



RoundTable NEWS

Ausgabe April 2020

44 Online-Live-Vorträge
HR-RoundTable
EXTRA
21.+22.04.



PERSONALENTWICKLUNG

Simply the „Best“? – Identifizierung von Talenten

ARBEITSRECHT

Corona (COVID-19) und Arbeitsrecht

NEW WORK

Jobsharing für Führungskräfte

GESUNDHEIT

Einführung von Mindfulness im Betrieb

HR & DIGITALES

Digitales versus persönliches Onboarding

UNTERNEHMENSKULTUR

„Wie der Elefant das Tanzen lernt“



Leadership, Change, Mitarbeiterbefähigung in agilen Zeiten

Petra Martin · Leiterin Kompetenzzentrum Leadership · Bosch / Automotive Electronics

Mit freundlicher Unterstützung:



Wir machen für Sie weiter!

Aufgrund der aktuellen Situation können die Messen Zukunft Personal Nord und Süd dieses Jahr leider nicht wie geplant stattfinden. Deswegen haben wir uns kurzfristig etwas anderes überlegt und freuen uns Ihnen am 21. und 22. April, im Rahmen eines HR-RoundTable EXTRA, ein umfangreiches Vortragsprogramm zur Verfügung zu stellen – und das komplett digital!

Machen Sie mit!

Über den QR-Code gelangen Sie auf eine Anmeldeseite, oder gehen Sie auf www.hr-roundtable.online

Dort können Sie sich für die gewünschten Vortragstage registrieren und wir senden Ihnen anschließend eine Bestätigungsmail mit den Zugangsdaten zu.

Wenn Sie auf XING sind, finden Sie wie gewohnt alle Informationen in der Gruppe HR-RoundTable

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

Thomas Buck



www.hr-roundtable.online

09:20 – 09:40 Uhr	Arbeitsrecht News – Update 2020 <i>Justus Leddin, JACOBSEN + CONFURIUS</i>
09:45 – 10:15 Uhr	Die 5 größten Fehler im BGM <i>Prof. Dr. Volker Nürnberg, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft</i>
10:15 – 10:35 Uhr	Digitalisierung leicht gemacht! <i>Michael Faderer, Personio GmbH</i>
10:35 – 10:55 Uhr	Benefit Customization: Der Arbeitnehmer entscheidet <i>Mark Gregg, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
11:00 – 11:20 Uhr	Mitarbeitergesundheit und Absicherung im In- und Ausland <i>Daniel Heimsoth, AON</i>
11:20 – 11:40 Uhr	BEM und Krankheitsbedingte Kündigung <i>Dr. Feyzan Uensal, Beiten Burkhardt Rechtsanwaltskanzlei mbH</i>
11:40 – 12:00 Uhr	Digitales Gesundheitsmanagement – Jetzt erst recht! <i>Ilona Augstburger, Virgin Pulse</i>
12:05 – 12:35 Uhr	Mitbestimmungskultur als Unternehmenskultur <i>Sandra Bierod-Bähre, langjährig bei P&C, KIND u. a.</i>
12:35 – 12:55 Uhr	Vom HR-Business-Partner zum strategischen Erfolgsfaktor <i>Stefan Herold, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH</i>
12:55 – 13:15 Uhr	Managed Corporate Housing ist eine flexible Lösung <i>Guntram Maschmeyer, Packimpex</i>
13:20 – 13:40 Uhr	Vom HR-Business-Partner zum Transformation-Partner <i>Daniel Goetz, agateno Organisationsentwicklung</i>
13:40 – 14:00 Uhr	Change Change! <i>Thomas Frühwein, FRÜHWAIN-Unternehmenskultur</i>
14:00 – 14:20 Uhr	Benefits – Raus aus der Versicherungsecke! <i>Lars Menzel, PensionCapital GmbH</i>
14:25 – 14:55 Uhr	Jobsharing für Führungspositionen <i>Catherine Marie Koffnit, Deutsche Bahn – DB Netz AG</i>
14:55 – 15:15 Uhr	Employer Branding stärken durch moderne Benefits-Konzepte <i>Adelheid Lanz, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)</i>
15:15 – 15:35 Uhr	Analyse psychischer Belastungen nach Krisen <i>Tim-Oliver Goldmann, prima human resources</i>
15:40 – 16:00 Uhr	Mit arbeitsrechtlichen Instrumenten durch die Krise <i>Dr. Michaela Felisiak LL.M., Beiten Burkhardt Rechtsanwaltskanzlei mbH</i>
16:00 – 16:20 Uhr	LEBEN RETTEN mit Watson (KI von IBM) direkt aus der Cloud <i>Sven Semet, Assima Deutschland AG</i>
16:20 – 16:40 Uhr	4 Wege zu mehr Zeitkompetenz <i>Anjana Ahnfeldt, GABAL-Verlag</i>
16:45 – 17:15 Uhr	Vom Entstehen eines Training-Business-Plans <i>Ines Larsen-Schmidt, Transcom Rostock GmbH</i>
17:15 – 17:35 Uhr	Unternehmenskultur und Change. Freund oder Feind? <i>Thomas Frühwein, FRÜHWAIN-Unternehmenskultur</i>
17:35 – 18:05 Uhr	Ortsunabhängiges Arbeiten <i>Sandra Weiss, IBM Deutschland GmbH</i>



ANJANA AHNFELDT



ILONA AUGSTBURGER



SANDRA BIEROD-BÄHRE



MARTIN DAMM



MARTINA DIERKS



PROF. DR. DANIELA S. EISELE-WÜNZBERGEN



MICHAEL FADERER



DR. MICHAELA FELISIAK LL.M.



THOMAS FRÜHWAIN



ADELHEID LANZ



INES LARSEN-SCHMIDT



JUSTUS LEDDIN



JUTTA LINDEBERG



GÜNTHER MASCHMEYER



LARS MENZEL



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG



JAN-CLAUDIO SACHAR

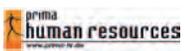


NICOLAS SCHEIDWEILER

HR-RoundTable EXTRA Online-Vorträge am 22.04.2020 (Mittwoch)

09:20 – 09:40 Uhr	Arbeitsrecht News – Update 2020 <i>Dr. Alexandra Henkel MM, Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin</i>
09:45 – 10:15 Uhr	Gutes Onboarding – Maßnahmen-Mix zur Mitarbeiterbindung <i>Martin Damm, Majorel</i>
10:15 – 10:35 Uhr	Endlich freie Ressourcen für Sie und Ihre HR! <i>Florian Walzer, rexx systems GmbH</i>
10:35 – 10:55 Uhr	Das Jahresgespräch als Motor der Unternehmenskultur <i>Thomas Frühwein, FRÜHWEIN-Unternehmenskultur</i>
11:00 – 11:20 Uhr	Scheitern ist doof: doch wenn, dann richtig <i>Bettina Kahlau, BK BETTINA KAHLAU – EXECUTIVE CONSULTING</i>
11:20 – 11:40 Uhr	Employer Branding stärken durch moderne Benefits-Konzepte <i>Adelheid Lanz, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)</i>
11:40 – 12:00 Uhr	Mitarbeitergesundheit und Absicherung im In- und Ausland <i>Sebastian Vanek, AON</i>
12:05 – 12:35 Uhr	Flexible Working: Kulturentwicklung & Employer Branding <i>Jutta Lindeberg, Daiichi Sankyo Europe GmbH</i>
12:35 – 12:55 Uhr	Benefit-Update <i>Rüdiger Zielke, PensionCapital GmbH</i>
12:55 – 13:15 Uhr	Social Media und die verhaltensbedingte Kündigung <i>Martina Dierks, Beiten Burkhardt Rechtsanwaltskanzlei mbH</i>
13:20 – 13:40 Uhr	Transformation & Change – Führungskräfte darauf vorbereiten <i>Tim-Oliver Goldmann, prima human resources</i>
13:40 – 14:00 Uhr	Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur! <i>Horst van Gageldonk, gmo. Gesellsch. für Managementbeatung + Outplacement mbH</i>
14:00 – 14:20 Uhr	HR Challenges meistern – HR Performance live <i>Franz Langecker, DATAKONTEXT GmbH</i>
14:25 – 14:55 Uhr	Selfish Brain Theory: Unternehmenskultur muss sich verändern <i>Jan-Claudio Sachar, Dirk Rossmann GmbH</i>
14:55 – 15:15 Uhr	Relocation Services: Chancen & Grenzen von Digitalisierung <i>Guntram Maschmeyer, Packimpex</i>
15:15 – 15:35 Uhr	Die wahre Arbeitgebermarke sind keine bunten Bilder <i>Nicolas Scheidtweiler, Employer Branding now</i>
15:40 – 16:00 Uhr	Einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses <i>Dr. Erik Schmid, Beiten Burkhardt Rechtsanwaltskanzlei mbH</i>
16:00 – 16:20 Uhr	Führung – wieder einmal im Wandel! <i>Thomas Jordine, TJ consulting</i>
16:20 – 16:40 Uhr	Wie Sie Ihre Mitarbeitenden im Homeoffice führen <i>Daniel Goetz, agateno Organisationsentwicklung</i>
16:45 – 17:15 Uhr	Asynchrone Videointerviews (in der Personalvorauswahl) <i>Prof. Dr. Daniela S. Eisele-Wijnbergen, HSBA Hamburg School of Business</i>
17:15 – 17:35 Uhr	Gamified Learning: Was es für Lernen bedeutet & beinhaltet <i>Tabea Zappe, Performance Solutions</i>
17:35 – 18:05 Uhr	Corona (COVID-19) und Arbeitsrecht <i>Sandra Bierod-Bähre, langjährig bei P&C, KIND u. a.</i>

Partner des HR-RoundTable EXTRA

HEALTH & WELLBEING  Empower Results® www.aon.com	DIGITALISIERUNG  www.assima.net
ARBEITSRECHT  www.beiten-burkhardt.com	HR BENEFITS & SOLUTIONS  Ihre Belohnungsexperten www.bonago.de
ZEITWERTKONTEN & BAV  www.ebase.com	OUTPLACEMENT  www.gmo-mbh.de
INTERIM MANAGEMENT  We know HR People www.hr-consultants.de	RELOCATION & ENTSENDUNG  www.packimpex.de
BETRIEBL. ALTERSVERS. & BENEFITS  www.pensioncapital.de	HR-SOFTWARE  www.personio.de
TOP HR SUPPORT UND MEHR!  www.prima-hr.de	HR-SOFTWARE  www.rexx-systems.com

Medienpartner und technische Unterstützung

 charismanufaktur markenberatung GmbH www.charismanufaktur.de	 www.datakontext.com
 www.employer-branding-now.de	 www.gabal-verlag.de





KATHARINA BAARTZ
HR Management - Referentin
Employer Branding
Berliner Stadtreinigung



CHRISTOPH BADENHOP
Gesundheitsmanagement, Trainer
Polizeibeamter



MARTINA BALDAUF
HR Business Partnerin (Senior Expert)
Vodafone GmbH



EVA BAUER
Expertise Personalentwicklung
Deutsche Bahn - DB Cargo



MANUELA BECKER
Director HR
Invia Group



ANDREA BELEGANTE
Hauptgeschäftsführerin
Bundesverband der System-
gastronomie e.V.



SANDRA BIERO-BÄHRE
Juristin, Personalleitung
langjährig bei P&G, KIND u.a.



NICOLETTA BLASCHKE
Director Health Solutions Germany
Aon Versicherungsbroker
Deutschland GmbH



DR. JENS BÖLSCHER
Geschäftsführer
WelfenAkademie Braunschweig



DR. WOLFGANG BORNTÄGER
Partner
HR Excellence Group GmbH



MARTIN DAMM
Bereichsleiter Personal
Majorer



HENDRIQUE DICKSCHEN
Managing Director
DDBR Consulting GmbH



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT



ROBERT FRANK
Director HR Employee Success
D/A/CH
salesforce.com Germany



PETER FRIEDRICH
Leiter Personal
Vorwerk



TIM-OLIVER GOLDMANN
Geschäftsführer
prima human resources



MARK GREGG
Geschäftsführer
BONAGO Incentive Marketing
Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons



STEPHAN HANDWERKER
Managing Director
INTERNATIONALE SCHULE
HANNOVER REGION GmbH



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirt-
schaftsmediatorin, Business Coach,
Zert. Datenschutzbeauftragte (TÜV)



SEBASTIAN HERBST
Geschäftsführer
ROTH INSTITUT



MANFRED HORN
Personal- und Organisations-
entwickler
Norddeutsche Landesbank



SVEN HOSANG
Head of Human Resources Midway
Germany & Austria
Merlin Entertainments Group



NORBERT JANZEN
Geschäftsführer und
Arbeitsdirektor HR
IBM Deutschland GmbH

Der HR-RoundTable
bedankt sich
für die langjährige
Unterstützung!



SUSANNE JUNG
Leitung Personal
swb AG



ANDRÉ JÜNGER
Inhaber
Jünger Medien und GABAL Verlag



CHRISTOF KERSCHNER
Geschäftsführer
HR-Consultants GmbH



DR. HANS-CHRISTOPH KÜRN
Head Social Media
Siemens AG



DR. THOMAS LAMBRICH
Rechtsanwalt, Partner
BEITEN BURKHARDT



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



ADELHEID LANZ
Leiterin Pension Management /
Prokuristin, European Bank for
Financial Services GmbH (ebase®)



INES LARSEN-SCHMIDT
HR Manager Central Cluster
Transcom Rostock GmbH
(Transcom Worldwide)



PROF. DR. IRENE LÓPEZ
Professor of Business Psychology
Cologne Business School (CBS)



JOHN LOTZ
Führungskräfte-Recruiting und
-entwicklung, WISAG Dienst-
leistungsholding GmbH



GUNTRAM MASCHMEYER
Director of Corporate Business
Packimex



CORDULA MOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband
Region Braunschweig e.V.



MANFRED NEFF
Leiter Organisation Konzernleitung
Deutsche Bahn AG



MARGO OTTSIDENTOPF
Personalmarketing und Recruitment
KKH Kaufmännische Krankenkasse



JÖRG PEHL
Projektmanager / Projektleiter
Demografischer Wandel
ArcelorMittal Bremen GmbH



THOMAS MARTIN PETERS
Head of HR Development CFCOS-PLIS
ThyssenKrupp Presta Ilsenburg
GmbH



ADOLF MICHAEL PICARD
Chief Human Resources Officer/
Chief Transformation Officer
s.Oliver



THOMAS POHL
Bereichsleiter Personal
Inter Versicherungsgruppe WvAG



FRANK PRIEWE
langj. GF/CEO (u.a. swb AG,
EVENTIM, Deutsche Bahn)



HANNO RENNER
Gründer und Geschäftsführer
Persenio GmbH



JULIA RUDOLF
Leiterin HR
VDI GmbH



DR. PHIL. SUSANNE SCHULTE
Diplom-Psychologin und Dozentin
für Wirtschaftspsychologie an der
Hochschule Fresenius Düsseldorf



CORNELIA SCHWIEGER
Head of HR Operation
TUI InfoTec GmbH



SVEN SEMET
Business Development Manager
Assima Deutschland AG



MELANIE STEINKE
Personalleiterin / HR Manager
Zalando Logistics Mönchen-
gladbach



ANDREAS SUTER
Senior Team Manager | Learning &
Development
McDonald's Deutschland LLC



OLIVER THIEM
Senior Broker Consultant
elipsLife



DR. SEBASTIAN THOMAS
Head of HR Strategy
Continental AG



HORST VAN GAGELDONK
Geschäftsführer
gmo. Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



IRIS WAGNER
Head of Human Resources
Huf Baolong Electronics Bretten
GmbH



FLORIAN WALZER
Head of Sales & Marketing
rexx systems GmbH



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung
GmbH



FRANK WEGERLE
Personalreferent
Unilever Deutschland



SOLVEIG WICKINGER
Partnerin
Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



SARAH WOLFF
Head of Human Resources
Nicko Cruises Schiffsreisen GmbH



ALEXANDER ZIEBER-HANSEN
Gesellschafts-Geschäftsführer
Imperial Tobacco Holdings
International B.V.



RÜDIGER ZIELKE
Gesellschafts-Geschäftsführer
PensionCapital GmbH



JÖRG ZÜHLKE
Leiter Human Resources
Nord- und Ostdeutschland
Commerzbank AG



Liebe Leserin, lieber Leser,

selten war es so schwierig, die passenden Worte für die Einleitung zu meinem Editorial zu finden. Die meisten Geschäfte, Restaurants und Kulturbetriebe sind geschlossen, die Straßen erinnern an die „autofreien Sonntage“ in den 70ern, die Bundesliga ruht und vor einigen Tagen hielt Bundeskanzlerin Angela Merkel ihre erste Rede zur Lage der Nation.

Auch das Home-Office, von vielen sehr lange sehr kritisch beäugt, ist für so manche Firma nun die vielleicht letzte Chance zum Überleben – man könnte mittlerweile sogar geneigt sein zu sagen: Wer nicht zeitnah online geht, geht mit der Zeit für immer offline.

Natürlich hat COVID-19 auch vor dem HR-RoundTable nicht halt gemacht und genau deshalb halten Sie eben jetzt die – gefühlt – sechste Version unserer aktuellen News in den Händen. Mehrmals mussten wir den Seitenplan ändern, da Artikel wegfielen oder auch kurzfristig ganz aktuelle Artikel – wie Corona und Arbeitsrecht – neu hinzu kamen. Daher gilt unser besonderer Dank allen Autoren, der Grafik und dem Lektorat für ihre Arbeit an dieser Ausgabe sowie dem Datakontext-Verlag, der eine Verschiebung des Drucktermins mehrmals möglich machte.

Nachdem nun auch die Messen Zukunft-Personal-Nord und -Süd nicht wie geplant stattfinden können, entstand spontan die Idee, die Vorträge des HR-RoundTable online anzubieten. Von daher sind wir stolz, dass uns alle Referenten dabei unterstützen und zumindest virtuell für Sie zur Verfügung stehen. Die geplanten Vorträge finden Sie im Ausklapper dieser Ausgabe. Für weitere Informationen schreiben Sie uns gern eine E-Mail an online@hr-roundtable.de

Genauso umfangreich wie die Themenvielfalt der Vorträge ist auch die Bandbreite der Artikel und diese reicht in der neuen Ausgabe von „Modernen Methoden der Mitarbeiterbindung“ über die „Identifizierung von Talenten“ bis hin zu „Fallstricken bei Umstrukturierungen“. Weitere Schwerpunkte sind: „Jobsharing für Führungskräfte“ in der Rubrik NEW WORK und bei GESUNDHEIT geht es unter anderem um die „Einführung von Mindfulness im Betrieb“.

Ich hoffe, dass Ihnen diese Ausgabe die eine oder andere Anregung bietet und wünsche Ihnen alles Gute.

