischer Wandel  
ArcelorMittal Bremen GmbH



**UNIVERSAL INVESTMENT**  
THOMAS POHL  
Personalmanagement  
Universal-Investment-Gesellschaft mbH



**swb**  
FRANK PRIEVE  
Vorstand Vertrieb, Personal und IT  
swb AG



**SWP OUTPLACEMENT**  
GARY RESER  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
SWP Outplacement GmbH & Co. KG



**VDI**  
JULIA RUDOLF  
Leiterin HR  
VDI GmbH



**Employer Branding**  
NICOLAS SCHEIDWEILER  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Cossus Marketing GmbH  
Employer Branding Now



**WTS**  
PETER SCHMITZ  
Senior Manager  
WTS Beratungsgruppe



**IBM**  
KATRIN SCHÖPF  
Führungskräfte-Entwicklung  
IBM



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



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



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



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



**KUEHNE + NAGEL**  
ANDRÉ UNLAND  
Vize Präsident Human Resources  
Organizational and People Development  
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



**charisManufaktur**  
SILKE WARM  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung



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



**Crowe Horwath**  
SOLVEIG WICKINGER  
Partnerin  
Trinavis GmbH & Co. KG



**ADP**  
STEFFEN WILDMANN  
Manager Sales Operations  
ADP Employer Services GmbH



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



**PensionCapital**  
RÜDIGER ZIELKE  
Geschäftsführer-Geschäftsführer  
PensionCapital GmbH



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

HR-Kompetenzreihe

# Recruiting und Talentmanagement

**09.11.2016 in Köln**

Kostenpauschale: 95,- Euro  
zzgl. MwSt.



**Moderation: Franz Langecker**

*Chefredakteur der Fachzeitschrift HR Performance  
DATAKONTEXT GmbH / Frechen*

**Medienpartner**

**HRperformance**  
Businesspartner für Personalwirtschaft

Mit Experten von:





ZUKUNFT PERSONAL

18. – 20. Oktober 2016

Köln | Halle 3.2

Vortragsraum A.01

Partnerstand A.02

48 Vorträge bei uns am Stand A.01 in Halle 3.2

Getränke und Snacks an der Bar des HR-RoundTable

IBM-Lounge für Gespräche

12 Aussteller zu verschiedenen Themen

Die Schwerpunkte

- prima-HR* — Analyse psychischer Belastungen
- Nyckeltal* — Arbeitgeberattraktivität
- PensionCapital* — Betriebliche Sozialleistungen
- Dwellworks / WTS* — Entsendung und Relocation
- FranklinCovey* — Leadership & Change Management
- Althoff-Hotel-Collection* — Feel-Well-Tagungen
- changeworkZ* — Zukunftsmanagement
- ebase* — Vermögensaufbau
- Trinavis* — Steuerberatung
- Externe HR* — Recruiting
- OPG* — Outplacement
- FPS* — Arbeitsrecht

Keynote-Vortrag

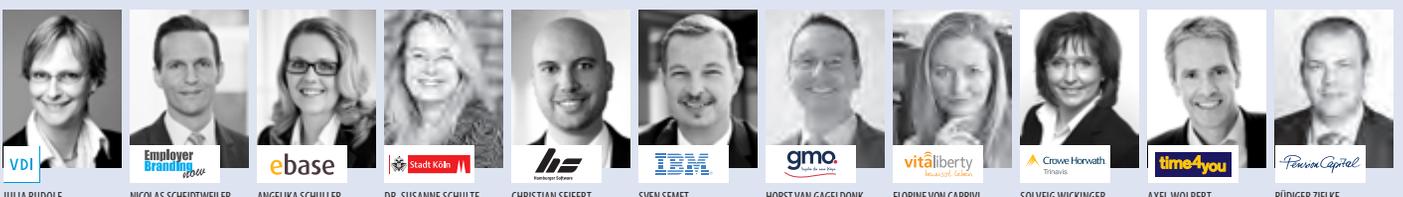
„Digitale Transformation in HR & Employee Experience @IBM“

NORBERT JANZEN, GESCHÄFTSFÜHRER IBM DEUTSCHLAND GMBH, DIRECTOR HUMAN RESOURCES DACH

20.10. / 10 – 11.15 h / Forum 1 / Keynote-Arena / Halle 2.1



Die Referenten



Messeparty

Mittwoch / 19.10.2016 / ab 17.00 Uhr  
Halle 3.2 / Stand A.01 + A.02

Personaler treffen auf Dienstleister,  
Wein auf Bier, Cola auf Fanta ...

Anmeldung  
am Stand oder  
[xing.to/HRparty](http://xing.to/HRparty)



# Liebe Leserin, lieber Leser,

## HRRT-Vierfalt: Die magische Zahl 4!

2004, der HR-RoundTable wird gegründet.

Klar zu erkennen, die magische Zahl 4 ist an dieser Stelle schon deutlich präsent. Mittlerweile schleicht sie sich immer intensiver in unser Netzwerk, das von A wie Aussteller am Stand bis hin zu Z wie Zukunft Personal reicht.

Jährlich besucht der HR-RoundTable insgesamt 4 Messen und hat dabei mindestens 4 Partner am Stand, die den Besuchern ihr Unternehmen vorstellen. Zudem zählen wir jährlich 4 Treffen pro Stadt, die wiederum vierteljährlich stattfinden. Schon bald können wir das 400ste Treffen des HR-RoundTable vermelden. Wir freuen uns zudem sehr darüber, dass wir stetig Zuwachs bekommen und wollen unsere Fühler auch weiterhin nach neuen Mitstreitern ausstrecken.

Die Zahl 4 finden wir seit Neuestem auch in unserem Produktportfolio wieder. So bieten wir Personalern und Dienstleistern die jährlichen Messeauftritte, die Zeitschrift HR-RoundTable-NEWS, die regelmäßigen Städtetreffen und ab Oktober 2016 ein Kommunikationsportal, bei dem sich Personalern und Dienstleistern sowohl finden als auch austauschen können – den HRguidefix.

Das Motto des Spieleklassikers „VIER GEWINNT!“ bekommt so eine zusätzliche Bedeutung und wir freuen uns sehr, Ihnen allen ein vierfältiges Netzwerk bieten zu können.

Ihr Thomas Buck

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

**HR Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen

### IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 4 Der HR-Roundtable auf der Zukunft Personal
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Lieblingsanwälte

#### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 Messe schickt HR auf „Employee-Experience-Reise“

#### ■ EIGNUNGSDIAGNOSTIK

- 8 Dschungelkämpfer oder Topmodel

#### ■ PERSONALSUCHE

- 10 Was nicht passt, wird passend gemacht
- 11 Zusammenarbeit mit Personalberatern
- 12 MOPS – Stellenanzeigen in der Mobilen Revolution
- 13 Auszeit gestalten: Interim Management als Lösung
- 14 Verantwortung verpflichtet

#### ■ GESUNDHEIT

- 15 BGM 4.0

#### ■ PERSONALSTRATEGIE

- 16 Unconscious Bias wahrnehmen

#### ■ HR & IT

- 18 Changeprozesse, Arbeit und Lernen 4.0
- 19 Kostenplanung für tausende Mitarbeiter

#### ■ PERSONALENTWICKLUNG

- 20 Gleichstellungspolitik – eine Kehrtwende
- 22 TOM TAILOR: maßgeschneiderte Weiterbildung

#### ■ AUSLAND

- 24 Relocation und Red Tape

#### ■ RECHT

- 25 Der Brexit – Arbeitsrechtliche Auswirkungen
- 26 Befristung einer Arbeitszeiterhöhung
- 27 Gesetzgeber hält uns auf Trab!

#### ■ MITARBEITERBINDUNG

- 28 Digitale Helfer erleichtern den Job-Einstieg
- 30 Attraktiv und flexibel für die Arbeitswelt der Zukunft
- 31 Arbeitnehmerzusatzleistungen

#### ■ ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

- 32 Gemessen – nicht gefühlt: Arbeitgeberattraktivität
- 33 Employer Branding: Wahrnehmungslücke schließen

#### ■ HR ANALYTICS

- 34 Bessere Entscheidungen im Personalmanagement



# Unternehmenskultur – leben und fördern

Um einen Arbeitsplatz zu schaffen, der Mitarbeiter begeistert, muss man Menschen finden, die man dafür auch begeistern kann. Aus diesem Grund bietet ADP Talentmanagement- und fundierte Rekrutierungslösungen und -services an, um Ihr Unternehmen dabei zu unterstützen, eine einzigartige Arbeitskultur zu schaffen.

Besuchen Sie [adp.com/hellowork](https://adp.com/hellowork), um zu erfahren, wie wir ein Mehr an menschlichem Geschick für Ihr Business bereitstellen können.



A more human resource.™

Hauptsache Digitalisierung oder lieber fundierte HR-Expertise? Auf der Messe **Zukunft Personal** kommt vom 18. bis 20. Oktober in Köln beides zusammen:

Die mehr als 650 Aussteller und das hochkarätige Programm drehen sich um aktuelle Trends, wie Arbeiten 4.0, Candidate Experience, Digital Leadership oder Diversity. Mitten drin ist der HR-RoundTable und lädt zum Networking sowie zu Fachvorträgen über das aktuelle Personaler-ABC.



18. – 20. Oktober 2016  
koelnmesse | Eingang Süd



## Messe schickt HR auf die „Employee-Experience-Reise“

Die Zukunft Personal führt das Motto „Arbeiten 4.0“ in diesem Jahr mit dem Schwerpunkt „The Employee Experience“ fort. Die Idee dahinter: Digitalisierung – auch im Personalmanagement – soll nicht zum Selbstzweck werden, sondern die Mitarbeiter und ihre Wünsche an den Arbeitsplatz der Zukunft mit einbeziehen. Wie das gehen kann, zeigen nicht nur neue Ausstellungsbereiche, wie „Arbeitswelten.HR | Design by HCD“ – vor allem das Begleitprogramm hat es in sich.

### Employee Experience @IBM

Das Personalernetzwerk HR-RoundTable präsentiert eines der Zugpferde unter den Hauptrednern in der Keynote Arena: Norbert Janzen, seit 2015 Geschäftsführer und Arbeitsdirektor IBM Deutschland. Das Unternehmen zählt zu den Vorreitern der digitalen Transformation – und Janzen, der 2002 zu dem IT-Konzern kam und

Weitere Informationen: [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

Hintergrund-Stories und Interviews mit den Messeakteuren bietet der Messeblog unter: [blog.zukunft-personal.de](http://blog.zukunft-personal.de)

seither verschiedene HR-Führungspositionen inne hatte, berichtet über seine Erfahrungen mit Zeitsouveränität, New-Work-Arbeitsplatzinfrastruktur, agilem Arbeiten und einer passenden Führungskultur. Er erläutert außerdem, wie IBM Talente für innovative Projekte gewinnt.

Die Vorzeige-Organisation in Sachen Digitalisierung hat auch direkt am HR-RoundTable (Halle 3.2, Stand A.01) einen Stammplatz, denn dort berichten weitere IBM-Experten zum Beispiel über Feedbackkultur, HR-Outsourcing, globales Ressourcenmanagement und CSR-Initiativen zur Motivationssteigerung von Mitarbeitern.

### Die Kandidaten fest im Blick

Am HR-RoundTable heißt es außerdem einmal mehr: Von Personalern für Personaler. Julia Rudolf, Leiterin HR der VDI GmbH, spricht in ihrem Kurzvortrag verschiedene Fauxpas im Vorstellungsgespräch an, die Personaler vermeiden sollten. Stefan Abstein, zuletzt Personalleiter der Dr. Wöllner Holding, wagt einen Rückblick auf zehn Jahre AGG und fragt sich, ob Arbeitgeber in Zeiten von Candidate Experience bei Absagen lieber Falschaussagen treffen oder besser

das Risiko einer Schadensersatzklage eingehen sollten. Diversity-Themen, wie Inklusion und Gleichstellung von Frauen, kommen aus der öffentlichen Verwaltung: Dr. Susanne Schulte, zuständig für strategische Personal- und Organisationsaufgaben der Stadt Köln, und Marion Dix, Leiterin HORIZONTE Programm der Polizeidirektion Hannover, gehören zu den Referenten. Peter Friedrich, Personalleiter Region Central Europe der Nordzucker AG, weiß, was wir vom Polarforscher Shackleton über moderne Führung lernen können und Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal der KIND Unternehmensgruppe, stellt ihre Personalkonzepte vor.

### Inspiration für die Praxis: Erstmals wird HR Innovation Award verliehen

Wer sich nicht gerade am HR-RoundTable mit Gleichgesinnten austauscht oder netzwerkt, kann sich derweil vom weiteren Rahmenprogramm inspirieren lassen. Zum Messeauftakt werden mit dem HR Innovation Award besonders innovative Produkte und Dienstleistungen prämiert – die Eröffnungsk keynote hält Frank Riemensperger, Präsidiumsmitglied des Bitkom und Vorsitzender der Accenture-Geschäftsführung. Weitere Hauptredner sind der Mathematiker und Zukunftsdenker Gunter Dueck, Judith Williams, Investorin beim VOX-Start-up-Format „Die Höhle der Löwen“, Frank Kohl-Boas von Google sowie Gravity-Payments-Gründer Dan Price.



#### STEFANIE HORNING

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

# Dschungelkämpfer oder Topmodel

Anmerkungen zur Nutzung eignungsdiagnostischer Methoden  
in der Personalauswahl

**D**as TV-Programm ist voll von Eignungsfeststellungen und Selektionsverfahren. Hierfür sind sowohl der Dschungel als auch der Laufsteg zwei prominente Beispiele, die sich dabei großer Beliebtheit erfreuen. Ob man will oder nicht, spätestens am nächsten Tag wird man von Kollegen über die neuesten Ereignisse informiert. Man fiebert und leidet mit den persönlichen Favoriten, man amüsiert sich, wenn sich jemand bei einer Aufgabe blamiert. Ja, meist weiß man schon nach der ersten Folge, wer der Gewinner sein müsste.

Sie fragen sich vielleicht, was dies mit Eignungsdiagnostik zu tun hat?

Meiner Beobachtung nach empfinden Bewerber beziehungsweise Nachwuchskandidaten die Situation während ihrer Eignungsfeststellung oft nicht anders als

die Teilnehmer dieser Castingshows. Letztlich geht es oft um den nächsten Karriereschritt – und am Ende möchte jeder den Fahrschein für den nächsten Entwicklungsschritt bekommen. In dieser Situation wird dann alles zur „Testfalle“. So erinnerte ein erfolgreicher Nachwuchskandidat noch Jahre später in einem Gespräch sehr lebhaft an die Mittagspause während des Assessmentcenters, in der belegte Brötchen gereicht wurden – er war davon überzeugt, dass die „Mettbrötchen mit Zwiebeln“ als Test (Wer vermeidet Mundgeruch?) gemeint waren.

Auf der anderen Seite sieht es kaum besser aus. Jeder, der bei solchen Verfahren schon einmal dabei war, wird die Randgespräche erlebt haben, in denen man sich rasch über persönliche Favoriten im Klaren ist, bezie-

hungsweise sich über Geschichten früherer Bewerber amüsiert, die unterhaltsam versagten.

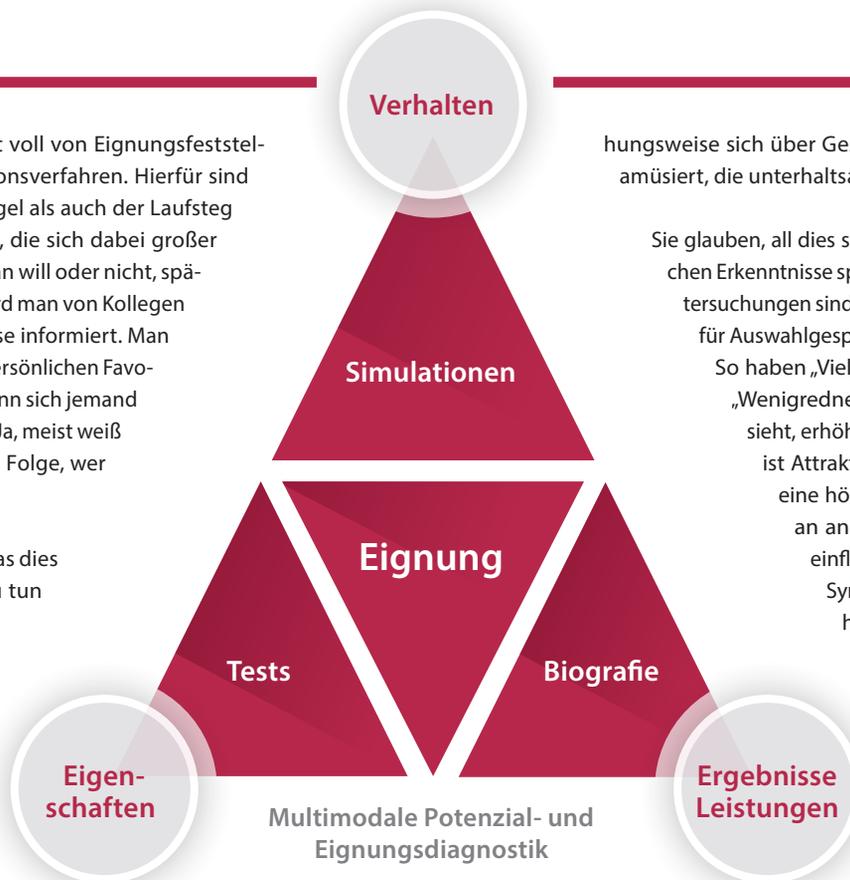
Sie glauben, all dies sei Theorie? Die wissenschaftlichen Erkenntnisse sprechen dagegen. In vielen Untersuchungen sind die Störfaktoren, zum Beispiel für Auswahlgespräche, nachgewiesen worden.

So haben „Vielredner“ größere Chancen als „Wenigredner“ – und wer attraktiver aussieht, erhöht seine Chance ebenfalls. Nun ist Attraktivität ebenso wie Sympathie eine höchst subjektive Zuschreibung an andere Personen, dennoch beeinflusst sie unsere Urteilsbildung. Sympathie ist zunächst einmal in hohem Maße beeinflusst durch die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen mir und den Anderen. Sprich, als sympathisch erkennen wir unbewusst, wer „unseres Gleichen“ ist. Und das „unseres Gleichen“ auch besser geeignet

ist, das können wir auch noch gut begründen. So stellen wir weniger sympathischen Kandidaten oft schwierigere Fragen und bewerten negative Informationen auch deutlich stärker. Überhaupt gilt, dass – haben wir uns erst einmal einen Gesamteindruck (eine Meinung) von jemandem gebildet – jene Informationen, die unserem Bild widersprechen, häufig ignoriert werden.

Die Lösung liegt daher in der multimodalen Potenzial- und Eignungsdiagnostik.

Ein facettenreiches Bild, das aus unterschiedlichen Verfahrensergebnissen resultiert, aber nur dann zu nutzbaren Informationen führt, wenn die einzelnen Verfahren sich an folgenden Kriterien orientieren:



- **Objektivität:** Verfahren müssen hinsichtlich Durchführung, Auswertung und Interpretation vom Durchführenden unabhängig sein.
- **Zuverlässigkeit (Reliabilität):** Verfahren / Methoden sollten so angelegt sein, dass sie mit möglichst hoher Messgenauigkeit ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal erfassen.
- **Gültigkeit (Validität):** Erbringen Kandidaten / Kandidatinnen mit „guten Ergebnissen“ später wirklich bessere Leistungen als jene mit „schlechten Ergebnissen“?

Insbesondere normierte psychologische Tests erfüllen diese Kriterien und weisen dies durch entsprechende statistische Kennwerte auch nach. Für den Gesamtkontext einer multimodalen Eignungsdiagnostik ist die DIN 33430 ein guter Ausgangspunkt und eine grundsätzliche Orientierung, da diese die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik genau beschreibt.

Folgt man diesen Festlegungen, so stellt man sicher, dass man keine groben qualitativen Schnitzer in der Eignungsfeststellung macht. Unwissenschaftliche Verfahren, wie etwa der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) und das persolog® Persönlichkeits-Profil, verbieten sich damit eigentlich von selbst. Dass diese beiden Verfahren, laut einer Studie der Ruhr-Universität Bochum, dennoch zu den meistgenutzten Verfahren zur Persönlichkeitsanalyse in deutschen Unternehmen gehören, zeigt, wie weit Anspruch und Wirklichkeit immer noch auseinander liegen.

