



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe April 2016

## PERSONALSTRATEGIE

Mit der Glaskugel die Talente finden und halten

## RECHT

Das Neueste zu Verstorbenen, Schwarzen Schafen, Fremdpersonal und Druckkündigung

## MITBESTIMMUNG

Konstruktive Mitgestaltung ist möglich

## INTERIM MANAGEMENT

Die tägliche Arbeit eines HR-Feuerwehrmanns bei IT-Projekten

## KOMPETENZMANAGEMENT

„Familie Puh“ und die Eignungsdiagnostik



## PERSONALSUCHE

# Praktikum war gestern, das Berufekarussell ist heute!

Peter Friedrich / Personalleiter Deutschland / Nordzucker AG

Mit freundlicher Unterstützung:





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



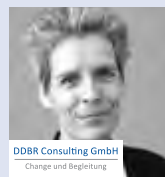
**A**  
KATHARINA BEHRENBECK  
Director of MICE and Entertainment Sales  
Althoff Hotel & Gourmet Collection &  
Ameron Hotels



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



**HR EXCELLENCE**  
DR. WOLFGANG BORNTRÄGER  
Partner  
HR Excellence Group GmbH



**DDBR CONSULTING GMBH**  
HENDRIKJE DICKSCHEN  
Managing Director  
DDBR Consulting GmbH



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



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



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



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



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



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



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



**BetterHeads**  
CHRISTIAN HAMACHER  
Geschäftsführer  
BetterHeads GmbH



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



**KPMG**  
DR. LARS HINRICHS, LL.M.  
Fachanwalt für Arbeitsrecht  
KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



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



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



**vit@liberty**  
HARALD HOLZER  
Geschäftsführer  
vit@liberty GmbH



**BREMER LANDESBANK**  
MANFRED HORN  
Personalmanagement  
Bremer Landesbank



**PERSONAL**  
STEFANIE HORNING  
Presseprecherin „Zukunft Personal“  
und „PERSONAL“  
spring Messe Management GmbH



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



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



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



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



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



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



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

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



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



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



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



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



**AGW**  
CORDULA MIOSGA  
GF Human Resources  
Arbeitgeberverband Region Braun-  
schweig e. V.



**CINEMAXX**  
MARC MURRAY  
Human Resources Director  
Cinemaxx Holdings GmbH



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



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



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



**KKK**  
MARGOT OTT-SIERENTOPF  
Personalmarketing /  
zertifizierte systemische Supervisorin  
Kaufmännische Krankenkasse – KKH



**AXA**  
TOBIAS PAPE  
Direktor Internationale und  
Betriebliche Krankenversicherung  
AXA Krankenversicherung AG



**ArcelorMittal**  
JÖRG PEHL  
Projektmanager / Projektleiter Desgra-  
fischer Wandel  
ArcelorMittal Bremen GmbH



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



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



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



**IMV**  
OLIVER RENDL  
Geschäftsführer  
Innermetrix Deutschland GmbH



**Employer Branding NOW**  
NICOLAS SCHEIDTWEILER  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Consus Marketing GmbH  
Employer Branding Now



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



**wts**  
PETER SCHMITZ  
Senior Manager  
WTS Beratungsgruppe



**SWP OUTPLACEMENT**  
HANS-JOSEF SCHNEPFER  
Geschäftsführer  
SWP Outplacement GmbH & Co. KG



**IBM**  
KATRIN SCHOEPF  
Führungskräfte-Entwicklung  
IBM



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



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



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



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



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



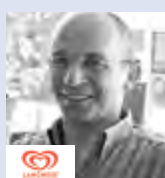
**KUEHNE+NAGEL**  
ANDRÉ UNLAND  
Vice President Human Resources  
Organizational and People Development  
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



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



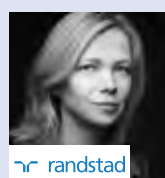
**charisManufaktur**  
SILKE WARM  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung



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



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



**randstad**  
MEIKE WOLF  
District Manager  
Randstad Deutschland



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



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



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



# Liebe Leserin, lieber Leser,

akquisefrei netzwerken, von Personalern für Personal, regelmäßig und an zehn Standorten zwischen Hamburg und München, mit Diskussionen und Vorträgen zu aktuellen Themen und mit Referenten, die etwas zu sagen haben – das ist der Anspruch des HR-RoundTable.

Für uns galt es, Mitte März in Hannover diesem Anspruch auf einer etwas anderen Bühne gerecht zu werden: Der HR-RoundTable trat als HR-Kooperationspartner der CeBIT bei der weltweit größten Messe für Informationstechnik auf. Dieser Herausforderung, eine Brücke zwischen HR und IT zu schlagen, haben wir uns gern – und mit Erfolg – gestellt.

Fünf Tage CeBIT, für uns bedeutete das rund 70 Vorträge. Ein Schwerpunkt dabei: Der täglich wechselnde IBM-Vortrag mit anschließendem „Meet the IBM HR experts“ im Lounge-Bereich des HR-RoundTable. Den Anfang machte Norbert Janzen, Arbeitsdirektor und CHRO IBM Deutschland, mit einem Keynote-Vortrag zum Thema „Lösungen zu Arbeiten 4.0 werden von Mitarbeitern erwartet – wie gestaltet IBM diesen Wandel?“. Mehr von IBM und Norbert Janzen können Sie in dieser Ausgabe ab Seite 32 lesen.

Eine weitere Besonderheit war die vom HR-RoundTable organisierte Podiumsdiskussion: Vier Personalexperten (von VILSA, Nordzucker, TenneT TSO und der ckc group) erörterten dabei das Thema „Von Nullen und Einsen bei der Personalsuche“ und berichteten zudem von eigenen Erfahrungen. Was man beispielsweise bei der Nordzucker AG unter dem Begriff „Berufekarussell“ versteht, erklärt deren Personalleiter Deutschland, Peter Friedrich, ab Seite 22 dieser Ausgabe.