Bleiben Sie gesund! Ich freue mich auf den (virtuellen) Dialog mit Ihnen.

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



IN DIESER AUSGABE

- 2 HR-RoundTable Extra
- 4 Partner
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum

■ UNTERNEHMENSKULTUR

- 7 Wie der Elefant das Tanzen lernt
- 10 Kellogg verpflichtet sich zu Geschlechterparität bis 2025
- 11 Employee Resource Groups (ERG) – moderne Mitarbeiterbindung

■ NEW WORK

- 12 New Work und Employee Relationship Management
- 14 Jobsharing für Führungskräfte ist Management 4.2, denn Management fo(u)r two ist viel mehr als nur die Summe zweier Führungskräfte!
- 16 Ortsunabhängiges Arbeiten

■ ARBEITSRECHT

- 17 Arbeitswelt 4.0
- 18 Sachgrundlose Befristung. Was gibt es Neues?
- 19 Aufgepasst bei Umstrukturierungen
- 20 Corona (COVID-19) und Arbeitsrecht

■ GESUNDHEIT

- 23 Demografie zwingt Chefs zum Umdenken
- 24 Einführung von Mindfulness im Betrieb

■ HR & DIGITALES

- 27 Vollautomatisierte Krankmeldungen mit der eAU – leider ein Trugschluss!
- 28 Digitales versus persönliches Onboarding

■ PERSONALSUCHE

- 30 Fünf Situationen, in denen Sie über einen Interim Manager nachdenken sollten

■ RELOCATION

- 31 Managed Corporate Housing: Eine flexible Lösung die auch langfristig wirkt

■ PERSONALENTWICKLUNG

- 32 Simply the „Best“? – Identifizierung von Talenten
- 34 Von Freizeitseminaren und verborgenen Fähigkeiten

WORKSHOP

Personalprozesse datenschutzkonform organisieren

Rechtssicherheit und
Transparenz

**22. Juni 2020
in Köln**

**24. November 2020
in Frankfurt/M.**

10:00-17:00 Uhr

Fortbildungsveranstaltung gemäß
Art. 38 Abs. 2 DS-GVO, §§ 5, 6, 38 BDSG

SCHWERPUNKTTHEMEN

- Personalprozesse im Überblick
- Datenschutzrelevante Dimensionen bei Personalprozessen
- Besonderheiten bei der Auslagerung von Personalprozessen an Dritte (Outsourcing)
- Auswirkungen der DS-GVO
- Verarbeitungsdokumentation und Nachweise

Das Seminar vermittelt einen Überblick über die vielschichtigen Prozesse im Bereich der Personalarbeit. Sie erhalten eine Anleitung, wie Sie die Personalprozesse in Ihrem Unternehmen effizient analysieren und datenschutzgerecht gestalten können.

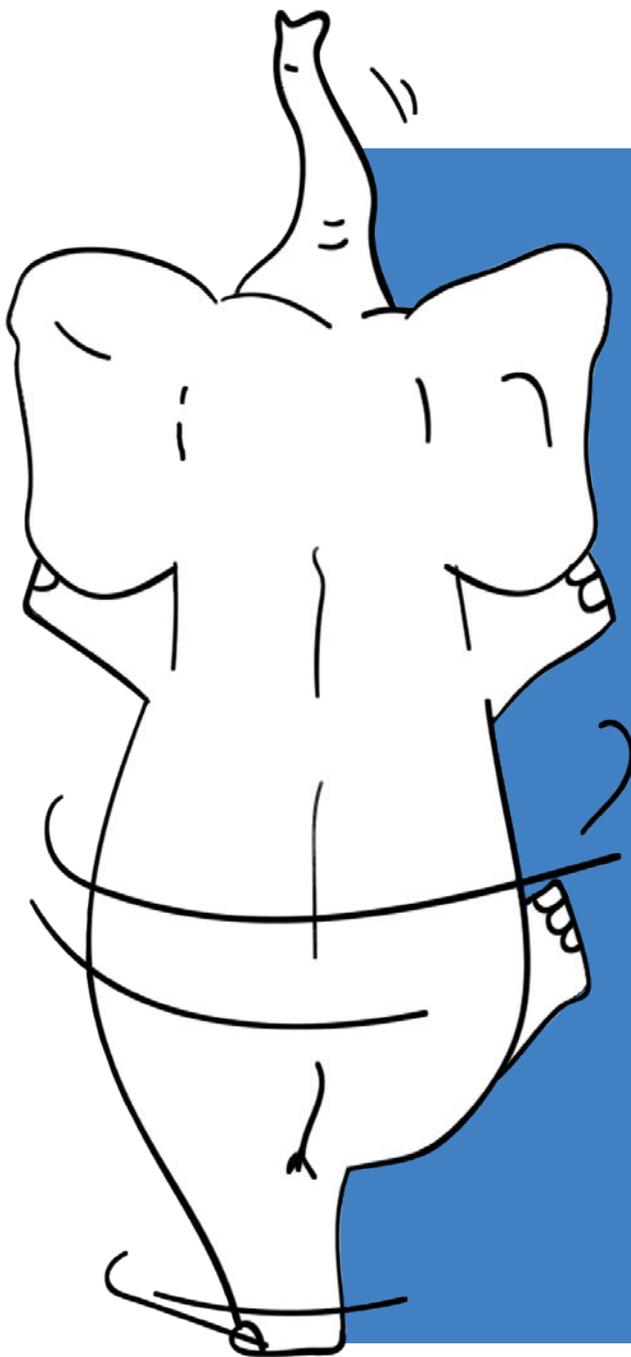
Jetzt informieren und anmelden unter [datakontext.com](https://www.datakontext.com)

DATAKONTEXT GmbH

Postfach 41 28 · 50217 Frechen
Tel.: +49 22 34/989 49 -40 · Fax: + 49 22 34/989 49 -44
[datakontext.com](https://www.datakontext.com) · tagungen@datakontext.com

DATAKONTEXT-Repräsentanz

Postfach 20 03 03 · 08003 Zwickau
Tel.: +49 375/29 17 28 · Fax: + 49 375/29 17 27
repraesentanz-zwickau@datakontext.com



Wie der Elefant das Tanzen lernt

Leadership, Change und Mitarbeiterbefähigung in agilen Zeiten

Es ist erst wenige Wochen her, ich hatte die Einladung bekommen, einen Vortrag bei einer HR-Round-Table-Veranstaltung in unserer Region zu halten. Auch wenn ich nicht wusste, wer mir gegenüber sitzen würde, sagte ich zu und bereitete etwas vor. Nun fand diese Veranstaltung erst um 19:00 Uhr statt und ich war der zweite und letzte Programmpunkt der Agenda. Bei mir selber stellten sich die ersten Müdigkeitserscheinungen ein – Ende eines bereits langen Arbeitstages, zu wenig Sauerstoff bei fortschreitender Zeit. Puh, hoffentlich würde ich mein Publikum nochmal kriegen, mit meinem Beitrag „Wie der Elefant das Tanzen lernt“.

Zu Beginn, bevor ich nur ein einziges Wort gesprochen hatte, zeigte ich ein Youtube-Video mit einem Elefanten auf dem Trampolin. Eigentlich billig, Tiere und Kinder gehen immer, aber ich hatte die ganze Aufmerksamkeit. Meine Botschaft ist durchaus seriös, wollte ich doch aufzeigen, wie eine große Organisation sich Richtung Zukunft aufmacht und welche Rolle Führung dabei spielt.

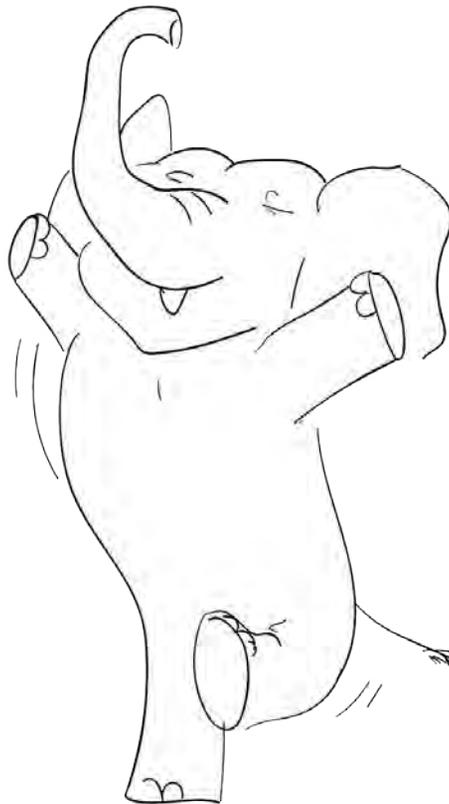
Warum nun der Elefant? Er ist ein hochsympathisches und hochintelligentes Tier, deswegen wage ich diesen Vergleich zwischen ihm und meiner Organisation. Eine weitere Parallele ist, dass Elefanten wegen ihrer Größe und Körperfülle etwas behäbig und damit nicht

besonders schnell sind. Wenn sie allerdings Schwung genommen haben, dann können sie nicht nur rennen, sondern sogar tanzen.

Wenn ich von meiner Organisation schreibe, dann meine ich den Geschäftsbereich Automotive Electronics von Bosch; mehr als 35.000 Mitarbeiter weltweit entwickeln und produzieren anspruchsvolle elektronische Komponenten, weitestgehend für die Automobilindustrie. So, wie derzeit fast alle Bereiche der Weltwirtschaft vor großen Herausforderungen und notwendigen Transformationen stehen, so ist es auch in meiner Organisation: Umbrüche in Mobilitätskonzepten, Grenzen des weltweiten Wachstums

und straffe CO₂-Ziele, um hier nur einige Themen zu erwähnen, führen dazu, dass der Druck wächst. Veränderungen in Geschäfts- und Zusammenarbeitsmodellen sind die Folge, die wiederum allerhand interne Anpassungsleistungen erfordern. Haben wir die Menschen dort, wo wir sie in Zukunft brauchen? Haben sie die richtigen Qualifikationen? Haben sie die richtige Haltung zu Lernen und Flexibilität?

Diese Herausforderungen sind heute laut und drängend. Vor acht Jahren waren diese Entwicklungen zwar bereits zu erahnen, aber noch nicht so real. Die Lehmankrise war gerade überwunden, aber ich denke, dass vielen der Schock noch in den Knochen saß – war doch die Komplexität und unvorhersehbare Dynamik von vielen unterschätzt worden – und es zeigte sich, wie wenig vorbereitet alle Organisationen waren. Es wurde sehr deutlich, wie wenig agil gerade die Großen waren. Vielleicht vor diesem Hintergrund verordnete sich mein Geschäftsbereich, im Zuge einer strategischen Neuausrichtung, in 2012 eine „Frischzellenkur“ auf dem Feld Führung. Nach Meinung des Boards war es sinnvoll, hier etwas Neues zu starten. Auch wenn die Dringlichkeit seinerzeit noch nicht sehr hoch war, so war es klar erkennbar, dass sich die Veränderungsgeschwindigkeit weiter erhöhen würde. Mit einer kleinen Gruppe Multiplikatoren (deren Stimme Gewicht hat) haben wir einfach gestartet. Ohne Rolloutplan, ohne echten Plan, aber mit der Leidenschaft, das Neue in die Welt zu bringen.



Zeitsprung: Acht Jahre später waren weit mehr als 2.000 Führungskräfte weltweit auf einer learning journey, die wir Leadership Campus nennen. Alle haben gehört, wie die Zusammenhänge zwischen Komplexität, Volatilität und Unplanbarkeit sind. Alle haben verstanden, dass Hierarchie und klassisches Managementdenken an die Grenzen ihrer Wirksamkeit kommen. Alle haben erfahren, wie es sich anfühlt, in dieser sich verändernden Welt zu führen.

Heute sind wir mittendrin in diesen Zeiten, über die wir in 2012 sprachen: volatil, unsicher, unplanbar. Über allem schwebt der Begriff „Digitale Transformation“, was immer auch darunter gefasst werden muss und sollte. (Abb. 1).

Was müssen Führungskräfte können, um ihre Menschen in die „neue Welt“ zu führen? Wir sehen da einen Dreisprung von „ICH – TEAM – ORGANISATION“. Auf jedem dieser Felder müssen Führungskräfte gut aufgestellt sein und Kompetenzen ausprägen, die sich von den bisherigen Anforderungen durchaus unterscheiden. Es beginnt damit zu verstehen, warum heute alle Welt von so prominenten Begriffen wie Agilität, radical collaboration und Ambidextrie spricht (hier ist nur eine beliebige Auswahl getroffen), und warum es wirklich wichtig ist diese zu kennen. Warum redet alle Welt von großen Umbrüchen, obwohl sich im eigenen Arbeitsfeld vielleicht noch gar nicht so viel verändert hat? Die Erkenntnis, dass Anpassung dennoch nottut, setzt bei fast allen Teilnehmern schnell ein. Ein weiteres ganz wesentliches Thema ist, inwieweit jemand in der Lage ist, sich selbst, in Beziehung zu seinem Umfeld und in seinem Kontext, zu reflektieren. Ist jemand in der Lage wahrzunehmen, wie es ihm/ihr wirklich geht? Ist jemand in der Lage wahrzunehmen, wie er/sie wirkt und Resonanz erzeugt? Ist jemand in der Lage, sein/ihr Verhalten situativ anzupassen? Das alles lernen Führungskräfte in unserem Leadership Campus (Abb. 2).



Neue Welt – Alte Welt (Abb. 1)

Leadership Campus Prinzipien (Abb. 2)



Drei Zugangsebenen für Kulturveränderung (Abb. 3)



So tiefgehend, wie es sich vielleicht liest, so ist es auch. Der Mensch „Führungskraft“ ist im Fokus unseres Programms. „Kann man Führung lernen? Führung ist Lernen!“ Dieses Zitat von Reinhard Sprenger hat uns von Anfang an in unseren Konzepten geleitet. Nur wer eine eigene Lernfrage hat, wird auch lernen. Nur wer wirklich versteht, warum Veränderung nötig ist, wird sich verändern (oder es zumindest versuchen).

Um dieses Ziel weiter zu untermauern und zu stützen, genau deswegen haben wir einen roten Faden in das Programm eingewebt: Mindfulness. Ja, unsere Teilnehmer lernen einiges über die Grundlagen des aktuellen Standes der Neurowissenschaft und werden angeleitet zu meditieren. Meditation wirkt unmittelbar in unserem Gehirn und ist somit ein wirksames Training, sinnvoll wie Sport und gute Ernährung. Und es hilft, Selbst-

beobachtung und Selbstregulation zu fördern – genau das, wofür es geht.

Heute ist es durchaus bekannt und etabliert, vor acht Jahren war es innovativ und sehr mutig. So bin ich mir auch ziemlich sicher, dass unser Board zunächst sehr verwundert war, aber erstaunlicherweise ließen sie mir die Freiheit, dieses Experiment zu starten. Und es bewährt sich. Fast zahllose Studien belegen die positive Wirkung auf Führungskompetenzen und -verhalten. Die Teilnahme am Programm ist freiwillig – und natürlich auch die Entscheidung, ob jemand die Meditation für sich ausprobieren möchte, oder nicht.

Mit dem Leadership Campus verändern wir unsere Kultur. Schon deswegen, weil so viele Führungskräfte, ob Meister oder Vorstand, die gleichen Themen diskutiert haben, die gleichen Worte verwenden, ein ähnliches Verständnis

entwickeln. Besonders eindrücklich ist stets, dass alle Ebenen von Führungskräften sich vor sehr ähnlichen Herausforderungen sehen.

Um mit noch weiteren Angeboten positive Impulse in die Organisation zu geben, haben wir uns an dem Modell in Abbildung 3 orientiert. Jede dieser Ebenen ist relevant für Veränderung, alle diese Ebenen haben wir im Blick bei der Gestaltung unseres Unterstützungsangebots. Führungskräfte spielen in jeglichen Veränderungsprozessen eine sehr wichtige Rolle, deswegen ist der Leadership Campus auch eine der ganz wichtigen Bildungsmaßnahmen. Jedoch haben wir auch sehr gute Erfahrungen mit anderen Formaten gemacht, die sich an alle Mitarbeiter richten. Denn nur was sich bewegt, kann sich verändern. Ob Barcamps, Passion Projects, MindFriends ... egal. Es geht in jedem dieser Ansätze darum, Menschen einzuladen zum Lernen, sich zu engagieren, Freiräume für Selbstorganisation zu nutzen und sich zu vernetzen. All diese Erfahrungen und Kompetenzen brauchen wir in den Unternehmen zukünftig immer mehr, um von der alten in die neue Welt zu kommen. Wenn das Ganze nun auch noch Spaß macht, dann ... fängt der Elefant das Tanzen an.

Mein Publikum im sauerstoffarmen Raum habe ich gut gekriegt ... wie sieht es bei Ihnen aus? Kontaktieren sie uns gerne. ■



PETRA MARTIN

Leiterin Kompetenzzentrum Leadership
Bosch / Automotive Electronics
Petra.Martin@de.bosch.com



ANN-KATRIN STAMMNITZ

Kompetenzzentrum Leadership
Bosch / Automotive Electronics
Ann-Katrin.Stammnitz@de.bosch.com

Der Hersteller von Frühstückscerealien und Snacks KELLOGG hat sich verpflichtet, bis 2025 auf europäischer Ebene Geschlechterparität für Manager und Senior Manager herzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird sich das Unternehmen dem LEAD Network anschließen.



Kellogg verpflichtet sich zu Geschlechterparität bis 2025

Das Unternehmen wird eine Reihe von Maßnahmen umsetzen, um sicherzustellen, dass dieses Ziel erreicht wird. Dazu gehören eine gleiche Geschlechterverteilung in Führungspositionen, die Einrichtung von Diversity- und Inklusionsforen an wichtigen Standorten in ganz Europa und ein Programm zur Förderung weiblicher Talente in der europäischen Wirtschaft.

Das Unternehmen hat bereits einen Frauenanteil von 44 Prozent auf Manager- und Senior-Manager-Ebene. Zusätzlich zu dieser weiblichen Vertretung auf Führungsebene, ist die Frauenquote im Unternehmen seit 2018 von 39 Prozent auf 45 Prozent gestiegen.

Oliver Bruns, Geschäftsführer KELLOGG Germany & Austria, erklärt: „Wir bieten unseren Mitarbeitern bereits ein flexibles Arbeitsumfeld und Arbeitszeiten, Gleittage und Homeoffice-Möglichkeiten an. Nun verstärken wir zudem unsere Bemühungen, ein noch vielfältigeres und gemeinschaftlicheres Arbeitsumfeld bei KELLOGG zu schaffen.