Wie immer auch die Situation in Ihrem Unternehmen sein sollte, drei Beispiele aus meiner Berufspraxis könnten als Ansatzpunkt dienen, eignungsdiagnostische Verfahren und Ergebnisse kritisch zu hinterfragen:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>  |
| Definieren Sie Anforderungen / Kompetenzen so genau wie möglich, sodass ein weitgehend gleiches Verständnis von diesen entsteht. | Hinterfragen Sie Widersprüche und Kritik an Ergebnissen und versuchen Sie, deren Ursachen zu klären. | Bleiben Sie wachsam und prüfen Sie Verfahren regelmäßig auf ihre inhaltliche Konsistenz und Prognosequalität. |

**Fazit:** Die Nutzung von eignungsdiagnostischen Verfahren setzt, außer der Kenntnis und Umsetzung der notwendigen Gütekriterien in der täglichen Praxis, stets auch die kontinuierliche Aufmerksamkeit für Veränderungen in scheinbar eingespielten Auswahlprozessen voraus. Nur auf diese Weise wird man dauerhaft erfolgreich Nachwuchskräfte auswählen. ■



**MANFRED HORN**

Personalmanagement

Bremer Landesbank

E-Mail: Manfred.Horn@bremerlandesbank.de

**BLB** / Ihre Spezialisten.  
Ihre Bank.

Anzeige

HR-Forum

**NEU**

# Betriebliches Eingliederungsmanagement, krankheitsbedingte Kündigung und Arbeitsunfähigkeit

Gesetzliche Grundlagen, Präventionen und Gestaltungsmöglichkeiten

9. November 2016 in Köln

## Ihr Expertenteam



**Dr. Jürgen vom Stein**  
Präsident des  
Landesarbeitsgerichts  
Köln



**Dr. Jana May-Schmidt**  
Referentin im BMAS  
Referat „Grundsatzfragen  
des Arbeitsschutzes“,  
Arbeitspsychologin



**Dr. Ralf Steffan**  
Rechtsanwalt und  
Partner in der Kanzlei  
Holthausen Maaß Steffan,  
Köln

Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung und melden Sie sich jetzt per Fax, Post oder unter [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com) an.

**Wir freuen uns auf Sie.**



DATAKONTEXT GmbH · Postfach 41 28 · 50217 Frechen  
Telefon 02234 / 989 49-40 · Telefax 02234 / 989 49-44  
Internet: [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com) · E-Mail: [tagungen@datakontext.com](mailto:tagungen@datakontext.com)

DATAKONTEXT-Repräsentanz · Postfach 20 03 03 · 08003 Zwickau  
Tel.: 0375 / 29 17 28 · Fax: 0375 / 29 17 27  
E-Mail: [repraesentanz-zwickau@datakontext.com](mailto:repraesentanz-zwickau@datakontext.com)

# Was nicht passt, wird passend gemacht

## Innovative Rekrutierung auf dem Ausbildungsmarkt

Zwei Extreme stehen sich auf dem Ausbildungsmarkt gegenüber: Mehr als 40.000 unbesetzte Lehrstellen und über 500.000 Jugendliche, die keine finden. Tausende Unternehmen, die Azubis suchen; tausende potenzielle Azubis, die Unternehmen suchen. Jugendliche, die wirklich keiner einstellen will? Stellen, die Jugendliche nicht attraktiv finden? Um dieses Problem zu lösen, müssen beide Gruppen neue Rekrutierungswege beschreiten. Das Unternehmen WISAG und die Initiative JOBLINGE zeigen wie.



### JOBLINGE

#### JOBLINGE – kurz und knapp

**Was ist JOBLINGE?** Eine gemeinnützige Initiative gegen Jugendarbeitslosigkeit, die 2007 von der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group und der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG gegründet wurde. Bei JOBLINGE engagieren sich dafür bundesweit mehr als 1.700 Partnerunternehmen, 50 Institutionen der öffentlichen Hand und 1.300 Ehrenamtliche.

**Wer ist die Zielgruppe?** Jugendliche zwischen 15 und 25 Jahren mit schwierigen Startbedingungen.

**Was macht JOBLINGE?** In einem sechsmonatigen Programm unterstützen JOBLINGE-Mitarbeiter die Jugendlichen bei der Berufsorientierung und der Suche nach einem Ausbildungsplatz. Die Teilnehmer lernen in der Praxis, durch Trainings und Workshops im Kultur- und Sportprogramm, was Arbeitgeber von ihnen erwarten. Über Praktika erarbeiten sie sich schließlich aus eigener Kraft einen Ausbildungsplatz.

**Wie erfolgreich ist JOBLINGE?** Mehr als 4.000 Jugendliche haben mittlerweile an dem Programm teilgenommen, 75 Prozent haben einen Ausbildungsplatz gefunden – 80 Prozent davon nachhaltig.

**Wo findet man JOBLINGE?** Bundesweit gibt es mittlerweile mehr als 20 Standorte. Weitere Informationen: [www.joblinge.de](http://www.joblinge.de)

#### Unternehmen müssen manchmal einen Kopfstand wagen und den Bewerbungsprozess umkehren – erst persönliches Kennenlernen, dann nackte Fakten

Die WISAG gehört zu den mehr als 1.700 Partnerunternehmen von JOBLINGE und steht in engem, persönlichem Kontakt mit den jeweiligen Standorten. Die WISAG kennt das JOBLINGE-Programm, dessen intensive Berufsvorbereitung der Jugendlichen und die enge Begleitung in Praktika und Ausbildung. Diese persönliche Basis fördert Vertrauen und Aufgeschlossenheit. Es sind nicht mehr nur die Fakten aus dem Lebenslauf eines Jugendlichen, nicht die Lücken, schlechten Noten und fehlenden Abschlüsse, die den ersten Eindruck prägen. Die WISAG vertraut auf die Einschätzung der JOBLINGE-Mitarbeiter, die nicht nur die Jugendlichen kennen, sondern auch die Bedürfnisse des Unternehmens. Das öffnet Türen und erhöht die Bereitschaft, mehr Gewicht auf den persönlichen Kontakt und das Engagement des Bewerbers zu legen und sich erst einmal kennenzulernen. Ein weiterer Pluspunkt dieser engen Zusammenarbeit: Durch das große Partnernetzwerk erhalten die Jugendlichen einen breiteren Überblick über ihr Berufsspektrum. Dazu gehören eine intensive Berufsvorbereitung – mit Kompetenz- und Interessenanalysen – sowie persönliche Unternehmenspräsentationen, Besuche der Firmen, Speed-Datings und Mini-Praktika, aber auch mit Sensibilisierungsworkshops, in denen Jugendliche und Unternehmen voneinander lernen, sich intensiv kennenlernen und realistische Einblicke erhalten. Sie zeigen den Joblingen neue Möglichkeiten für Jobs auf, die vorher nicht unbedingt auf ihrer Wunschliste standen.

#### Kompetenzen statt Fakten: Eine Profilschärfung auf beiden Seiten ermöglicht gezielte Suche – und gute Informationen generieren Interesse

Wenn Unternehmen partout keine geeigneten Bewerber finden, kann das natürlich an einer mangelhaften Ausbildung der Jugendlichen liegen, aber auch an falschen Anforderungen. Einerseits steht die Frage, welche Kompetenzen brauchen Azubis wirklich, die im Verkauf, im Büro, in der Werkstatt oder als Dienstleister beim Kunden arbeiten sollen? Andererseits, was könnte die jungen Menschen an dem Beruf interessieren?

Gute Informationen generieren Interesse – auf beiden Seiten. Die WISAG hat dabei in Kooperation mit JOBLINGE eine unkonventionelle, aber originelle Idee umgesetzt und die Zielgruppe gefragt, was sie am Berufsfeld Gebäudetechnik / -reinigung interessant fände: Welche Interessen und Fähigkeiten beinhaltet der Beruf, sodass Jugendliche aufmerksam werden? In einem Filmprojekt haben Frankfurter Joblinge ein Video produziert – von der Zielgruppe für die Zielgruppe.

„Mach was aus Dir“ – Ein Film der Frankfurter Joblinge, zusammen mit der WISAG. Mehr Informationen zum Film gibt es unter [www.joblinge.de](http://www.joblinge.de) unter der Rubrik: Mediathek/Videos



In „Mach was aus dir!“ zeigen sie, welche Möglichkeiten in einem Beruf stecken, an den man nicht sofort denkt. Ein möglicher Weg, wie Unternehmen Stellenprofile schärfen und zugleich das Interesse der Zielgruppe wecken können.

### Begleitung auch nach der Vermittlung: Erfolgserlebnisse in der Ausbildung ermöglichen – für beide Seiten

Warum ist für viele junge Menschen der Einstieg in die Ausbildung so schwierig? Warum scheinen für sie die Anforderungen eines Arbeitgebers unerfüllbar?

Die langjährige Erfahrung bei JOBLINGE zeigt, dass viele Teilnehmer nie die Chance hatten, bestimmte Job- und Sozialkompetenzen zu erwerben, dass diese aber dringend nötig sind, um überhaupt einen Fuß ins Unternehmen zu bekommen. Daher geht es in unserem sechsmonatigen, intensiven Programm darum, dass sie Anforderungen wie Zuverlässigkeit, Konfliktfähigkeit und Reflexionsvermögen kennenlernen, üben, erleben und vorgelebt bekommen. Das alles erleben sie bei JOBLINGE in der Praxis – in der Projektarbeit und in eng begleiteten Praktika. Die Joblinge müssen sich ständig auf Neues einlassen, an ihre Grenzen gehen und durchhalten, wenn es knifflig wird. Das brauchen sie auch in der Ausbildung und im Job.

Außer den hauptamtlichen JOBLINGE-Mitarbeitern unterstützen Mentoren, die fest im Berufsleben stehen, die Jugendlichen bis zur Vermittlung in einer persönlichen 1:1-Betreuung. Auch viele WISAG-Mitarbeiter engagieren sich so bei JOBLINGE und unterstützen die Jugendlichen bei ihrem Einstieg. Eine wichtige Grundlage für nachhaltig erfolgreiche Vermittlung ist aber auch später die Betreuung während der Ausbildung. Die Unterstützung der JOBLINGE-Ausbildungsbegleitung ermöglicht einen intensiven, kontinuierlichen Austausch beider Seiten während der Ausbildung. Nicht nur die Jugendlichen werden so unterstützt, sondern auch die Unternehmen. Sie erhalten damit die Gelegenheit, an ihre Erfolgserlebnisse im JOBLINGE-Programm, anzuknüpfen und ihr Selbstvertrauen, ihre Entscheidungskraft und Willensstärke weiter zu fördern. Die WISAG zeigt, dass sich diese Bereitschaft lohnt: Mehr als 24 Joblinge haben es in die Ausbildung geschafft, elf davon haben sie bereits erfolgreich abgeschlossen.



**JOHN LOTZ**

Leiter Personal

WISAG Facility Service Holding GmbH

E-Mail: John.Lotz@wisag.de



**CHRISTIANE SCHUBERT**

Stellvertretende Regionalleiterin

JOBLINGE gAG FrankfurtRheinMain

E-Mail: Christiane.Schubert@joblinge.de



## Themenfelder und Fragestellungen bei der Zusammenarbeit mit Personalberatern

**I. AUSWAHL DES RICHTIGEN PERSONALBERATERS** Allein in Deutschland gibt es mehrere tausend Personalberater und -dienstleister. Die Unterscheidungsmerkmale sind vielfältig: Arbeitsweise bei Kandidatenidentifizierung und Ansprache, Funktions- und Branchenfokus, Honorarmodelle und anderes.

**II. „BERATERLISTE“** Das Stichwort „Beraterliste“ bezieht sich auf das Verwalten der Beraterkontaktdaten, inklusive Angabe der Schwerpunkte, der internen Projekterfahrungen sowie Feedbacks und vieler weiterer Aspekte. Gerade bei größeren Organisationen und HR- sowie Einkaufskollegen an verschiedenen Standorten ist dieses Thema durchaus komplex. Ein interner Erfahrungsaustausch, ein Abgleich der Konditionen oder eine White & Black List sind oft nicht vorhanden.

**III. REPORTING** Wie behalte ich Überblick über die laufenden Mandate? Mit welchen Kennzahlen messe ich den Erfolg? Eine Mandatsübersicht, inklusive Angabe der einzelnen Prozessschritte, der kommerziellen Parameter sowie der Projektbeurteilung, ist ein wichtiges Instrument, um im laufenden Tagesgeschäft einen schnellen Überblick zu haben und kann als Grundlage für künftige Recruiting-Entscheidungen dienen.

**IV. PROZESSE** Wie sind meine Prozesse hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Personalberatern – von der Beraterauswahl bis zur Abschlussrechnung – organisiert? Arbeite ich mit Rahmen- oder Einzelaufträgen? Ist es sinnvoll, die Gruppe der Personalberater klein zu halten, um den administrativen Aufwand vieler Vertragspartner und Rechnungssteller einzuschränken, oder gibt es andere Wege, um den Besetzungserfolg sowie die internen Abläufe zu optimieren?



**CHRISTIAN HAMACHER**

Geschäftsführer

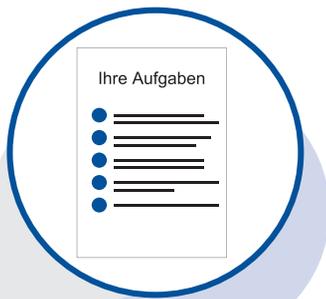
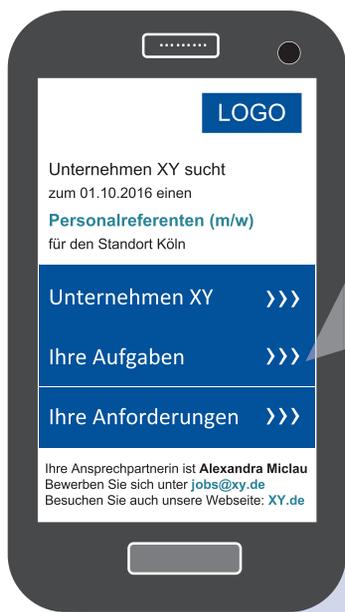
BHeads GmbH | BetterHeads

OnlineCHECK für Headhunter

Telefon: 06221 / 187 85 - 10

E-Mail: CH@betterheads.de





# MOPS – Stellenanzeigen in der Mobilen Revolution

Die klassischen Stellenanzeigen aus Zeitungen oder (Fach-) Zeitschriften wurden schon vor Jahren von den Online-Stellenanzeigen abgelöst. Durch den stetigen Anstieg in der Nutzung von mobilen Endgeräten – 60 Millionen Deutsche besitzen ein mobiles Endgerät – gewinnen mobil optimierte Stellenanzeigen, auch MOPS genannt, für das Recruiting stetig an Bedeutung.

Das eigene Smartphone oder Tablet wird zunehmend für das Lesen von Stellenanzeigen herangezogen. Deshalb wünschen sich potenzielle Kandidaten vor allem, dass Unternehmen ihre Stellenanzeigen besser an die Bildschirmgröße mobiler Endgeräte anpassen, sodass diese auch hierüber gut lesbar sind.

## Empfehlungen für den Einsatz von MOPS

■ **Kein Zoomen und horizontales Scrollen!**  
Nutzer mobiler Endgeräte wollen eine einfache Bedienung. Wählen Sie deshalb die Schriftgröße so, dass der Text sofort und ohne jegliche Vergrößerung lesbar ist; dieserart vermeiden Sie

auch die Notwendigkeit, ständig horizontal zu scrollen. Beides führt oft dazu, dass Bewerber die Seite entnervt verlassen, wodurch Ihnen vielversprechende Kandidaten oder Fachkräfte verloren gehen können. Auch bei der Verwendung von Buttons oder anderen Schaltflächen sollte deren Größe beachtet werden und dementsprechend für verschiedene Fingertypen ausgelegt sein.

### ■ Aufklappmenüs verwenden!

Geben Sie dem Leser die Möglichkeit selbst zu entscheiden, über welche Inhalte der Stellenanzeige er sich näher informieren möchte. Anders als die Schlüsselinhalte, wie etwa Unternehmensname, Stellenbezeichnung und Einsatzort, die direkt ins Auge stechen sollten, können Aufgaben, Anforderungen oder die Unternehmensbeschreibung in Klappmenüs integriert werden. Auf diese Weise wird die Stellenanzeige kurz gehalten und der Leser wahrt den Überblick. Tipp: Die Aufgaben und Anforderungen sollten nicht als Fließtext verfasst werden, weil diese weniger aufmerksam gelesen und verinnerlicht werden, beziehungsweise der Bewerber schnell das Interesse am Profil verliert. Aufzählungszeichen eignen sich wesentlich besser zur Darstellung

der Qualifikationen und Anforderungen. Dabei sollten jeweils maximal fünf Aufzählungszeichen verwendet werden, die die zentralen Aufgaben und Anforderungen benennen – schon um den Eindruck zu vermeiden, man suche nach der „Eierlegenden Wollmilchsau“.

### ■ Keine „Sackgassen“!

Beachten Sie auch bei mobil optimierten Stellenanzeigen die „Candidate Experience“: Falls Sie in Ihrer Ausschreibung Links verwenden, die zu anderen Webseiten führen, etwa zu Ihrer Karriereseite oder einem Bewerbungsportal, so hat das eine ähnlich hohe Absprungrate von Besuchern zur Folge, als wenn Links ins „Leere“ leiten, oder auf Seiten, die nicht mobil nutzbar sind.

### ■ Ladegeschwindigkeit!

Achten Sie darauf, dass Ihre Anzeige auch bei langsamen Mobilfunkverbindungen ausreichend schnell geladen wird – Leser warten heutzutage im Durchschnitt nur rund drei Sekunden auf das Laden einer Webseite.

Trotz dieser Empfehlungen zu mobil optimierten Stellenanzeigen: Der zentrale Faktor einer Ausschreibung ist ihr Inhalt. Vernachlässigen Sie diesen keinesfalls bei der Umstellung auf MOPS. Halten Sie sich stets vor Augen, wen Sie mit Ihren Worten und Formulierungen ansprechen und wessen Aufmerksamkeit Sie gewinnen wollen. Denn Berufserfahrene nehmen Ausschreibungen anders wahr als Berufsanfänger, BWLer anders als ITler ... – aber das ist eine andere Geschichte.

**Fazit:** Machen Sie Ihr Haus zu einem jener Unternehmen, das die hohe Bedeutung der mobilen Nutzer erkannt hat und deren Wünsche berücksichtigt. So erhöhen Sie die Reichweite Ihrer Suche und dringen zu Kandidaten vor, die Sie mit klassischen oder Online-Stellenanzeigen kaum je erreicht hätten.



**ALEXANDRA MICLAU**

Personalreferentin  
Honestly MT GmbH  
E-Mail: Alexandra.Miclau@honestly.de

# Auszeit gestalten

## Interim Management als Lösung

Es war eine der entscheidenden Fragen im Vorstellungsgespräch: Habe ich die Möglichkeit, meine Arbeitszeit individuell zu gestalten und auch einmal im Ausland bei einer Ihrer Tochterfirmen zu arbeiten? Da die Antwort des Personalleiters positiv ausfiel, entschied sich die Bewerberin für die Position der HR-Business-Partnerin bei einem größeren Mittelständler. Ein flexibles Arbeitszeitmodell und Freiraum für berufliche Weiterentwicklung hatten sie überzeugt. Doch dieser Wunsch nach Selbstverwirklichung und mehr Lebensqualität stellt Mittelständler vor große Herausforderungen – hier helfen Interim Manager.

Standen früher Karriere und ein hohes Gehalt ganz oben auf der Prioritätenliste der meisten Mitarbeiter, so entscheiden heute eine gesunde Work-Life-Balance, längere Auslandsaufenthalte oder Sabbaticals bei der Wahl des Arbeitgebers. Mittelständler, die im Kampf um Talente punkten wollen, müssen sich anpassen.

### Auszeiten kommen allen zugute

Natürlich profitieren beide, Mitarbeiter und Unternehmen, von Auslandsaufenthalten oder längeren Auszeiten: Fähigkeiten und fachliches Wissen werden erweitert – wertvolle Impulse und innovative Ideen gelangen ins Unternehmen. Die Mitarbeiter sind nach der Rückkehr engagierter, fühlen sich wertgeschätzt und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.