Aber „nach der Messe ist vor der Messe“ und dementsprechend laufen die Vorbereitungen für unsere Aktivitäten bei den jetzt anstehenden Messen, der PERSONAL2016 Nord in Hamburg und der PERSONAL2016 Süd in Stuttgart. Mit jeweils 16 Vorträgen pro Tag sollten diese Veranstaltungen ebenso abwechslungsreich werden, wie die Ausgabe der HRR-News, die Sie gerade lesen. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und freue mich auf den Dialog mit Ihnen.

Ihr Thomas Buck

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

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

## IN DIESER AUSGABE

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

### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 7 Silicon Valley als Vorbild für unsere Unternehmenskultur?

### ■ KOMPETENZMANAGEMENT

- 8 Berufliche Eignungsdiagnostik in der Arbeitskultur 2020
- 10 Kennen Sie „Familie Puh“?
- 11 Future Work: Führungskompetenzen von morgen

### ■ GESUNDHEIT

- 13 Digitalisierung als Chance beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege
- 14 Gesunde Mitarbeiter in einer digitalen Arbeitswelt

### ■ ENTSENDUNG

- 15 Das neue Meldegesetz und seine Auswirkungen in der Praxis

### ■ MITBESTIMMUNG

- 16 Professionelle Vorbereitung einer Betriebsratsverhandlung

### ■ PERSONALSUCHE

- 18 Die Auswahl des richtigen Personalberaters
- 19 Zeitwertkonten – das Plus bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern
- 20 Recruiting 4.0: Dem Mitarbeiter eine neue Rolle geben
- 22 Praktikant – Last oder Chance?!

### ■ RECHT

- 25 Das schwarze Schaf
- 26 Keine Druckkündigung ohne vorherige Mediation wirksam?
- 27 Irrwege beim Fremdpersonaleinsatz?
- 29 Der Verstorbene hinterlässt ...

### ■ PERSONALSTRATEGIE

- 30 Warum eigentlich noch planen?
- 32 Talente intelligent finden und halten – Daten und Software im Personalmanagement

### ■ INTERIM MANAGEMENT

- 34 Staples – amerikanisch geprägt und vor großen Herausforderungen

**Dienstag, 26.04.2016**

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| 09.00         | Kaffee zum Messeauftritt beim HR-RoundTable  |   |
| 09.25 – 09.50 | Die perfekte Stellenanzeige [HR, Recruiting & Talent Management I / II]                            | Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks AG                              |
| 09.55 – 10.20 | Employer Branding im Retail bei der Tom Tailor Group   | Maria Elena Morsbach, Tom Tailor GmbH                                 |
| 10.30 – 10.55 | BGM klassisch oder digital? Wie Sie das Beste aus beiden Welten für ein erfolgreiches BGM nutzen   | Harald Holzer, vitaliberty GmbH                                       |
| 11.00 – 11.25 | Mitarbeiter-Benefits als Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt der Zukunft – Wenn Zeit mehr wert ist    | Angelika Schuller, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®) |
| 11.30 – 11.55 | Lernkultur im Fluss?! – was neue Medien auslösen können  | Jochen Mayer, gmo mbH   |
| 12.00 – 12.25 | Analyse psychischer Belastungen – wie Sie die gesetzliche Pflicht erfüllen und Motivation stiften  | Tim-Oliver Goldmann, prima hr   |
| 12.30 – 12.55 | E-Learning – der Schritt in eine neue Lernkultur ist auch im Mittelstand möglich!                  | Martin Damm, HEGEMANN Gruppe  |
| 13.00 – 13.25 | Recruitment ist Marketing – die besten Talente gewinnen  | Katharina Peters, IBM Deutschland GmbH                                |
| 13.30 – 13.55 | Erfolgsfaktor Talent Management: So steigern Sie gezielt die Mitarbeiterbindung im Unternehmen     | Frank Thieme, retentionconsulting.de                                  |
| 14.00 – 14.25 | Develop. Always. – Individuelle Entwicklung ist die Grundlage für zufriedene Mitarbeiter           | Steffen Neefe, Top Employers Institute                                |
| 14.30 – 14.55 | Pragmatische Nutzung verfügbarer Inhouse-Technologien für die Schulung von 2.000 Beschäftigten     | Marc Murray, CinemaxX   |
| 15.00 – 15.25 | „Headhunter for Dummies   Für jeden den »richtigen« Personalberater oder Personaldienstleister“    | Christian Hamacher, BHeads GmbH   BetterHeads                         |
| 15.30 – 15.55 | Rendezvous der Eisberge: Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln | Guntram Maschmeyer, Dwellworks GmbH                                   |
| 15.55 – 16.20 | HRguidefix: Transparenz im Dienstleister Dschungel   | Helge Kochskaemper, supportas   |
| 16.20 – 16.45 | Einstellungsinterviews professionell führen  | Katharina Nolden, TenneT TSO GmbH                                     |
| 16.50 – 17.15 | Trommeln fürs Training – starke Kommunikation für starke Bildungskonzepte                          | Dr. Lars-Peter Linke, Corporate Learning Communication                |