Deshalb verpflichten wir uns heute dazu bis 2025 Geschlechterparität sicherzustellen. Wir freuen uns sehr über die Partnerschaft mit dem LEAD Network. Zudem werden wir auch weiterhin eine Vielseitigkeit und Kultur fördern, die die Vielfalt unserer Konsumentenbasis im deutschen Markt widerspiegelt und werden in Rekrutierungs- und neue Entwicklungsprogramme investieren, um dies zu ermöglichen.“

Sam Thomas-Berry, Vice President HR, KELLOGG Europe, kommentiert die LEAD-Verpflichtung wie folgt: „Unsere Diversität ist bereits gut, aber wir wissen, dass wir es besser machen können. Deshalb schließen wir uns dieser Initiative an. Wir werden alles daransetzen, dass die Qualität unserer Führungskräfte mit zunehmender Vielfalt noch besser wird.“

Das LEAD Network ist eine globale Organisation, die Unternehmen dabei unterstützt, durch die Nutzung des diversifizierten Talentpools einen nachhaltigeren Wert zu schaffen. Die Vision ist eine vielfältige Mitarbeiterschaft,

in der sowohl Männer als auch Frauen in die Lage versetzt werden, ihr volles Potenzial einzubringen und ihre Organisationen auf die nächste Stufe der Wertschöpfung zu führen.

Das Engagement der KELLOGG Company für Vielfalt geht auf den Gründer, W.K. Kellogg zurück, der ein Vorreiter in der Anstellung von Frauen – und auch über kulturelle Grenzen hinweg – war. In seiner mehr als 113-jährigen Geschichte hat sich das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt, um ein integrativer Arbeitgeber erster Wahl zu sein. ■



Kellogg's

SAM THOMAS-BERRY

Vice President HR
KELLOGG Europe

Employee Resource Groups (ERG) – moderne Mitarbeiterbindung

Immer dann, wenn Unternehmen im harten Wettbewerb um Fachkräfte und qualifizierte Mitarbeiter stehen und kurzfristige Arbeitgeberwechsel keine Seltenheit mehr sind, rückt die Mitarbeiterbindung immer stärker in den Fokus der HR-Arbeit. Es gibt zahlreiche Ansätze, um Mitarbeiter langfristig zu binden – von einer attraktiven Entlohnung, über die kostenlose Versorgung – zum Beispiel mit Kaffee und Obstkörben am Arbeitsplatz – bis hin zu Sport- und Wellnessangeboten.

Eine weitere, moderne Art der Mitarbeiterbindung sind Employee Resource Groups (ERGs). Dies sind von Mitarbeitern selbst organisierte und geführte Gruppen, die eine vielfältige, integrative Arbeitsatmosphäre fördern, die im Einklang mit der Mission, den Werten, Geschäftspraktiken und Zielen des Unternehmens stehen.

ERGs sind vor allem in den USA schon populär, halten aber erst allmählich in Europa und Deutschland Einzug. Das Ziel dieser Gruppen ist es, Mitarbeiter mit einer Gemeinsamkeit, wie zum Beispiel Herkunft, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung oder gemeinsame Interessen, zu vernetzen und ihnen über diese Gruppen die Möglichkeit zu geben, sich gegenseitig zu unterstützen und zu fördern. Beispiele hierfür sind ERGs für Frauen, Karriereeinsteiger/Young Professionals, LGBTQ (lesbische, schwule, bisexuelle, transsexuelle, transgender und queere Menschen), Arbeitnehmer mit Behinderungen oder Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen.

Vorteile von ERGs

Angefangen bei dem übergeordneten Ziel der Mitarbeitergewinnung und -bindung, über die Förderung von Vielfalt im Unternehmen, den Aufbau von firmeninternen Netzwerken, bis hin zu der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter – die Vorteile von ERGs sind vielfältig. Ein zusätzlicher positiver Effekt sind die Erweiterung der Marktpräsenz und häufig auch die Erzielung eines Imagegewinns durch wohlätiges Engagement.



Ein konkretes Beispiel für die Aktivitäten einer ERG ist:

Eine Gruppe für Berufseinsteiger fokussiert sich darauf sich beim Arbeitseinstieg und der Karriereentwicklung untereinander auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen. Sie lädt dafür zum Beispiel erfahrene Kollegen dazu ein, Vorträge zu halten oder organisiert Trainings.

Wie wird eine ERG gestartet?

Als erstes ist es wichtig, dass geprüft wird, ob die ERG zu den Bedürfnissen und Zielen des Unternehmens passt und diese unterstützt. Dann wäre das Buy-in des Senior Managements einzuholen, damit die Vorhaben der ERG unterstützt werden und idealerweise ein Budget zur Verfügung gestellt wird.

Am Anfang einer erfolgreichen ERG bedarf es vor allem eines motivierten Gründungsteams, welches Mitglieder akquiriert und die ERG im Unternehmen bekannt macht. Die Ressourcen, die eine ERG erfordert, sind vor allem die Arbeitszeit der Mitarbeiter, die diese, in Absprache mit dem jeweiligen Vorgesetzten, für die ERG aufwenden und das Budget für Events und Trainings.

ERG als HR-Thema

Obwohl ERGs von Mitarbeitern selbst organisiert und geleitet werden sollten, sind sie doch auch ein wichtiges Thema für HR-Partner. Diese kennen das Unternehmen, seine Werte, die Mitarbeiterschaft und vor allem auch jene Mitarbeiter, die sich engagieren wollen und begeisterungsfähig sind. Außerdem kann ein Unternehmen, das ERGs unterstützt, damit beim Recruiting von Mitarbeitern werben und in den Augen der Bewerber Extra-Punkte sammeln. ERGs sind eine moderne Art der Mitarbeitergewinnung und -bindung, indem man diese in ihrer Vielfalt schätzt und fördert und ihre Interessen unterstützt. ■



fiserv.

MYRNA HANDWERKER

Human Resources Generalist

Fiserv

E-Mail: Myrna.Handwerker@fiserv.com



New Work und Employee Relationship Management



Stellenwert der Emotionalen Intelligenz

Die Bedeutung von Emotionaler Intelligenz nimmt im unternehmerischen Kontext – aufgrund der flexibilisierten, agilen, internationalisierten und vermehrt mitarbeiterorientierten Arbeitswelt – stetig zu. Die klassische „starre“ Arbeitsweise,



CBS

INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL

PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Dekanin und Professorin für Wirtschaftspsychologie
CBS International Business School
E-Mail: I.Lopez@cbs.de
Telefon: 0221 / 931 809 - 532

- Schwerpunkte in der Lehre und Forschung: Kommunikation, Kommunikationsprozesse und -optimierung, Wissensmanagement, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement, Arbeits- und Organisationspsychologie, New Work.
- Neben Lehre und Forschung außeruniversitär als Coach und Consultant in Leadership-Programmen tätig, sowie aktuell in einem New-Work-Projekt.

mit zentralen und stark hierarchischen Strukturen sowie klaren Aufgabenprofilierungen, wird von dezentralen Strukturen, flachen Hierarchien und abteilungsübergreifendem projektbasiertem Teamwork, kurz New Work, abgelöst. Darüber hinaus sind die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie eigenverantwortliches Arbeiten gefordert und damit ergeben sich auch ganz neue Anforderungen an die Führungskräfte. Die Führungskraft von heute und morgen hat, auch in loser werdenden Strukturen, die zentralen Aufgaben ihre Mitarbeiter zu motivieren, sie an das Unternehmen zu binden und zu befähigen, innovativ, kreativ und autonom zu arbeiten. Somit reichen heutzutage reine Fachkompetenzen – besonders auf der Führungsebene – nicht mehr aus.

Führung und Employee Relationship-Management (ERM)

Der neue Führungskräfteanspruch sowie die gewachsenen Qualitäts- und Leistungsanforderungen des Marktes fordern ein hohes Mitarbeiter-Commitment und einen empathiereichen Führungsstil. Die Mitarbeiterorientierung korreliert positiv mit dem Mitarbeiter-Commitment,

sodass das Verhalten der Führungskraft auch wirtschaftliche Bedeutung für das Unternehmen hat. Das ERM ist hierfür ein maßgebliches Instrument. Es bezeichnet das Beziehungsmanagement der Mitarbeiter eines Unternehmens mit dem Ziel, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und die Mitarbeiter mit ihrem Know-how emotional an das Unternehmen zu binden, um jedem seine persönliche Höchstleistung zu ermöglichen. ERM ist unmittelbar mit Führung verknüpft und daher als Aufgabe des Führungsapparates zu verstehen. Ein erfolgreiches Beziehungsmanagement ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen und somit als Wettbewerbsvorteil zu sehen. Führungskräfte mit mangelnder Emotionaler Intelligenz können ein zielführendes Beziehungsmanagement allerdings nicht realisieren.

Chancen Emotionaler Intelligenz

Die Emotionale Intelligenz (EQ) richtet sich auf intrapersonelle sowie interpersonelle Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst und anderen. Daniel Goleman hat den Begriff „Emotionale Intelligenz“ 1995 geprägt und ihm fünf zentrale Komponenten zugeordnet: Selbstwahrnehmung,



Selbstregulation, Selbstmotivation, Empathie und soziale Kompetenz. Forschungsarbeiten konnten aufzeigen, dass beruflicher Erfolg und Führungskompetenzen deutlich mit Emotionaler Intelligenz korrelieren. Die aufgezeigte und wahrgenommene Relevanz von Emotionaler Intelligenz – im Kontext von New Work, erfolgreicher Führung und zielführendem Beziehungsmanagement – steigt einerseits, andererseits werden weiterhin primär Einstellungskriterien, wie die reine Fachkompetenz, im Personalauswahlprozess genutzt. Gerade in der aktuellen Zeit, in der sich die Arbeitswelt im Umbruch befindet, kann ein Führungswandel, der besonders das ERM fördert, als überlebenswichtig angesehen werden. Aus diesem Grund sollten Unternehmen die Messung von EQ insbesondere in die Führungskräfteauswahl einbeziehen. Hier gilt es darüber hinaus, die Bestandteile der EQ weiter zu erforschen und zu operationalisieren, damit eine standardmäßige Nutzung von EQ-Tests in der Personalauswahl in Zukunft gesichert ist. ■



Outplacement | Newplacement | Karriereberatung

Berufliche Veränderung. Eine Chance für alle.

Zukunft zu gestalten bedeutet auch immer Veränderung: eine Konstante für Mitarbeiter und Unternehmen.

Wir von gmo. sind Ihr bundesweiter Partner für berufliche Neuorientierung. Wir unterstützen Menschen und Unternehmen dabei, konsequent mit Veränderungen umzugehen und gemeinsam neue Wege zu entwickeln. Denn erst wenn alle Hand in Hand arbeiten, wird Veränderung für jeden zum Gewinn.

Stehen Sie vor einer Veränderung, oder sogar einer Trennung?
Kontaktieren Sie uns.

Schalten Sie sich ein, zu unseren Online-Vorträgen auf HR-RoundTable EXTRA:

21.04.2020 / 12:35 – 12:55 Uhr

Vom HR-Business-Partner zum strategischen Erfolgsfaktor – Methoden & Tools aus der Praxis

Stefan Herold, Senior Consultant

22.04.2020 / 13:40 – 14:00 Uhr

Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur!

Horst van Gageldonk, Geschäftsführer



gmo. – Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH

Ansprechpartner: Horst van Gageldonk

T: +49 (40) 271 44 65 - 0 | E: info@gmo-mbh.de

www.gmo-mbh.de

Jobsharing für Führungskräfte ist Management 4.2, denn Management fo(u)r two ist viel mehr als nur die Summe zweier Führungskräfte!

Die Welt um uns herum verändert sich rasant. Die Menschen um uns verändern sich rasant. Digitalisierung, Wertewandel, Sinnhaftigkeit, Teilhabe. Das sind nicht nur Buzzwords sondern Realität. Und die verändert uns und unser Leben. Nicht nur privat, sondern natürlich auch beruflich. Und das stellt uns vor Herausforderungen. Dem wollen und müssen wir begegnen. Privat und beruflich.

Wir sind als Führungskräfte in drei Rollen unterwegs. Zum einen als Chef, Unternehmensvertreter und natürlich immer auch als Privatpersonen. Und in den beiden ersten Rollen liegt es in unserer Verantwortung, den Herausforderungen einer neuen Arbeitswelt so zu begegnen, dass sich Themen wie Digitalisierung, Wertewandel und Komplexität ebenso wie das rasante Tempo von Veränderungen auch in neuen Formen des Arbeitens niederschlagen.

In unserer Tätigkeit als Leiterinnen HR des Regionalbereichs Ost der DB Netz AG finden wir bei den circa 5.000 Mitarbeitenden, die bei uns betreut werden, den gesamten Querschnitt der Gesellschaft mit all seinen unterschiedlichen Bedürfnissen und Ansprüchen. In

Anbetracht der bis zu 200 verschiedenen Berufe, vom Abschnittsmanager bis zum Zugkoordinator, und Tätigkeiten, sowohl im Blue- als auch im White-Collar-Bereich, sind die Anforderungen und Ansprüche, die diese Mitarbeiter an die Arbeitswelt stellen, sehr vielfältig.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die Work-Life-Balance, einhergehend mit einem Wertewandel der Gesellschaft. Dieser gilt auch für Führungskräfte und Mitarbeiter auf dem Weg zur Führung. Abgesehen davon, dass danach eine 60-70-Stunden-Woche nicht mehr zeitgemäß ist, werden die Anforderungen an Führungskräfte parallel immer höher und deutlich vielfältiger. Sie sollen ambidex führen, digitale Leader sein, fachlich kompetent, Teamchallenger. Zu viel für einen Menschen in einer Rolle?

Eine Antwort darauf kann Topsharing sein, also Jobsharing für Führungskräfte. Hier teilen sich zwei Führungskräfte eine Position.



Genau das tun wir seit März 2018. Und profitieren jeden Tag davon. Genauso wie unser Team und unser Unternehmen. Denn shared leadership etabliert neue, kreative Führungsstrukturen auf Top-Managementebene, die es im Zeitalter von Arbeit 4.0 ermöglichen, Beruf und Biografie in jeder Lebensphase individuell zu gestalten und dabei zugleich einen zukunftsorientierten Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Führen im Tandem als Antwort auf den Wertewandel und die digitale

Transformation schafft neue Arbeitsformen, bricht traditionelle Führungsstrukturen auf und gestaltet ein Zukunftsmodell für das Top-Management. Dieses schafft dann auch die Möglichkeit, mit der wachsenden Komplexität umzugehen. Es gibt zwei Köpfe und Erfahrungen in einer Rolle.

Wie sieht unser Modell aus, was sind die Erkenntnisse, was ist der konkrete Mehrwert?

Wir arbeiten wochenweise abwechselnd. Das sieht im Alltag so aus, dass wir montags gemeinsam arbeiten und dieser Tag klar durchstrukturiert ist mit gemeinsamen Terminen und Zeit für die Übergabe der Themen. Hier stehen neben den fachlichen Themen auch die Themen im Vordergrund, die sich „zwischen den Zeilen“ ergeben haben. Die Übergabe dieser „sozialen“ Themen ist nicht zu unterschätzen und von hoher Relevanz. Von Dienstag bis Freitag arbeitet dann nur eine von uns und die andere hat frei. So arbeitet jede in Teilzeit mit 60 Prozent.

Durch das Wochenmodell tragen wir gemeinsam die Verantwortung für die komplette Funktion und haben uns, trotz unterschiedlicher fachlicher Ausbildung, nicht nach Themen aufgeteilt. Diejenige, die arbeitend ist, trifft die Entscheidung (was im Umkehrschluss eine zwingende Akzeptanz der Entscheidungen des Tandempartners durch den jeweils anderen voraussetzt). Diese gemeinsame Verantwortung haben wir auch nach außen sichtbar gemacht. So haben wir eine gemeinsame, Mailadresse (HR-Netz-RBLOst@deutschebahn.com), einen gemeinsamen Kalender und eine Telefonnummer, eine doppelseitige Visitenkarte und die Kennzeichnung „Jobsharing“ im Organigramm.

Nach einem Jahr der Pilotierung lagen die Erkenntnisse klar auf der Hand. Es ist in der Zusammenarbeit unter uns beiden wichtig, loslassen zu können. Dabei sind Vertrauen und Teamfähigkeit auf beiden Seiten Grundvoraussetzung. Man muss in diesem Modell Macht abgeben können und bereit sein, Raum für Diskussionen um unterschiedliche Meinungen zu zulassen. Worin, im Übrigen, auch einer der großen Vorteile und Stärken dieses Modells liegt: Wir reflektieren oft gemeinsam die Entscheidungen und sind uns dabei gegenseitig persönlich ständig der beste Coach! Allerdings ist klar, dass die Bereitschaft Macht abzugeben elementar ist – und das ist nicht für jeden geeignet. Shared leadership ist auf jeder Position machbar, aber nicht für jede Führungskraft geeignet.

Jeder bringt seine individuellen Stärken ein – so wird eine Führungsposition in einer Vielfalt ausgefüllt, wie eine Person allein sie nie ausfüllen kann.

Aber auch im gesamten Team unserer 21 „Direct Reports“ ist das Verständnis für Freiräume, Feedback- und Informationskultur gewachsen, ist Agilität gefördert worden, ist die Teamentwicklung gestärkt worden. Auch haben unsere Mitarbeitenden zwei Chefs „zur Auswahl“. Wir ermutigen sie, sich auszusuchen, mit wem von uns sie unter Umständen ein Thema angehen wollen. Heutzutage verlassen Mitarbeitende nicht mehr Unternehmen, sie verlassen Chefs. Dem beugt das Modell des shared leadership mit zwei Chefs vor.

Seien wir mutig und lassen die Diversität als Führungsmodell zu.

Die fortschreitende Digitalisierung von Zusammenarbeit unterstützt das Modell und bietet Chancen. So haben wir im Rahmen der Pilotierung eine einjährige regelmäßige digitale Pulsbefragung mit dem gesamten HR-Team des RB Ost (45 Mitarbeitende) durchgeführt, nutzen MS Office in seiner ganzen Bandbreite für unsere Übergaben und haben auch unsere geliebten Post-It's mittlerweile digital ersetzt.

Und die Mehrwerte? Durch das gegenseitige Coaching haben wir viel voneinander gelernt, haben uns und auch unseren Führungsstil (weiter-) entwickelt und verändert. Diese Entwicklung war für uns beide total spannend. Wann reflektiert man schon ausführlich seine Entscheidungen und kann sich gegenseitig völlig transparent „befruchten“ beim Entwickeln von Lösungsansätzen und Strategien? Dies alles lässt uns kreativer und produktiver sein.

Auch ist es uns wichtig, dass wir New Work konkret und praktisch vorleben, ein Zeichen setzen und so natürlich auch zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unseres Konzerns beitragen.