Verlässt ein Schlüsselmitarbeiter jedoch vorübergehend das Unternehmen, kommen auf den Arbeitgeber Probleme zu, die intern kaum optimal zu lösen sind. Anders als bei Konzernen gibt es bei Mittelständlern in der Regel keinen Stellvertreter oder Kollegen, der die Lücke adäquat füllen kann, die Personaldecke ist zu dünn. Auch die Suche nach externen Kandidaten gestaltet sich schwierig, da die Stellen meist nur für maximal ein Jahr zu besetzen sind.

### Interim Manager als Unterstützung, um Auszeiten zu ermöglichen

Eine gute Lösung besteht darin, die Aufgaben vorübergehend einem Interim Manager zu übertragen. Dessen Einsatz ist genau kalkulierbar: Bezahlt wird nur der vereinbarte Tagessatz je tatsächlich geleistetem Arbeitstag. Es fallen keine Personalbeschaffungs- oder Freisetzung-/Trennungskosten an; zudem haben Interim Manager keinen Anspruch auf Fort- und Weiterbildungen oder Sozialleistungen.

Gerade in Branchen mit speziellem Know-how, wie IT, Pharma oder Medizintechnik, kann die langjährige Branchenerfahrung des Interim Managers „Gold wert“ sein: Er füllt die Stelle sofort aus und kann komplexe Projekte nahtlos übernehmen und voranbringen. Außerdem arbeitet er unvoreingenommen und mit neutralem Blick von außen; neue Lösungsansätze werden so zügiger entwickelt und umgesetzt. Durch seine fundierte Erfahrung kann der Interim Manager das Unternehmen zudem bei Spezialaufgaben unterstützen, wo bisher die nötige Expertise gefehlt hat – gerade für kleinere Mittelständler ein enormer Vorteil.

### Wie sich Interim Manager optimal integrieren lassen

Wird ein Interim Manager mit einem Projekt betreut, ist es sinnvoll zunächst die Rahmenbedingungen detailliert zu besprechen und schriftlich festzuhalten – ebenso wie Erwartungen und Ziele. Danach liegt es an der Geschäfts- und Personalleitung, die nächsten Schritte transparent zu kommunizieren: Oftmals sind Mitarbeiter voreingenommen und skeptisch gegenüber dem „Neuen“; sie fürchten Veränderungen. Deshalb sollte jeder persönlich über diesen Einsatz informiert werden. Für einen reibungslosen Ablauf ist es zudem entscheidend, Aufgaben, Kompetenzen und Vollmachten des Interim Managers genau zu definieren und den Mitarbeitern umfassend zu erklären. Wichtig: Unbedingt betonen, dass er nur vorübergehend im Unternehmen bleibt, bis die Aufgabe erledigt ist, oder der Stelleninhaber zurückkehrt.

Schließlich gehört zu einem erfolgreichen Interim-Einsatz auch eine gute Übergabe mit dem festangestellten Stelleninhaber – vor und nach dessen Abwesenheit. Eine sorgfältige Dokumentation aller Vorgänge, Entscheidungen und Änderungen erleichtert diesem die Rückkehr an seinen Arbeitsplatz und ermöglicht einen reibungslosen Ablauf.

Über die Autoren: **Manfred Faber** hat jahrelang als Interim Manager gearbeitet und ist seit 1998 Geschäftsführer einer eigenen Agentur. Mit den HR Consultants ([www.hr-consultants.de](http://www.hr-consultants.de)) vermittelt er Spezialisten im Personalbereich; fest und interimistisch. Sein Partner **Thomas Till** ist seit rund 25 Jahren im kaufmännischen Bereich von Unternehmen tätig. 2011 gründeten sie gemeinsam Till & Faber ([www.tillundfaber.de](http://www.tillundfaber.de)), ein Provider spezialisiert auf Interim Manager und Festanstellung für den Finanzbereich im Raum Bayern.



**HR CONSULTANTS**  
Faber & Partner

**TILL & FABER**

#### MANFRED FABER

Geschäftsführer HR-Consultants GmbH

Telefon: 089 / 20 00 92 92

E-Mail: M.Faber@hr-consultants.de

# Verantwortung verpflichtet



Im Juli 2016 meldete die Bundesagentur für Arbeit 43,67 Millionen Menschen in einem Beschäftigungsverhältnis – so viele Erwerbstätige wie noch nie seit der Wiedervereinigung. Der seit zehn Jahren bestehende Aufwärtstrend auf dem deutschen Arbeitsmarkt hält an. Die Vermittlung von Arbeitslosen läuft auf Hochtouren. Absolventen gehen nach ihrem Schulabschluss zunehmend schneller ein Ausbildungsverhältnis ein. Die Zeitspanne für Arbeitsuchende zwischen Kündigung und neuer Anstellung hat sich verringert. Insbesondere die Anzahl derjenigen, die noch vor Ablauf der Kündigungsfrist beim alten Arbeitgeber in ein neues Arbeitsverhältnis überführt werden, steigt. Die Zahl der Arbeitslosen ist gesunken. Damit steht Deutschland bei der Beschäftigung an der Spitze der Europäischen Union.

Worin also besteht die Herausforderung des künftigen Arbeitsmarktes? Ich sehe sie in der Vermittlung Arbeitsuchender ohne oder ohne nachweisbare Qualifikation. Zum einen werden durch technische Entwicklungen – Schlagwort Industrie 4.0 – die Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte zurückgehen. Zum anderen wird die Zahl der in den Arbeitsmarkt zu integrierenden Geringqualifizierten hierzulande steigen; Hauptgrund ist der Zustrom von Flüchtlingen nach Deutschland. Von den weit über eine Million Flüchtlingen im Jahr 2015 haben die meisten keine nachweisbare Qualifikation – und auch keine deutschen Sprachkenntnisse. Deren Beschäftigungsmöglichkeiten sind auf dem fortschreitend technisierten und spezialisierten deutschen Arbeitsmarkt rar gesät.

Ganz besondere Verantwortung kommt daher jenen Wirtschaftszweigen und Unternehmen zu, bei denen ein Einstieg in den Arbeitsmarkt für Geringqualifizierte noch möglich ist und die hierbei Erfahrung haben. Regelmäßig sind genau diese Wirtschaftszweige und Unternehmen einem generellen Verdacht und Vorurteil

der Übervorteilung ausgesetzt. Um Diskussionen über einen eventuellen Verdrängungswettbewerb oder Vorhaltungen hinsichtlich möglicher Ausnutzung schon im Vorfeld zu verhindern, müssen gerade diese Wirtschaftszweige und Unternehmen besonders umsichtig und gewissenhaft agieren.

Nur wenn die Integration Geringqualifizierter nach eindeutigen und transparenten Regeln erfolgt, wird sie ohne Beeinträchtigung durch staatliche Eingriffe gelingen können. Entscheidend ist hierbei, dass diese Regeln für den jeweiligen Wirtschaftszweig maßgeschneidert sind und damit den Herausforderungen beider – der Betriebe wie der Beschäftigten – gerecht werden. Ohne ein solches Commitment der Unternehmen und Wirtschaftszweige kann Klischees und Generalverdacht wenig entgegengesetzt werden.

Betroffene Bereiche tun gut daran zu prüfen, ob ihre vorhandenen Strukturen hierfür genügen. Die beste Struktur bieten hier etablierte Tarifverträge, die für möglichst viele Beschäftigungsverhältnisse der jeweiligen Branche gelten. Dies haben die meisten Branchen, die Eingliederungsperspektiven für Geringqualifizierte bieten, erkannt. Beispielhaft genannt seien das Engagement der Zeitarbeit bei der Schaffung ihrer Tarifstrukturen, die weit verbreiteten Flächentarifverträge der Systemgastronomie, die gewachsene Tarifkultur der Gebäudereiniger und die Einführung des Mindestlohtarifvertrages für die Fleischwirtschaft im Jahr 2014.

Haben Wirtschaftszweige solche funktionierenden Regeln geschaffen und Strukturen aufgebaut, muss dies dann aber auch von Politik

und Gesellschaft akzeptiert und respektiert werden. Es besteht dann weder Regelungs- noch Regulierungsbedarf und geringschätzige Kommentierungen dieser Arbeitsplätze sind unangemessen – gegenüber Beschäftigten und Arbeitgebern gleichermaßen.

Die Eingliederung Geringqualifizierter ist für die Betriebe eine Herausforderung, die dank gewachsener Erfahrungswerte und Kompetenzen gelingt. Hier wird eine Leistung erbracht, die wirtschaftlich aber auch gesellschaftspolitisch enorm relevant ist. Das muss anerkannt und nicht durch rechtliche oder sonstige Hürden erschwert werden.



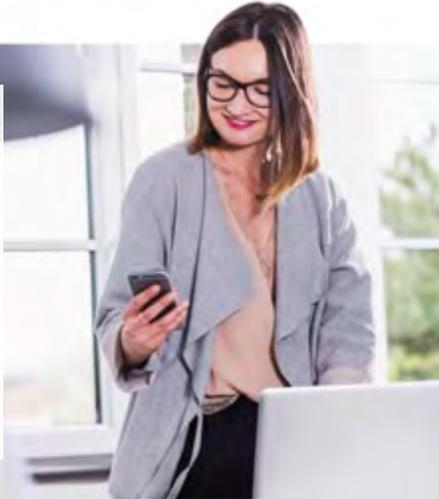
**ANDREA BELEGANTE**

Stv. Hauptgeschäftsführerin  
 Bundesverband der Systemgastronomie e.V.  
 Telefon: 089 / 306 58 79 - 0  
 Mail: [info@bundesverband-systemgastronomie.de](mailto:info@bundesverband-systemgastronomie.de)

# BGM 4.0

Mit digitalen Lösungen die Eigenverantwortung von Mitarbeitern stärken und die Vereinbarkeit von Beruf und Familienumfeld bis hin zur Pflege neu gestalten

Die Digitalisierung ermöglicht es uns freier, mobiler und produktiver zu arbeiten. Allerdings führt Arbeiten 4.0 auch zu steigenden Anforderungen an die Unternehmen und deren Mitarbeiter. Das macht es notwendig, traditionelle BGM-Konzepte neu zu denken.



## BGM im Jahr 2016? Es ist noch Luft nach oben!

Neun von zehn Bundesbürgern fühlen sich im Job gestresst. Umso erstaunlicher ist es, dass sich Deutschlands Unternehmen mit passenden Unterstützungsangeboten für ihre Mitarbeiter noch immer sehr zurückhalten: Lediglich 13 Prozent von ihnen bieten spezielle Angebote zur Bewältigung von Stress oder psychischen Problemen an, nur acht Prozent setzen auf Burn-out-Prävention\*. Diese Zahlen verwundern angesichts der vielen engagierten Kampagnen im Kampf um Talente und auch im Bemühen darum, ein familienfreundliches Unternehmen zu sein.

## Psychische Gefährdungsbeurteilung: Lästige Pflicht oder große Chance?

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (seit 2013 ist diese nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtend) hat noch nicht einmal die Hälfte der Unternehmen erreicht. Dabei steckt in der Analyse der erlebten Belastungs- und Ressourcensituationen der Mitarbeiter großes Potenzial. Unsere Erfahrungen zeigen, dass ganzheitliche, digitale BGM-Angebote – über die geforderten Analysen und Kennzahlen hinaus – auch die Ableitung nachhaltiger Gesundheitsstrategien und die Umsetzung individueller Programme für jeden Mitarbeiter ermöglichen. Sie geben nicht nur Aufschluss über die Gefährdungspotenziale auf Unternehmensebene, sondern aktivieren Mitarbeiter auch dazu, gesundheitliche Eigenverantwortung zu übernehmen.

Der Ansatz BGM 4.0 beschreibt einen Paradigmenwechsel im BGM, hin zu mehr Reichweite und Individualisierung. Nicht die Masse der Beschäftigten, der einzelne Mitarbeiter steht im Fokus. Im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung mit „moove“ erhält jeder Mitarbeiter eine individuelle Auswertung seiner Gesundheitssituation mit passenden Handlungsempfehlungen.

## Vereinbarkeit von Beruf & Familienaufgaben als Wohlfühl- und Gesundheitsfaktor

Zunehmend werden digitale Unterstützungsangebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genutzt. Hier geht es darum, demografische Entwicklungen im Blick zu behalten. Viele Beschäftigte sind nicht nur mobil, sie leben auch häufig an anderen Orten als ihre Familienangehörigen. Ging es früher bei den familienfreundlichen Unternehmen in erster Linie um die Kinderbetreuung, so verändern sich mittlerweile die Anforderungen, denn immer mehr Angehörige werden zu Pflegefällen. Dies geschieht meist unerwartet und so plötzlich, dass dann schnell reagiert werden muss. Schon jetzt werden 70 Prozent der Pflegebedürftigen zu Hause gepflegt. Knapp 50 Prozent der Pflegenden im erwerbsfähigen Alter bleiben im Beruf, viele davon sind erfahrene Mitarbeiter und Leistungsträger. Da immer mehr Beschäftigte unter 40 Jahren als Angehörige betroffen sind, werden HR und Gesundheitsmanagement gefordert.

Wenn es um Pflege geht, wollen Arbeitgeber und Firmeninhaber ihre Mitarbeiter natürlich bestmöglich unterstützen, häufig sind die Angebote jedoch zu allgemein oder erschöpfen sich in Kurzzeitregelungen, Informationsprospekten sowie Vermittlungsservices. Digitale Systeme, wie sie im Berufsalltag bereits genutzt werden, können helfen, bestimmte Organisationsansätze für den Part der häuslichen Pflege zu übernehmen. Stark individualisierte Hilfestellungen lassen sich nicht nur als Sozialleistung, sondern auch als innovatives Unterstützungsangebot in die Kommunikationsstruktur und die BGM-Strategie von Unternehmen einbinden. Checklisten für die erste Orientierung beim Thema Pflege und Beruf erhalten Sie unter [presse@juuna.de](mailto:presse@juuna.de) ■

\* pronova BKK-Studie „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016“

Webinare zum Thema psychische Gefährdungsbeurteilung:  
[www.corporate-moove.de/psychGB](http://www.corporate-moove.de/psychGB)

Videos und Infos zum Arbeitgeberservice:  
[www.juuna.de/arbeitgeberservice](http://www.juuna.de/arbeitgeberservice)



**Eine Gruppe: zwei Experten**  
vitacare und vitaliberty gehören zur international agierenden vitagroup

**Die vitacare GmbH und JUUNA:**  
JUUNA ist ein digitales Angebot der vitacare GmbH und richtet sich an Firmen und Organisationen, die ihre Mitarbeiter in der Situation als pflegender Angehöriger unterstützen möchten.  
Infos: [www.juuna.de](http://www.juuna.de)

**Die vitaliberty GmbH und „moove“:**  
Die vitaliberty GmbH zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich BGM und leistet mit individuellen Gesundheitslösungen einen wesentlichen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung.  
Infos: [www.corporate-moove.de](http://www.corporate-moove.de)

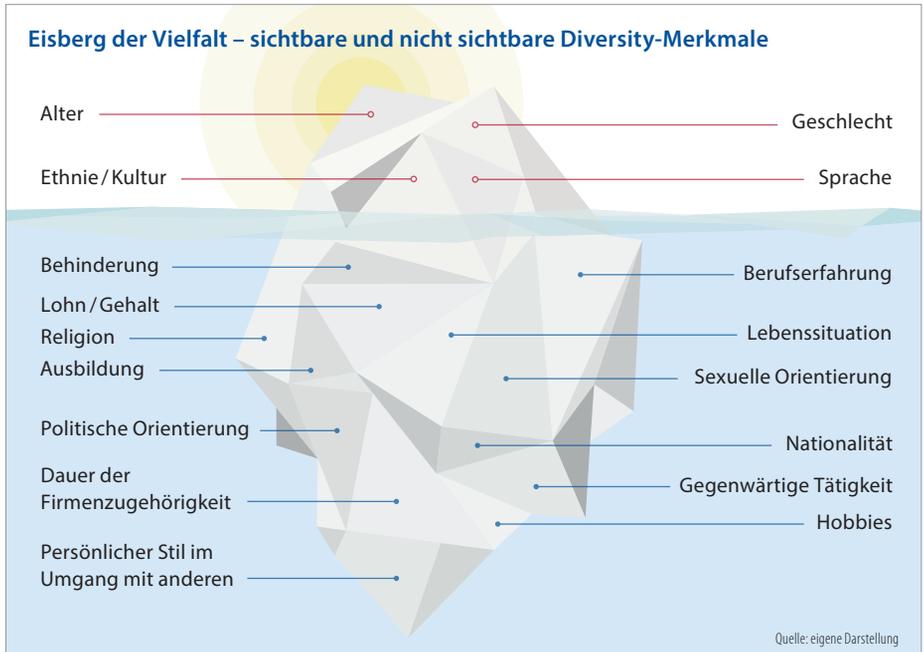
# Unconscious Bias wahrnehmen –

**A**lle Menschen – also auch lang gediente Personaler – haben unterschiedliche unbewusste Vorurteile und Wahrnehmungsmuster (unconscious bias). In der Regel bergen diese Mechanismen zunächst Vorteile, denn sie vereinfachen den Alltag und reduzieren die Komplexität der stetig fließenden und zu verarbeitenden Informationen.

Problematisch werden unbewusste Wahrnehmungsmuster durch das Zusammenspiel von Beobachtung, Interpretation und Bewertung – Mechanismen, die ebenfalls größtenteils unbewusst ablaufen. Das bedeutet, dass wir in der Regel Dinge nicht einfach nur wahrnehmen, sondern bereits bei der Informationsaufnahme interpretieren, um sie dann – positiv oder negativ – zu bewerten. Was wir sehen, ist aber nicht das, was wirklich, also objektiv, abbildbar ist. Auch wenn wir meinen, dass unsere Überzeugungen, die auf unseren individuellen Wahrnehmungen basieren, die objektive Wahrheit sind. Diese unbewussten Vorurteile beeinflussen unseren Umgang mit anderen Menschen ganz erheblich – etwa bei der Personalauswahl – und verhindern so Vielfalt (Diversity) im Unternehmen.

## Der Mix bestimmt die Kultur – die Kultur bestimmt den Mix

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wollen die Vertriebsleitungsstelle neu besetzen und sollen eine Bewerberin beurteilen. Die Informationsbasis ist jeweils gleich, das heißt rein theoretisch müssen zwei Recruiter zur gleichen Schlussfolgerung kommen: Die Kandidatin ist geeignet oder ungeeignet. Doch was passiert?



Die Verarbeitung der Informationen über die Kandidatin (Sandra ist im Vorstellungsgespräch zurückhaltend) erfolgt aufgrund des individuellen Referenzrahmens (Wahrnehmungsmuster) von Recruiter 1 und Recruiter 2 unterschiedlich. So legt Recruiter 1 die Zurückhaltung bei Sandra als Mangel an Durchsetzungswillen aus, während Recruiter 2 die wenigen Rückfragen im Gespräch als sachverständig und kompetent erlebt. Während Recruiter 1 schlussfolgert, dass Sandra nicht selbstbewusst ist und daher auch später beim Kunden keinen kompetenten Eindruck hinterlassen wird, geht Recruiter 2 davon aus, dass Zuhören eine Stärke ist, die der Kunde schätzen wird, weil Sandra sich auf seine Bedürf-

nisse einstellen und sich selbst zurücknehmen kann. Je nach Sichtweise würde Sandra also die Stelle als Vertriebsleiterin bekommen oder eben auch nicht.

Der Referenzrahmen für die Beurteilung von zunächst sachlichen Informationen ist durch die anschließende Interpretation und Bewertung bei beiden Recruitern höchst individuell ausgeprägt und wird von Verzerrungseffekten beeinflusst, zu denen beispielsweise der Halo-Effekt zählt. Dabei „überstrahlt“ eine besonders auffällige Eigenschaft einer Person (etwa das Alter, eine Behinderung, das Aussehen) alle weiteren Eigenschaften. Von dieser sichtbaren Eigenschaft

Anzeige



Wir optimieren Ihr Human Resource Management

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

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

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

Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gern!