**Mittwoch, 27.04.2016**

|               |  |  |
|---------------|--|--|
| 09.00         | Kaffee zum Messeauftritt beim HR-RoundTable  |  |
| 09.20 – 09.45 | Bewerbermanagement: Studienergebnisse und Best Practice [HR, Recruiting & Talent Management II / II] | Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks AG     |
| 09.50 – 10.15 | Update Arbeitsrecht Digitale Arbeitswelten – Neues aus Gesetzgebung und Rechtsprechung               | Dr. Alexandra Henkel, MM, FPS                |
| 10.20 – 10.45 | Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor   | Thomas Frühwein, 100 % Unternehmenskultur    |
| 10.50 – 11.15 | HRguidefix: Transparenz im Dienstleister Dschungel   | Helge Kochskaemper, supportas                |
| 11.15 – 11.40 | Dschungelcamp oder Germanys next top... : Wie Potenzialträgerauswahl und Nachfolgeplanung gelingen   | Manfred Horn, Bremer Landesbank              |
| 11.45 – 12.10 | HR-Verwaltung 4.0: Der einfache Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen                            | Rüdiger Zielke, PensionCapital GmbH          |
| 12.15 – 12.40 | Pflege und Beruf gut vereinbart: Digitale Unterstützung für Ihre Mitarbeiter                         | Alexander Burger, vitacare GmbH/JUUNA        |
| 12.45 – 13.10 | Erfolgreiche Führungsstrategien – welche neuen Erkenntnisse liefert uns die Neurowissenschaft?       | Tim-Oliver Goldmann, prima hr                |
| 13.15 – 13.40 | Das Multi-Channel-Publishing als Königsdisziplin im Personalmarketing                                | Nicolas Scheidtweiler, Consus Marketing GmbH |
| 13.45 – 14.10 | HR Analytics – wie Daten helfen gute Personalarbeit zu machen  | Sven Semet, IBM Deutschland GmbH             |
| 14.15 – 14.40 | Cartus Studie „Die größten Herausforderungen bei Entsendungen“                                       | Christoph Zeinecker, Cartus                  |
| 14.45 – 15.10 | Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur  | Horst van Gageldonk, gmo mbH                 |
| 15.15 – 15.40 | Der demografische Wandel ist da – und nun?   | Jörg Pehl, ArcelorMittal Bremen GmbH         |
| 15.45 – 16.10 | Eine Unternehmenskultur richtig gestalten  | Thomas Frühwein, 100 % Unternehmenskultur    |
| 16.15 – 16.40 | Update Arbeitsrecht Digitale Arbeitswelten – Neues aus Gesetzgebung und Rechtsprechung               | Dr. Alexandra Henkel, MM, FPS                |
| 16.45 – 17.10 | Gesundheitsmanagement strategisch ausrichten und steuern   | Martin König, OTTO (GmbH & Co KG)            |



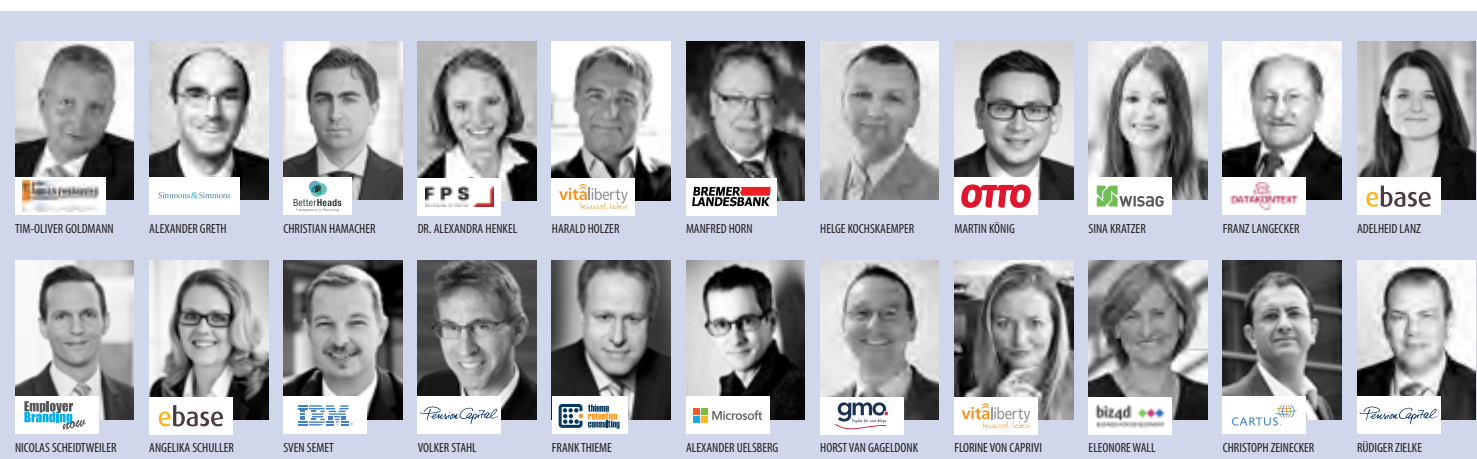
Der HR-RoundTable ist zu erreichen: Tel. 040/79 14 20 82 · E-Mail: Info@HR-RoundTable.de · www.HR-RoundTable.de · www.hrm.de/Gruppe HR-RoundTable · www.xing.de/Gruppe HR-RoundTable