Als ein Innovations-Inkubator der Deutschen Bahn zeigen wir Optionen für Interims-/Nachfolgemanagement auf, zeigen wie Führung in Teilzeit auch im (Top-) Management funktionieren kann und schaffen ein attraktives Modell für den Nachwuchs, für die Generation der Zeitmillionäre und die Vereinbarkeit von Karriere, Familie und/oder Biografie.

So haben wir zum Beispiel in 2019 einen konzernweiten Talenttag mit Potenzialträgern zur Übernahme erster Führungspositionen unter das Motto „Jobsharing“ gestellt. Dies fördert die Etablierung des Modells und bietet zeitgleich die Möglichkeit der Vernetzung, um mögliche zukünftige Tandempartner/-partnerinnen kennenzulernen. Und natürlich kommen wir so auch unserem eigenen Anspruch im Konzern näher, für mehr Frauen Führungspositionen attraktiver zu gestalten. Wenn Frauen die bewusste Entscheidung treffen, zum Beispiel nach der Geburt ihrer Kinder, in Teilzeit in ihren Beruf zurückzukehren, so geben wir ihnen mit diesem Modell die Möglichkeit, selbstverständlich auch eine Führungsposition in Teilzeit ausüben zu können – eben gemeinsam mit einem Tandempartner/einer Tandempartnerin, der/die auch in Teilzeit Verantwortung übernehmen möchte. Shared leadership trägt dem Wandel der Bedeutung von Arbeitszeit Rechnung, in dem es Möglichkeiten für innovative Formen des Lebens und Arbeitens aufzeigt. ■



CAROLA GARBE und **CATHERINE MARIE KOFFNIT**

Leiterinnen HR DB Netz AG Regionalbereich Ost (in Jobsharing)
E-Mail: HR-Netz-RBLOst@deutschebahn.com

Ortsunabhängiges Arbeiten

Herausforderungen für Betrieb, Führungskraft und Mitarbeiterschaft

Der Betrieb

Als Unternehmen stellt man sich die Frage, in welchen Bereichen ist ortsunabhängiges Arbeiten überhaupt möglich beziehungsweise erwünscht. Nicht jeder Arbeitsplatz ist dafür geeignet. In der direkten Verantwortung liegen dann technische Arbeitsmittel (Stichwort mobiler Arbeitsplatz, Handy, et cetera), aber auch das Einhalten datenschutzrechtlicher Bestimmungen. Mit dieser organisatorischen Veränderung werden eine Reihe von Verhaltensänderungen aller Parteien notwendig. Änderungen bedeuten oft Widerstand. Eine Stakeholderanalyse und deren Bewertung erleichtert eine zeitnahe Umsetzung ungewein. Neben den unten genannten kann ich nur empfehlen, dass vorhandene mitbestimmende Gremien von Beginn an eingebunden werden.

Ob nun von zu Hause, im Büro an einem festen Arbeitsplatz oder beim Kunden. Man will innovativ und flexibel sein und der Mitarbeiterschaft im Rahmen von „War for Talents“ Freiraum geben. Aber: Flexibilität ≠ verantwortungslos. Es müssen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen geschaffen werden, um das erfolgreich umzusetzen.



Die Führungskraft

Wie bei allen betrieblichen Entscheidungen kommt der Führungskraft in der Umsetzung eine zentrale Rolle zu, damit der gewünschte Effekt erzielt wird. An oberster Stelle steht das Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter und die Verantwortung „genau hinzuschauen“. Wenn man noch nie das Modell des ortsunabhängigen Arbeitens genutzt hat, sind oft die Befürchtungen groß, dass das Vertrauen ausgenutzt wird. Aus der Praxis kann ich sagen, dass man recht schnell merkt, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesem Modell klarkommen oder ob es doch besser ist, wieder in das Vor-Ort-Modell individuell zurückzukommen (Stichwort „kein Anspruch“). Das „Merken“ ist nicht anders als in einem „normalen“ Alltag. Fehler schleichen sich ein, Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter sind nicht erreichbar oder Abgabetermine werden nicht eingehalten. Dann muss nach persönlichen Gesprächen gehandelt werden.

Des Weiteren bleibt die Verantwortung der Führungskraft im Rahmen der Fürsorgepflicht bestehen. Themen, wie das Einhalten von Arbeitszeitgesetzen und des Arbeitsschutzgesetzes (entspricht der ortsunabhängige Arbeitsplatz diesem), bleiben auf dem Radar der Führungskraft. Die Chancen für die Führungskraft sind enorm. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zufrieden und fühlen sich anerkannt. Jeder hat die Möglichkeit, sich zum Beispiel auch mal um ein krankes Kind oder Handwerker zu kümmern. Aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen können am Arbeitsalltag weiterhin teilnehmen. Wichtig beim ortsunabhängigen Arbeiten sind regelmäßige Gespräche. Die ergeben sich in diesem Modell jetzt weniger „zufällig“ (zum Beispiel in der Kaffecke), sondern müssen gezielt gesucht werden, um ein ganzheitliches Bild über die Lage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Dies steigert wiederum die Qualität der Gespräche.

Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter

Es bedarf einer sehr hohen Selbstdisziplin, ohne offensichtliche Kontrolle der Arbeit nachzugehen. Der Einzelne benötigt einen hohen Grad an Eigenverantwortung und muss sich selbst hinterfragen, ob man organisiert genug für das Modell ist, oder gegebenenfalls das ortsabhängige Modell das bessere ist. Gespräche mit der direkten Führungskraft und das eigene Beobachten helfen dabei. ■



SANDRA WEISS

Lead HR Partner GTS DACH
IBM Deutschland GmbH
E-Mail: SaWeiss@de.ibm.com

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch Arbeit im Home-Office

Arbeitswelt 4.0



Um in Zeiten des Fachkräftemangels ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, gewähren Unternehmen ihren Mitarbeitern vielfältige finanzielle Zusatzleistungen, die von Weihnachts- und Urlaubsgeld über Prämien und Gutscheinelösungen bis zur kostenfreien Mitarbeiterverpflegung und der Übernahme von Mitgliedsbeiträgen für das Fitnessstudio reichen. Wenn man Umfragen glauben darf, stehen ganz oben auf dem Wunschzettel der Arbeitnehmer jedoch Zusatzleistungen nicht finanzieller Art, die dazu beitragen, die Work-Life-Balance zu verbessern. Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit halten immer mehr Mitarbeiter ein Home-Office für wünschenswert und fordern dies ein.

Gleichwohl ist der Verbreitungsgrad immer noch gering: 2017 arbeiteten in Deutschland nur elf Prozent der Arbeitnehmer gewöhnlich oder gelegentlich im Home-Office. Dieser Wert liegt unter dem europäischen Mittelwert von 15 Prozent – und viel niedriger als in den Niederlanden (38 Prozent). Der Vergleich mit den Niederlanden hinkt zwar, da dort die Arbeit im Home-Office keine (freiwillige) Zusatzleistung des Arbeitgebers ist, sondern ein gesetzlicher

Anspruch darauf besteht. Gleichwohl zeigt der hohe Prozentsatz, dass diese Möglichkeit gern in Anspruch genommen wird.

Es erstaunt daher, dass nicht mehr Arbeitgeber ihren Mitarbeitern die Arbeit im Home-Office ermöglichen. Gründe für die Zurückhaltung dürften darin liegen, dass Arbeitgeber aufgrund der fehlenden Präsenz des Arbeitnehmers im Betrieb negative Auswirkungen auf die Betriebsabläufe befürchten und die unmittelbare Leistungskontrolle erschwert wird. Die Einführung eines Home-Office erfordert daher einerseits ein Umdenken des Arbeitgebers sowie die Bereitschaft, die Arbeitsorganisation flexibler zu gestalten, Mitarbeitern mehr Freiräume zu gewähren und das eigene Führungsverständnis zu hinterfragen, wenn dies bislang eher auf Kontrolle als auf Vertrauen basierte.

Andererseits hilft eine wohlgedachte rechtliche Gestaltung, Risiken zu minimieren und Arbeitgebern ein gutes Gefühl bei der Einführung der Arbeit im Home-Office zu geben. Diese ist ohnehin zu empfehlen, da gesetzliche Verpflichtungen des Arbeitgebers für die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie

datenschutzrechtliche Regelungen bestehen und ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zu beachten ist.

Aus Sicht des Arbeitgebers sollte insbesondere geregelt werden, wann und in welchem Umfang Arbeitnehmer das Home-Office in Anspruch nehmen können, wie ihre Erreichbarkeit sichergestellt ist und unter welchen Voraussetzungen die Zusage, im Home-Office arbeiten zu können, später widerrufen werden kann. Besonderes Augenmerk sollte auch auf den Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen gelegt werden. Nach dem Inkrafttreten des Geschäftsheimnisgesetzes im April letzten Jahres müssen zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen angemessene Geheimhaltungsmaßnahmen ergriffen werden. Welche angemessen sind, ist anhand der konkreten Umstände und der Schutzbedürftigkeit einer Information zu ermitteln. Dabei ist auch der besonderen Situation im Home-Office Rechnung zu tragen. Vertrauliche Informationen sollten dort nicht in ausgedruckter Form aufbewahrt werden und Arbeitnehmer sollten ausschließlich die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel, wie etwa einen Dienst-Laptop, benutzen, damit bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses alle elektronisch gespeicherten Informationen wieder in den Besitz des Arbeitgebers gelangen.

Aus personalpolitischer Sicht besteht dabei die Herausforderung, die Home-Office-Regelung so zu formulieren, dass daraus weder Vorbehalte noch Misstrauen gegenüber dem Arbeitnehmer sprechen – denn durch eine positive und motivierende Kommunikation wird das Ziel, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, am besten erreicht. ■



**+simmons
simmons**

ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons LLP
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com
Telefon: 0211 / 470 53 - 22

Sachgrundlose Befristung. Was gibt es Neues?



■ Grundproblematik – Vorbeschäftigungsverbot

Gemäß § 14 Abs. 2 TzBfG ist eine sachgrundlose Befristung unzulässig, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Hierzu hatte das BAG im Jahr 2011 entschieden (Urteil vom 06.04.2011, 7 AZR 716/09), dass in diesem Zusammenhang Vorbeschäftigungen außer Betracht zu bleiben haben, wenn diese länger als drei Jahre zurückliegen. Dieses Urteil ist in der juristischen Literatur stark kritisiert worden, da die Begrenzung auf einen 3-Jahres-Zeitraum weder dem Gesetzeswortlaut noch der Gesetzesbegründung zu entnehmen war. Ganz im Gegenteil sprach die Entstehung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes eindeutig dafür, dass so eine zeitliche Begrenzung vom Gesetzgeber nicht gewollt war. Dementsprechend war es auch nicht verwunderlich, dass das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) mit Entscheidung vom 06.06.2018 (1 BvL 7/14, 1 BvR 1375/14) diese Rechtsprechung des BAG als einen Verstoß gegen die Grenzen vertretbarer Auslegung ansah, weil der Gesetzgeber gerade dieses Regelungsmodell erkennbar nicht wollte.

■ Urteil des BAG vom 12.06.2019

Auf der Grundlage dieser Entscheidung des BVerfG vom 06.06.2018 korrigierte das BAG seine bisherige Rechtsprechung mit Urteil vom 12.06.2019 (7 AZR 429/17), mit dem das Vorbeschäftigungsverbot auf drei Jahre begrenzt wurde. Nunmehr soll, nach neuer Auffassung des BAG, das Vorbeschäftigungsverbot nicht greifen, wenn eine Unzumutbarkeit anzunehmen ist. Eine Unzumutbarkeit soll bestehen, wenn eine Gefahr der Kettenbefristung in Ausnutzung der strukturellen Unterlegenheit der Beschäftigten nicht besteht und das Verbot der sachgrundlosen Befristung nicht erforderlich ist, um das unbefristete Arbeitsverhältnis als Regelbeschäftigungsform zu erhalten. Das könne, so das BAG, insbesondere dann der Fall sein, wenn eine Vorbeschäftigung sehr lange zurückliegt, ganz anders geartet war oder von sehr kurzer Dauer gewesen ist. Im konkreten Fall reiche allein ein Zeitablauf von zirka neun Jahren (2004–2013) nicht, um ein sehr langes Zurückliegen im Sinne dieser Unzumutbarkeit zu begründen.

■ FAZIT

Die Praxis wird sich auf die geänderte Rechtsprechung einzustellen haben. Die vormalige Rechtsprechung des BAG mit der Begrenzung auf drei Jahre war erfreulicherweise klar und für die Praxis handhabbar. Die neue Rechtsprechung, die nunmehr den Vorgaben des BVerfG Genüge tun musste, lässt eine solche Klarheit vermissen, wenn mit unbestimmten Rechtsbegriffen, wie der Unzumutbarkeit, umzugehen ist. In rechtlicher Hinsicht ist das Verhalten des BAG verständlich.

Allerdings ist für die Praxis zu hoffen, dass der Gesetzgeber diesen seit Inkrafttreten des TzBfG (2001) bestehenden Streit mit den verschiedenen Stationen der höchststrichterlichen Entscheidungen in den Jahren 2011, 2018 und nunmehr 2019 zum Anlass nimmt, die Frage des Vorbeschäftigungsverbots hinreichend deutlich zu regeln. Ob der Gesetzgeber allerdings aktiv wird, steht in den Sternen und ist derzeit leider nicht absehbar. ■

Die sachgrundlose Befristung gemäß § 14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) stellt eine wichtige Möglichkeit dar, den Bestand von Arbeitsverhältnissen zu flexibilisieren. Bis zur Dauer von maximal zwei Jahren kann ein sachgrundlos befristetes Arbeitsverhältnis dreimal verlängert werden und endet ohne Weiteres mit Ablauf der Befristung. Insbesondere unterliegt ein solches Arbeitsverhältnis nicht dem Kündigungsschutzgesetz, wonach Kündigungen nur mit sozialer Rechtfertigung (betriebs-/verhaltens- oder personenbedingt) wirksam sind. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte sich mit Urteil vom 12.06.2019 (7 AZR 429/17) mit dem Vorbeschäftigungsverbot bei der sachgrundlosen Befristung zu befassen.



**BEITEN
BURKHARDT**

MARTIN FINK

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



Aufgepasst bei Umstrukturierungen

Einhaltung des Gesetzeswortlauts reicht nicht!

Werden bei betriebsbedingten Kündigungen die Zahlengrenzen des § 17 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) überschritten, muss vor Kündigungsausspruch eine Massenentlassungsanzeige (MEA) erstattet werden und rechtzeitig vorher das Konsultationsverfahren mit dem Betriebsrat durchgeführt werden. Zu den bisherigen, teils vom Gesetzeswortlaut abweichenden, Urteilen kommen nun weitere Hiobsbotschaften für Arbeitgeber (in dem Fall für den Insolvenzverwalter von Air Berlin) durch das Landesarbeitsgericht (LAG) Berlin-Brandenburg, Aktenzeichen 21 Sa 2100/18. Laut LAG ist das Konsultationsverfahren nicht nur mit dem Betriebsrat durchzuführen, sondern auch mit jeder anderen Mitarbeitervertretung, wie etwa der Schwerbehindertenvertretung (SBV). Erfolgt dies nicht, ist die spätere Kündigung unheilbar unwirksam. Bis zu einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts ist es deshalb ratsam, die Vorgaben vorsorglich einzuhalten, oder aber „zweigleisig“ zu fahren, um größeren Schaden von „massenhaft“ unwirksamen Kündigungen zu vermeiden. Worum geht es?

Gesetzliche Anforderungen des § 17 KSchG

Die Pflicht zur Erstattung einer MEA bei der zuständigen Arbeitsagentur nach § 17 KSchG – vor Zugang der Kündigung – kann in kleineren Betrieben auch schon bei Entlassungen von mehr als fünf Arbeitnehmern innerhalb von 30 Kalendertagen entstehen. Das Gesetz sieht hier, je nach Unternehmensgröße, Staffellungen vor. Als Entlassung im Sinne des (i.S.d.) § 17 KSchG zählen auch andere durch den Arbeitgeber veranlasste Beendigungstatbestände, wie zum Beispiel ein Aufhebungsvertrag.

Weitere Wirksamkeitsvoraussetzung für die spätere Kündigung ist, nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG), die vorherige fristgerechte und ordnungsgemäße Durchführung des Konsultationsverfahrens nach § 17 Abs. 2 KSchG – nicht zu verwechseln mit den zusätzlich erforderlichen Anhörungsverfahren von Betriebsrat und SBV zu den individuellen Kündigungen. Laut LAG reicht ein reiner Austausch von Informationen nicht für eine „Beratung“ aus. Nennt der Arbeitgeber dies aber in der MEA-Beratung, so sei dies irreführend und die MEA schon deshalb unwirksam.

„Betriebsrat“ i.S.d. § 17 KSchG sind laut LAG auch andere Arbeitnehmervertretungen

Das LAG entschied weiter, dass trotz des Wortlauts „Betriebsrat“ im deutschen Gesetz auch andere Mitarbeitervertretungen, wie die SBV i.S.d. § 177 Sozialgesetzbuch IX, oder eine, aufgrund eines Tarifvertrages gebildete, Personalvertretung zu verstehen sind. Dies ergebe sich aus der europäischen Massenentlassungsrichtlinie, in der allgemein „Arbeitnehmervertretung“ steht, Sinn und Zweck des Gesetzes und der Tatsache, dass die SBV auch der Konkretisierung der europäischen Gleichbehandlungs-Rahmenrichtlinie diene. Das LAG urteilt allgemein, sodass auch andere Arbeitnehmervertretungen zu konsultieren wären, wie etwa ein Sprecherausschuss für Leitende Angestellte oder kirchliche Mitarbeitervertretungen.

Die Entscheidung wird sehr kritisiert, Revision zum BAG ist zugelassen und es bleibt zu hoffen, dass das höchste Arbeitsgericht anders entscheidet. Für Arbeitgeber wird sonst das „Projekt Umstrukturierung“ – durch ineinander greifende Verhandlungen und Beratungen mit den unterschiedlichen Gremien, bei denen in der Regel zudem Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zu führen sind; oft auch Verhandlungen mit Gewerkschaften über Sozialtarifverträge – immer weniger plan- und ordnungsgemäß umsetzbar. ■



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach, Zertifizierte Datenschutzbeauftragte (TÜV)
E-Mail: mail@Alexandra-Henkel.com
Telefon: 030 / 897 29 720

Das Corona-19-Virus breitet sich weiterhin in Deutschland aus. Die Entwicklungen für Sommer und Herbst sind kaum abschätzbar. Unternehmen beschäftigen sich damit, wie sie mit den Gefahren des Virus umgehen. Die jetzt beschlossenen Maßnahmen und Checklisten können zukünftig als Basis für jedes ähnliche Virusgeschehen genutzt werden.