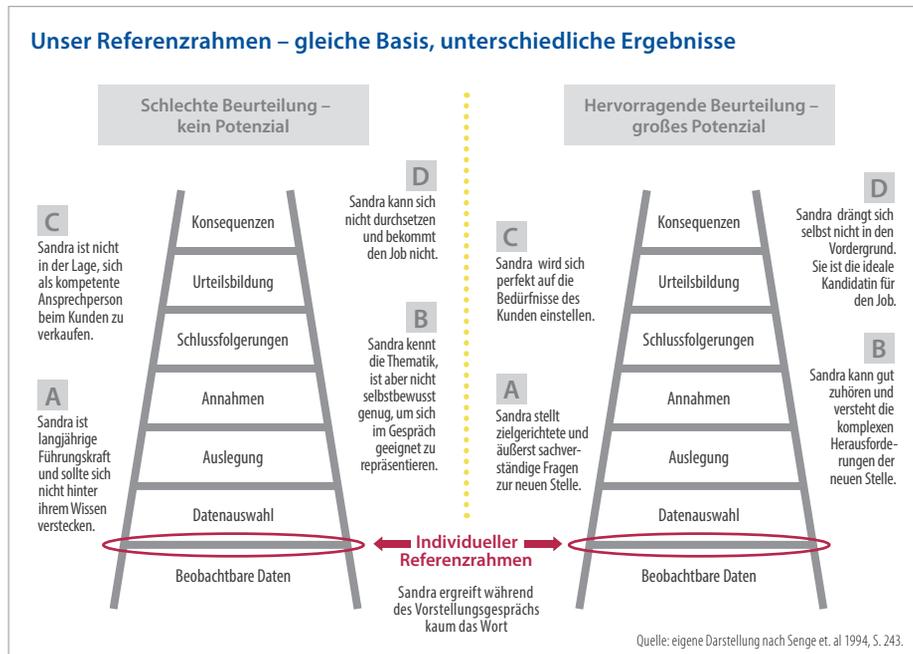
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG

Seestücken 56 · 21077 Hamburg  
Telefon: 040/79 142-082

**HR Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen



# Vielfalt im Unternehmen stärken



hen, oder die Sensibilisierung von Headhuntern und Personalberatern für Diversity-Anforderungen des Unternehmens – wie etwa Zielvorgaben für die Shortlist festzulegen.

## 2 Erkennen der vorherrschenden Verzerrungseffekte

Das bedeutet, nicht allein dem lieb gewordenen Bauchgefühl vertrauen, sondern den eigenen Referenzrahmen regelmäßig überprüfen – etwa mit dem Implicit Association Test der Harvard University <https://implicit.harvard.edu/implicit/demo> und dem Aufstellen objektiver, an Leistung messbarer Kriterien.

## 3 Handeln auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse

Darunter fällt die Einführung regelmäßiger Schulungen von Recruitern, die idealerweise in bestehende Schulungen integriert werden, sodass Diversity nicht als „Zusatzschleife“, sondern als fixer Bestandteil des Schulungskonzeptes sowie der Firmenstrategie deutlich wird. Die Standardisierung von Auswahlverfahren, zum Beispiel durch strukturierte Interviews, oder die komplette Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen bis hin zur Beteiligung neutraler Beobachter, wie Gleichstellungsakteurinnen/-akteuren, an Auswahltagen.

Mit diesen Maßnahmen wird das Fundament für eine vielfältige Mitarbeiterschaft gelegt. Allerdings wird sich in einem Unternehmen Vielfalt nur dann wirklich dauerhaft einstellen, wenn sich die Diversity-Strategie auch in allen anderen Maßnahmen für Mitarbeiter/innen widerspiegelt und Teil der übergreifenden Personalstrategie ist. ■

## Mini-Me-Effekt. Unterschiedliches Aussehen, aber gleiches Mindset



wird – positiv oder negativ – auf die Gesamtheit der Person geschlossen. Beispiel: Einem älteren Bewerber (auffällige Eigenschaft: Alter) werden geringere Lernfähigkeit oder fehlende Technikaffinität zugeschrieben. Ein anderer Bias ist der Kontrasteffekt: Dabei werden Kandidaten mit ihrem Vorgänger oder Nachfolger verglichen, also nicht ausschließlich an den Kriterien für die Stelle gemessen. Mit dem Mini-me-Effekt wird häufig auch Ähnlichkeit zum Maßstab einer Beurteilung. Beispiel: Der Recruiter erkennt in dem Kandidaten sich selbst vor zehn Jahren und teilt mit ihm beispielsweise einen ähnlichen Werdegang (gleiche Schule, gleiche Uni) oder

vergleichbare Hobbies (derselbe Fußballclub). Diese Ähnlichkeit ruft Sympathie hervor und führt zur Einstellung des Kandidaten.

Was können also Unternehmen tun, die die Auswahl ihrer Kandidaten möglichst objektiv und vielfältig gestalten wollen?

## 1 Analyse der strukturellen Gegebenheiten

Dazu zählen die Überprüfung der Stellenausschreibungen (in Wort und Bild), die Diversifizierung aller Kanäle, über welche die Stellen bekannt gemacht werden, die aktive Ansprache interner Kandidatinnen, wenn es darum geht, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhö-

Literatur: Senge, Peter / Kleiner, Art / Roberts, Charlotte / Ross, Richard / Smith, Bryan (1994): The Fifth Discipline Fieldbook, New York/London/Toronto



**DR. EVA VOSS**

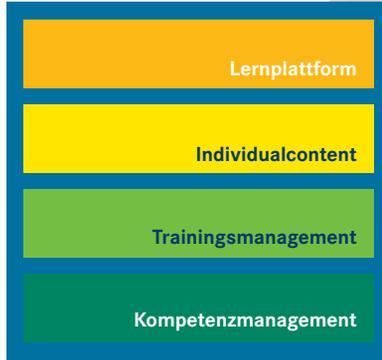
Teamlead New Ways of Working  
EY (Ernst & Young)  
E-Mail: Eva.Voss@de.ey.com



# Changeprozesse, Arbeit und Lernen 4.0: Was bedeutet das für Personalentwicklung und Weiterbildung?



Die Digitalisierung der Industrie und vieler Branchen, „HR 4.0“, „New Work“ – all diese Themen begleiten uns täglich. Nur mit kompakten, softwaregestützten Lösungen können Organisationen im wissensorientierten Wettbewerb von morgen bestehen, vorausgesetzt, die Systeme passen sich der firmeninternen IT an, sind didaktisch durchdacht und transportieren die Inhalte authentisch.



IBT® SERVER-Software im Praxiseinsatz

## Akzeptanz fürs Onlinelernen schaffen ist der erste Schritt

Effiziente Weiterbildung und Training auf digitalen Kanälen leben von interessanten, praxisnahen Inhalten. Für eine langfristige Akzeptanz sorgt beim digitalen Lernen jedoch nur die Interaktion. Dies zu erreichen – online, mobil, mit Social-Media-Integration, spielerischen Elementen, Bewegtbild oder Audio und abgestimmt auf die jeweiligen branchenspezifischen Anforderungen – ist immer wieder eine Herausforderung.

Die time4you GmbH hat, als Experte für Personal-, Informations- und Trainingsmanagement, eine Checkliste zum Thema „Akzeptanz für E-Learning schaffen und erhalten“ erstellt – schließlich sind bei allen Prozessen in PE, Weiterbildung und Training grundlegende Fragen und Aspekte wie Skalierbarkeit, IT-Sicherheit oder individueller Content zu berücksichtigen. Diese Themen werden in konkreten Leitfäden und Checklisten mit Handlungsempfehlung detailliert behandelt. Alle time4you-Checklisten basieren auf langjähriger Projekterfahrung und Fragestellungen aus Workshops in Unternehmen.

## Training 4.0 ... digital, persönlich und einzigartig soll es sein

Meist muss der Start in die Trainingseinheiten für ganze Unternehmen schnell gelingen, weil ein Produktlaunch Termine vorgibt oder Change-Prozesse anstehen, die kommuniziert werden müssen. Bei Produktschulung und Training geht es zunehmend um die passgenaue Umsetzung: Content-Marketing und Digitale Produkttrainings machen Produkte und Lösungen verständlich und lebendig. Gleichzeitig ist digitaler Content häufig einer der ersten Schritte zur Digitalisierung der Weiterbildungsprozesse im Sinne von HR 4.0. Erfolgreiche E-Produkttrainings sprechen unterschiedliche Zielgruppen, wie Handels- und Servicepartner, Service-Techniker, Endkunden sowie die eigenen Mitarbeiter, individuell an. Solche Produkttrainings gibt es weder im Katalog noch von der Stange. Sie werden in der Organisation selbst produziert – oft in Zusammenarbeit mit externen Fachleuten für Online-Didaktik, Mediendesign und Technik. Effizient ist die Content-Produktion im eigenen Unternehmen vor allem bei einem stetigen Bedarf an neuen Lerninhalten und bei häufigen Änderungen der Inhalte. Autorenteam aus in- und externen Fachleuten erstellen deshalb Lerninhalte im „moment of need“, etwa mit Hilfe eines Learning-Content-Management-Systems aus der IBT® SERVER-Softwarefamilie. Damit bietet time4you professionelle Lösungen für E-Learning, Personalentwicklung und Weiterbildung. Standardschnittstellen ermöglichen

eine einfache Integration in vorhandene IT-Infrastrukturen, wie die Anbindung an bestehende ERP-Systeme. Das schafft Übersichtlichkeit in der organisationsinternen IT-Landschaft. Der modulare Aufbau sorgt, auch bei wechselnden Anforderungen, für passgenaue Lösungen für alle Unternehmensgrößen und garantiert deren Ausbaufähigkeit auch in Zukunft.



### AXEL WOLPERT

Senior Sales Consultant  
time4you GmbH communication & learning  
Telefon: 0721 / 830 16 - 0  
E-Mail: info@time4you.de

Die time4you GmbH gehört mit ihrer IBT® SERVER-Software im deutschsprachigen Raum (D/A/CH) zu den führenden Anbietern softwaregestützter Lösungen für E-Learning, Personalentwicklung und Weiterbildung. Das innovative Karlsruher Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrung in der Einführung und im Betrieb von E-Learning. Es bietet dabei seinen nationalen und internationalen Mittelstands- und Konzernkunden sowie öffentlichen Einrichtungen und Bildungsanbietern maßgeschneiderte, schlüsselfertige High-End-Lösungen und Beratung. Branchenschwerpunkte sind Versicherungen, Banken, Industrie, Luxusgüter, Handel, Tourismus, Weiterbildung, öffentliche Einrichtungen und Telekommunikation.

**Starterkit E-Learning:** Demoversion: [sales@time4you.de](mailto:sales@time4you.de)

**Content-Special:** Infos über [consulting@time4you.de](mailto:consulting@time4you.de)

Die kostenfreien **Checklisten** zu „Datenschutz und Informationssicherheit“, „E-Learning-Projekte erfolgreich managen“ sowie „Akzeptanz für E-Learning schaffen und erhalten“ sind erhältlich über: [press@time4you.de](mailto:press@time4you.de)

**Live Sessions** zu Weiterbildungsthemen, Best Practices und der Zukunft des Lernens und der Arbeit unter [www.time4you.de](http://www.time4you.de) (Events).

„Wer sich im Detail verstrickt,  
läuft Gefahr, den Überblick zu verlieren.“

Thomas Müller, Gruppenleiter Konzern-Personalcontrolling Jungheinrich AG

## „Kostenplanung für tausende Mitarbeiter ist nicht mal eben so gemacht“

### 4PLAN HR: Spezialsoftware für das Personalcontrolling

Für das HR-Controlling ist die aussagekräftige Planung der Personalkosten ein Grundpfeiler wirtschaftlichen und vorausschauenden Handelns. Die Aufgabe, Kosten und Bedarf verbindlich zu planen, stellt für HR-Controller oft einen echten Prüfstein dar, denn je größer die Mitarbeiterzahl, desto größer auch die Menge der zu verarbeitenden Daten. Eine Herausforderung, bei der viel von der Software-Umgebung, die für die nötigen Berechnungen zur Verfügung steht, abhängt. Genau dafür entwickelte das Münchner Softwareunternehmen Software4You Planungssysteme GmbH seine Lösung 4PLAN HR. Deren Alleinstellungsmerkmal: Sie ermöglicht eine kombinierte HR- und Finanzsicht – in mittlerweile mehr als 150 Unternehmen.

### 4PLAN HR erntet Kundenlob in Anwenderbefragung

„Dieses Tool bietet ein hohes Maß an Flexibilität sowie eine große Bandbreite an Planungsfunktionalitäten“. Zu diesem Ergebnis kommt die Anwenderbefragung „BARC THE Planning Survey 16“\*, an der Software4You 2016 erstmals teilnahm. Hier konnte 4PLAN HR punkten und gegenüber Vergleichsgruppen drei Mal siegen.

\* Das Forschungs- und Beratungsinstitut für Unternehmenssoftware BARC will mit Hilfe dieser Anwenderbefragung die Transparenz für alle Akteure im Markt verbessern sowie Unternehmen bei der Entscheidungsfindung für Produkte und Anbieter unterstützen.

Die Software überzeugte vor allem in den Kategorien Planungsfunktionalität und Competitive Win Rate. „THE Planning Survey 16“ gilt als weltweit größte praxisorientierte Untersuchung zur Nutzung von Planungswerkzeugen.

### 4PLAN HR im Einsatz bei der Jungheinrich AG

Die Jungheinrich Aktiengesellschaft mit Sitz in Hamburg vertraut seit mehr als zehn Jahren auf 4PLAN HR. An 28 deutschen Standorten arbeiten 6.128 Menschen fest für das Unternehmen. Aktuell begleitet die Software einen Prozess, bei dem den gegenwärtig beschäftigten Mitarbeitern – parallel zum Wachstum des weltweiten Personalbestands – flexiblere Arbeitszeitmodelle unterbreitet werden sollen. Eine echte Herausforderung für das deutsche HR-Controlling, das 50 verschiedene Tätigkeitsbereiche zentral aus der Unternehmenszentrale in Hamburg steuert. Hier laufen die Personaldaten zusammen, die bisher noch nicht an allen Standorten mit einer einheitlichen Software erfasst werden. Eine Software-Standardisierung, um die Qualität der Daten und



**JUNGHEINRICH**  
Machines. Ideas. Solutions.

#### THOMAS MÜLLER

Gruppenleiter Konzern-Personalcontrolling  
Jungheinrich AG  
E-Mail: Thomas.Mueller@jungheinrich.de



Ergebnisse zu gewährleisten, steht ebenfalls auf der Agenda. Thomas Müller, Fachgruppenleiter HR-Controlling in der Zentrale und seit 35 Jahren im Unternehmen, treibt dieses Projekt voran.

4PLAN HR arbeitete bisher mit Daten aus dem Abrechnungssystem Paisy, doch seit Januar 2015 übernimmt SAP HCM diese Aufgabe. Die Lösung „S4U-Connector“ realisiert, dank Schnittstelle, den Datentransfer von SAP zu 4PLAN HR ohne Probleme. „Die Kostenplanung für tausende Mitarbeiter ist nicht mal eben so gemacht“, betont der 51-Jährige. Es kommt auf das optimale Zusammenspiel der Systeme an: „Die Schnittstellen sind das A und O – da hat Software4You mit dem S4U-Connector richtig gut vorgesorgt.“

Für die 4PLAN-HR-Anwender bei Jungheinrich bleibt alles beim Alten. Die Datenbasis fügt sich nahtlos in die bestehende SAP-Oberfläche ein, wird kontinuierlich gepflegt und harmonisiert mit der Personalkostenplanungssoftware 4PLAN HR. Sie berücksichtigt zukünftige Änderungen, etwa von Rahmenbedingungen bei Tarif- und Sozialversicherungsregeln, oder von Leistungen, wie dem freiwilligen Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Versetzungen sowie Ein- und Austritten – und hilft somit auch bei der Einschätzung der gesamten Personalentwicklung.



**S4U** SOFTWARE  
4YOU

#### HANNS-DIRK BRINKMANN

Geschäftsführer  
Software4You Planungssysteme GmbH  
Telefon: 089 / 710 504 - 0  
E-Mail: info@software4you.com

„4PLAN HR ist sowohl leistungsfähig und flexibel als auch einfach zu bedienen und zu administrieren. Diese Software erfüllt den tatsächlichen Planungsbedarf umfassend und berücksichtigt die realen Gegebenheiten. Mit 4PLAN HR und unserem erfahrenen, kundenorientierten Team ist Software4You zum führenden Anbieter von Softwareprodukten und Dienstleistungen für Personalkostenplanung und -controlling geworden.“ Hanns-Dirk Brinkmann



# Gleichstellungspolitik – eine Kehrtwende

Mit den ersten Gleichstellungsgesetzen für den öffentlichen Dienst in Bund und Ländern Anfang der 90er-Jahre wuchs die Hoffnung auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern bis in oberste Führungsetagen. Auch immer mehr Unternehmen verfolgten dieses Ziel. Doch was haben wir erreicht? Der Frauenanteil in Führungspositionen bleibt weit hinter den Erwartungen zurück – im öffentlichen Dienst, bei der Polizei, in Unternehmen. Was haben wir falsch gemacht? Warum haben die Bemühungen nicht gefruchtet? Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel.

**E**in Erfolg ist: Offen diskriminierende Regelungen wurden abgeschafft. Das ist einerseits erfreulich, erschwert aber die Akzeptanz heutiger Gleichstellungsarbeit. Wenn Rahmenbedingungen für Frauen und Männer gleichermaßen gelten, gibt es doch keinen weiteren Handlungsbedarf, oder? Dabei wird gern übersehen, dass Karrieren noch heute nach männlichen Mustern funktionieren – Schmidt sucht weiterhin Schmidtchen.

Die Polizei Niedersachsen hat in mehr als 20 Jahren eine Vielzahl an Maßnahmen und Konzepten auf den Weg gebracht. Andere im öffentlichen Dienst, in anderen Landespolizeien, aber auch in der Wirtschaft waren davon beeindruckt, wie ich nach Vorträgen des Öfteren feststellen konnte. Alle Beteiligten verwiesen stolz auf eingeführte Maßnahmen – und verteidigten sie auch dann noch, wenn kaum Wirkung erkennbar war. Weitere Maßnahmen kamen hinzu, aber kaum eine wurde je wieder abgeschafft – so entstand der Eindruck, dass schon zu viel für die Frauen getan wird. Erst vor drei bis vier Jahren haben wir ernsthaft damit begonnen, die Wirksamkeit zum zentralen Maßstab zu erklären und einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Auf dem jährlichen Workshop mit allen Personalleiter/-innen, Gleichstellungsbeauftragten und Personalratsvorsitzenden wurde erkannt, dass die Konzentration allein auf die ‚klassischen‘ Handlungsfelder – Frauenförderung, Personalmanagement

inklusive PE und FKE sowie Vereinbarkeit von Karriere und Beruf – nicht zum Ziel führte. Wir müssen demzufolge unseren Fokus erweitern, das heißt Gleichstellungspolitik strategisch und systemisch anlegen und andere Schwerpunkte setzen.

## Strategische Gleichstellungspolitik

Frauen sind keine zu fördernde Minderheit, sie stellen 51 Prozent der Bevölkerung. Gleichstellungspolitik ist somit keine Sozialpolitik, sondern Verfassungsgebot und mithin Ausweis der Gerechtigkeit in unserem Land. Strategische Gleichstellungspolitik ist zudem mehr als eine Sammlung personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Organisationen lassen sich nur weiterent-

wickeln, wenn sowohl organisationsorientierte Sichtweisen und Instrumente als auch die Veränderung der bestehenden Organisationskultur in den Fokus genommen werden. Ein Paradigmenwechsel bedeutet demzufolge: Gleichstellungspolitik als einen integrativen Bestandteil strategischer Zielsetzungen von Organisationen betrachten.

Die politische Neuausrichtung erfordert eine neue Gleichstellungsstrategie.

Ziel kann es nur sein, den Verfassungsauftrag aus Art. 3 GG zur Herstellung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern aktiv zu erfüllen. Für die Polizei Niedersachsen heißt das:



- Der Frauenanteil in Führungsfunktionen aller Ebenen muss dem Frauenanteil in der Polizei entsprechen (derzeit 30 Prozent) – das Ziel für den Frauenanteil in der Polizei ist 50 Prozent.
- Frauen und Männer prägen polizeiliches Handeln gemeinsam.
- Führungskräfte werden an ihren Gleichstellungsbemühungen gemessen.
- Polizei gewährleistet geschlechtergerechte Aufgabenwahrnehmung (Gender Mainstreaming).

Im Fokus steht die tatsächliche Zielerreichung, nicht die bürokratische Abarbeitung von Maßnahmen.

### Welche neuen Handlungsfelder (HF) stehen im Fokus?

Die mittlere Ebene der Pyramide (Grafik 1), die strategische Steuerung, entspricht HF 1 (Grafik 2), was bedeutet: Ein Gleichstellungscontrolling im Sinne einer Prozesssteuerung ist für die strategische Gleichstellungspolitik unerlässlich. Um vom System ernst genommen zu werden, müssen zudem Belohnungs- und Sanktionierungssysteme aufgebaut werden (Dr. Sigrid Nikutta<sup>1</sup>, Berliner Verkehrsbetriebe).