**Dienstag, 10.05.2016**

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| 09.00         | Kaffee zum Messeauftritt beim HR-RoundTable  |   |
| 09.25 – 09.50 | Die perfekte Stellenanzeige [HR, Recruiting & Talent Management I / II]                            | Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks AG                          |
| 09.55 – 10.20 | Führung im digitalen Zeitalter   | Sandra Bierod-Bähre, KIND Unternehmensgruppe                      |
| 10.30 – 10.55 | BGM klassisch oder digital? Wie Sie das Beste aus beiden Welten für ein erfolgreiches BGM nutzen   | Harald Holzer, vitaliberty GmbH                                   |
| 11.00 – 11.25 | Mitarbeiter-Benefits als Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt der Zukunft – Wenn Zeit mehr wert ist    | Adelheid Lanz, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®) |
| 11.30 – 11.55 | Recruitment ist Marketing – die besten Talente gewinnen  | Martha Cieslinska, IBM Deutschland GmbH                           |
| 12.00 – 12.25 | Work meets life – das neue Arbeiten! Potenzial und Grenzen   | Alexander Uelsberg, Microsoft Deutschland GmbH                    |
| 12.30 – 12.55 | Pflege und Beruf gut vereinbart: Digitale Unterstützung für Ihre Mitarbeiter                       | Alexander Burger, vitacare GmbH/JUUNA                             |
| 13.00 – 13.25 | Analyse psychischer Belastungen – wie Sie die gesetzliche Pflicht erfüllen und Motivation stiften  | Tim-Oliver Goldmann, prima hr                                     |
| 13.30 – 13.55 | Das 360°-Feedback als Instrument der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen                      | Susanne Dentler, Schaeffler Technologies AG & Co. KG              |
| 14.00 – 14.25 | Rendezvous der Eisberge: Interkulturelle Begleitung von grenzüberschreitenden Arbeitsplatzwechseln | Guntram Maschmeyer, Dwellworks GmbH                               |
| 14.30 – 14.55 | Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel   | Daniel Goetz, agateno Training & Coaching                         |
| 15.00 – 15.25 | Gibt es unter älteren Mitarbeitern High Potentials?  | Britta Bauer, Kugler MAAG CIE GmbH                                |
| 15.30 – 15.55 | Mentoring: vom Kaffee-Kränzchen zum wirksamen Prozess – kritische Erfolgsfaktoren                  | Eleonore Wall, biz4d - Mentoring-Programme                        |
| 15.55 – 16.20 | New Management: Was können wir vom Silicon Valley lernen?  | Franz Langecker, DATAKONTEXT GmbH                                 |
| 16.20 – 16.45 | Employer Branding mit betrieblichen Zusatzleistungen   | Rüdiger Zielke, PensionCapital GmbH                               |
| 16.50 – 17.15 | E-Learning – der Schritt in eine neue Lernkultur ist auch im Mittelstand möglich!                  | Martin Damm, HEGEMANN Gruppe                                      |

**Mittwoch, 11.05.2016**

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| 09.00         | Kaffee zum Messeauftritt beim HR-RoundTable  |   |
| 09.20 – 09.45 | Bewerbermanagement: Studienergebnisse und Best Practice [HR, Recruiting & Talent Management II / II] | Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks AG                          |
| 09.50 – 10.15 | Mentoring: vom Kaffee-Kränzchen zum wirksamen Prozess – kritische Erfolgsfaktoren                    | Eleonore Wall, biz4d - Mentoring-Programme                        |
| 10.20 – 10.45 | Update zum Arbeitsrecht  | Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP                            |
| 10.50 – 11.15 | Mitarbeiterbindung – Führungsaufgabe statt HR-Thema  | Martin Damm, HEGEMANN Gruppe                                      |
| 11.20 – 11.45 | BGM klassisch oder digital? Wie Sie das Beste aus beiden Welten für ein erfolgreiches BGM nutzen     | Florine von Caprivi, vitaliberty GmbH                             |
| 11.50 – 12.15 | „Achtsamkeit“ im Unternehmen: Esoterik oder hilfreiches Instrument für Mitarbeiter & Führungskräfte? | Thomas Pohl, Universal-Investment-Gesellschaft mbH                |
| 12.20 – 12.45 | Mitarbeiter-Benefits als Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt der Zukunft – Wenn Zeit mehr wert ist      | Adelheid Lanz, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®) |
| 12.50 – 13.15 | Cartus Studie „Die größten Herausforderungen bei Entsendungen“                                       | Christoph Zeinecker, Cartus                                       |
| 13.20 – 13.45 | „Headhunter for Dummies   Für jeden den »richtigen« Personalberater oder Personaldienstleister“      | Christian Hamacher, BHeads GmbH   BetterHeads                     |
| 13.50 – 14.15 | Cross Cultural Competence bei international operierenden Unternehmen                                 | Robert Frank, Wind River GmbH                                     |
| 14.20 – 14.45 | Develop. Always. – Individuelle Entwicklung ist die Grundlage für zufriedene Mitarbeiter             | Steffen Neefe, Top Employers Institute                            |
| 14.50 – 15.15 | HR-Verwaltung 4.0: Der einfache Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen                            | Volker Stahl, PensionCapital GmbH                                 |
| 15.20 – 15.45 | HR Analytics – wie Daten helfen gute Personalarbeit zu machen  | Sven Semet, IBM Deutschland GmbH                                  |
| 15.50 – 16.15 | Update zum Arbeitsrecht – Neueste Entwicklungen und Entscheidungen                                   | Martin Fink, Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH       |
| 16.20 – 16.45 | Mitarbeiterbindung als strategische Herausforderung: Wertorientierte Bindungsinstrumente der WISAG   | Sina Kratzer, WISAG Facility Service Holding GmbH & Co. KG        |
| 16.50 – 17.15 | Kompetenz im Chaos – Selbstführung im Wandel   | Eike Reinhardt, agateno Training & Coaching                       |



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

# Top Employers 2016



## PERSONAL2016

26. – 27. April 2016, Hamburg Messe und Congress  
10. – 11. Mai 2016, Messe Stuttgart

**P**ersonalverantwortliche blicken im Zusammenhang mit der Digitalisierung bisweilen etwas neidisch auf das Silicon Valley: Eine unternehmerisch orientierte, amerikanische Corporate Culture gilt vielen als Erfolgsmodell der Zukunft. Doch wollen wir hierzulande wirklich eine „Silicon-Valley-Unternehmenskultur“ etablieren? Und wenn ja, wie? Sollte eine einheitliche Unternehmenskultur für alle Mitarbeiter-Segmente gelten oder macht man bewusst Unterschiede? Zalando hat das Experiment gewagt und Frauke von Polier, Personalverantwortliche des Online-Versandhändlers, berichtet in einem Keynote-Vortrag auf der PERSONAL2016 Nord darüber – präsentiert vom HR-RoundTable.