Parallel zum Virus verbreiten sich Ängste mindestens gleich unkontrollierbar. Unternehmen müssen dem begegnen und ihre Mitarbeiter transparent und regelmäßig informieren. Sie sollten gemeinsam mit dem Personalbereich, dem Betriebsrat und den Betriebsärzten prüfen, wie das Unternehmen auf eine Zunahme der Infektionen vorbereitet ist und eine Checkliste erarbeiten, welche Entscheidungen bei welcher Entwicklung getroffen werden. Die aktuelle Dynamik macht es ratsam, mindestens wöchentlich die Mitarbeiterinformationen und Maßnahmen an das Virusgeschehen anzupassen. Stufenpläne, die abhängig von der Infektionsausweitung greifen, jetzt bereits vorzudenken, sichert ein strukturiertes



Vorgehen. Notwendige Maßnahmen lassen sich mit „kühlem Kopf“ besser planen als in einer Akutsituation.

Gibt es Bereiche im Unternehmen, die wegen häufiger Außenkontakte besonders gefährdet sind? Lassen sich diese Kontakte minimieren? Welche Mitarbeiter oder Teams könnten sinnvoll weiterarbeiten, wenn andere Be-

triebsteile aufgrund von Quarantänefällen stillstehen? Können Mitarbeiter wichtiger Fachbereiche auf unterschiedliche Räume aufgeteilt werden, um Komplettanstreckungen zu vermeiden? Wann macht es sogar Sinn, über Betriebsferien zur Eindämmung von Erkrankungsfällen nachzudenken, die aufgrund der dafür notwendigen ausreichen-

Anzeige

„LEBEN RETTEN mit Watson, der Künstlichen Intelligenz von IBM, direkt aus der Cloud“

Dieses Motto motivierte Sven Semet, Thought Leader IBM Watson Solutions, im Jahr 2019 von IBM zu ASSIMA zu wechseln. ASSIMA bietet mit den Produkten TRAIN, COLLABORATE, ASSIST & DigitalCoach innovative Lösungen in allen Industrien und Geschäftsbereichen, Mitarbeiter täglich besser und immer schneller zu unterstützen.



Online-Vortrag auf HR-RoundTable EXTRA: 21.04. / 16:00 - 16:20 Uhr

Corona (COVID-19) und Arbeitsrecht

Vorbereitungen und Maßnahmen für Unternehmen bei einem grassierenden Virus

Aktuelle Updates
verfügbar unter
www.HR-RoundTable.de

den Vorankündigungsfrist allerdings kaum wirksam auf den Jahresurlaubsanspruch angerechnet werden können.

Mitarbeiterinformation

Unternehmen sollten regelmäßig, abgestimmt mit den Betriebsärzten, informieren, wie sie die Gefährdung der Mitarbeiter einschätzen und was zum Schutz getan wird. Über alle Kanäle sollte für die empfohlene Hygiene sensibilisiert werden. Zudem muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter ausreichende Möglichkeiten haben, sich die Hände zu reinigen. Die Vorgaben zur Arbeitssicherheit gelten weiter – die Empfehlung, den Handlauf der Rolltreppen im Betrieb nicht zu nutzen, wäre also nicht zielführend, da sie eine andere Gefährdung auslöst. Den Handlauf nur durch den Jacket- oder Pulloverärmel anzufassen oder anderenfalls schnellstmöglich die Hände zu waschen und Gesichtskontakt zu vermeiden, führt hier zu einem besseren Ergebnis. Tägliche Reinigung der PC-Tastatur und Maus sollte ab sofort selbstverständlich sein.

Dokumentation der Kontakte

Sollte sich eine Corona-Infektion bestätigen, müssen möglicherweise Kontakte des Erkrankten schnell identifiziert werden. Welche Mitarbeiter, Fremddienstleister und Kunden an welchen Meetings und Veranstaltungen teilgenommen haben, sollte daher ab sofort sorgfältig dokumentiert und damit sichergestellt werden, dass die Übersichten im Akutfall schnell verfügbar sind.

Home-Office

Selbst Unternehmen mit hoher Präsenzkultur denken aktuell über Home-Office nach.

Stehen im Ernstfall ausreichend Laptops zur Verfügung und ist der mobile Zugang zu benötigten Netzwerken sichergestellt, muss rechtzeitig geprüft werden. Wer sicher gehen will, testet die Verlagerung ins Home-Office von produktiv wichtigen Bereichen für einige Tage, um noch die Möglichkeit zu haben nachzujustieren, bevor ein Ernstfall sofortiges Handeln verlangt.

Ist Home-Office im Arbeitsvertrag, Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt, kann das Unternehmen es entsprechend anordnen. Besorgte Mitarbeiter sind nicht berechtigt, nach eigener Entscheidung ins Home-Office zu gehen. Fehlt eine Regelung, gilt uneingeschränkt das Weisungsrecht des Arbeitgebers nach billigem Ermessen und das bisher unausgeübte Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Um im Akutfall die Entscheidungsfindung zu beschleunigen, sollten daher bereits jetzt entsprechende Vereinbarungen mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat getroffen werden.

Dienstreisen

Wurden Dienstreisen bisher aus Gründen des Klimaschutzes kritisch bewertet, kommt nun der Schutz vor einer Ansteckung der Mitarbeiter hinzu. Einige Reisen lassen sich durch digitale Vernetzung, etwa via Skype, ersetzen, andere können möglicherweise auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

Besteht für eine Region eine aktuelle Reisewarnung, sind Mitarbeiter berechtigt, Dienstreisen dorthin zu verweigern. Im Rahmen der Fürsorgepflicht kann der Arbeitgeber zudem verpflichtet sein, für Mitarbeiter mit bekannten gesundheitlichen Risiken Nachbarregionen zu umgehen oder bei besonderen Vorerkrankungen (etwa nach einer

Organtransplantation) aktuell vollständig auf Dienstreisen zu verzichten.

Information über Erkrankung

Um alle Mitarbeiter bestmöglich schützen zu können, haben Arbeitgeber ein Interesse daran darüber informiert zu werden, ob Mitarbeiter bei sich Symptome des Corona-19-Virus feststellen. Arbeitnehmer sind allerdings grundsätzlich nicht verpflichtet, die Art einer Erkrankung mitzuteilen. Aus der allgemeinen nebenvertraglichen arbeitsrechtlichen Treuepflicht wird man ausnahmsweise jedoch, zum einen wegen der Gefährdung der restlichen Mitarbeiter und zum anderen besonders wegen der drohenden wirtschaftlichen Konsequenzen im Falle einer Ausweitung der Infektion im Betrieb und umfangreicher Quarantänemaßnahmen, eine Mitteilungspflicht herleiten können, die es dem Arbeitgeber ermöglicht, frühzeitige Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Diese Verpflichtung, der Ablauf der Mitteilung und die Speicherung der Daten sollten frühzeitig in einer Vereinbarung mit dem Betriebsrat im Detail geregelt und den Mitarbeitern bekanntgemacht werden.

Beteiligung des Betriebsrats

Dem Betriebsrat steht insbesondere im Bereich des Gesundheitsschutzes (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)), bei vorgegebenem Ordnungsverhalten (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) und Versetzungen (§ 99 BetrVG) ein Mitbestimmungsrecht zu. Daher ist der Betriebsrat zum Beispiel zu beteiligen, wenn das Tragen von Mundschutz angeordnet oder untersagt werden soll, Mitarbeiter zur gesundheitlichen Sicherheit an andere Standorte versetzt oder verpflichtet werden sollen, über Aufenthalte in Risikogebieten zu informieren.

Zu einer sorgfältigen Vorbereitung gehört es daher, frühzeitig mit dem Betriebsrat entsprechende Vereinbarungen zu treffen. Im Akutfall könnten erst dann beginnende Verhandlungen, möglicherweise mit Streitigkeiten, eine schnelle angemessene Reaktion gefährden. ■



SANDRA BIEROD-BÄHRE

Juristin, Personalleitung, langjährig bei P&C, KIND u.a.
E-Mail: kontakt@Sandra-Bierod-Baehre.com

Systeme ändern statt an Menschen schrauben!

Viele Führungskräfte träumen von einer Unternehmenskultur, in der sich alle für den Erfolg des Unternehmens einsetzen – und natürlich auch noch Spaß daran haben. Reines Wunschdenken?

Schnell ist der vermeintliche Fehler im System gefunden: »Wir haben nicht die richtigen Leute.« Was die wenigsten sehen: Die »Richtigen« sind längst da. Doch damit sich diese voll entfalten können, müssen die Spielregeln und das System selbst neu ausgerichtet werden. Das Verhalten der Mitarbeiter ändert sich dann automatisch.

Wie ein solches System aussehen kann und wie die neuen »Spielregeln für Game Changer« lauten, verrät Dr. Kerstin Friedrich in ihrem neuen gleichnamigen Buch. Ihre innovative Lösung für eine Unternehmenskultur der Zukunft: Scoreboard-Management. Ihr Versprechen: Die Methode wirkt instant, macht Bürokratie und Lustlosigkeit den Garaus und verwandelt Mitarbeiter in Mitunternehmer.

Ärgern Sie sich über einen oder mehrere der folgenden Punkte?

- Sie spüren, dass mehr in Ihren Leuten steckt – wissen aber nicht, wie Sie deren Potenzial aktivieren sollen.
- Immer wieder stoßen Sie sich an Verhaltensweisen, die mit Ihren Werten nicht übereinstimmen.
- Trotz Wachstum bleiben die Renditen mehr oder weniger unbefriedigend.
- Die Suche nach den »richtigen« Leuten verläuft ergebnislos.
- Das Unternehmen wächst weiter – und Ihnen die Bürokratie über den Kopf.
- Selbst die ehemals motivierten Mitarbeiter machen inzwischen Dienst nach Vorschrift.
- Sie haben den Eindruck, alleine die gesamte Verantwortung zu tragen.

Dann ist es höchste Zeit für neue Spielregeln!

**SPIELFELD
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

**ERFOLG IST EINE
MANNSCHAFTSLEISTUNG**



ISBN 978-3-89693-6961-7

**GABAL. Dein Verlag.
Motivierend. Sympathisch. Pragmatisch.**

gabal-verlag.de

Demografie zwingt Chefs zum Umdenken



Die schwachen Geburtenjahrgänge schlagen immer kräftiger durch. Gleichzeitig geht die sogenannte Babyboomer-Generation verstärkt in den Ruhestand. Beides führt dazu, dass das Arbeitskräftepotenzial kaum noch zunimmt, künftig sogar abnehmen dürfte. In vielen Berufen – im Handwerk ebenso wie zum Beispiel in der IT- oder Pflegebranche – trifft ein Überangebot an Stellen bereits auf eine zu geringe Zahl an Bewerbern. Von Unternehmen erfordert dies ein Umdenken, denn faktisch bewerben sie sich bei den Arbeitnehmern um die Besetzung ihrer freien Arbeitsstellen.

Die Anforderungen an den HR-Bereich lauten daher: Mitarbeiter dauerhaft ans Unternehmen binden, Fluktuation aktiv steuern, die Mitarbeiterschaft möglichst lange arbeitsfähig halten und die soziale Kompetenz erhöhen. Studien zeigen, dass nur fünf Prozent der Arbeitnehmer ein rein monetäres Anreizsystem bevorzugen. Vielmehr begrüßen sie es mehrheitlich, wenn ihr Arbeitgeber sie durch betriebliche Sozialleistungen unterstützt – angefangen bei einer Betriebsrente und Maßnahmen zur persönlichen Weiterbildung über Dienstwagen und Jobrad bis hin zur betrieblichen Krankenversicherung (bKV) und Berufsunfähigkeitsversicherung (BU).

Arbeitgeber punkten mit Gesundheitsthemen

Schon seit Jahren ist das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Fokus von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern gerückt. Und seit Anfang 2020 gelten bei der bKV nun wieder vorteilhafte steuerliche Rahmenbedingungen, die ihr kräftigen Auftrieb geben dürften. Die Mitarbeiter profitieren vielfältig – angefangen

Aktuelle Herausforderungen an das Personalwesen



Schwerpunkte im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden



bei einem regelmäßigen Gesundheitscheck über Vorsorgeuntersuchungen bis hin zu einer besseren stationären Behandlung und Versorgung mit Heilmitteln. Die Unternehmen profitieren ebenfalls von den positiven Effekten, wie zum Beispiel von einer verkürzten Rekonvaleszenz und den somit geringeren Kosten aufgrund von krankheitsbedingten Ausfallzeiten.

Bei der Absicherung biometrischer Risiken gibt es besonders in Europa einen Trend zur länderübergreifenden Harmonisierung im Rahmen der Möglichkeiten durch die Dienstleistungsfreiheit (Freedom of Service). Während tendenziell angelsächsische Unternehmen die Richtung beim Berufsunfähigkeitschutz vorgeben, sind es beim Todesfallschutz eher die französischen Gesellschaften.

Entscheidend ist auch, wie Arbeitgeber ihre betrieblichen Angebote gegenüber ihren Mitarbeitern kommunizieren, denn größtenteils kennen Arbeitnehmer nicht alle Angebote und Nebenleistungen ihres Arbeitgebers. Deshalb unterstützt Aon Unternehmen dabei, den Wirkungsgrad solcher Maßnahmen zu erhöhen und bietet dafür verschiedene Kommunikationslösungen an, wie etwa Total Rewards Statements über Apps, Internet-Plattformen oder mittels klassischer Medien. Durch sie gewinnen Arbeitnehmer einen individuellen Überblick darüber, wie sich die betrieblichen Leistungen auszahlen – und das trägt dazu bei, Mitarbeiter stärker und dauerhaft an das eigene Unternehmen zu binden. ■



NICOLETTA BLASCHKE

Director Health Solutions Germany
Aon Versicherungsmakler Deutschland GmbH
E-Mail: Nicoletta.Blaschke@aon.de
Telefon: 069 / 297 27 - 52 93

AON
Empower Results®

Einführung von Mindfulness im Betrieb

Mindfulness – oder Achtsamkeit auf deutsch – ist zu einem Thema geworden, das eine Transformation anstößt, die nicht nur das Arbeitsumfeld produktiver gestaltet, sondern gleichzeitig die Gesundheit der Mitarbeitenden von innen heraus fördert.

Bei unterschiedlichen Transformationen in Unternehmen durchlaufen die Mitarbeiter und Führungskräfte einen Veränderungsprozess. So auch bei der Einführung von Mindfulness im Betrieb. Um diesen Prozess erfolgreich zu meistern und eine nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten, muss zunächst ermittelt werden, welche konkreten Veränderungen folgen. Es stellen sich also Fragen wie: Was ist Mindfulness/Achtsamkeit? Warum ist Mindfulness ein wichtiges Thema? Welchen Mehrwert können wir als Einzelpersonen aber auch als Team durch Mindfulness erhalten? Was müssen wir tun, um den Ansatz nachhaltig in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen auf allen Hierarchieebenen zu verankern? Was sind die Langzeitziele? Diese Fragen werden im Folgenden beantwortet und anhand des Unternehmensbeispiels IBM verdeutlicht.

Was ist Mindfulness?

Mindfulness bedeutet Achtsamkeit, ein Wort das im deutschen Sprachgebrauch vergleichsweise selten genutzt wird. Dabei ist seine Bedeutung älter als die Syntax unserer Sprache, es geht bereits auf Buddha zurück und steht im Grunde für eine der ältesten Praktiken in der Geschichte der Menschheit.

Mindfulness bedeutet, den aktuellen Moment in größter Aufmerksamkeit zu erleben und zielgerichtete, wertfreie Aufmerksamkeit auf Gedanken, Gefühle, Körper und Umgebung zu lenken. Das erfolgreichste Instrument, um dies zu erreichen, ist die Meditation. Die Fokussierung der eigenen Gedanken und Gefühle führt dazu, dass wir Prioritäten gezielter setzen können und uns auf Aufgaben aber auch Gespräche besser konzentrieren. Eine verbesserte Konzentration bewirkt eine intensivere Empathie und Selbstreflexion und unterstützt so die Kommunikation mit Freun-

den und Verwandten sowie mit Kollegen oder Kunden. In Abbildung 1 ist der Kreislauf, der sich durch das Praktizieren von Mindfulness entwickelt, dargestellt.

Wer macht Mindfulness?

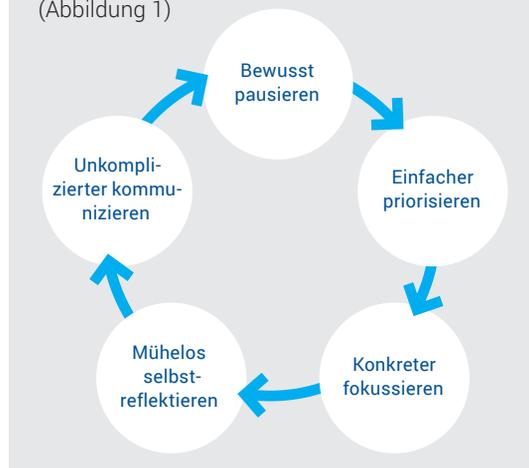
Das Besondere an Mindfulness ist, dass es in absolut jedem Kontext umsetzbar ist. Jeder kann sich mit Achtsamkeit befassen, um den rasenden Alltag mit all seinen Stresssituationen zu bewältigen und sein Leben besser, selbstbestimmt und eigenmächtig zu lenken. Schon seit vielen Jahren befassen sich Google, SAP, Lufthansa und andere multinationale Unternehmen intensiv mit diesem Thema. Eine große Zahl von Unternehmen hat sich den Ansatz auf die „To-do-Liste“ für die kommenden Jahre geschrieben und bereits aktiv damit begonnen, Methoden zur achtsamen Lebensweise in den Arbeitsalltag einzubinden. Ein gutes Beispiel ist der IT & Consulting-Konzern IBM.

Veränderungsprozesse folgen in einer Organisation für gewöhnlich einem Top-down-Ansatz, wobei zunächst Führungskräfte ins Boot geholt werden, um die Einführung neuer Methoden nach „unten“ weiter zu tragen und den Sinn der Veränderung zu vermitteln. Anders bei Mindfulness, da dieser Ansatz nicht auf in der Gewinn- und Verlustrechnung messbare, also geschäftliche, Verbesserungen, sondern vielmehr auf die innere Gesundheit aller Mitarbeitenden abzielt. Bei IBM hat sich das Thema durch eine Graswurzelbewegung (bottom-up) entwickelt. So haben sich bereits 2006 Neugierige mit erfahrenen Kollegen zum Thema Achtsamkeit ausgetauscht und im kleinen Kreis Workshops in einzelnen Lokationen für Kolleginnen und Kollegen auf der ganzen Welt angeboten. Daraus entwickelte sich

zunächst 2008 eine Online Community über die Kollaborationsplattform IBM Connections, mit etwa 600 Mitgliedern, die heute über 11.700 Mitglieder zählt. In Abbildung 2 ist das Wachstum der internationalen Mindfulness@IBM Community dargestellt.