Organisationskultur, HF 2: Peter Drucker<sup>2</sup> hat es auf den Punkt gebracht: „*Culture eats strategy for breakfast*“. Jedes Unternehmen, jede Organisation hat eine eigene Kultur, auch die Polizei – und die ist schon historisch betrachtet stark männlich geprägt. Chancengleichheit kann erst entstehen, wenn Konventionen und Routinen ernsthaft hinterfragt werden. Das System und seine Spielregeln selbst müssen zum Gegenstand der Veränderung werden. „*Die gezielte Weiterentwicklung von Organisationskultur ist unerlässlich, wollten Quoten nicht bloße Symbolpolitik bleiben*“ konstatiert Thomas Sattelberger<sup>3</sup>.

Kulturänderungen sind aber nicht auf Knopfdruck möglich, sie brauchen Zeit und Akzeptanz. Als erster Schritt wurde im Juli 2015 ein „Strategieteam Gleichstellung“ eingerichtet, das insbesondere zu den Themen Organisationskultur und -entwicklung Ideen entwickelt und das Innenministerium berät.

<sup>1</sup> Dr. Sigrid Nikutta, Vorstandsvorsitzende der BVG, hat Zielquoten eingeführt, deren Nicht-/Erreichung auch monetäre Folgen fürs Topmanagement hat.  
<sup>2</sup> Peter Drucker, Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre  
<sup>3</sup> Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand von Lufthansa, Continental und Telekom, wo er mit der Einführung einer Frauenquote von 30 Prozent in Führungsfunktionen bekannt wurde.



Die Einbeziehung von Geschlechteraspekten in fachliches Handeln (HF 3, Gender Mainstreaming) wird zu einem späteren Zeitpunkt intensiviert.

### Was braucht es noch?

Diese neue Gleichstellungspolitik verändert auch die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten. Ihre Schwerpunkte müssen stärker in strategischen Feldern und weniger in operativen Einzelmaßnahmen liegen. Im Januar 2015 hat Innenminister Boris Pistorius entschieden, die Freistellungsmöglichkeiten behördlicher Gleichstellungsbefragter zu verdoppeln, auch, um den neuen Handlungsfeldern gerecht werden zu können. Hier zeigen sich erste Früchte.

Auch sind kluge, mikropolitische Strategien erforderlich, um strategische Gleichstellungspolitik nachhaltig zu verankern. Manch gute Idee oder Konzept ist schon an dem Irrglauben gescheitert,

beschlossene Konzepte oder Erlasse realisierten sich von allein. Erfahrungen zeigen: Beschäftigte, auch Führungskräfte, orientieren sich weniger an dem, was geschrieben steht, sondern eher daran, wie gehandelt wird. Und das heißt auch: Die Spitze eines Unternehmens/einer Organisation muss glaubwürdig hinter Gleichstellungspolitik stehen, Lippenbekenntnisse reichen nicht. ■



 POLIZEIDIREKTION HANNOVER

**MARION DIX**  
 Leiterin HORIZONTE Programm  
 Polizeidirektion Hannover  
 E-Mail: Marion.Dix@polizei.niedersachsen.de

# Die TOM TAILOR Retail Academy: maßgeschneiderte Weiterbildung für den textilen Einzelhandel

Wir alle treten beim Shopping in Kontakt mit dem Personal in Fashion Stores. Doch was genau sind deren Aufgaben und zu erreichenden Ziele? Bei TOM TAILOR gibt es Outfitberater und deren Führungskräfte, die Store Manager. Beide sind verkaufsberatend tätig und sorgen im Store für Ordnung und Sauberkeit. Die Store Manager sind darüber hinaus für den gesamten Store, die KPI-Erreichung und die disziplinarische Führung der Outfitberater verantwortlich. Die rund 150 nationalen Store Manager werden wiederum von acht regionalen Area Managern geführt.

In enger Zusammenarbeit zwischen dem Retail Management und der Personalentwicklung der TOM TAILOR GROUP ist ein bedarfsgerechtes, mehrsäuliges Entwicklungstool entstanden, um auf die für die Store-Performance erfolgsrelevanten Hebel bestmöglich einwirken zu können. Dieses Format nennt sich „Retail Academy“ und wird im Jahr 2016 erstmalig in 70 deutschsprachigen TOM TAILOR Stores ausgerollt.

## Die Retail Academy fußt auf drei Säulen

- **Verkaufstrainings** direkt auf den Verkaufs-Flächen zur Erreichung und Steigerung der Store-KPI. Diese Trainings werden von einer internen Trainerin durchgeführt.
- **Visual Merchandising (VM) Trainings** (das VM stellt eine optisch ansprechende Gestaltung des Stores sicher), die ebenfalls von einer internen Trainerin direkt auf den Verkaufs-Flächen durchgeführt werden.
- **Führungstrainings** mit mehreren Modulen zur Steigerung der Führungskompetenz.



Fast 30 Prozent der TOM TAILOR Store Manager sind 30 Jahre und jünger, das heißt die meisten von ihnen sind das erste Mal in einer Führungsposition. Daher liegt der Fokus der dritten Säule auf intensiver Führungskräfteentwicklung.

Die definierten Ziele der Retail Academy sind zum einen die Erreichung und Steigerung der KPI in den jeweiligen Stores, zum anderen der Ausbau der Führungskompetenz und damit die Bindung der Führungskräfte und

Mitarbeiter/innen an das Unternehmen. Die Basis dafür bildet das im Rahmen der Retail Academy entwickelte gemeinsame Führungsverständnis.

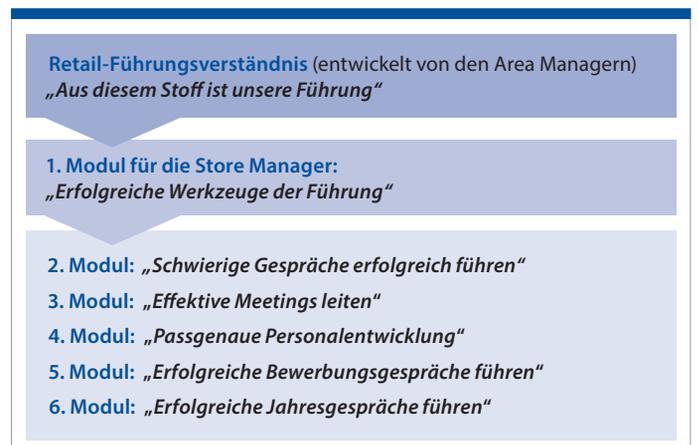
## Die Module für die Area Manager

Um eine einheitliche Haltung zum Thema Personalführung sicherzustellen, wurde im Rahmen des zweitägigen Workshops „*Aus diesem Stoff ist unsere Führung*“ ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt. In diesem Workshop haben sich alle Führungskräfte einhellig darauf verständigt, wie sie in ihrer Rolle die Führung bei der TOM TAILOR GROUP leben wollen. Im nächsten Workshop werden sich die Area Manager mit strategischer und individueller Personalentwicklung auseinandersetzen.

## Die Module für die Store Manager

Das erste Modul „*Erfolgreiche Werkzeuge der Führung*“ wurde in enger Zusammenarbeit mit einer externen Agentur entwickelt, die auf Retail-Themen spezialisiert ist. Es basiert auf dem soeben beschriebenen Führungsverständnis, das reflektiert und kritisch hinterfragt wird. Auch in diesem Modul erfolgt ein Commitment der Führungskräfte. Das zweitägige Training beinhaltet unter anderem die kommunikative Führungskompetenz als grundlegenden Baustein guter Führung. Weitere angebotene Module setzen auf dieser Basis aus Führungsverständnis und -kompetenzen auf und dauern jeweils einen Tag. Nur Teilnehmer/innen, die das Basis-Modul der Retail Academy besucht haben, können auch die Folgemodule besuchen. Das Konzept besteht aus theoretischem Input und viel Rollenspielerarbeit zur praktischen Manifestation.

Die folgende Abbildung stellt den modularen Aufbau dar.



Die Pilot-Veranstaltungen wurden im Tandem mit einem Trainer / einer Trainerin der Agentur und HR Development durchgeführt – darin besteht auch das Erfolgsrezept der Retail Academy. Nur wer eng in die Konzeption involviert ist, im intensiven Austausch mit einem erfahrenen Dienstleister steht und selbst mal als Trainer/in aktiv wird, kann die Qualität der Maßnahmen realistisch einschätzen.

### Das Ziel für das Jahr 2017

Ziel für das Jahr 2017 ist es, dass alle Store Manager mindestens ein Führungs-Modul der Retail Academy besucht haben. Des Weiteren wird der Einsatz eines E-Learning-Systems geprüft – wegen der hohen Anzahl von Stores sieht die TOM TAILOR GROUP darin das Potenzial, allen Führungskräften die Personalentwicklungsmaßnahmen leichter zugänglich zu machen.

### Das Evaluationskonzept

Die Evaluation der Maßnahmen erfolgt sowohl kurz-, als auch langfristig.

- Die Teilnehmer/innen erhalten *unmittelbar nach dem Training* ein sogenanntes Happinessheet. Dieser klassische Fragebogen ermöglicht eine Einschätzung der Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit den angebotenen Maßnahmen und der Anwendbarkeit der Trainingsinhalte im Führungsalltag.
- Die Teilnehmer/innen erhalten *vier bis sechs Monate nach dem Training* einen weiteren Fragebogen. Darin wird erfragt, welche Erkenntnisse

aus den Trainings erfolgreich umgesetzt werden und welche weiteren Maßnahmen erforderlich sind, um das Erlernte in den Führungsalltag zu integrieren. Hiermit soll die Nachhaltigkeit der angebotenen Maßnahmen ermittelt werden.

- KPI-Auswertungen der teilnehmenden Stores zur Feststellung, ob die Maßnahmen einen direkten Einfluss auf die Store-Performance haben.

Die ersten Feedbacks zeigen, dass das Konzept die Bedarfe der Führungskräfte deckt. Es bleibt noch abzuwarten, wie die Maßnahmen die KPIs beeinflussen.

Für TOM TAILOR bietet die Retail Academy eine Möglichkeit, auf die zentralen Erfolgsfaktoren im Store Einfluss zu nehmen: kundenzentrierter Verkauf, ansprechend gestaltete Stores, professionelle Führung der Mitarbeiter/innen durch die Store Manager.



**TOM TAILOR GROUP**

**LUSSY MRUSEK**

Manager Human Resources Development

TOM TAILOR GROUP

E-Mail: [Lussy.Mrusek@tom-tailor.com](mailto:Lussy.Mrusek@tom-tailor.com)

Anzeige

**wts** TAX LEGAL CONSULTING

## Ihr Partner bei Mitarbeiterentsendungen

Mitarbeiterentsendungen müssen rechtzeitig geplant und mit Blick auf die speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Zielländer ausgestaltet werden – dabei unterstützen wir Sie mit unserem besonderen Know-how.

Der Global Expatriate Service der WTS bietet Unternehmen und Privatpersonen umfassende Betreuung aus einer Hand in allen Fragen rund um die Mitarbeiterentsendung. Das umfasst sowohl steuerliche als auch arbeits-, aufenthalts- und sozialversicherungsrechtliche Fachberatung. In diesem ganzheitlichen und integrativen Ansatz liegt unsere besondere Stärke.

### Erfahren Sie mehr:

Dirk Keppler / +49 211 20050-615 / [dirk.keppler@wts.de](mailto:dirk.keppler@wts.de) / WTS Düsseldorf

Frank Dissen / +49 69 1338456-52 / [frank.dissen@wts.de](mailto:frank.dissen@wts.de) / WTS Frankfurt

Peter Schmitz / +49 89 28646-162 / [peter.schmitz@wts.de](mailto:peter.schmitz@wts.de) / WTS München

[www.wts.de](http://www.wts.de)



„Unser Mitarbeiter aus den USA benötigt keine Arbeitsgenehmigung. Er kommt ja nur für ein paar Wochen an den deutschen Standort.“ Diesen Satz hören wir, so oder ähnlich, des Öfteren von unseren Kunden. Ein weiterer „Klassiker“: „Die Beantragung einer Arbeitserlaubnis kann bis zu drei Monate dauern? Diese Zeit hat das Projektmanagement nicht vorgesehen“.

# Relocation und Red Tape

Mitarbeitertransfers nach Deutschland erfolgreich und compliant unterstützen

Um den Wunsch der Unternehmen nach einer „compliance-freundlichen“ Lösung zu erfüllen, ist eine gründliche Analyse der Anforderungen und des zeitlichen Horizonts sowie eine pro-aktive Betreuung der Mitarbeiter und des Unternehmens notwendig. Hier kann ein erfahrener Dienstleister das Unternehmen dabei unterstützen „Red Tape“ zu erkennen und ihm zu mehr „Compliance“ zu verhelfen.

## Analyse im Vorfeld

Hier kommen wir auf den oben genannten „Fallstrick“ zurück, denn entscheidend ist nicht die Dauer des Einsatzes, sondern die beabsichtigte Art der Tätigkeit. Gerade die Geschäftsreise stellt sich oft als Arbeitseinsatz heraus. Mitunter kündigen Firmen eine Entsendung zu Trainingszwecken an; für ein Audit oder zur wiederholten Arbeit an einem IT-Projekt. Häufig gehen sie davon aus, dass dieser Einsatz kurzfristig mit einem Geschäftsreisevisum erfolgen kann, vor allem, wenn es sich um Aufenthalte von einigen Wochen handelt. Dies ist aber nicht immer der Fall.

Deutsche Behörden definieren Erwerbstätigkeit als „selbstständige Tätigkeit oder nichtselbstständige Beschäftigung“. Beschäftigung wiederum bedeutet die nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Als Beschäftigung gilt auch „der Erwerb beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten oder Erfahrungen im Rahmen betrieblicher Berufsausbildung (Fortbildung, Umschulung, Ausbildung, Weiterbildung)“.\*

\* Zitat: Merkblatt 7 der Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland, Stand Dezember 2015

Sofern also eine Arbeitserlaubnis beantragt werden muss, gilt es, die individuellen Voraussetzungen der Mitarbeiter zu prüfen. Deren Gehalt und Ausbildung spielen dabei eine wichtige Rolle. Gerade die Anerkennung von Diplomen stellt sich in der Praxis als nicht immer reibungslos heraus, ist aber unabdingbar.

## Zeitlicher Horizont

Unternehmen wollen die nötigen Genehmigungen möglichst kurzfristig erhalten und dennoch „compliant“ bleiben. Da ist eine vorbereitende Analyse hilfreich: Sind die Unterlagen an den richtigen Stellen, ist die korrekte Antragsform gewählt? Auch lokale Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, denn gesetzliche Vorgaben werden regional oft unterschiedlich ausgelegt. Müssen beispielsweise die Unterlagen für die zuständigen lokalen Behörden übersetzt werden? Wie sieht die Arbeitsbelastung der Behörden aus? Zuweilen raten wir Kunden, den Wohnsitz für ankommende Mitarbeiter in einer benachbarten Gemeinde zu suchen, da die Behörden dort unter Umständen weniger ausgelastet und damit schneller sind.

## Pro-aktive Unterstützung

Durchgehende Kommunikation, sowohl mit den Mitarbeitern als auch den Unternehmen, ist die Voraussetzung für einen transparenten Immigrationsprozess. Mitarbeiter, die mit den Abläufen in der Regel ja nicht vertraut sind, werden so beruhigt. Für Unternehmen sind Informationen über den laufenden Prozess wichtig, um die Abstimmung zwischen den involvierten Stellen, etwa Projektmanagement und HR-Support, sicherzustellen, die Kommunikation zu stärken und ein einheitliches Vorgehen zu gewährleisten.

Nicht zuletzt unterliegen nationale Immigrationsregeln auch gesellschaftspolitischen Einflüssen. Die internationale Flüchtlingssituation kann sich auf die deutsche Behördenlandschaft genauso auswirken, wie der angekündigte „Brexit“. Hier hilft ein erfahrener Dienstleister, den Überblick über gesetzliche Änderungen und deren Auswirkungen zu wahren.



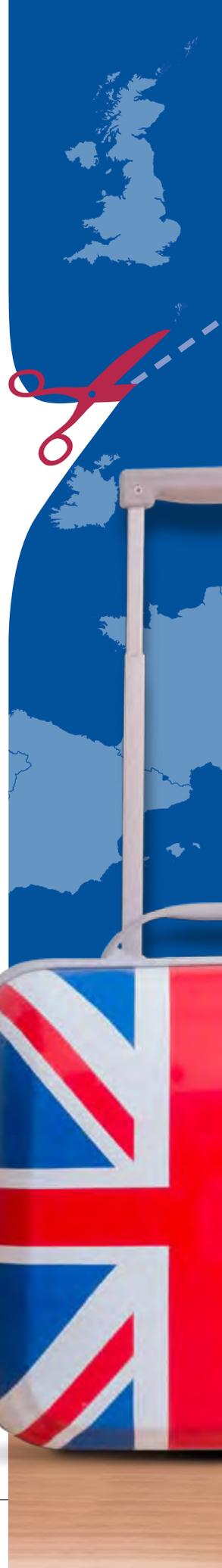
**GUNTRAM MASCHMEYER**

Director, Account Management

Dwellworks GmbH

Telefon: 069 / 61 09 47-19

Guntram.Maschmeyer@dwellworks.com



# Der Brexit

## Arbeitsrechtliche Auswirkungen und Handlungsbedarf für Unternehmen

Das Vereinigte Königreich (UK\*) hat für den Brexit gestimmt, die Folgen sind nach wie vor ungewiss, erste Auswirkungen sind aber schon jetzt sichtbar: In UK tätige Unternehmen verschieben Investitionsentscheidungen, sie sind zurückhaltend bei unbefristeten Neueinstellungen und stellen Überlegungen zur Verlagerung von Geschäftsbereichen nach Kontinentaleuropa an. In diese Überlegungen werden auch Personaler und Geschäftsleiter einbezogen und so gezwungen, sich mit den Auswirkungen des Referendums und des folgenden Brexits zu beschäftigen. Insbesondere in Unternehmen der Finanzbranche werden konkrete Gedankenspiele über den Umzug von Mitarbeitern von London an andere Standorte, beispielsweise nach Frankfurt/Main, angestellt.

Arbeitsrechtlich wirft eine geplante Geschäftsverlagerung – inklusive Wechsel des Arbeitsortes und eventuell auch des Arbeitgebers – eine Reihe von Fragen auf, die in diesem Falle sowohl englisches als auch deutsches Recht betreffen.

Nach englischem Recht zu beurteilen sind zunächst die Fragen, ob eine einseitige Versetzung durch den Arbeitgeber, etwa von London nach Frankfurt, überhaupt möglich ist und ob darauf die Regelungen zum Betriebsübergang (in England kurz „TUPE“) Anwendung finden, oder ob Kündigungen anlässlich von Betriebsverlagerungen möglich sind. Da nur wenige englische Arbeitsverträge das Recht des Arbeitgebers thematisieren, Mitarbeiter von England nach Deutschland oder in ein anderes Land zu versetzen, wird dies in den meisten Fällen einseitig nicht möglich sein. Allerdings: Englische Arbeitnehmer sind weniger gut als deutsche Arbeitnehmer gegen eine Beendigung ihres Arbeitsvertrages geschützt, was die Bereitschaft erhöhen dürfte, einem Wechsel des Arbeitsortes, etwa nach Deutschland, zuzustimmen. Vor allem dann, wenn die Alternative bei Beendigung des englischen Arbeitsverhältnisses in einer bescheidenen Abfindung sowie schlechten Aussichten auf dem englischen Arbeitsmarkt besteht.

Für Personaler in Deutschland ergeben sich rechtliche Fragestellungen, zum Beispiel, ob Arbeitnehmer aus UK sich weiterhin in Deutschland aufhalten und dort einer Arbeit werden nachgehen dürfen. So lange der Brexit noch nicht vollzogen ist, werden auch englische Arbeitnehmer weiterhin von der Arbeitnehmerfreizügigkeit profitieren; nicht absehen lässt sich jedoch, ob dies auch danach der Fall sein wird.

Fallstricke lauern insbesondere bei Ausländern von außerhalb der EU, wie etwa australischen oder kanadischen Staatsangehörigen, die in England relativ leicht eine Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis erhalten. Bei einer Versetzung nach Deutschland würde ihnen der englische Aufenthaltstitel nichts nützen, sie müssten in Deutschland eine neue Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis beantragen. Ob diese gewährt wird, scheint mit Blick auf die strenge Arbeitsmarktprüfung in Deutschland sehr zweifelhaft.