Ihr Beitrag läuft im neuen Eventforum, einer zentralen Arena in der Messehalle, das mit seiner lockeren Bestuhlung nicht nur optisch für ein neues Erscheinungsbild sorgt, sondern auch mehr Interaktion und Diskussion bringt. Außer den Vorträgen der Keynote-Speaker – unter ihnen auch der Blogger und Spiegel-Kolumnist Sascha Lobo – gibt es dort die ersten HR-Battles, Best-Practice-Panels und das neue Format „Business & Science connect“, das neueste Erkenntnisse aus der Forschung mit Praxisbeispielen kombiniert. Der HR-RoundTable hat außer seiner Präsenz im Eventforum noch einen eigenen Hotspot für den Austausch zwischen Personalern, denn am Stand F.18 in Halle A4 kommen weitere Unternehmensvertreter zu Wort: So berichtet zum Beispiel Maria Elena Morsbach von Tom Tailor über Employer Branding im Retail der Unternehmensgruppe, während Martin Damm von der Hegemann-Gruppe und Marc Murray von CinemaxX das Thema E-Learning aus verschiedenen Blickwinkeln ins Visier nehmen.

### Expertennetzwerke auch firmenintern auf dem Vormarsch

Das Programm in Stuttgart ist ebenso hochkarätig. Der HR-RoundTable stellt auf einer der großen Messebühnen ein besonders innovatives Personalkonzept vor: Um heute schon für die Zukunft gewappnet zu sein, hat die Deutsche Bahn im Juni 2015 ein Netzwerk mit internen und externen Experten für die Digitalisierungs-

# Silicon Valley als Vorbild für unsere Unternehmenskultur?

Viel Freiraum, eigene Projekte, ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben – das wünschen sich viele Beschäftigte. Personal- und Führungskräfte diskutieren auf dem HR-RoundTable der diesjährigen Frühjahrmessen PERSONAL2016 Nord und Süd, welche Zukunftsmodelle sie dafür bieten müssen. Bei den Vorträgen auf der großen sowie der kleinen Bühne steht jedenfalls der Austausch unter Gleichgesinnten im Vordergrund – am 26. und 27. April in den Hamburger Messehallen ebenso wie am 10. und 11. Mai in der Messe Stuttgart.



initiative „Arbeitswelten 4.0“ ins Leben gerufen. Interne trafen auf namhafte Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft mit dem Ziel, zukünftige Arbeitswelten gemeinsam zu gestalten. In fünf Arbeitsgruppen nutzten die Experten die Szenario-Technik, um mögliche Entwicklungspfade zu erkennen und Prototypen für die Arbeit von morgen zu generieren. Keynote-Sprecherin Susanne Küspert, Leiterin Personalstrategie der Deutschen Bahn, berichtet auf der PERSONAL2016 Süd, wie das Projekt inzwischen vorangeschritten ist.

Stand H.37 in Halle 6 ist der Treffpunkt für zahlreiche weitere Vorträge von Personalern sowie für anschließendes Networking. Dort skizziert unter anderem Sandra Bierod-Bähre von der KIND Unternehmensgruppe ihre Vorstellungen von Führung im digitalen Zeitalter. Alexander Uelsberg von Microsoft Deutschland zeigt in seinem Beitrag „Work meets life – das neue Arbeiten!“ Potenziale und Grenzen innovativer Arbeitskulturen auf und Robert Frank von Wind River thematisiert

die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter in international operierenden Unternehmen.

In Hamburg sind rund 240 und in Stuttgart etwa 300 Aussteller mit ihrem Portfolio am Start. Weitere Informationen, Ausstellerliste und Möglichkeiten zur Registrierung finden Interessierte unter [www.personal-messe.de](http://www.personal-messe.de). Hintergrund-Stories und Interviews mit den Messeakteuren bietet der Messeblog unter [blog.zukunft-personal.de](http://blog.zukunft-personal.de).



#### STEFANIE HORNING

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

# Berufliche Eignungsdiagnostik in der Arbeitskultur 2020

In den nächsten Jahren wird die Art und Weise wie der Mensch Arbeit erbringt und wie Gesellschaft und Unternehmen Arbeit und beruflichen Erfolg charakterisieren einem starken Wandel unterliegen. Dies wird auch die Prognose beruflichen Erfolgs beeinflussen. Dieser Beitrag stellt diesbezüglich wichtige Trends vor und skizziert konkrete Umsetzungsmöglichkeiten, anhand von Praxisbeispielen bei der Unternehmensgruppe Wuppermann.

## Trends im Arbeitsmarkt und in der Arbeitskultur

Wesentliche quantitative Aspekte und Trends am deutschen Arbeitsmarkt wurden in der Studie „Arbeitsmarkt 2030“ (Vogler-Ludwig/Düll 2013) in einem dynamischen Modell zusammengetragen. Im Kern wird für Deutschland eine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials, proportional zur Bevölkerungsentwicklung, vorhergesagt. Dies bedeutet eine tendenziell fortschreitende Einengung bei der Personalauswahl, stärkere Ressourcenbindung in der Personalwerbung, etwa durch Active Sourcing, und eine starke Betonung intern vorhandener Humanressourcen, sprich der Personalentwicklung, Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und der Arbeitszeitflexibilisierung (Mercer/Bertelsmann Stiftung 2012). Zudem ändern sich die Präferenzen von jungen Bewerbern, wie die folgende Grafik aus einer Befragung von Jahrgängen der Generation Z veranschaulicht.