Die Kolleginnen und Kollegen, die bereits überzeugt waren, dass der Ansatz von einer achtsamen Lebensweise auf vielen Ebenen Vorteile für die Mitarbeiter des Technologiekonzerns bringt, haben sich darum bemüht, 1-2-tägige Mindfulness Workshops anzubieten. Mit groß angelegten virtuellen Austauschevents und regelmäßigen Onlinemeetings über Video Tools konnten sie eine breite, globale Akzeptanz erreichen.

Der Kreislauf, der durch Achtsamkeit beginnt
(Abbildung 1)



Die Entwicklung von Mindfulness innerhalb der IBM

(Abbildung 2)

Initiation	Activation	Integration	Expansion	Alignment
1 st practise group 1 st online community Corp app research	Global leader app pilot Online community reactivation Blogs & Webinars Corp leadership web site pages Virtual practise series	Exec leadership program infusion 1 st line manager training Corp learning channel Grow global onsite practise groups Community presentation and tool sharing App free corp health benefit	Corp initiatives: #getsimple, #cognitivebuild, #spacemakers External presence: facebook video live The Present Show Corp job blog Online community redesign Virtual campaign Global Summit Formal part-time mindfulness leader roles - Canada & UK	2nd global Summit – exec on organizing team, volunteer external speakers Online community reaches over 5 K Over 60 local practise groups in 25 countries Corp Leading with Resilience initiative Community support for wellbeing & resilience Global metrices collaboration
2008-2014	2015	2016	2017	2018

Wie kann Mindfulness ins Unternehmen integriert werden?

Wie können diese Ansätze nun fest in den Arbeitsalltag integriert werden? Wichtig ist zunächst einmal eine klare Linie zu ziehen zwischen der eigentlichen Bedeutung einer achtsamen Lebensweise, die mit Hilfe von Mediation, Yoga und Atemübungen entwickelt werden kann und der religiösen Auslegung, dass ausschließlich Mönche meditieren, um in eine andere Sphäre aufzusteigen. Da es sich um eine „Innere“ Bewegung handelt, ist es von Vorteil, den Mitarbeitern die Gesprächsführung zu überlassen. Anders als bei anderen Veränderungsprozessen kann jeder als Innovator bei der Entwicklung und Umsetzung von Mindfulness agieren – folglich hat der Top-Down-Ansatz weniger Relevanz.

Es ist aber auch von Vorteil, wenn ein Führungsstil, zum Beispiel im Sinne von „Positive Leadership“, bereits im Unternehmen etabliert ist, sodass Mindfulness zu einem unterstützenden Faktor werden kann.

Positive Leadership beschreibt Methoden und Denkansätze, mit denen die Unternehmenskultur transformiert wird. Der Ansatz bedient sich unterschiedlicher Instrumente aus der positiven Psychologie und zielt insbesondere auf eine Erweiterung der generellen Denkweise, Stärkung der persönlichen Widerstandsfähigkeit, effektiveres Arbeiten, Agilität und verbesserte Kommunikation durch Transparenz und gegenseitiges Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen (beruflich wie privat).

Positive Leadership verbessert nicht nur das interne Arbeits- und Führungsklima, es hat außerdem Umsatzsteigerung, niedrigere Fluktuation und generell verbesserte Arbeitsergebnisse zur Folge. Mit der Umsetzung von Mind-

fulness im Betrieb, ob nun als Stütze des Positive-Leadership Ansatzes oder allein, lassen sich Unternehmenskennzahlen auch langfristig verbessern. Das stützt sich darauf, dass ein gesundes Betriebsklima nicht nur krankheitsbedingte Arbeitsausfälle verringert, sondern auch die Kommunikation mit Kunden verbessert und die Loyalität der Mitarbeiter steigert.

Welchen Beitrag kann HR leisten?

Human-Ressource-Manager müssen gleich an mehreren Stellen eingebunden werden – insbesondere als befürwortendes Sprachrohr, um der Mitarbeiterschaft die positiven Effekte kontinuierlich zu vermitteln. Außerdem verfügt HR für gewöhnlich über finanzielle Ressourcen, die es ganzheitlich und vorsorglich einzusetzen gilt. Dabei spielt auch eine Rolle, dass die Personalabteilung eng mit dem Management der Geschäftsbereiche zusammenarbeitet. Es reicht zunächst ein „Mindful Raum“ der den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet sich zurückziehen, um durchzuatmen. Weiterhin sind regelmäßige Workshops von Vorteil, die das Thema und die vielfältigen Methoden konkret visualisieren und somit greifbarer machen. Auch hier müssen keine Riesensummen fließen. Hauptaufgabe der HR sollte es sein, die „Innovatoren“ zu finden, also jene Mitarbeiter, die ein besonders ernstes Interesse an der Verbreitung der Methoden haben oder vielleicht sogar private Erfahrungen mitbringen. Diese Innovatoren können für besagte Workshops eingesetzt werden, ohne großen externen Aufwand zu verursachen.

Allgemeine Achtsamkeit am Arbeitsplatz

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es nicht schwierig ist, Mindfulness in den Betriebsalltag zu integrieren und so nicht nur das Betriebs-

klima, sondern langfristig auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu verbessern. Schon kleine Veränderungen, wie ein „Mindful Raum“, können bereits die Einstellung vieler Mitarbeiter beeinflussen. Am Ende ist Achtsamkeit eine Einstellungssache, die, sofern ihre Übungen mit Geduld praktiziert werden, das eigene Leben verbessert. Doch nicht nur geistig kann durch mehr Ruhe im Alltag ein wertvolleres Leben geschaffen werden – Forschungsergebnisse belegen, dass der menschliche Körper auf Veränderungen im Geist reagiert. Langfristig dürfen Firmen nicht unterschätzen, welche Vorteile die Gesundheit der Mitarbeiter auch für die Erreichung der Unternehmensziele hat. Mindfulness-Übungen fördern die Kommunikationsfähigkeiten, was wiederum die Beziehungen im Arbeitsalltag verbessert – auch zum Kunden. Gleichzeitig, sind „Achtsame Personen“ strukturierter und organisierter, es fällt ihnen leichter Aufgaben zu priorisieren. Ein dritter und ebenfalls wichtiger Punkt ist die geringere Ausfallquote durch Krankheit. So hat Google bei einer Umfrage eine um 56 Prozent erhöhte Resilienz bei den Mindfulness praktizierenden Mitarbeitern festgestellt. Es ist selbsterklärend, dass Unternehmen mit weniger krankheitsbedingten Arbeitsausfällen Kosten sparen, dass aber auch Mitarbeiter entlastet werden, weil nun weniger Mehrarbeit wegen Krankheit anfällt. ■



MARTINA RICHLY

Consultant Digital Change & Transformation,
Expertin für Mindfulness
IBM Services
E-Mail: Martina.Richly@ibm.com



PROF. DR. MARKUS H. DAHM

Digital Transformation Thought Leader, Organisational Change Management & Achtsamkeitsexperte
IBM Deutschland
Honorarprofessor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
E-Mail: Markus.Dahm@de.ibm.com

Die Buchhandlung für Ihren beruflichen und persönlichen Erfolg



Beltz Verlag

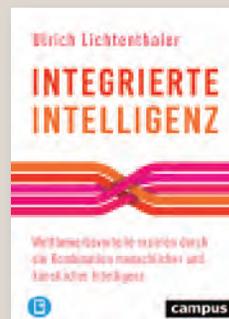
In der Depression verschwinden



Veranlagung, Umwelteinflüsse oder einfach zu wenig Serotonin im Blut – Depressionen werden oft auf medizinisch und naturwissenschaftlich nachvollziehbare Ursachen zurückgeführt, für die es dann auch Medikamente gibt. Diplom-Psychologin Birgit Langebartels wirft in ihrem Buch „Leben im Leerlauf“ ein anderes Licht auf die Diagnose Depression. ...

Campus Verlag

Menschliche Intelligenz und KI kombinieren



Wie sieht der Weg in Richtung KI in Unternehmen aus? Das umfasst insbesondere die gemeinsame Nutzung von KI und menschlicher Intelligenz. Denn bei all dem darf nicht vergessen werden, dass aktuelle KI-Systeme absolute Spezialisten auf dem jeweils programmierten Gebiet sind. Ansonsten verharren sie aber auf der kognitiven Entwicklungsstufe eines Kleinkinds. ...

GABAL Verlag

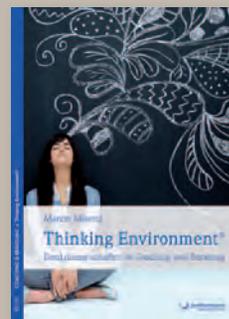
Ein Appell, sich in die Digitalisierung einzumischen



Andera Gadeib hat ein Manifest mit dem optimistischen Titel „Die Zukunft ist menschlich“ geschrieben. Ihr Buch ist ein positiver Gegenentwurf zur häufig vorherrschenden negativen Sichtweise auf die Digitalisierung und deren Auswirkungen. Im Kern ist ihr Buch nichts anderes als ein Appell, sich in die Diskussionen einzumischen und sich Kenntnisse im Bereich des Digitalen anzueignen, damit die digitale Zukunft auch den Menschen in den Mittelpunkt stellt. ...

Junfermann Verlag

Lass sie denken



Die Methode „Thinking Environment“ basiert auf den zehn Komponenten „Aufmerksamkeit, Gelassenheit, Wertschätzung, Ermutigung, Diversität, Information, Gefühle, Gleichheit, Ort“ und „einschneidende Fragen“. Sind diese zehn Bedingungen in einem Raum gegeben, ist die optimale Denkkumgebung – das Thinking Environment – hergestellt. Diese Methode lässt sich anwenden, um innovative Lösungsansätze in Konfliktsituationen zu erarbeiten. ...

Vahlen Verlag

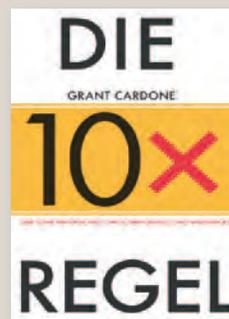
Führung zukunftsfähig gestalten – mit Haltung!



Digitalisierung und die demografischen Veränderungen zeigen immer stärker, dass alte Denkmuster nicht mehr greifen. Neue Denkweisen sind gefragt, um mit den Veränderungen umzugehen. Diese neuen Denkweisen beginnen aber mit unserer inneren Haltung. Eine Unternehmenskultur lässt sich eben nicht einfach mithilfe einiger kluger Rezepte installieren. Sie muss gelebt werden. Und dazu bedarf es klarer Haltung. ...

Wiley Verlag

10x mehr erreichen



Das Buch von Grant Cardone greift den klassischen Arbeitsethos Amerikas auf (Sei fleißig und Du kannst es schaffen). Doch was sich so leicht dahinsagt, muss erst einmal umgesetzt werden. Und in dieser Hinsicht ist die „10x Regel“ ein gelungenes Motivationsbuch, um sich selbst zu Höchstleistungen anzuspornen. ...

Vollautomatisierte Krankmeldungen mit der eAU – leider ein Trugschluss!

Die von der Bundesregierung beschlossene Digitalisierung des „gelben Scheins“ eliminiert Papier. Doch das beschlossene Gesetz erfüllt nicht die Hoffnungen der Personalabteilungen nach einem umfassenden, einfachen und vollautomatisierten Verfahren.

Bisher werden pro Jahr rund 77 Millionen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen (AUs) ausgestellt und in vierfacher Ausfertigung (für Arbeitgeber, Krankenkasse, Arzt und Patient) gedruckt – mit entsprechend hohem Papieraufkommen und Administrationsaufwand auf Seiten der Unternehmen und Mitarbeiter. Die Digitalisierung sollte die Lösung bringen, aber die Pläne gehen nicht weit genug.

Mit dem Bürokratieentlastungsgesetz III (18.09.2019) der Bundesregierung soll ab dem 01.01.2022 der bisherige „gelbe Schein“ der gesetzlich Versicherten durch die elektronische AU (eAU) ersetzt werden. Die Papierbelege, die der Mitarbeiter an den Arbeitgeber schicken musste, entfallen und die Belege werden auf digitalem Weg übermittelt.

Und direkt gibt es Ausnahmen: Es gilt nicht für PKV-Versicherte und Krankschreibungen für „Kind Krank“. Diese müssen weiterhin in Papierform erfolgen.

Was leistet die eAU aus Unternehmenssicht?

Auf den ersten Blick sieht es wie eine runde Sache aus, und die administrativen Aufwände sollen damit auf allen Seiten minimiert werden. Zukünftig wird die AU-Bescheinigung von der Arztpraxis durch das gesicherte Netz der Kassenärztlichen Vereinigung an die gesetzlichen Krankenkassen (GKV) übertragen, wo sie dann auf dem zentralen COM-Server zur Abholung durch den Arbeitgeber bereitgestellt werden. Schaut man sich den Prozess näher an, gibt es einige Fallstricke: Die eAU liefert keine zentrale Krankmelde-Prozessplattform zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber. Das heißt, der Arbeitnehmer muss sich auch weiterhin beim Vorgesetzten krankmelden, zum Beispiel per Telefon, E-Mail oder SMS. Eine durchgehende Kommunikation mit allen relevanten Betroffenen (HR, Personaldis-



zukünftig elektronisch zentral bei den gesetzlichen Krankenkassen abgerufen. Dieser Prozess muss aber aktiv vom Unternehmen gestartet werden. Der Prozess beginnt mit der Krankmeldung des Mitarbeiters. Die Abholung erfolgt dann zeitversetzt, da die Ärzte nur einmal täglich die AU-Daten übermitteln. Privatpatienten und Kind-Krank-Meldungen bleiben außen vor.

Die eAU kann daher keine vollständige oder durchgehende Automatisierung der Krankmeldungen der Mitarbeiter in das Backend-System liefern und entlastet die Unternehmen nur unzureichend. ■

position, Projekte, Kunden, et cetera) gibt es auch nicht. Bereits beim Eingangskanal findet ein Medienbruch statt und die Melde- und Abholprozesse verlaufen asynchron.

Die AU-Daten werden zwar auf dem zentralen Server der GKV bereitgestellt, müssen dort aber vom Arbeitgeber für jeden einzelnen Mitarbeiter abgerufen werden. Sie werden auf keinen Fall aktiv an den Arbeitgeber versendet! Der Arbeitgeber wird auch nicht vom System informiert, dass eine eAU abholbereit ist. Außerdem besteht keine Möglichkeit, eine pauschale Anfrage an das System nach erkrankten Mitarbeitern des Unternehmens zu stellen.

Worauf müssen sich Unternehmen also einstellen?

Die eAU ist eine digitale Abholstelle und wird einen Großteil der Papierverarbeitung und Aufbewahrung eliminieren. Die Daten werden

Die Topcom Kommunikationssysteme GmbH hat sich ausgiebig mit dem Thema eAU beschäftigt und bietet hierzu Prozessberatung sowie eine umfangreiche Lösung zur vollständigen, automatisierten Bearbeitung aller AUs. Besuchen Sie hierzu www.topcom-group.de/loesungen/digitaler-au-prozess oder rufen Sie an unter: 0211/17 46-0



Topcom
topcom-group.de

JÖRN SANDER

Presales Engineer

Topcom Kommunikationssysteme GmbH

E-Mail: Sander@topcom-group.de

Telefon: 0211 / 17 46 - 239

Digitales versus persönliches Onboarding

Wie war das noch mit der Employee Experience?



Kennen Sie das auch? Der Monatsanfang naht und es wird intern nachgefragt, ob der Arbeitsplatz für den neuen IT-Mitarbeiter bereits eingerichtet ist. Und, ob die Führungskraft ihren „Plan“ für die ersten gemeinsamen Wochen erstellt hat? Und da war doch noch was mit dem Hausschlüssel für den anderen Standort? Wer kümmerte sich nochmal um die Erstunterweisung? Ach ja, und wer übernimmt die Begrüßung am ersten Tag und wie genau läuft das noch einmal ab? Fragen über Fragen, die

zwei Dinge gemeinsam haben: Es handelt sich um regelmäßig wiederkehrende Prozesse, die mit integrierten Strukturen standardisiert werden können. Zudem bieten Standardisierungen, dank intelligenter IT-Systeme, perfekte Möglichkeiten für Digitalisierung und Automatisierung – aber wann macht was wie Sinn und was erwarten neue Mitarbeiter heutzutage von Unternehmen?

Betrachten wir das Onboarding im Mitarbeiterleben als wichtigen Teil der Employee Experience (EX): Es wirkt unmittelbar auf das Engagement des Mitarbeiters im Unternehmen. Bereits 2017 zeigte eine Studie¹, dass fast 70 Prozent aller neuen Mitarbeiter in der Probezeit im Unternehmen bleiben, wenn sie ein effektives Onboarding durchliefen. Die Zahl steigt auf bis zu 90 Prozent im ersten Beschäftigungsjahr. Betrachtet man dazu noch den Fachkräftemangel sowie



die administrativen Kosten für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, liegt es nahe, sich neben der Candidate Experience auch mit dem Thema Onboarding intensiv auseinander zu setzen. Die Schaffung zeitgemäßer Ansätze in komplexen Veränderungsprozessen verlangt passgenaue Interaktionen. Dann kann das Onboarding ein inspirierendes Mitarbeitererlebnis werden. Dieses betrifft bei Weitem nicht nur die Human-Resources-Abteilung, die, historisch betrachtet, oft als verantwortlicher Stakeholder agiert. Alle beteiligten Fachbereiche, die direkte Führungskraft und die Teams haben unmittelbaren Einfluss auf eine positive EX und somit eine Hebelwirkung auf Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Dies kann nur eintreten, wenn der Arbeitgeber seine Versprechen aus dem Bewerbungsprozess hält und die Erwartungen des Mitarbeiters erfüllt werden, sowohl in der Arbeitsorganisation als auch auf sozio-emotionaler Ebene – werteorientierte Kommunikation und Teamintegration sind unerlässlich. Dennoch zeigt eine Arbeitgeberumfrage²: 60 Prozent haben erkannt, dass die Einbindung in die Unternehmenskultur ein primäres Ziel im Onboarding ist, aber lediglich 30 Prozent haben dort Kultur- und Wertethemen platziert.

Onboardingprozess in der Online-Reisebranche

Im Rahmen der Human-Resources-Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte stehen zunächst die Fragen nach dem Status Quo und der USP im Vordergrund: Wie treten wir als Arbeitgebermarke auf und wie können wir innovative Onboardingprozesse

sicherstellen, die eine hohe Mitarbeiterbindung ab dem ersten Arbeitstag fördern und die Fluktuationsrate unmittelbar positiv beeinflussen? Wie kann durch ein strukturiertes, persönliches und digitales Onboarding der administrative Aufwand des HR-Teams reduziert werden, um den Fokus auf wertschöpfende HR-Themen legen zu können?