Eine Verlagerung von Geschäftsbereichen und Arbeitnehmern nach Deutschland wird auch zu Herausforderungen bei der Vereinheitlichung von Arbeitsbedingungen führen, wenn beispielsweise englische Arbeitsverträge an deutsches Arbeitsrecht und die in der deutschen Niederlassung geltenden Regelungen anzupassen sind, um ein einheitliches Regelwerk für alle Mitarbeiter desselben Standorts zu haben. Spätestens bei der Anpassung des üblicherweise höheren Londoner Gehaltes an die lokale Vergütungspraxis sind Konflikte vorgezeichnet.

Des Weiteren werden deutsche Personaler auch die nach UK entsandten deutschen Mitarbeiter im Blick behalten müssen. Falls im Nachgang zum Brexit die Arbeitnehmerfreizügigkeit seitens des UK eingeschränkt werden sollte, würden sie dann eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis benötigen oder müssten zurück nach Deutschland geholt werden. Hier empfiehlt sich die Aufnahme entsprechender Vorbehalte bei neu abzuschließenden Entsendevereinbarungen.

Und schließlich wird es Herausforderungen ganz praktischer Natur geben, wenn mit dem Arbeitnehmer auch dessen Familie umzieht und eine geeignete Wohnung gefunden werden muss – und für schulpflichtige Kinder ein Platz an einer internationalen Schule.

\* Vereinigtes Königreich, englisch United Kingdom, kurz UK. Dazu zählen England, Wales, Schottland und Nordirland; es gibt im UK kein gemeinsames Arbeitsrecht.



Simmons & Simmons

**ALEXANDER GRETH**

Rechtsanwalt

Simmons & Simmons

Telefon: 0211 / 470 53-22

Alexander.Greth@simmons-simmons.com

# Die Befristung einer Arbeitszeiterhöhung in erheblichem Umfang



## Einleitung

Sowohl die Befristung von Arbeitsverträgen als auch die Befristung von einzelnen Arbeitsbedingungen ist ein arbeitsrechtliches Thema, das in der Praxis immer wieder zu Unstimmigkeiten führt. Erst kürzlich befasste sich das Bundesarbeitsgericht (BAG) mit Urteil vom 23. März 2016 (Aktenzeichen 7 AZR 828/13) mit diesem Zusammenhang. Konkret ging es um die Frage der Teilbefristung arbeitsvertraglicher Regelungen. Das BAG nahm das genannte Urteil zum Anlass, die rechtliche Situation klarzustellen und die Rechtsprechung in diesem Zusammenhang fortzuentwickeln, weswegen dieser Entscheidung eine über den Einzelfall hinausgehende Bedeutung zukommt. Im Folgenden wird diese Entscheidung erläutert.

## Zugrundeliegender Sachverhalt

Der Entscheidung lag der Fall eines Lehrers zugrunde, der im Jahre 2001 in ein Teilzeitarbeitsverhältnis mit einem etwa hälftigen Stundenvolumen eingetreten ist. Zwischen 2001 und 2011 wurden insgesamt zehn befristete Vereinbarungen geschlossen, um das Volumen der Arbeitszeit – zum Teil erheblich – zu erhöhen. Durch diese Vorgehensweise hatte der Arbeitgeber, eine private Schule, die Flexibilität, jedes Jahr neu über das zusätzliche Volumen des Arbeitsverhältnisses zu entscheiden. Der Lehrer klagte hiergegen und wollte feststellen lassen, dass die letzte befristete Erhöhung des Stundenvolumens unzulässig war und er nunmehr mit einem erhöhten Stundenvolumen auf Dauer zu beschäftigen ist. Das BAG gab dem Lehrer in diesem Punkt Recht.

## Arbeitszeiterhöhung in erheblichem Umfang

Grundlegend und in Anwendung seiner ständigen Rechtsprechung hat das BAG zunächst festgehalten, dass die Teilbefristung einer arbeitsvertraglichen Regelung nicht der Befristungskontrolle nach den Vorschriften des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) unterliegt. Vielmehr ist die Prüfung, ob eine derartige befristete Arbeitsvertragsbedingung zulässig ist oder nicht, am Maßstab der Inhaltskontrolle nach dem Recht der allgemeinen Geschäftsbedingungen (§§ 305 ff. BGB) durchzuführen. Nach § 307 I BGB sind Bestimmungen in allgemeinen Geschäftsbedingungen unwirksam, wenn sie den Vertragspartner des Verwenders entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen. Unangemessen im Sinne von § 307 I BGB ist dabei jede Beeinträchtigung eines rechtlich anerkannten Interesses des Arbeitnehmers, die nicht durch begründete und billigenwerte Interessen des Arbeitgebers gerechtfertigt ist.

Im Rahmen der Prüfung der unangemessenen Benachteiligung führt das BAG dann – etwas überraschend – aus, dass „trotz des unterschiedlichen Prüfungsmaßstabs bei der nach § 307 I BGB

vorzunehmenden Inhaltskontrolle, Umstände, die die Befristung eines Arbeitsvertrages insgesamt nach § 14 I TzBfG rechtfertigen könnten, nicht ohne Bedeutung seien“. Sie könnten sich bei der Interessenabwägung nach § 307 I BGB zu Gunsten des Arbeitgebers auswirken. Ein sachlicher Grund im Sinne von § 14 I TzBfG ist nach Auffassung des BAG vorliegend notwendig, wenn die Arbeitszeit in erheblichem Umfang erhöht wird.

Eine Arbeitszeiterhöhung in erheblichem Umfang liegt nach Auffassung des BAG in der Regel vor, wenn sich das Erhöhungsvolumen auf mindestens 25 Prozent eines entsprechenden Vollzeitverhältnisses beläuft.

Insofern kommt das BAG bei einer erheblichen Veränderung des Arbeitszeitvolumens zu dem kuriosen Ergebnis, dass zwar das TzBfG an sich nicht anwendbar ist, über die Regeln der Inhaltskontrolle nach §§ 305 ff. BGB allerdings wieder der Maßstab des § 14 I TzBfG Eingang findet, der einen Sachgrund für eine Befristung fordert.

## Bewertung

Die Entscheidung des BAG ordnet sich in die bisherige Rechtsprechung ein, die im Bereich der Angemessenheitsprüfung nach §§ 305 ff. BGB eine Erheblichkeitsschwelle von 25 Prozent annimmt. Dies gilt beispielsweise im Bereich der Widerrufsvorbehalte. Ebenso wird die Erheblichkeitsschwelle bei 25 Prozent für (flexibilisierte) erfolgsabhängige Vergütungen angesehen. Insgesamt kann dieser sowie den früheren Entscheidungen zur Angemessenheitskontrolle entnommen werden, dass die Flexibilisierung des Arbeitsverhältnisses bis zu 25 Prozent durchaus möglich ist, darüber hinausgehend jedoch strengerer Regeln unterliegt, da letztlich der teilweise Bestand des Arbeitsverhältnisses in Frage steht.



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

## MARTIN FINK

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

# Personaler aufgepasst – der Gesetzgeber hält uns auf Trab!

Der Mindestlohn steigt zum 01. Januar 2017 auf 8,84 EUR. Die in 2018 in Kraft tretende EU-Datenschutzgrundverordnung verlangt bereits jetzt Vorbereitungen im Hinblick auf verstärkte Verantwortungsbereiche und Haftung der Datenschutzbeauftragten und im Rahmen des Beschäftigtendatenschutzes sollten alle bestehenden Regelungen in Betriebsvereinbarungen sowie in Tarif- und Arbeitsverträgen überprüft werden. Hinzu kommen in 2017 Neuerungen zu Leiharbeit und Werkverträgen. Außerdem ist folgendes kurz zusammengefasst zu beachten:

Von vielen unbemerkt, hat der Gesetzgeber eine Neufassung des Klauselverbotes für vorformulierte Arbeitsbedingungen in § 309 Nr. 13 BGB aufgenommen, die für ab Oktober 2016 abgeschlossene Arbeitsverträge gilt. Es empfiehlt sich aber, die Änderungen der gesetzlichen Vorgaben jetzt schon zu berücksichtigen.

§ 309 Nr. 13 BGB verbietet in der derzeit noch gültigen Fassung nur Klauseln, die für Anzeigen oder Erklärungen, die dem Verwender oder Dritten gegenüber abzugeben sind, eine strengere Form als die Schriftform vorsehen. Eine vertraglich zulässigerweise vereinbarte Schriftform bedeutete – anders als bei der gesetzlich vorgeschriebenen Schriftform – dass nicht notwendigerweise eine handschriftliche Unterzeichnung auf einer Urkunde im Original vorliegen musste. Für eine vertraglich vereinbarte Schriftform reicht es nach § 127 BGB grundsätzlich aus, dass Arbeitnehmer Ansprüche mittels telekommunikativer Übermittlung per E-Mail oder Fax geltend machen. Das bedeutet, auch nach jetzt geltender Rechtslage reichte bei einer vertraglich vereinbarten „Schriftform“ – wie sehr häufig in Ausschlussklauseln – auch schon die „Textform“ aus und die Ausschlussfrist war bei einem Fax oder einer E-Mail des Mitarbeiters gewahrt.

Der Gesetzgeber war aber der Auffassung, dass dies nicht ausreichend für Verbraucher erkennbar sei und ändert die Vorschrift des § 309 Nr. 13 BGB nun insofern ab, dass eine strengere Form als die „Textform“ in vorformulierten Vertragsbedingungen, wie etwa dem Arbeitsvertrag, unwirksam ist. Die regelmäßig auf Schriftform oder schriftliche Geltendmachung abstellenden Ausschlussklauseln drohen deshalb für ab dem 01.10.2016 abgeschlossene Arbeitsverträge nicht mehr wirksam zu sein; sie sollten auf die zulässige Forderung der Geltendmachung „in Textform“ umgeändert werden. Denn es ist noch ungeklärt, ob die Gerichte nach der üblichen „blue-pencil-methode“ in den Ausschlussklauseln einfach das unzulässige „schriftlich“ streichen, die Klausel dann im übrigen wirksam bleibt, mit der weiteren Konsequenz, dass sogar eine nur mündliche Geltendmachung reichen würde.

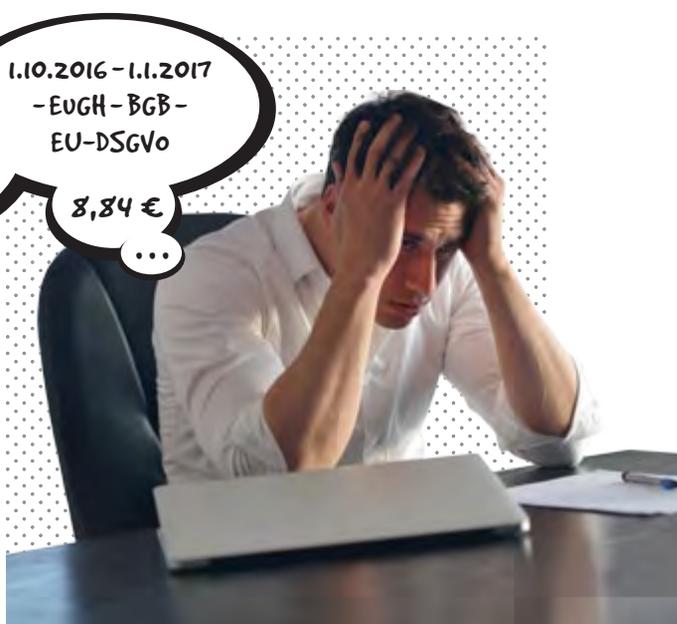
Gleichermaßen sollte die neu formulierte Ausschlussklausel auch in alle Änderungsverträge ab dem 01.10.2016 aufgenommen werden, weil diese immer die Gefahr in sich tragen, als Neuabschluss gewertet

Ausschlussfristen,  
Schriftformklauseln  
überarbeiten

1.10.2016 – 1.1.2017

– EUGH – BGB –  
EU-DSGVo

8,84 €



zu werden, insbesondere wenn im übrigen auf die bisherigen Bedingungen verwiesen wird. Vorsicht ist darüber hinaus ab Oktober bei Bezugnahmeklauseln auf Teile von Tarifverträgen inklusive der tarifvertraglichen Ausschlussklauseln geboten, wenn die tarifliche Klausel noch auf Schriftform abstellt; auch hier droht Unwirksamkeit. Noch offen sind die Folgen für die doppelte Schriftformklausel, auch hier sollte zur Sicherheit auf Textform umge-

stellt werden und auch in Freien Mitarbeiterverträgen, zumindest bei arbeitnehmerähnlichen Mitarbeitern, sollten ebenso Änderungen aufgenommen werden. Mit der immer wieder durch den EuGH befeuerten Tendenz der Bewertung von GmbH-Geschäftsführern als Arbeitnehmer (jedenfalls Fremd- und Minderheitsgeschäftsführer) könnten diese Grundsätze sogar auch für deren Anstellungsverträge gelten.



**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**

Fachanwältin für Arbeitsrecht,  
Wirtschaftsmediatorin, Business Coach, Partnerin  
F P S RECHTSANWÄLTE & NOTARE  
Telefon: 030 / 885 927 - 390  
E-Mail: Henkel@fps-law.de

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

# Digitale Helfer erleichtern den Job-Einstieg

Die Eingliederung neuer Kollegen gehört zu den wichtigsten Aufgaben der HR-Arbeit. Für ein reibungsloses On-boarding nutzen herausragende Arbeitgeber zunehmend intelligente Software-Lösungen.

**W**er als Anfänger ins Berufsleben startet, oder als Young Professional zu einem neuen Arbeitgeber wechselt, will das Unternehmen möglichst rasch genau kennenlernen. Klar ist: Wie gut Neulinge diese Orientierungsphase bewältigen, hängt entscheidend davon ab, ob sie bei der Einarbeitung aktiv unterstützt werden. Positive Erfahrungen sind gerade in den ersten Arbeitswochen sehr wichtig, damit neue Mitarbeiter „am Ball bleiben“.

In dieser wichtigen Eingewöhnungsphase setzen Top Employer heute fast ausnahmslos auf digitale Lösungen. Das zeigt unsere aktuelle Auswertung „HR Insights“, unter anderem zum Thema On-boarding. Auf Basis unserer „HR Best Practices Survey 2016“ wurden hierfür die Angaben von 600 als Top Employer zertifizierten Unternehmen mit jeweils mehr als 3.000 Mitarbeitern in 102 Ländern ausgewertet. Zum Standard gehören demnach digitale Portale, die den neuen Kollegen in der Einarbeitungsphase alle wichtigen Checklisten, Leitfäden und Termine bereitstellen; 88 Prozent der untersuchten Unternehmen bieten entsprechende Lösungen an.

Das elektronische Management von Neueinstellungen spart nicht nur Zeit und Aufwand. Viele Unternehmen berichten auch von einer geringeren Fehlerquote. Schließlich kann beim digitalen On-boarding der Einarbeitungsprozess standardisiert und laufend geprüft werden. Fehler im Ablauf oder unklare Verantwortlichkeiten lassen sich so einfacher erkennen und nachbessern.

## Programme zeigen erreichte Meilensteine direkt an

In 34 Prozent der betrachteten Unternehmen arbeitet das HR-Management bereits mit Programmen, die das On-boarding dokumentieren und anzeigen, welche Meilensteine der neue Mitarbeiter im Laufe seiner Einarbeitung bereits erreicht hat. Vorbei sind also die Zeiten, in denen hierfür der Sachbearbeiter die Personalakte aus dem Schrank holen musste – nun reicht bereits ein schneller Klick auf der Tastatur.

Relativ neu ist der Trend, Jobeinstiegern schon vor dem ersten Bürotag Zugang zu einer sogenannten Einstiegsplattform zu geben. Zur Zeit ermöglichen dies erst 18 Prozent der Unternehmen. Vieles spricht jedoch dafür, dass diese Entwicklung in den kommenden Jahren zur gängigen

Praxis wird. Die befragten Personalierer sahen es jedenfalls als großen Vorteil an, wenn die Formalitäten auf diesem digitalen Wege noch vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn erledigt werden.

Die HR-Administration setzt vom Anlegen der Personalakte über die Entgeltabrechnung bis zur Zeugniserstellung längst auf Software-Lösungen. Die Erfahrungen, die dabei gemacht werden, lassen sich auf das On-boarding übertragen. Prozesse müssen definiert, geprüft und teilweise korrigiert werden. Zudem benötigen die HR-Experten die Unterstützung durch externe Spezialisten, die die für das Unternehmen passenden digitalen Module entwickeln.

## Die Basis für eine möglichst lange Verbundenheit schaffen

Führende Unternehmen berichten davon, dass das digitale On-boarding die Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessert und neuen Mitarbeitern den Einstieg spürbar erleichtert. Ein vorbildliches Beispiel liefert in dieser Hinsicht der weltweit operierende indische IT-Dienstleister Tata Consultancy Services (TCS).

TCS will schon beim On-boarding die Grundlagen für eine möglichst langfristige Verbundenheit mit dem Unternehmen schaffen. Von Beginn an sollen die Mitarbeiter den Blick für das große Ganze bekommen und sich mit ihrem neuen Arbeitgeber identifizieren. Das Unternehmen legt Wert darauf, dass man als Angestellter bei TCS nicht lediglich „seinen Job erledigt“, sondern Teil einer größeren Organisation ist, die eine dauerhafte Karriereperspektive bietet. Das On-boarding verläuft dabei in zwei Phasen, die als iBegin und iBelong bezeichnet und von elektronischen Plattformen technisch unterstützt werden.

Die iBegin-Phase startet unmittelbar nach der Vertragsunterzeichnung. Das Tool stellt Informationen zum Unternehmen, zum zukünftigen Arbeitsbereich und Projektteam sowie zu den Karriereperspektiven zusammen. Über die Plattform erhält der künftige Mitarbeiter seine Einarbeitungspläne, tritt mit seinem Betreuer in der Personalabteilung in Kontakt und lernt alle für ihn wichtigen Ansprechpartner im Unternehmen kennen. Mit iBegin kann er zudem seinen Büroarbeitsplatz virtuell einrichten und mit allen notwendigen Arbeitsmaterialien ausstatten. Schließlich erhält



der Neuling via iBegin einen „Paten“, mit dessen Hilfe er sich in der neuen Umgebung möglichst rasch zurechtfinden kann. iBegin soll also zwischenmenschlichen Kontakt keineswegs ersetzen, sondern im Gegenteil die Kommunikation untereinander anregen. Der neue Mitarbeiter soll von Anfang an das Gefühl haben, bei TCS willkommen zu sein.

### iBelong begleitet neue Mitarbeiter durch das erste Jahr

Nach der Probezeit wird das On-boarding bei TCS mit iBelong weitergeführt. Ein persönlicher Coach führt hier vertiefend in die Arbeitsabläufe in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens ein. Sämtliche Informationen werden zudem stets auch über die digitale Plattform zur Verfügung gestellt.

Das Programm unterstützt die Mitarbeiter dabei, die vorgegebenen Lernziele zu erreichen, indem es umfangreiche fachliche Informationen liefert und die richtigen Ansprechpartner auf Führungsebene vorstellt. Die digitale Plattform ermöglicht außerdem einen zwanglosen Austausch mit den neuen Mitarbeitern. iBegin und iBelong helfen Neueinsteigern sich im Laufe ihres ersten Jahres an Bord des Unternehmens zurecht zu finden. Danach werden sie, wie alle Mitarbeiter bei TCS, Mitglieder von KNOME. Dieses interne Networking-Tool ist nach dem Vorbild populärer sozialer Netzwerke wie Facebook aufgebaut. Jeder Nutzer kann dort ein persönliches Profil anlegen, anderen Kollegen folgen, fremde Inhalte liken und teilen und eigenen Content

online stellen. Über das virtuelle Netzwerk werden Meinungen ausgetauscht, Blogs eingestellt und Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen gebildet.

iBegin, iBelong und KNOME unterliegen bei TCS einem genauen Monitoring. So können beispielsweise der Grad der Beteiligung unter den Mitarbeitern oder die Intensität und Nachhaltigkeit der Teilnahme gemessen werden. Ein Punktesystem soll die Neueinsteiger dazu anspornen, die Plattformen möglichst intensiv zu nutzen. Auch die HR-Verantwortlichen werden für besonders gut gelungene Eingliederungen belohnt.