## Kompetenzmanagement und Arbeitskultur

Die spezifische Kultur eines Unternehmens stellt eine wesentliche Rahmenbedingung für ein wirksames Kompetenzmanagement und die Entwicklung von Kompetenzen dar (Kliesch 2003). „Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie

den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“ (North et al. 2013). Deshalb entstanden zur Ableitung strategischer Personalziele aus der Unternehmensstrategie sogenannte Kompetenzmodelle. Die Erstellung unternehmensspezifischer Globalkompetenzmodelle bietet für den Arbeitgeber eine hohe Vergleichbarkeit innerhalb des Geltungsbereichs des Kompetenzmodells. Die Validität der Kompetenzerfassung kann durch intensive Beurteiler-schulungen weiter verbessert werden. Dagegen ist ein individuelles Kompetenzmodell für jeden Arbeitsplatz relativ aufwendig und nicht immer konvergent mit Unternehmenszielen. Dafür bietet es die Chance, über die spezifische Operationalisierung sehr nahe an die Anforderungen des jeweiligen Jobs heranzukommen und so die Validität der Vorhersage zu verbessern.

## Berufliche Eignungsdiagnostik 2020

Wie wirken sich nun diese Veränderungen auf die berufliche Eignungsdiagnostik aus? In Anlehnung an die Recruiting-Szenarien 2020 von Schermuly et al. (2012) werden im Folgenden sieben Impulse diskutiert und partiell mit Beispielen bei Wuppermann konkretisiert.

### Impuls 1: Integriertes Kompetenzmanagement bei Wuppermann

Die Eignungsdiagnostik wird im Zuge der stärkeren Verbreitung des Kompetenzmanagements vermutlich immer kompetenz- und handlungsbasierter und entfernt sich weiter von Eigenschaftsansätzen oder Traits, wie sie oft in Persönlichkeitstests zu finden sind. Dies findet bei Wuppermann im Sinne eines integrierten, auf die firmenspezifischen Ziele ausgerichteten Kompetenzmodells statt. Die genaue Anforderungsanalyse und die Ableitung realistischer erfolgskriti-

scher Faktoren stehen dabei im Vordergrund. Das Kompetenzmodell findet Anwendung in vielfältigen Instrumenten der Personalauswahl sowie der Personal- und Organisationsentwicklung; etwa im jährlichen Kompetenz- und Entwicklungsgespräch für die Führungskräfte und in der Wuppermann Academy.

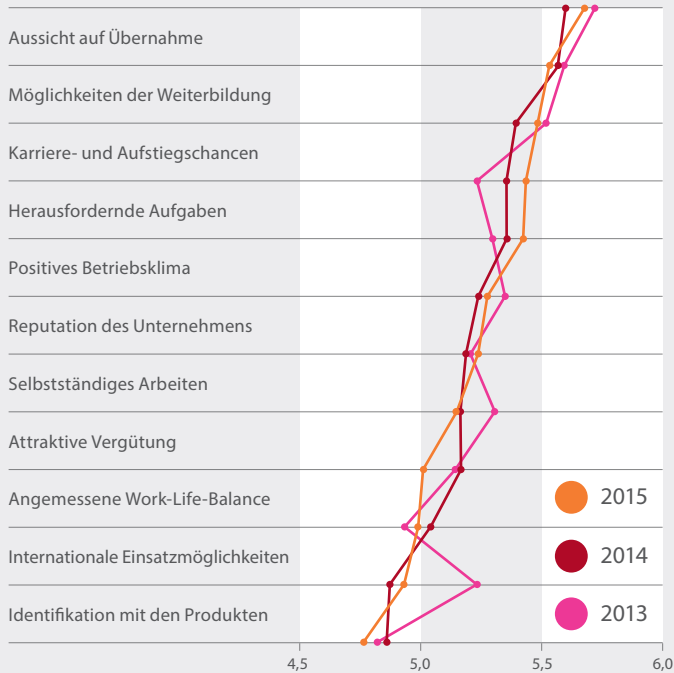
### Impuls 2: Inhalte des Kompetenzmanagements

Dynamiken – wie etwa internationale Zusammenarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung, verstärkter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik, zunehmende Komplexität sowie verschärfter Leistungs- und Innovationsdruck – sind wesentliche aber nicht alle Treiber einer Veränderung der Arbeitskultur, hin zu einer lern- und wandlungsfähigen Organisation. Das Zusammenspiel dieser Faktoren ist dafür maßgeblich, ob Fach- und Führungskräfte im beruflichen Kontext wirksam werden können. Entsprechend wird die an Diversity-Kriterien orientierte Differenzierung bei der beruflichen Eignungsdiagnostik zunehmen.

### Impuls 3: Lernende Organisation im Spannungsfeld Leadership versus Management

Erfolgreiche Change-Prozesse erfordern Leadership, da neue Situationen angenommen werden müssen – das geschieht vorrangig durch emotionale Ansprache und Beteiligung (Sarges 2013a, S. 10). Auf der einen Seite steht der effizienzorientierte Typus „Manager“ als kühler, detailorientierter und sachlicher Optimierer von Arbeitsleistung und sonstigen Ressourcen. Auf der anderen Seite befindet sich der charismatische und emotionale Leader, der es vermag, Menschen durch Visionen und Ziele zu begeistern und zu überzeugen – die Leadership-Anteile in der Kompetenzausprägung geeigneter Kandidaten werden künftig eher steigen müssen.





**Frage:** Der folgende Themenblock widmet sich der Frage, wie attraktiv ein Unternehmen als Arbeitgeber ist. Welche Faktoren sind für Dich von Bedeutung?