Golden Circle als Grundlage für modernes HR Management

Angelehnt an das Golden Circle Modell von Simon Sinek³ konnte mit der Beantwortung der Frage „Warum machen wir wie was?“ ein klares Zielbild geschaffen werden. Zeitgleich boten sich mit der Einführung einer neuen HR-Software neue technische Möglichkeiten der internen und externen Schnittstellenintegration. Bei der Erarbeitung neuer Onboardingprozesse wurde deutlich, dass der softwaregestützte Einsatz einen hohen Fokus für klassische administrative Workflows einnehmen wird, dass aber der persönliche Kontakt zu neuen Mitarbeitern eine starke und wichtige Ressource bleibt. Automatisierte Systeme, insbesondere künstliche Intelligenz, können selbstverständlich Mitarbeiterfragen zum Unternehmen und zu Prozessen beantworten, aber nicht vollständig das direkte Gespräch „von Mensch zu Mensch“ ersetzen. Im Hinblick auf die wichtige sozio-emotionale Ebene ist der persönliche Austausch gerade im Onboarding unabdingbar. Im Ergebnis wurde bei der Invia Group ein strukturiertes, persönliches und bilinguales sowie standort- und gruppenübergreifendes Onboarding – bei sinnvollem Einsatz digitaler und automatisierter

Prozesse – geschaffen. Mit der persönlichen Einladung des neuen Mitarbeiters, der Integration der Führungskräfte und internen Stakeholder (wie IT, Facility Management oder Accounting) und dem Warm Welcome Package über die Unternehmens- (Market, Strategy, Values) und HR-Präsentation (Systems, Benefits, Policies & Processes) mit anschließendem Unternehmensrundgang wurde bei der Invia Group – neben der digitalen Employee-Self-Service-Welt – auch Raum für den persönlichen Austausch geschaffen; in internen New-Hires-Unternehmenskanälen wie auch beim herzlichen Welcome Coffee im Onboarding. ■



invia
Group

MANUELA BECKER

Director HR
Invia Group
E-Mail: Manuela.Becker@invia.de

Über die Invia Group: Bei der Invia Group arbeiten die führenden Online-Reisevermittler Europas unter einem Dach zusammen. Mit 16 Standorten in fünf Ländern zählt sie zu den etablierten paneuropäischen Marktführern der Branche. Mehr als 1.200 Mitarbeiter sind international für die Group tätig. In Deutschland gehören fünf Standorte mit rund 500 Mitarbeitern dazu. Über bekannte Marken, wie ab-in-den-urlaub.de oder fluege.de, werden Pauschalreisen, Flüge und Hotels vermittelt.

¹ Prof. Dr. Peter M. Wald (HTWK Leipzig) und Christoph Athanas (meta HR): Candidate Journey 2017

² Human Capital Institute and Kronos Incorporated, New Hire Momentum: Driving the Onboarding Experience (2017)

³ TEDx Talks Simon Sinek: Start With Why (2014)



Fünf Situationen, in denen Sie über einen Interim Manager nachdenken sollten

Problem 1: Eine Führungskraft oder eine andere Schlüsselfigur in Ihrem Unternehmen fällt kurzfristig aus

Unerwartete Kündigungen oder Krankheit können dazu führen, dass Schlüsselfiguren in Unternehmen von einem auf den anderen Tag nicht mehr verfügbar sind. Meist können sie nicht einfach von jemandem aus Ihrem Team oder aus Ihrer Führungsebene ersetzt werden, da niemand die nötigen Fachkenntnisse oder Erfahrungen in der Teamführung mitbringt, beziehungsweise schlicht keine Kapazität vorhanden ist, um die zusätzlichen Aufgaben zu übernehmen. In so einer Situation kann man sich Zeit verschaffen, indem man für einige Monate einen Interim Manager an Bord holt. Er kann innerhalb weniger Tage anfangen, das Feuer löschen und, je nach Bedarf, einen potenziellen Nachfolger in der Einarbeitungsphase unterstützen, oder an den zurückkehrenden Stelleninhaber übergeben.

Problem 2: Aufgrund einer Restrukturierung haben Sie nur übergangsweise einen Bedarf

Gerade bei Restrukturierungen die mit Stellenabbau einhergehen, kann es sehr sinnvoll sein, einen Interim Manager zu engagieren, der das Projekt begleitet. Als Externer ist er unvoreingenommen. Er kann gerade an das Thema Stellenabbau ohne Emotionen und mit einem gewissen Abstand herangehen. Dies schützt die internen Führungskräfte auch davor, persönlich für die Vorgänge verantwortlich gemacht zu werden – sie sind ein Stück weit „aus der Schusslinie“. Zudem ist sichergestellt, dass auch schwierige Themen mit der nötigen Professionalität begleitet werden.

Problem 4: Ihr Unternehmen erweitert das Geschäftsmodell

Gerade wenn mittelständische Unternehmen expandieren – etwa indem sie ihre Produktpalette erweitern oder künftig auch das Ausland beliefern – kann für die Einführungsphase ein Interim Manager sinnvoll ist. Solche Projekte stehen in der Regel nicht auf der Tagesordnung und wenige bis keine Mitarbeiter dürften so einen Veränderungsprozess schon mal begleitet haben. Der Interim Manager steht dem vorhandenen Team mit Rat und Tat zur Seite und hilft ihm dabei, das nötige Know-how aufzubauen. Zudem hält er den Mitarbeitern den Rücken frei, damit sie sich intensiv mit den neuen Gegebenheiten auseinandersetzen können.

Problem 3: Aufgrund eines Projektes brauchen Sie übergangsweise sehr spezifische Fachkenntnisse

Große Projekte, wie etwa Softwareeinführungen, erfordern eine sehr spezielle Expertise, die nach der Stabilisierungsphase nicht mehr benötigt wird. Jemanden mit so einem Know-how für einen befristeten Vertrag begeistern zu können, dürfte relativ schwierig sein. Interim Manager hingegen leben genau für solche Herausforderungen. Einschlägig qualifizierte Interim Manager haben solche Projekte in ihrer Laufbahn bereits mehrfach in verschiedenen Firmen begleitet und wissen deshalb sehr genau, was sie tun, wo typischerweise Probleme zu erwarten und Fehler zu vermeiden sind. Sobald das Projekt erfolgreich abgeschlossen und an das Stammpersonal übergeben ist, sind sie auch wieder weg – auf der Suche nach der nächsten Herausforderung.

Problem 5: Der Nachfolger des Geschäftsführers ist noch relativ unerfahren

In der Regel ist es so, dass ein Geschäftsführer seinen Nachfolger intensiv einarbeitet, bevor er das Unternehmen verlässt. Es gibt aber immer wieder Situationen, wo dies nicht möglich ist: Entweder wegen Krankheit oder weil der Übergang nicht einvernehmlich ablief. Hier kann ein Interim Manager übergangsweise als Vertrauter und rechte Hand des Nachfolgers agieren. Er ist unabhängig von internen Machtinteressen und strebt nicht danach, sich zu profilieren. Deshalb ist er ideal dazu geeignet, den Geschäftsführer zu coachen und dabei zu unterstützen, möglichst schnell in die neue Rolle hineinzuwachsen.



HR CONSULTANTS
We know HR People

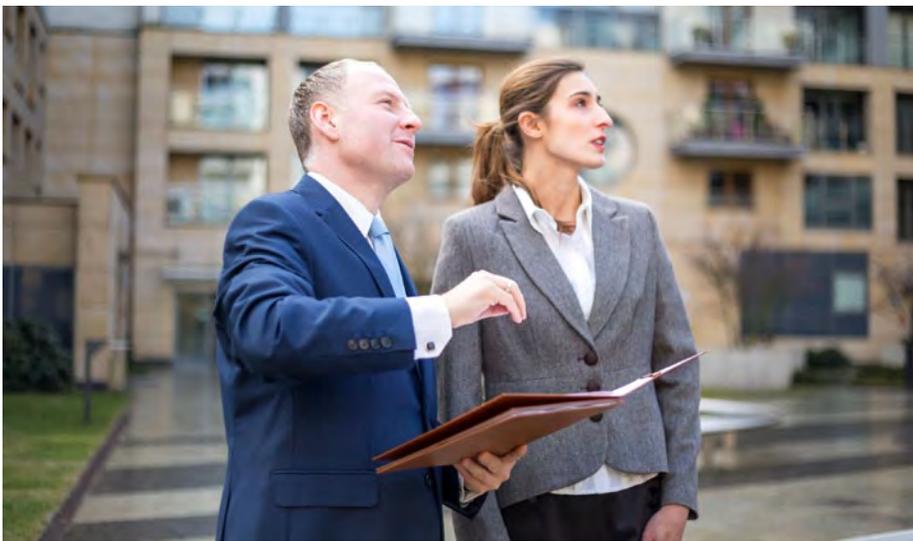
CHRISTOF KERSCHER

Geschäftsführer HR-Consultants GmbH
E-Mail: C.Kerscher@hr-consultants.de
Telefon: 089 / 954 57 58 - 90

In Zeiten, in denen nicht nur der Bedarf an attraktiven Lösungen und Angeboten für Mitarbeiter zunimmt (Stichwort Fachkräftemangel), sondern auch die Flexibilität der Arbeitsprozesse wichtig wird (Stichwort Brexit), stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, kurzfristige, aber auch nachhaltige Lösungen für die temporäre Unterbringung von Mitarbeitern zu entwickeln. Hotel-Lösungen scheiden dabei schnell aus, weil sie weder vom Budget, noch von der Akzeptanz der Mitarbeiter her den Anforderungen entsprechen. Ein Hotel bringt naturgemäß wenig „Branding“ für das Unternehmen und hat auch selten Möglichkeiten, Aufenthalte über ein paar Tage hinaus „wohnlich“ zu gestalten.

Übergangswohnraum für Mitarbeiter gesucht?

Managed Corporate Housing: Eine flexible Lösung die auch langfristig wirkt



Flexible Lösungen für diese Anforderung halten Anbieter von professionell gemanagten möblierten Apartments bereit – und dieser Bereich wächst seit Jahren. Was hält Unternehmen also davon ab, verstärkt in diesem Bereich zu buchen?

Zum einen wäre da die zeitliche Verfügbarkeit: Messeevents, Sommerferien, et cetera können die Kapazitäten einschränken – und gleichzeitig Auswirkungen auf das Budget haben. Wer schon Projekte zu Zeiten von Buchmesse oder Oktoberfest geplant hat, weiß um die Herausforderungen.

Zum anderen bedeutet die Buchung möblierter Apartments oder Hotels nach Verfügbarkeit der Anbieter, dass Mitarbeiter in immer wechselnden Unterbringungen landen – und sich entsprechend gering mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren.

Als Lösung bietet sich das „Managed Corporate Housing“ an: So kann beispielsweise ein unabhängiger Dienstleister, dank langjähriger Er-

fahrungen, ein Katalogprogramm anbieten, das einen Pool an Firmenwohnungen beinhaltet, die – befreit von saisonalen Schwankungen in der Verfügbarkeit und im Preis – ein verlässliches Basisangebot für Mitarbeiter darstellen. Diese Wohnungen können nicht nur günstig angeboten werden – 25- bis 35-prozentige Einsparungen gegenüber Hotels sind möglich – sie können auch im Branding an das Unternehmen angepasst und flexibel mit allen Annehmlichkeiten, wie etwa Reinigung oder Parkplatz, versehen werden. Die Rechnungen können über den Anbieter gebündelt und zentral verwaltet werden, ohne die zentralen Pflichten des Unternehmens zu vernachlässigen.

Bedarf, der darüber hinaus flexibel entsteht, lässt sich über eine zentrale Buchungsplattform erfassen und wird – ebenfalls aufgrund langjähriger Erfahrungswerte – entweder über möblierte Apartments/Hotels bedient, oder über zusätzliche Firmenwohnungen gedeckt. Zusätzlich zu einem vorhersehbaren Angebot

und den Unterkünften, die den Mitarbeitern einen echten Mehrwert bieten, können die Einsparungen für ein großes Programm in Millionenhöhe liegen. Im Unterschied zu Hotels oder sogar traditionellen möblierten Apartment-Optionen, bietet ein Managed Housing-Programm einheitliche Preise und ein zuverlässiges, firmeneigenes Angebot an Unterkünften.

Ein globales Unternehmen hat beispielsweise ein Managed Housing-Programm beauftragt, das mehr als 100 Wohnungen bereit hält, die ausschließlich für Mitarbeiter bestimmt sind, die den Firmensitz besuchen. Vorteil: Ein vorhersehbares Angebot an qualitativ hochwertigen Unterkünften, das, gegenüber vergleichbaren Unterkünften in Hotels, signifikante Einsparungen bietet.

Wie begegnet man nun also der Aufgabe, für wiederkehrende Kurzfristaufenthalte eine nachhaltige Lösung bereit zu stellen, die Buchungssicherheit zu einem günstigen Preis und höchster Flexibilität ermöglicht? Managed Corporate Housing bietet hier nachhaltige Lösungen, die sowohl unter Budget-Aspekten, wie auch im Unternehmensbranding die Mitarbeiter überzeugen. ■



GUNTRAM MASCHMEYER

Director of Corporate Business

Packimpex

E-Mail: Guntram.Maschmeyer@packimpex.com

Telefon: 069 / 967 596 56

BEITEN BURKHARDT ist eine der führenden Wirtschaftskanzleien Deutschlands.

Mit rund 65 spezialisierten Anwältinnen und Anwälten verfügt BEITEN BURKHARDT über eines der größten Arbeitsrechtsteams in Deutschland. Auch international – in China und Russland – stehen Ihnen unsere Experten zur Seite.

Unsere Beratung umfasst branchenübergreifend sämtliche Bereiche des Arbeitsrechts. In Deutschland beraten wir Unternehmen in laufenden individualrechtlichen Angelegenheiten („vom Beginn bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses“), bei tarif- und betriebsverfassungsrechtlichen Fragen – insbesondere auch in Einigungsstellungsverfahren. Wir sind ausgewiesene Spezialisten bei Restrukturierungsmaßnahmen und verfügen über Know-how im transaktionsbezogenen Arbeitsrecht. Anwälte anderer Rechtsbereiche werden bei Bedarf zur Erarbeitung von Gesamtlösungen hinzugezogen. Mehr Informationen erhalten sie auf unserer Homepage (www.bblaw.com).



Rechtsanwalt & Partner
Dr. Thomas Lamprich
Städtepartner des HR-RoundTable
in Hamburg und Hannover



Rechtsanwalt & Partner
Martin Fink
Städtepartner des HR-RoundTable
in München und Stuttgart

Schalten Sie sich ein: zu unseren Online-Vorträgen beim HR-RoundTable EXTRA am 21. & 22. April 2020

21.04.2020 / 11:20–11:40 Uhr / Rechtsanwältin Dr. Feyzan Uensal

BEM und Krankheitsbedingte Kündigung

21.04.2020 / 15:40–16:00 Uhr / Rechtsanwältin Dr. Michaela Felisiak LLM

Mit arbeitsrechtlichen Instrumenten durch die Krise

22.04.2020 / 12:55–13:15 Uhr / Rechtsanwältin Martina Dierks

Social Media und die verhaltensbedingte Kündigung

22.04.2020 / 15:40–16:00 Uhr / Rechtsanwalt Dr. Erik Schmid

Einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Findet sich in Deiner HR-Strategie auch ein Textelement, ähnlich wie „Get the best, grow the best, keep the best?“.

Dann gehörst Du zu den vielen von uns, die irgendwie im HR Mainstream segeln und sich in der War-of-Talent-Regatta an die Spitze bringen wollen. Aufbauend auf unserem Artikel „Runter von der Insel“ in der letzten Ausgabe wollen wir uns diesmal dem Thema „Bestenförderung“, beziehungsweise „Talent“, widmen – und das auf gern etwas provokante, diskussionsfördernde Art und Weise, denn auch wir haben Fragen und suchen Antworten. Herzlich willkommen also im Mainstream-Segel-Club, in dem zumindest unterschiedlicher Wind weht – und das ist meist auch gut so, nicht zuletzt im Sinne von Diversity.

Bereits 2008, vor zwölf Jahren also, und noch ganz ohne die, journalistisch zum Teil reißerisch aufgemachten, HR-Themenfelder, wie Generation XYZ@, War of Talent und Remote Leadership, war Talentförderung bereits eines ‚DER‘ Themen! Manchen erschienen damals vielleicht schon die großen Handlungsempfehlungen der zweiten Hewitt Studie² ebenso simpel wie einleuchtend. Zusammengefasst stand da:

- Habe einen Prozess mit 24-Monate-Prognose und analysiere passende Talente, um ein konkretes Bild des Marktes zu erhalten.
- Entwickle Kennzahlen, um Deinen Bedarf zu messen.
- Übertrage Deinen Führungskräften die Verantwortung fürs Talent Management.

Die Fragen, die sich uns dabei stellen dürften: „Was ist passend?“, „Was ist konkret?“, „Welches ist unser Markt?“, „Welche Kennzahlen dürfen es denn sein?“ und „Wie bereiten wir unsere Führungskräfte darauf vor, die ja unser Aushängeschild für die Employee Experience – also für das Arbeitserlebnis der Mitarbeiter sein sollen und sein wollen sollen?“, „Wer sind denn Deine besten Mitarbeiter?“, „Mit welchem Prozess iden-

**BEITEN
BURKHARDT**

Simply the „Best“?

Zur Identifizierung und Förderung von „High Potential“ aka „Talent“

tifiziert HR in Deiner Organisation aktuell die Personen, die die Zukunft Deines Geschäfts ausmachen, gestalten und mittragen sollen?“

Auch wir stellen uns diese Fragen aktuell öfter denn je; gerade in Zeiten, in denen Change immer mehr zum Normalzustand wird. Ein dynamisches Business sollte sich vielleicht von „Change Management“ lösen und einfach nur noch von „Management“ reden und dabei von Zukunftssicherheit, Evolution und Optimierung sprechen – aber das ist ein anderes Thema für Führungskräfte und uns HRler.

Insbesondere in Dialogen rund um Zielvereinbarungen und Performance kam jüngst auch bei uns die Frage nach Talent- und Potenzialanalyse für unsere Besten auf – und in einem sind wir uns dabei einig: Performance allein, also die reine Erreichung gesetzter unternehmerischer oder individueller Ziele, ist unter Umständen nicht nur wenig ausreichend aussagekräftig, sie mag potenziell sogar toxisches Potenzial³ haben, wenn ein High Performer ein Ellenbogenindividualist wäre.

Wodurch zeichnet sich denn ein Talent oder High Potential subjektiv aus? Doch meist dadurch, dass andere „glauben“, dass jemand „noch mehr“ oder etwas „anderes auch“ könnte – doch damit allein wäre er an sich noch kein High Performer am Maximum. Potenzial scheint also ein humanistischer Begriff – perfekt für HR, aber komplex und damit kaum greifbar für Controlling.