Beiträge und Diskussionen zur Geschichte und Tradition des Unternehmens, seinen Werten und Zielen, gehören übrigens zu den Inhalten, die am häufigsten innerhalb der Community geteilt werden. Damit hat TCS eines seiner wichtigsten personalpolitischen Ziele, die Identifikation mit den Themen des Unternehmens, bereits erreicht. Das Beispiel TCS zeigt: Arbeitgeber, die sich durch eine gute Mitarbeiterführung auszeichnen, nehmen Jobanfänger in den ersten Wochen und Monaten an die Hand und machen sie mit ihrem neuen Umfeld vertraut. Das digitale On-boarding stellt hier eine große Hilfe dar.

Zudem kennen gerade junge Berufseinsteiger die virtuelle Interaktion aus den Sozialen Medien. Von dort ist es oft nur ein kleiner Schritt zum Mitmachen auf der interaktiven Plattform des neuen Arbeitgebers, insbesondere wenn

er dafür eine attraktive und nutzerfreundliche Bedienungs Oberfläche anbietet. Beliebte Arbeitgeberportale orientieren sich deshalb auch an den Vorbildern aus der Welt der Social Media. ■



#### STEFFEN NEEFFE

Country Manager DACH

Top Employers Institute GmbH & Co. KG

Telefon: 0211 / 93 65 37 10

E-Mail: [Steffen.Neeffe@top-employers.com](mailto:Steffen.Neeffe@top-employers.com)

**Top Employers Institute:** Seit Gründung vor 25 Jahren zertifiziert das Top Employers Institute Unternehmen mit herausragender Personalführung und -strategie. Unternehmen mit einem stark mitarbeiterorientierten Ansatz sorgen dafür, dass Menschen ihre Persönlichkeit sowohl im Job als auch privat laufend weiterentwickeln. Diese Entfaltung ist die Grundlage für jedes Unternehmenswachstum und für kontinuierlichen Fortschritt.

Heute zertifiziert das Top Employers Institute weltweit mehr als 1.200 Unternehmen in über 110 Ländern. Dank der Anerkennung als „Top Employer“ präsentieren sich die Unternehmen zukunftsgerichtet – mit einem starken Fokus auf prozessoptimiertes Handeln und unternehmensweite Strukturen, die den Menschen in den Mittelpunkt rücken. Sie positionieren sich so als attraktive Wahl für alle Interessengruppen – besonders für alle aktuellen und auch künftigen Mitarbeiter. Die Zertifizierung honoriert die Leistungen von Arbeitgebern und stärkt die Bedeutung der HR-Arbeit im Geschäftsleben. Erfahren Sie mehr unter: [www.hr-insights.top-employers.com](http://www.hr-insights.top-employers.com)

# Attraktiv und flexibel für die Arbeitswelt der Zukunft

Insbesondere für qualifizierte Arbeitskräfte bedeutet die florierende Konjunktur Vollbeschäftigung. Für zukunftsorientierte Unternehmen hingegen wird es zusehends schwieriger Fachkräfte zu finden, um die eigene Entwicklung sicherzustellen; zumal die Mitarbeiter-schaft altersbedingt schrittweise ersetzt werden muss. Um im Wettbewerb zu bestehen ist es somit unumgänglich, attraktive Arbeitsplätze anzubieten. Laut einiger aktueller Studien nutzen hierfür bereits mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen Zeitwertkonten. So ermöglichen sie es ihren Mitarbeitern, die eigene Lebensarbeitszeit individuell zu gestalten, beispielsweise durch Qualifizierungs- und Pflegezeiten oder vorzeitigen Ruhestand. Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Überstunden oder Resturlaubstage steuerfrei anzusparen und das so gebildete Guthaben bei Bedarf wieder aufzulösen. Boni und Gehaltsbestandteile können ebenso angespart werden wie Zuschüsse des Arbeitgebers. Davon profitieren auch die Unternehmen – sie können die demografische Entwicklung im eigenen Haus managen.

Angesichts der vielen Vorteile von Zeitwertkonten stellt sich indes die Frage, weshalb viele Unternehmen noch zögern und bislang keine entsprechenden Angebote etabliert haben. Häufig werden als Argumente die vermeintliche Rechtsunsicherheit, der Verwaltungsaufwand, ein Mangel an geeigneten Anlageprodukten sowie Probleme bei der Anpassung betrieblicher Abläufe vorgebracht.

Bei Inkrafttreten des „Flexi-II-Gesetzes“ zur Neu-regelung von Zeitwertkontenmodellen waren viele Unternehmen zunächst verunsichert und entschieden erst mal abzuwarten; auch weil einige der neuen Regelungen unscharf formuliert waren. Mittlerweile sind die unklaren Punkte jedoch geklärt, oder es hat sich eine Praxis etabliert. Der Einführung eines Zeitwertkontenmodells steht somit aus rechtlicher Sicht nichts entgegen.

Was den Vorbehalt wegen etwaiger (Mehr-)Aufwände für das Unternehmen betrifft, so empfiehlt es sich insbesondere für kleine und mittelgroße



Allen Vorbehalten zum Trotz setzen sich Zeitwertkonten im Mittelstand durch

Unternehmen, den Mitarbeitern schlanke Modelle anzubieten, die einfach administrierbar sind. Hierfür bieten sich Komplettlösungen an, die flexibel einsetzbar und einfach in bestehende Systeme und Prozesse integrierbar sind. Dadurch werden nicht nur die Einrichtungs- und laufenden Verwaltungskosten sondern auch der Zusatzaufwand für die Personalabteilung gering gehalten.

Insbesondere Modelle, bei denen die Wertguthaben in Investmentfonds angelegt werden, sind vergleichsweise günstig und bieten jederzeit Transparenz. Für die standardisierte Fondsvermögensverwaltung wurden erfolgreiche Konzepte entwickelt, die sowohl den gesetzlichen Vorgaben an die Kapitalanlage von Zeitwertkonten entsprechen, als auch Marktchancen nutzen und Risiken minimieren.

Tatsächlich sind Zeitwertkonten nicht in jedem Betrieb ad-hoc als Einzellösung einsetzbar. Vielmehr sind sie oft Teil eines Gesamtkonzeptes. Einige Unternehmen müssen zunächst einen Veränderungsprozess durchlaufen, bis das Modell der Zeitwertkonten seine volle Wirkung entfalten kann. Etablierte Anbieter und Beratungshäuser unterstützen dabei und zeigen Lösungen auf.

**Fazit:** Unabhängig davon, ob ein Unternehmen die Einführung von Zeitwertkonten bereits konkret plant oder das Thema aufgeschoben hat: Fundierte Informationen und gute Vorbereitung sind Garantien für ein erfolgreiches Modell. Wappnen Sie sich jetzt für die Herausforderungen der künftigen Arbeitswelt – Ihre Arbeitnehmer werden es Ihnen danken!



**ebase**

**ADELHEID LANZ**

Prokuristin / Spezialistin Pension Management  
European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)  
Telefon: 089 / 454 60 - 443  
E-Mail: Adelheid.Lanz@ebase.com

Die ebase GmbH ist ein professioneller Anbieter von Modellen für die bAV und Zeitwertkonten und verwaltet Lösungen für mehr als 1.800 Unternehmen. ebase ist ein Unternehmen der comdirect Gruppe und als Vollbank Mitglied des Einlagen-sicherungs-fonds des Bundesverbandes deutscher Banken e.V.

Innovative Benefits sind bei Mitarbeitern gefragter denn je: Welche Möglichkeiten gibt es und wer organisiert den Prozess?

**N**euere Fach- und Führungskräfte werben, die eigenen Mitarbeiter binden und motivieren, das sind die wichtigsten Herausforderungen für den HR-Bereich – gerade dann, wenn die gesuchten Fachkräfte rar werden. Laut einer aktuellen Studie der Manpower Group, einem der weltweit größten Personaldienstleister, ist der Fachkräftemangel inzwischen ein globales Problem. In Deutschland ist der Personalmangel in nur einem Jahr um sechs Prozent auf nunmehr 46 Prozent gestiegen. Jedes zweite Unternehmen muss deshalb lukrative Aufträge ablehnen; die Wettbewerbsfähigkeit sinkt rapide.

Besserung erhoffen sich die Unternehmen von innovativen Maßnahmen zur Personalwerbung, wie Gehaltserhöhungen oder Optimierungen des bestehenden Entgelts sowie von zusätzlichen Benefits, die den Reiz von ein paar Euro mehr auf dem Konto möglichst übertreffen sollen. Doch was sind das für Zusatzleistungen, die den Mitarbeitern die Arbeit besonders versüßen könnten? Und warum sollte sie der Arbeitnehmer über seine Firma beziehen, statt sie sich individuell am freien Markt auszusuchen? Ganz einfach, weil auf diese Weise „hinten mehr rauskommt“.

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Mitarbeiter möchte 75 Euro mehr Netto. Die Kosten für den Arbeitgeber liegen in dem Fall bei ungefähr 180 Euro. Der Effekt der Lohnerhöhung ist schnell verpufft. Bietet der Arbeitgeber statt dessen aber eine bei vielen 1.000 Akzeptanzpartnern bundesweit einsetzbare Sachbezugskarte an, mit der sich Mitarbeiter das neueste Smartphone aus dem ValueNet Shop aussucht, so erlebt der Mitarbeiter diese Gehaltserhöhung im täglichen Handling. Für ihn ein Zeichen hoher Wertschätzung, denn es wird auf seine Bedürfnisse eingegangen. Die Kosten für den Arbeitgeber betragen aber nicht 180 sondern nur etwa 90 Euro. Mit dem freigewordenen Budget könnte der Arbeitgeber dem Mitarbeiter ein weiteres Benefit zukommen lassen – vielleicht

# Arbeitnehmer-zusatzleistungen



das neueste Tablet oder ein E-Bike aus dem ValueNet Shop! Das ist innovative Mitarbeiterbindung, die direkt beim Mitarbeiter ankommt!

So ein vielseitiges Benefit-Angebot ist nicht nur ein gutes Mittel der Mitarbeitergewinnung, es dient auch der Mitarbeiterbindung und Motivationssteigerung – doch noch bleiben einige Fragen: Welche Möglichkeiten gibt es? Welches Konzept passt für meine Firma und Mitarbeiter? Wie steht es um die Rechtssicherheit? Wer organisiert mir den reibungslosen Ablauf?

Die ValueNet Group hat sich Ende der 90er Jahre auf diesen Bereich spezialisiert. Die Spezialisten der ValueNet Group beraten, konzipieren, verwalten und organisieren den kompletten Ablauf für den Arbeitgeber – jedes Unternehmen wird dabei nach einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet. Mittels einer innovativen Software (Mitarbeiterportal) reduziert sich der Verwaltungsaufwand auf ein absolutes Minimum. Jeder Mitarbeiter hat direkten Zugriff auf alle angebotenen Leistungen; das gewährt höchstmögliche Transparenz und entlastet die Personalabteilung. Alle Dokumente sind im Mitarbeiterportal, in einem für die HR-Abteilungen gesicherten Bereich, hinterlegt und jederzeit auswertbar. Durch das individuelle Branding des Mitarbeiterportals im CI des Arbeitgebers wird die Arbeitgeber-

Marke gestärkt. Selbstverständlich steht auch eine entsprechende App im CI zur Verfügung. Alle Leistungen werden ausführlich und verständlich per Video erklärt. Selbstverständlich ist auch für die rechtliche Sicherheit gesorgt. Jedes Konzept wird vorab durch eine externe, spezialisierte Anwaltskanzlei geprüft. Erst wenn das zuständige Betriebsstättenfinanzamt die Konzeption bestätigt, erfolgt eine Umsetzung.

Jedem Arbeitgeber steht die innovative Software für 14 Tage zum Testen durch Mitarbeiter und Führungskräfte kostenlos zur Verfügung. Dabei können die Zusatzleistungen eingesehen, bewertet und ausgewählt werden. Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.valuenet.de](http://www.valuenet.de). Sichern Sie sich noch heute Ihr 14-tägiges Testportal. ■



ValueNet  GROUP

## WOLFGANG BRUCKNER

Vorstand

ValueNet Akademie AG

Telefon: 089 / 76 73 63 - 08

E-Mail: [Wolfgang.Bruckner@valuenet.ag](mailto:Wolfgang.Bruckner@valuenet.ag)

# Gemessen – nicht gefühlt: Arbeitgeberattraktivität lässt sich steuern

Zufriedene Mitarbeiter, die motiviert und effizient ihre täglichen Aufgaben erfüllen, die den Spaß am Arbeitsalltag dabei nicht zu kurz kommen lassen und mit ihrem Arbeitgeber vollauf zufrieden sind. Qualifizierte und bestens geeignete Bewerber, die das attraktive Jobangebot des Unternehmens gern annehmen. Ein Idealbild eines Unternehmens? Nyckeltal Institut Deutschland hat nach Schweden geschaut und ein Modell gefunden, das auch deutschen Unternehmen helfen kann, seine Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

## Ein Schwedenmodell für HR-Optimierung

1996 haben Professoren der Universität Stockholm die Personalverantwortlichen von mehr als 100 Unternehmen und Organisationen miteinander über HR-Themen ins Gespräch gebracht und festgestellt: Sie sprechen oft nicht dieselbe Sprache. Sie hatten eigene Definitionen für Begriffe wie Krankenstand, Ausbildung und Personalfuktuation entwickelt. Mit ihrer Firma Nyckeltalsinstitutet AB haben die Stockholmer daraufhin vier Indizes zu den Themen Arbeitgeberattraktivität, Gleichstellung, Gesundheit und Integration geschaffen, mit denen sich HR-Kennzahlen messen und vergleichen lassen. So entstand ein einheitlicher Sprachmodus, der von den schwedischen Arbeitgebern dankbar angenommen wurde. Inzwischen hat das Institut fast 30 Prozent aller schwedischen Unternehmen als Kunden.

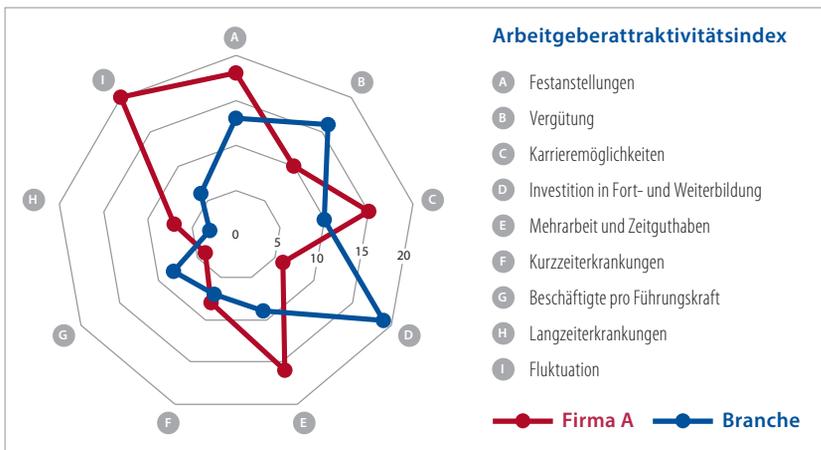
Nyckeltal Institut Deutschland hat das Modell nach Deutschland geholt und an hiesige Arbeitsbedingungen angepasst. Mit der wertorientierten Kennzahlenanalyse bieten sie ein einfaches und kostengünstiges Verfahren mit großer Wirkung.

## Was ist die Idee dahinter?

Einmal jährlich liefern die Unternehmen einen Fragebogen mit rund 25 anonymisierten Kennzahlen aus der Personalstatistik. Nyckeltal Institut Deutschland errechnet daraus Werte und stellt sie in Berichten und Präsentationen dar, anhand derer der Auftraggeber den eigenen Ist-Zustand ermitteln kann. Die Aussagen beziehen sich unter anderem auf Arbeitszeiten, Vergütung, krankheitsbedingte Ausfälle, Karrierechancen für Frauen, Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance, Rekrutierung und Maßnahmen im Gesundheitsmanagement. Alle Aussagen beruhen auf gemessenen Werten – nicht auf gefühlten. Das Besondere an den Darstellungen ist die Möglichkeit zu vergleichen: Wie stehe ich im Benchmarking zu anderen Unternehmen, insbesondere zu denen in meiner Branche oder meiner Region und wo habe ich mich verbessert?

## Klingt einfach und ist es auch

Der größte Aufwand besteht für das Unternehmen im erstmaligen Zusammenstellen der Kennzahlen für den jährlichen Fragebogen. Für



weitere Erhebungen ist nur ein weit geringerer Folgeaufwand erforderlich. Auch der finanzielle Aufwand ist deutlich kleiner als bei anderen Erhebungsverfahren, wie etwa einer Mitarbeiterbefragung.

## Veränderungen passieren nicht von alleine

Ergebnisse einer Erhebung verändern an sich noch gar nichts – der Wille der handelnden Personen ist gefragt. Zeigt ein Indikator einen Wert, der schlechter als das gewünschte Ergebnis ausfällt, so weist er damit auf ein Handlungsfeld. Ideen für Veränderungsmöglichkeiten und neue Ziele zu entwickeln und zudem die richtigen Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten, ist Aufgabe des Unternehmens, insbesondere der Personalverantwortlichen. Ob die umgesetzten Aktivitäten die Situation verbessert haben, kann im Folgejahr evaluiert werden.

Schweden hat im HR-Management eine Vorreiterrolle inne; vielen schwedischen Unternehmen eilt ein Ruf als guter Arbeitgeber voraus. Die Auseinandersetzung mit Fakten und den Vergleich mit anderen scheuen sie nicht. Warum also nicht das schwedische Vorbild als Best Practice nehmen und die Chancen zur Steigerung der eigenen Möglichkeiten nutzen? ■



**ANDREAS GRUPE**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Nyckeltal Institut Deutschland  
Telefon: 0151 / 16 22 89 06  
E-Mail: [Andreas.Grupe@nyckeltal.de](mailto:Andreas.Grupe@nyckeltal.de)



**KARIN MESTWERDT**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Nyckeltal Institut Deutschland  
Telefon: 0170 / 891 49 22  
E-Mail: [Karin.Mestwerdt@nyckeltal.de](mailto:Karin.Mestwerdt@nyckeltal.de)

# Employer Branding:

## Die Wahrnehmungslücke mit einer fundierten Analyse der Attraktivitätsfaktoren schließen

„Was zeichnet Ihr Unternehmen als Arbeitgeber aus?“, lautet die erste Frage an einen Kunden. Als Antwort folgen bekannte Allgemeinplätze und Attraktivitätsfaktoren, wie flache Hierarchien, offene Türen, Weiterbildung, Gesundheitsmanagement, Altersversorgung, Homeoffice, freie Getränke und andere Benefits. Sie kennen diese Antworten? Dann ist das auch keine „Auszeichnung“, vielmehr schwimmt das Unternehmen am Arbeitsmarkt unauffällig mit den anderen Fischen im Schwarm.

Wahrnehmbarkeit – im Sinne von „Marke“ – ergibt sich erst aus Differenzierung und Abgrenzung. Eine Marke bündelt eine Vielzahl von Eigenschaften und Werten. Deren Wahrnehmung variiert je nach Mitarbeitergruppe und Hierarchie-Ebene – eine Wahrnehmungslücke entsteht. Für die Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke ist es wichtig, diese Wahrnehmungslücken zu schließen. Dafür müssen die Attraktivitätsfaktoren ermittelt und definiert werden; ohne fundierte Analysen geht das nicht.

### Die Sicht der Geschäftsleitung

Am Anfang steht der Check-up mit der Geschäftsleitung. Er liefert Problemstellungen des Employer Branding sowie Ziele und Rahmendaten für weitere Analysen. Dafür werden Informationen zu Employer-Branding-Strategie, Wettbewerb und HR-Kommunikation abgefragt. So ergeben sich Anhaltspunkte dafür, wie die Führungsebene ihr Unternehmen als Arbeitgeber wahrnimmt.

### Die Sicht der Mitarbeiter

Des Weiteren sind Abteilungen und Mitarbeitergruppen zu clustern. Je nach Arbeitsbereich, Aufgabengebiet, Bildungsniveau oder Geschlecht treten andere Attraktivitätsfaktoren in den Vordergrund. Daher ist im Rahmen der Analyse ein Mix dieser unterschiedlichen Gruppen notwendig.