- ▶ Die Aussicht auf Übernahme ist für die meisten Kandidaten das wichtigste Attraktivitätsmerkmal.
- ▶ Die Frage der Identifikation mit der Dienstleistung / dem Produkt spielt hingegen eine untergeordnete Rolle.

1 = unwichtig 6 = sehr große Bedeutung / Quelle: managerberater (2015) / n = 548 Bewerber

**Impuls 4: Interkulturalität, Akzeptanz und Verbreitung**

Von jeher sind Verfahren der beruflichen Eignungsdiagnostik und der dahinter liegenden Eigenschafts- und Verhaltensmodelle in den Kontext eines Kulturraums (Krause 2011, S. 41ff.) eingebettet. Durch die geforderte unternehmensweite Vergleichbarkeit und die zunehmende Globalisierung von Unternehmen müssen diese Verfahren auch über verschiedene Kulturkreise hinweg eine vergleichbar standardisierte Kompetenzerfassung ermöglichen (Schröder et al. 2010, Folie 19). Die jüngsten Entwicklungen im Internet haben dies insbesondere in Bezug auf die Durchführung und Akzeptanz von Tests bereits stark befördert (Sarges 2013a, S. 14). Als ein Ergebnis der Teil-Delphi-Studie zum Recruiting in 2020 konnte herausgearbeitet werden, dass „der Einsatz von Assessment-Centern und Persönlichkeitstest immer selbstverständlicher wird“ (Schermyly et al. 2012, S. 8).

**Impuls 5: „Fit“ aus Profil und Person**

Die fundierte Prüfung der Passung von Arbeitnehmer und Arbeits- beziehungsweise Organisationskontext kann den Prozess, hin zur erwünschten 100-prozentigen Produktivität, beschleunigen. „Dies kann auf zwei (sich ergänzende) Weisen geschehen: a.) durch die Anpassung von Arbeit (und Organisation) an die Menschen und b.) durch die Anpassung von Menschen an die Arbeit (und Organisation)“ (Sarges 2013a, S. 10). Insbesondere der Punkt b.) zielt dabei auf das Thema Kompetenzentwicklung und -beurteilung. Ausgangsbasis ist ein professionell erstelltes Anforderungsprofil bezüglich Person und Stelle (Schermyly et al. 2012a, S. 10). Bei Wuppermann geschieht dies durch ein Globalkompetenzmodell für diverse Verwendungen und jobspezifische Erfolgskriterienerfassung.

**Impuls 6: Multimodales Vorgehen bei Wuppermann**

Multimodal heißt, dass verschiedene Instrumente mit unterschiedlichen Prognosevaliditäten kombiniert werden und so die Treffsicherheit, oder Hitrate, der Vorhersage beruflichen Erfolgs weiter gesteigert wird (Weinert/Schermyly 2012, S. 295). So werden bei Wuppermann, außer dem strukturierten kompetenzbasierten Interview, auch klassische AC-Übungen, wie Rollensimulationen sowie eine Management Fallstudie, durchgeführt. Zudem kommen Persönlichkeitstests, wie BIP und OPQ 32, zum Einsatz. Künftig dürften auch Intelligenz- und Leistungstests durchgeführt werden, da diese die besten Prädiktoren für beruflichen Erfolg sind. Allerdings sind hier, trotz wissenschaftlicher Evidenz, oft Akzeptanzbarrieren bei den Kandidaten zu überwinden.

**Impuls 7: Professionalisierung der Auswahlprozesse**

Die Anspruchshaltung von Bewerbern und Mitarbeitern hinsichtlich eines professionellen und fundierten HR-Managements wird steigen. Kommen eignungsdiagnostische Verfahren zur Anwendung, wird deren professioneller Einsatz sowie nachvollziehbares Kompetenzfeedback erwartet. Es ist zu hoffen, dass die Prozessnorm DIN 33430 zum professionellen Einsatz beruflicher Eignungsdiagnostik mehr Zuspruch als heute erfährt (Gertz 2011, S. 34f.). Ein weiteres Moment der Professionalisierung wird eine stärkere Evaluation der eingesetzten Instrumente sein (Schermyly et al. 2012b, S. 10). Zentrale Evaluationsfragen sind: „Messe ich das Richtige“ und „Messe ich richtig“, um beruflichen Erfolg vorherzusagen.

**Fazit:** Dieser Ausblick auf Trends und Entwicklungen in der beruflichen Eignungsdiagnostik zeigt, dass die Kernherausforderung der Personal diagnostik eine evaluierte Definition beruflichen Erfolgs, dessen valide Prognose und eine ständige Antizipation der Anforderungen bleibt. Das Zitat von Henry Ford bleibt aktuell: „Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind“.



**DR. MICHAEL BUGGE**

Leiter Corporate HR

Wuppermann AG

E-Mail: Michael.Bugge@wuppermann.com



# Kennen Sie „Familie Puh“?

Vom Umdeuten – eine systemische Intervention verändert die Kommunikation

„Puh, das auch noch“.

„Puh, was soll denn das alles?“.

„Puh, wer hat sich das ausgedacht, das klappt doch nie?“

Wie gehen Sie mit „Puh“-Aussagen um?

Sicher haben Sie solche persönlichen Einschätzungen zu aktuellen Arbeitssituationen auch schon gehört – wenn Sie in ein Büro kommen, oder in Besprechungen. In den Jahren als Führungskraft habe ich mich über solche gefühlsmäßigen Einlassungen meiner Mitarbeiter/innen gefreut. Wenn die Kommunikation so offen ist, dass die „Puhs“ mich direkt erreichten, dann war das ein Geschenk für mich. Denn es ist eine Einladung zum Gedankenaustausch. Jedes „Puh“ höre ich als Signal eines involvierten Kollegen, der noch mitdenkt. Sie finden, dass ich die „Puhs“ umdeute? Selbst wenn – es ist ein gedanklicher Ansatz, der es mir ermöglicht, damit produktiv zu arbeiten.