In einer Zeit, in der Emotion, Leidenschaft, Wellbeing, Arbeitspsychologie und Teamgeist so wichtig sind wie sie es vielleicht schon immer sein sollten, fehlen HR oftmals brauchbare Operationalisierungen von Potenzialbegriffen, wie „Resilienz“, „Vertrauen anderer“, „Lernagilitäten“, „Lösungsorientierung“ oder einfach nur „Turnover“ des unterstellten Bereichs.

Die Brücken zwischen vorhandenen Tools, wie 360° Feedbacks, Soziogrammen, EQ Surveys oder JDI⁴ und dem Faktor „Performance“, werden zu oft zugunsten reiner Performance-Scores vernachlässigt – eventuell bleibt einer Organisation deshalb Potenzial unerschlossen. Zuweilen gibt es auch keine „Potenzialprofile“ und letzten Endes entscheidet ganz

allein das subjektive Empfinden Einzelner über den Wert anderer in einer Organisation. Und das in Zeiten von BIG DATA. Können wir uns das in HR im 21. Jahrhundert leisten?

Und weiter: Wenn wir nun unsere Potenziale aktiv finden und dann entsprechend fördern wollen, wie sehr lohnt sich dann eine ‚1-method fits all Trainings- oder Talentpipeline‘ für „High Potentials“, die vorwiegend auf Performance von gestern basiert und auf deren Wiederholung abzielt?

Methodische Vielfalt und eine klare Ausrichtung der selbstverständlichen Vernetzung von Soft Skills, ein fürchterlicher Begriff, und Hard Skills sollte unser Ziel sein. Management ist der Beruf des Ergebniserzielens. Personalentwicklung sollte den Bedarf von morgen bereits heute vorbereiten. Wie sinnvoll ist es, in diesem Kontext, die Personalentwicklung von HR-Business-Partnern zu separieren und Aussagen zuzulassen wie „Wir machen nur PE!“?

Wie sinnvoll ist es, Führungskräfte ohne klares „Warum“ für irgendein externes Leadership-Programm anzumelden, ohne eine interne, kulturell angepasste Idee davon zu haben, was Führungskräfte an Fähigkeiten und Potenzialen für Deine Organisation mitbringen und ausbauen sollten?

Ist es nicht unser Job, die People Agenda weiter nach vorn zu bringen? Wird der Mensch als Individuum im 21. Jahrhundert nicht verantwortlicher und wichtiger?

Wir binden Mitarbeiter nicht kollektiv. Wir bringen sie individuell weiter. ■



SVEN HOSANG

Head of Human Resources Midway Germany & Austria
Merlin Entertainments Group
E-Mail: Sven.Hosang@MerlinEntertainments.biz

¹ <https://www.business-wissen.de/artikel/talentfoerderung-nur-wer-talente-pflegt-ueberlebt-im-wettbewerb>, 2008

² <https://www.portaldewirtschaft.de/pressemitteilung/47218/hewitt-studie-attraktive-arbeitgeber.html>

³ Gerne mehr im TED TALK von Simon Sinek – Performance vs. Trust

⁴ <https://www.ysc.com/leadership-strategy-services/identifying-and-developing-potential/>

Von Freizeitseminaren und verborgenen Fähigkeiten



Es ist Sommer 2015 und ich habe gerade mein Trainee-Programm bei der Dirk Rossmann GmbH gestartet – wie aufregend! In meiner dritten Woche darf ich an den sogenannten Einarbeitungstagen teilnehmen: Über vier Tage hinweg nehmen sich Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen Zeit, um sich den ROSSMANN-Neulingen vorzustellen und so das Bild des Unternehmens Stück für Stück zu vervollständigen. Die Veranstaltung beginnt mit einer kurzen Vorstellungsrunde – allerdings auf eine etwas andere Art. Ich stelle mich einem Kollegen vor, der mich anschließend der Gruppe vorstellen wird – aber ohne Notizen! Spannend, was da so hängen bleibt. Während wir uns über unsere Interessen und Hobbys austauschen, erzähle ich von meinem Blog, auf dem ich zum Thema gesunde Ernährung schreibe. Und dann, nach der Vorstellungsrunde, passiert etwas noch viel Aufregenderes: Die Referentin aus der Personalentwicklung, die die Einarbeitungstage moderiert hatte, spricht mich an und fragt, ob ich nicht Lust hätte, ein sogenanntes Freizeitseminar für un-

sere Kolleginnen und Kollegen anzubieten. „Anderen Menschen dieses wichtige Thema näher bringen? Gemeinsam mit ihnen kochen? Natürlich!“, denke ich mir und sage euphorisch zu – auch wenn sie mir sagt, dass sie hierzu noch einmal Rücksprache halten müsse. Wenige Monate später führe ich mehrere Freizeitseminare in ganz Deutschland durch. In meinem Seminar nehmen wir Ernährungsmythen unter die Lupe, bauen praxisorientiertes Grundwissen auf und werfen unter anderem auch einen Blick auf den Zusammenhang zwischen Stress und Ernährungsverhalten – gerade in der heutigen Zeit ein sehr wichtiges Thema. Abends und am nächsten Morgen bereiten wir dann gemeinsam unsere Mahlzeiten zu. Hierbei freue ich mich immer wieder, wenn meine Teilnehmer/innen erkennen, dass gesund und lecker miteinander einhergehen können. Aber zoomen wir einmal raus, damit klar wird, wieso ich diese Geschichte erzähle.

Was genau sind Freizeitseminare?

Wie der Name schon sagt, handelt es sich hierbei um Seminare, die unsere Mitarbeiter/innen in ihrer Freizeit besuchen können.

Wobei die Bezeichnung „Seminare“ – wie Sie sehen werden – vielleicht nicht ganz zutreffend ist. Seit Anfang der 80er Jahre sind diese zweitägigen Formate schon fester Bestandteil der ROSSMANN-Kultur: Eine Tradition, die sich bis heute fortsetzt. Mittlerweile können wir unseren Mitarbeiter/innen fast 30 verschiedene Seminare in den Bereichen Bewegung, Ernährung, Sport, Natur und Kreativität anbieten. Ein großes Plus: Abgesehen von der An- und Abreise sind die Seminare für unsere Mitarbeiter/innen kostenfrei. Ob Wandern oder Survivaltraining, ob Lauf- oder Box-Workshop, ob Tanz-, Koch-, Fotografie- oder Nähkurs, es ist für jeden etwas dabei. Und immer wieder werden neue Seminare in das Angebot aufgenommen – meistens auf Wunsch von Mitarbeitern/innen, die ihren Kollegen/innen ihre Hobbys näherbringen möchten und dieses Anliegen an uns herantragen. Der Großteil unserer Freizeitseminare wird daher mittlerweile von Mitarbeitern/innen unseres Unternehmens durchgeführt.

Welchen Mehrwert bieten derartige Formate?

Die Freizeitseminare bieten unseren Mitarbeitern/innen die Gelegenheit, sich außerhalb des Arbeitsplatzes auszutauschen, neue Dinge von- und miteinander zu lernen, körperliche und geistige Gesundheit zu fördern sowie Gemeinschaft zu erleben. Durch die bundesweiten Angebote haben Mitarbeiter/innen aus ganz Deutschland gleichermaßen die Möglichkeit, an den Freizeitseminaren teilzunehmen. Eine tolle Chance also, mit Kollegen/innen aus anderen Unternehmensbereichen ins Gespräch zu kommen und neue Kontakte zu knüpfen. Hierbei erlangen die Mitarbeiter/innen oft auch Wissen über sonst unbekannte Zusammenhänge aus den individuellen Arbeitsbereichen. Auf einmal versteht man, wieso andere Abteilungen und Bereiche so handeln, wie sie handeln – das fördert das gegenseitige Verständnis und vielleicht auch die Geduld, wenn man sich mal wieder fragt, wieso „die anderen“

gewisse Entscheidungen treffen oder Dinge ihre Zeit brauchen. Besonders interessant sind hierbei in meinen Augen die bereichsübergreifenden Gespräche zwischen Mitarbeitern/innen aus Vertrieb, Logistik und Zentrale. Für ROSSMANN als Arbeitgeber sind die Freizeitseminare auch eine Möglichkeit, um unsere Mitarbeiterbindung sowie unsere Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu stärken. Zumindest legen die positiven Rückmeldungen, die wir immer wieder von Mitarbeitern/innen und Bewerber/innen erhalten, diesen Schluss nahe.

Was ist so einzigartig an unseren Freizeitseminaren?

Ich habe schon viel über Incentives und Angebote für Mitarbeiter/innen gelesen und gehört, aber unsere Freizeitseminare scheinen mir in dieser Form einzigartig zu sein. Vielleicht mag es aber auch ähnliche Angebote geben, von denen ich nichts weiß. Womit ROSSMANN aber sicher – im positiven Sinne – allein dasteht, ist das große Vertrauen, das das Unternehmen in seine Mitarbeiter/innen hat. Auch ich habe das damals erfahren dürfen und erfahre es heute, als Teamleitung des Seminarmanagements, immer wieder aus erster Hand.

Unsere internen Referenten erhalten alles, was sie für die Durchführung benötigen. In meinem Fall waren dies zum Beispiel entsprechende Lebensmittel und eine Kochschule als Event-Location. Wir gehen davon aus, dass unsere Mitarbeiter/innen ihr Seminar nach bestem Wissen und Gewissen durchführen. Und das Feedback, das wir von den Teilnehmern/innen seit bald drei Jahrzehnten erhalten, bestätigt das. Was die Freizeitseminare für mich ebenfalls besonders macht, ist Folgendes: Sie zeigen, welche Potenziale in den Mitarbeitern/innen unseres Unternehmens schlummern. Auch wenn es in diesen Formaten nicht um

berufliche oder fachliche Inhalte geht – sie zeigen, dass es sich definitiv lohnt, einen Blick auf die verborgenen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter/innen zu werfen und Möglichkeiten zu schaffen, in denen diese gezeigt werden können. Ich beobachte übrigens immer wieder, wie das Prinzip des Voneinander-Lernens der Freizeitseminare eigeninitiativ auf den beruflichen Kontext angewendet wird. Dort geben Mitarbeiter/innen dann Wissen an einzelne oder mehrere Kollegen/innen des eigenen oder eines anderen Fachbereichs weiter, um die Gemeinschaft und letztlich das Unternehmen voranzubringen. Eine tolle Dynamik, von der auch ich schon profitieren durfte.

Für mich sind unsere Freizeitseminare ein tolles Beispiel dafür, wie Mitarbeiter/innen eines Unternehmens voneinander lernen und stärker zusammenwachsen können. Sie zeigen auch, wie engagiert diese sein können, wenn sie ein Thema begeistert und wir ihnen Vertrauen entgegenbringen. Kennen Sie die Hobbys und Interessen Ihrer Mitarbeiter? Wissen Sie, für welche Themen diese brennen? Na dann wird es höchste Zeit, mehr über sie herauszufinden! ■



JAN-CLAUDIO SACHAR

Teamleitung Personalentwicklung
Dirk Rossmann GmbH
E-Mail: Jan-Claudio.Sachar@rossmann.de

Anzeige

HR-CONTROLLING UND PROZESSE

Elektronische Personalakte

Praxisleitfaden zur erfolgreichen Einführung und sinnvollen Nutzung

8. Juni 2020 | Köln

26. November 2020 | Köln

10:00-17:00 Uhr

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Müller

SCHWERPUNKTTHEMEN

- Definition der Anforderungen
- Anbindung an bestehende Verfahren
- Einbindung Betriebsrat und Datenschutz
- Struktur und Dokumentenarten der digitalen Akte
- Live-Präsentation Digitale Personalakte

Jetzt informieren und anmelden unter datakontext.com

DATAKONTEXT GmbH

Postfach 41 28 · 50217 Frechen
Tel.: +49 22 34/989 49 -40 · Fax: + 49 22 34/989 49 -44
datakontext.com · tagungen@datakontext.com

DATAKONTEXT-Repräsentanz

Postfach 20 03 03 · 08003 Zwickau
Tel.: +49 375/29 17 28 · Fax: + 49 375/29 17 27
repraesentanz-zwickau@datakontext.com

IMPRESSUM

Sonderdruck Ausgabe April 2020

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 2/2020 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 2/2020 mit einer Auflage von 6.500 Exemplaren bei – 3.350 Exemplare werden jeweils auf DATAKONTEXT- und HR-RoundTable-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

Dagmar Varga (Sonderdrucke)
Telefon: 02234 / 989 49 - 91
dagmar.varga@datakontext.com

Satz:

abcw, Hamburg

Druck:

QUBUS media gmbh, Hannover

Bildnachweis:

BOSCH (S.1, 7, 8, 9)
shutterstock/nd3000 (S.10)
shutterstock/Jacob Lund (S.11)
shutterstock/Blablo101 (S.12)
Deutsche Bahn (S.14)
shutterstock/virtua73 (S.16)
shutterstock/Jack Frog (S.17)
shutterstock/G-Stock Studio (S.18)
istock/mathisworks (S.19)
istock/Alexander Shelegov (S.20)
istock/BrianAJackson (S.23)
TopCom (S.27)
shutterstock/Tappasan Phurisamrit (S.28)
unsplash.com (S.28, 29)
123RF/Jacek Sopotnicki (S.31)
Pexels.com/PilleKirsi (S.34)

Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen, Grafiken und Logos bei den jeweiligen Rechteinhabern.

Urheber- und Verlagsrecht:

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

Veranstaltungskalender

Unter www.HR-RoundTable.de erfahren Sie, ob die Abendveranstaltungen regulär stattfinden oder ob wir sie eventuell als Online-Event anbieten können.

06.05.2020 / Hannover / 18.00 Uhr

Gutes Onboarding – Mit einem Mosaik an Maßnahmen in die Mitarbeiterbindung starten

Martin Damm, Bereichsleiter Personal, Majorel



07.05.2020 / München / 18.00 Uhr

Corona (COVID-19) und Arbeitsrecht

Sandra Bierod-Bähre, Juristin, Personalleitung, langjährig bei P&C, KIND u. a.

26.05.2020 / Düsseldorf / 18.00 Uhr

Ortsunabhängiges Arbeiten

Sandra Weiss, Lead HR Partner GTS DACH, IBM Deutschland GmbH



08.06.2020 / Köln / 18.00 Uhr

„HR Strategie DIY“ – ein Erfahrungsaustausch

Julia Rudolf, Leiterin Human Resources, VDI GmbH



10.06.2020 / Berlin / 18.00 Uhr

Radikal. Offen. Richtig. Video & App für Employer Branding nutzen

Katharina Baartz, HR Management – Referentin Employer Branding, Berliner Stadtreinigung



01.07.2020 / Bremen / 18.00 Uhr

„Runter von der Insel – HR muss sich neu erfinden !/?“

Sven Hosang, Head of HR Midway Germany und Austria, Merlin Entertainments Group



02.07.2020 / Frankfurt am Main / 18.00 Uhr

Ortsunabhängiges Arbeiten

Sandra Weiss, Lead HR Partner GTS DACH, IBM Deutschland GmbH



25.08.2020 / Frankfurt am Main / 18.00 Uhr

Jobsharing für Führungspositionen – ein Beispiel aus der DB AG

Catherine Marie Koffnit, Leiterin HR Regionalbereich Ost, Mitglied der RBL, Deutsche Bahn - DB Netz AG



**Vielen Dank
an unsere
Premiumpartner.**

AON
Empower Results®

www.aon.com

■ HEALTH & WELLBEING

**BEITEN
BURKHARDT**

www.beiten-burkhardt.com

■ ARBEITSRECHT

BONAGO :)
Ihre Belohnungsexperten

www.bonago.de

■ HR BENEFITS & SOLUTIONS

DDBR Consulting GmbH
Change und Begleitung

www.ddbr-consulting.de

■ UNTERNEHMENSBERATUNG

ebase

www.ebase.com

■ ZEITWERTKONTEN & BAV

elipsLife
your insurance

www.elipslife.com

■ BETRIEBL. EINKOMMENSICHERUNG

gmo. Gesellschaft für Management -
beratung + Outplacement mbH
Impulse für neue Wege

www.gmo-mbh.de

■ OUTPLACEMENT

HR CONSULTANTS
We know HR People

www.hr-consultants.de

■ INTERIM MANAGEMENT

HR
EXCELLENCE GROUP

www.hr-excellence-group.de

■ KOMPETENZMANAGEMENT

tailoring relocation solutions
packimpex.

www.packimpex.de

■ RELOCATION & ENTSENDUNG

PensionCapital

www.pensioncapital.de

■ BETRIEBL. ALTERSVERS. & BENEFITS

Personio

www.personio.de

■ HR-SOFTWARE

prima
human resources
www.prima-hr.de

www.prima-hr.de

■ ... TOP HR SUPPORT UND MEHR!

rex systems

www.rexx-systems.com

■ HR-SOFTWARE

ROTH INSTITUT
Ein Mitglied der Orbitak-Gruppe

www.roth-institut.de

■ PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

**+simmons
simmons**

www.simmons-simmons.de

■ ARBEITSRECHT

**Warth & Klein
Grant Thornton**
An instinct for growth™

www.wkgt.com

■ STEUERBERATUNG

Wir schaffen Lösungen

Betriebliche Versorgungs-
lösungen mit Weitblick



Employer Branding

- Zeitwertkonten
- Sabbatical
- Vorruhestand
- Altersteilzeit
- bAV und Entgeltumwandlung



Vorsorge für Gesellschafter- Geschäftsführer

- Pensionszusage
- attraktive Kapitalanlagekonzepte
- Insolvenzabsicherung
- Verpfändungsmodelle
- modernes Online-System



Komplettlösungen im Bereich bAV und Zeitwertkonten

- Fondslösungen und Robo Advisor
- Bilanz- und Steuerreporting
- Life-Cycle-Modelle
- Arbeitnehmer-App
- Treuhandmodelle



Beachten Sie unseren Vortrag auf HR-RoundTable EXTRA

„Employer Branding stärken durch moderne Benefits-Konzepte“

21.04.2020 (Di) · 14:55 – 15:15 Uhr

22.04.2020 (Mi) · 11:20 – 11:40 Uhr

Adelheid Lanz, Prokuristin und Leiterin
Pension Management bei ebase®

Informationen unter www.hr-roundtable.online

Mehr Informationen finden Sie unter
unternehmen.ebase.com

Risikohinweis: Anlagen in Fonds/ETFs sind mit Risiken verbunden. Darunter zählen Kursschwankungs- und Kursverlustrisiken, Bonitäts- und Emittentenrisiken, Wechselkurs- oder Zinsänderungsrisiken. Risiken können einzeln oder kumuliert eintreten.

ebase

Ihr Digital Financial
Service Partner