### Offene Erzählungen

Die Attraktivitätsfaktoren können nicht mit einer einfachen Abfrage erhoben werden, dies könnte zu sozial erwünschten Antworten führen. Erforderlich ist eine offene, narrative Interview-Situation. Sie ermöglicht es den Mitarbeitern, das Besondere an ihrem Arbeitgeber

#### STRUKTUR DER ANALYSE

1 Check-up der Faktoren aus Sicht der Geschäftsleitung

2 Definition der in der Analyse zu erreichenden Ziele

3 Festlegen der zu befragenden Abteilungen und Mitarbeiter in Clustern

4 Entwickeln eines unternehmensspezifischen Interview-Leitfadens

5 Durchführen der Befragung in offenen, narrativen Interviews

6 Auswertung nach Dimensionen und Inhalten

7 Herausarbeiten der unternehmensspezifischen Attraktivitätsfaktoren

mit eigenen Worten zu beschreiben. Die Erfahrung zeigt, dass einfache Fragen sich in den Gruppendiskussionen dynamisch auswirken. Dann ergeben sich Gespräche zwischen den Mitarbeitern, die gemeinsam die Attraktivitätsfaktoren herausarbeiten. Um diesen Prozess festzuhalten, erfolgt eine digitale Aufzeichnung mit Mikrofon und Laptop.

### Auswertung und Interpretation

Das gesprochene Wort wird anonym transkribiert und systematisch ausgewertet. Mitarbeiter benennen die aus ihrer Sicht wesentlichen Attraktivitätsfaktoren oft nicht direkt. Sie nutzen andere Begriffe, umschreiben Situationen oder sprechen auf der Beziehungsebene. Diese Inhalte müssen erkannt, ausgewertet und methodisch sauber interpretiert werden.

So schälen sich die relevanten Attraktivitätsfaktoren heraus. Bei den bisher durchgeführten Interviews zeigen sich nur eingeschränkt Schnittmengen zwischen den Mitarbeiter-Clustern und der Geschäftsleitung. Häufig werden Faktoren auffällig, denen ein Arbeitgeber im Employer Branding und Personalmarketing bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat. Diese führen zur Abgrenzung von Wettbewerbern am Arbeitsmarkt.

### Offenheit als Grundlage des Vorgehens

Die Mitarbeiter müssen Gehör finden. Erst durch freie, narrative Interviews mit den Teams und Abteilungen entsteht – extern unterstützt – ein authentisches Bild des Unternehmens als Arbeitgeber. Auf dieser Basis entwickeln Unternehmen ihre strategische Positionierung als Arbeitgeber, mit definierten Zielgruppen, Botschaften und konkreten Employer-Branding-Zielen. So vermeiden Unternehmen Fehlinvestitionen und stärken ihre Wahrnehmung als Arbeitgeber. ■



**Employer  
Branding  
now**

#### NICOLAS SCHEIDTWEILER

Strategie-Berater

EMPLOYER BRANDING now

Telefon: 0421 / 36 51 92 - 0

E-Mail: Scheidtweiler@employer-branding-now.de

# HR-Datenanalyse hilft bessere Entscheidungen im Personalmanagement zu treffen

**B**ig Data, Analytics, BI-Strategy, Predictive, Digital Transformation ... – Bingo! Seit geraumer Zeit sprießen im Zuge unzähliger Innovationen viele neue Buzzwords aus dem Boden – wer soll da noch verstehen, was es mit Big Data, Analytics und sonstigen Business-Intelligence-(BI)-Themen tatsächlich auf sich hat? Muss ich in meinem HR-Bereich überhaupt damit rechnen, dass dieses Big-Data-Analytics-Phänomen auf mich zu kommt und meine klassische BI ersetzt? Dass 80 Prozent aller Daten unstrukturiert vorliegen, hat man vielleicht schon mal gehört, aber was bedeutet das?

Okay, werden Sie sagen – in ferner Zukunft, wenn die Big-Data-Wetterfront im HR-Umfeld irgendwann mal einschlägt, dann kann ich mir über das Thema Gedanken machen. Es ist ja nicht einmal sicher, dass der Personalbereich überhaupt damit konfrontiert wird – woher sollten diese Daten denn bitte kommen?

## Die relevanten Big Data für HR sind längst da

Die Frage, ob HR in Zukunft mit Big Data überhaupt konfrontiert werden wird, lässt sich mit einem klaren „Ja!“ beantworten. Und zwar nicht erst in Zukunft, sondern jetzt, heute, in diesem Moment schon – während das nächste potenzielle Top-Talent auf Twitter einen Post mit Überlegungen zur Jobsuche veröffentlicht. Oder die nächste elektronische Bewerbung hereinflattert; welche vielleicht heute noch händisch analysiert wird, aber eigentlich automatisch ausgewertet werden könnte. Oder eine komplette Bewerberanalyse, die – unter Einbeziehung von Social-Media-Daten, Sentimentanalyse und einem Abgleich mit Assessment-Daten – als ein vollumfängliches Talent-Profil mit Informationen über die Persönlichkeit von Bewerbern ausgegeben werden könnte.

Die relevanten Daten sind längst da! Jetzt hängt es nur noch davon ab, was HR aus diesen Daten macht. Über die reine Analyse einzelner Kandidaten im Recruitment hinaus ist viel mehr möglich – von Personality Analytics eines Einzelnen bis hin zur gesamten Workforce Analytics der gesamten Mitarbeiterschaft.

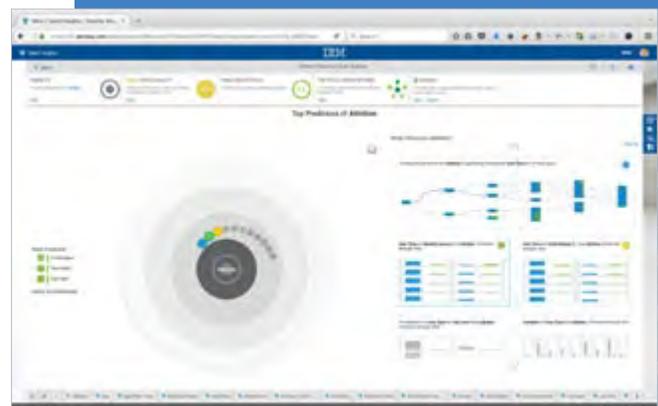
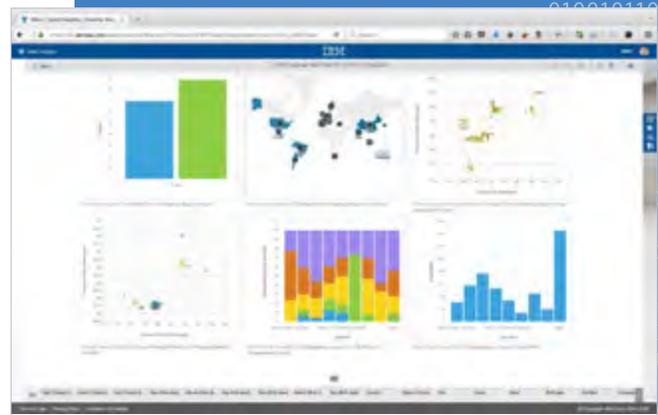
Passt die Massendatenanalyse „Big Data Analytics“ überhaupt in den traditionellen Personalbereich? Definitiv „Ja“! Wichtig ist, dass HR wieder zum Taktgeber in der Unternehmensführung wird. Das Personal als ausführender Arbeitsfaktor ist das entscheidende Glied in der Leistungserbringung eines Unternehmens. Daher ist es von außerordentlicher Wichtigkeit, die vorhandenen Daten, die bisher



Norbert Janzen, Geschäftsführer  
IBM Deutschland GmbH,  
Director Human Resources DACH

*„Big Data in HR und dazugehörige HR Analytics helfen uns kontinuierlich in der digitalen Transformation das teilweise spontane und dynamische Changemanagement aktiv zu gestalten.“*

▼ Einfach Antworten auch auf die schwierigsten HR-Fragen finden



▲ Präzise Vorhersagen auf Basis von HR und Geschäftsdaten treffen

## Was heute bereits mit Big Data Analytics im HR möglich ist

Bereits heute können folgende Daten genutzt werden:

- **Talent Acquisition:** Bewerberdaten, egal ob Bewerbungen, Assessment-Tests oder weitere Daten, können umfassend analysiert werden, um die besten potenziellen Talente zu identifizieren. Direct Sourcing nennt man das Finden von Talenten in den sozialen Netzwerken, wie Xing, Twitter, Facebook, Blogs, Wikis, und anderen – hierbei sind riesige Datenmengen zu bewerten und die richtige Ansprache an den potenziellen Bewerbungskandidaten zu richten.
- **Talent Management:** Bestehende Mitarbeiterdaten – in welcher Form sie auch vorliegen mögen – können aus internen und externen Daten herangezogen werden, um die gesamte Leistungserbringung und den Einsatz der Workforce zu optimieren.
- **Social:** Interne und externe soziale Medien-Daten, wie Blogeinträge, Forenkommentare, Diskussionen, Posts, Videos, Texte und vieles mehr, können verwendet werden, um gezielte Analysen durchzuführen, Trends zu erkennen, Experten zu identifizieren, Ideen zu entwickeln und die Unternehmensstrategie zu gestalten.
- **Learning:** Der Talent-Entwicklungsstand des gesamten Unternehmens kann entlang der Learning-Daten von klassischen Schulungen und E-Learning sowie anderen Formen on-the-fly bis in tiefste Details analysiert werden.
- **Surveys:** Um außer dem Wissen über die Mitarbeiter auch deren Meinungsbild zu ermitteln oder Umfragen zu innovativen Themen des Unternehmens durchzuführen, können Mitarbeiterbefragungsdaten in großen Massen analysiert und ausgewertet werden. Hierbei ist nicht nur die jährliche Mitarbeiterbefragung gemeint, es können auch kontinuierliche Puls- oder Minipulsbefragungen zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden.
- **Talent Analytics:** Unter diesem Oberbegriff werden jegliche Initiativen zur Auswertung von HR-Big-Data subsumiert. Dabei reicht das Spektrum vom Personality Insight eines Einzelnen bis zur Workforce Analytics der Gesamtheit der bestehenden und potenziellen Mitarbeiter im Unternehmen. Moderne Tools sind in der Lage sehr schnell – lediglich durch Eingabe einer Frage, wie bei einer Suchmaschine – die Ergebnisse komplexer statistischer Analysen grafisch und mit einem Begleittext versehen zu visualisieren.

nur schleppend, stückweise und in minimalem Umfang analysiert werden, zur faktenbasierten Entscheidungsfindung zu nutzen.

### Kulturwandel gestalten

Wichtig ist aber auch ein kultureller Wandel im Unternehmen. Der Mitarbeiter muss die Angst verlieren, durch überzogene Analysen zu einem gläsernen Menschen zu werden. Das kann nur gelingen, wenn das gesamte Unternehmen diesen Kulturwandel lebt und unterstützt. Durch ein klares und transparentes Commitment, bis hoch zur Geschäftsführung, ist es möglich, diesen Kulturwandel – weg von einer klassischen Ellenbogengesellschaft (in der sich jedes ketzerische Detail via Buschfunk in Stunden herumspricht) – im Zuge einer Digitalen Transformation hin zu einem offenen, transparenten und zugleich sozialen Unternehmen durchzuführen. Gezielte Schulungen, Trainings und Hilfestellungen sollten bei den Mitarbeitern die dafür notwendige Akzeptanz schaffen. Sich in einem gut funktionierenden, automatischen Netzwerk selbst präsentieren und Daten nutzen zu können, um sich weiterzuentwickeln und dabei ebenso die persönlichen wie auch die unternehmerischen Ziele erfüllen zu können – das ist doch der Traum jedes Mitarbeiters.

Ein Wort noch zum Thema Transparenz: Wir gehen davon aus, dass HR und Big Data nur funktionieren können, wenn der Mitarbeiter sicher sein kann, dass sein Arbeitgeber vertrauensvoll mit seinen Daten umgeht. Daten sollten daher kein Kontrollwerkzeug sein, sondern dem

Mitarbeiter helfen, sich selbst besser einzuschätzen sowie seine Möglichkeiten und Chancen datengestützt zu analysieren. Wir unterstützen daher einen transparenten und vertrauenswürdigen Umgang mit Daten. Aktuell sind wir in Diskussionen mit der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) und openBIT e.V. (ein Innovationsnetzwerk zur Förderung von Open Business, Open Innovation und Open Technology e.V.) über „Leitlinien für eine datengestützte Mitarbeiterführung mit People Analytics“, an denen möglichst viele Unternehmen und Sozialpartner mitarbeiten sollen. Ziel ist es, Unternehmen, deren Mitarbeiter und Führungskräfte, Mitbestimmungsgremien, Politik und Sozialpartner für die Digitalisierung zu öffnen. Eine klare Empfehlung – welche zugleich unsere IBM-interne Handlungsmaxime ist – besteht darin, dass Datenanalysen Ergebnisse und Entscheidungsvorlagen liefern – Entscheidungen treffen werden aber immer Mitarbeiter, HR-Experten und Führungskräfte. ■

#### ► Mehr zu Big Data Analytics und HR auf der Zukunft Personal in Köln

*Eine Möglichkeit zum Austausch mit Gleichgesinnten und der ausführlichen Diskussion zum Thema HR Analytics bieten wir bei der Zukunft Personal vom 18. – 20. Oktober in Köln. IBM ist gemeinsam mit HR-RoundTable und weiteren Experten vor Ort.*



**SVEN SEMET**

HR Thought Leader IBM

IBM Deutschland

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



IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe September 2016  
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 5/2016 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 6/2016 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 1.700 Exemplare werden auf DATAKONTEXT-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

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

Verlag:

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

Sonderdrucke:

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

Satz/Layout:

charisManufaktur Markenberatung GmbH  
22767 Hamburg  
Telefon: 040/69 66 14 80

Druck:

AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

Bildnachweis:

ZUKUNFT PERSONAL (S7); smutny pan/shutterstock (S10); honestly (S12); BlueSkyImages / Fotolia (S13); BdS (S14); vitacare (S15); time4you (S18); S4U (S19); ptstockphoto/shutterstock (S24); vectoropenstock (S26); dotshock/shutterstock (S27); pexels.com (S29); Ocskay Bence/shutterstock (S30); vipman/shutterstock (S30); Rawpixel/shutterstock (S31); IBM (S34)

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.

# Veranstaltungskalender

22.9.

Köln

18.00 Uhr

Berufliche Eignungsdiagnostik in der Arbeitskultur 2020

Dr. Michael Bugge, Leiter Corporate HR, Wupperrmann AG



MIT FRAUEN IN FÜHRUNG gehen

Christine Kronenberg, Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Köln



27.9.

Hannover

18.00 Uhr

Belohnungsstudie 2016: Benefits für Gesundheit & Familie & Leistung

Axel Dietrich, Geschäftsleitung, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



Horizonte: ein Programm für Frauen in Spitzenpositionen

Marion Dix, Leiterin HORIZONTE Programm, Polizeidirektion Hannover

5.10.

Hamburg

18.00 Uhr

Benefits für Ihre Mitarbeiter – Moderne Vorsorge-lösungen zielsicher einsetzen

Adeleid Lanz, Prokuristin / Spezialistin Pension Management, European Bank for Financial Services GmbH – ebase®



Motivation & Persönlichkeitsveränderung

Sebastian Herbst, Leiter Personal und Organisation, Orbitak AG  
Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, Prof. für Verhaltensphysiologie, Universität Bremen



6.10.

München

18.00 Uhr

Innovative Mitarbeiterzusatzleistungen:

Jetzt Wettbewerbsvorteil sichern

Marco Barreto, Geschäftsführer, ValueNet Consulting Süd



Modernes Personalmarketing: innovative Ideen zur Talentakquise

Andrea Uhrig, Leitung Talent Acquisition, SThree GmbH



28.11.

Düsseldorf

18.00 Uhr

Develop. Always. Individuelle Entwicklung ist die Grundlage für zufriedene Mitarbeiter

Steffen Neefe, Country Manager DACH, Top Employers Institute



Methode Projektlernen: Lösen realer Probleme und transferorientiertes Lernen

Torsten Sandhöfer, Manager HR Development, Backbetrieb M. u. K. Horsthemke GmbH



Termine in Vorbereitung – Mehr Informationen unter [www.HR-RoundTable.de](http://www.HR-RoundTable.de)

8.11.

Hannover

9.11.

Hamburg

29.11.

Berlin

30.11.

München

# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partnerin in Hamburg, Berlin und Niedersachsen

## DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Business Coach und Partnerin FPS, Wirtschaftsmediatorin

Telefon: 030/88 59 27 - 390

E-Mail: Henkel@fps-law.de



**Dr. Alexandra Henkel** berät nationale und internationale Unternehmen sowie Behörden im Arbeitsrecht 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 (z. B. Interessenausgleich, Sozialplan) und/oder (Firmen-)Tarifverträgen, Transfergesellschaften, M&A, Kündigungsschutzprozesse, Vertragsgestaltung, Statusfeststellungsverfahren, Künstler-sozialversicherung, Kirchenarbeitsrecht, Handelsvertreterrecht, Sportarbeitsrecht, Arbeitnehmerentsendung und -Datenschutz, Altersversorgung sowie Beratung von Führungskräften und Aufsichtsräten, Unternehmensmitbestimmung, Complianceberatung (inkl. Pauschalpakete), 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 Verhandlungs- und Change-Management-Optimierung ein. Frau Dr. Henkel ist außerdem als externe Whistleblowerstelle für Unternehmen, Vereine und Stiftungen tätig.



Partner in Hessen und Nordrhein-Westfalen

## ALEXANDER GRETH

Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 0211 / 470-53 22

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



**Alexander Greth** ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Simmons & Simmons. Nach seinem Studium an der Universität Konstanz hat er sich auf das Arbeitsrecht spezialisiert. Neben allgemeinen arbeitsrechtlichen Fragen berät Herr Greth zu Fragen der betrieblichen Altersversorgung und der rechtssicheren Gestaltung von Arbeitnehmerentsendungen ins 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 Interessenausgleich und Sozialplänen.

Darüber hinaus berät Herr Greth Unternehmen zu innovativen Vergütungsmodellen und Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung.



Partner in Baden-Württemberg

## MARTIN FINK

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Telefon: 089 / 350 65 - 11 38

E-Mail: Martin.Fink@bblaw.com



**Martin Fink** ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei BEITEN BURKHARDT. Er gehört der Practice Group Arbeitsrecht an, die zirka 60 Arbeitsrechtler in Deutschland umfasst. Martin Fink

berät nationale und internationale Unternehmen 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 ist Herr Fink 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 Fink.



Partner in Bayern

## DR. MARC SPIELBERGER

Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

Telefon: 089 / 203 04 - 186

E-Mail: MSpielberger@reedsmith.com



**Dr. Marc Spielberger** ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Reed Smith LLP in München. Dr. Spielberger berät nationale und internationale Unternehmen unterschiedlicher Branchen

und Größen, von global tätigen Konzernen bis hin zu Mittelstandsunternehmen und Start-ups sowie Investoren und Finanzdienstleister.

Neben der laufenden Mandatsbetreuung in allen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Fragestellungen berät Dr. Spielberger insbesondere bei der Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen/Sanierungen und ist ebenso in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (zum Beispiel Personalabbau in der Insolvenz) tätig.

Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen sowohl Verhandlungen mit Betriebsräten, betriebsverfassungs- und tarifrechtliche Beratung, Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften als auch die bundesweite Vertretung in arbeitsrechtlichen Prozessen in allen Instanzen. Darüber hinaus berät er unter anderem zu Fragen in Compliance, Datenschutz, Unternehmensmitbestimmung, Vertragsgestaltung, Leiharbeit, AGG-, Mindestlohn- und Entsendefällen.

Messe „Zukunft Personal“, Köln:  
Besuchen Sie uns am  
Stand A.02 in Halle 3.2

# > Benefits für Ihre Mitarbeiter

---

## Betriebliche Versorgungs- lösungen mit Weitblick

---

- Entgeltumwandlung (Deferred Compensation)
- Gesellschafter-Geschäftsführer-Versorgungen
- Arbeitgeberfinanzierte Pensionszusagen
- Ausfinanzierung bestehender Pensionsverpflichtungen
- Zeitwertkonten

**Wir freuen uns auf Ihren Besuch unseres Vortrags auf  
der Messe „Zukunft Personal“, Halle 3.2, Stand A.01:**

„Mitarbeiter-Benefits als Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt  
der Zukunft – Wenn Zeit mehr wert ist“

- Dienstag, 18. Oktober von 13:30 bis 13:55 Uhr und
- Mittwoch, 19. Oktober von 11:30 bis 11:55 Uhr