Was steckt hinter dieser Art von Umdeuten? Es ist ein Mittel aus dem systemischen Ansatz: Aus Energieziehern werden gedankliche Energiebringer. Aus Vorwürfen lassen sich auf diese Weise die Wünsche besser heraushören. Wir beschäftigen uns mit der Wirklichkeitskon-



struktion unseres Gesprächspartners, ohne diese Perspektive selbst zu übernehmen. Wir formulieren eine Möglichkeit. Mit dem Hilfsmittel „Umdeuten“ wirken wir auf den Gesprächspartner ein, sobald die anders formulierte Sicht ausgesprochen ist. Nach deren Rezeption wird diese andere Sicht in unseren Gehirnen eine neue Wirkung entfalten.

Probieren Sie es aus. Es ist wie ein Schalter, den wir, mit (ein wenig) Übung, in uns umlegen können: Werden sich die Gesprächspartner noch ernst genommen fühlen, wenn sie, durch Umdeuten ihrer Sichtweise auf „ein Problem“, in eine neue Perspektive geführt werden?

Umdeuten bedeutet ja nicht, die ursprüngliche Botschaft zu ignorieren oder lächerlich zu machen. Es kommt auf die Formulierung an – quasi als Angebot, die Ausgangsbotschaft mal durch ein anderes Prisma zu betrachten. Es ist häufig dann angebracht, wenn die Sicht stark verinnerlicht ist, also sehr eingefahren oder eindimensional erscheint. Kennzeichen sind bestimmte Worte oder Aussagen wie „immer ist das so...“, „nie bekomme...“, „alle dürfen“.

Ziel ist es, Licht auf eingefahrene Sichtweisen zu werfen. Damit meine ich: Der Gesprächspartner sollte selbst erkennen, dass hier der eigene Blickwinkel zu zementiert ist. Durch meine Intervention möchte ich es ihm ermöglichen, eine andere Sicht als denkbar zu akzeptieren. Wann war es anders? Wie war es das letzte Mal anders? Welche Situationen fallen Ihnen ein? Welche Unterschiede können Sie dabei beobachten – zwischen Situationen, zwischen beteiligten Menschen, zwischen scheinbar identischen Verhaltensweisen?

Hilfreich ist es in jedem Fall, wenn der Gesprächspartner diese andere gedankliche Perspektive, angeleitet durch meine Fragen, selbst entwickelt. Ich vermeide es, ihm dazu Vorschläge zu unterbreiten. Allenfalls formuliere ich eine Hypothese, wie ich es sehe und biete diese als Anregung zur Diskussion.

Bei festen Formulierungen stecken oft Glaubenssätze dahinter. Umdeuten ist eine Möglichkeit, im Gespräch auf diese fest gefügten Gedankengebilde einzugehen. Dies unterstützt der sprachliche Wechsel von der Wirklichkeitskonstruktion unseres Gesprächspartners in den angebotenen Möglichkeitskontext durch Umdeuten.

Meine Empfehlung: Lassen Sie sich weder „Familie Puh“ noch andere Gelegenheiten für einen Gedankenaustausch mit Angeboten zum Perspektivwechsel entgehen. Es ist doch spannend zu erfahren, wie unterschiedlich wir Situationen aufnehmen und welche verschiedenen Bilder in unseren Köpfen entstehen. Das können wir als Botschaft an unseren Gesprächspartner weitergeben, der gerade in einer Perspektive verhakt ist und diese Sicht allein nicht mehr zu wechseln vermag.



**KKH** Kaufmännische Krankenkasse

## MARGO OTT-SIEDENTOPF

KKH Personalmarketing / zertifizierte systemische Supervisorin und Coach

KKH Kaufmännische Krankenkasse

E-Mail: [Margo.Ott-Siedentopf@kkh.de](mailto:Margo.Ott-Siedentopf@kkh.de)

Die hohe Dynamik des Wandels führt in der Arbeitswelt zu einem Umdenken bezüglich traditioneller Strukturen und Konzepte. Wirtschaft und Sozialisation befinden sich auf dem Weg von einer Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft hin zu einer Wissens- und Informationsgesellschaft. Die Internationalisierung und die Entwicklung technischer Innovationen gewinnen weiterhin an Bedeutung und Flexibilität wird zu einer zentralen Ressource. Die Arbeitswelt wird zudem von einer erhöhten Mobilität sowie zunehmend dezentralen Strukturen geprägt.

Konkrete Veränderungen äußern sich darin, dass Handlungsanweisungen, beziehungsweise ein Bemessen von Leistung über die Stundenanzahl am Arbeitsplatz, durch Zielvereinbarungen, Projektarbeit und die tatsächlichen Ergebnisse ersetzt werden. Zudem lösen sich vormals strenge Hierarchien in Organisationen sowie die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit und zwischen Arbeitsort und Privatbereich auf.

Daraus erwachsen sowohl Chancen als auch Risiken. Chancen in Form größerer Möglichkeiten der Ausgestaltung und Selbstbestimmtheit des Einzelnen an seinem individuellen Arbeitsplatz, an dem flexible Arbeitsformen integriert und Entscheidungsspielräume eingeräumt werden. Risiken sind in der erforderlichen Umsetzung zu sehen, da das Konzept der Führung erneuert werden muss, um einer möglichen Überforderung oder einem Kommunikationsverlust entgegen zu wirken; denn das Mehr an Flexibilität und Mobilität bedingt ein Weniger an physischer Begegnung von Führungskräften und Mitarbeitern. Basis der Zusammenarbeit bleiben Vertrauen und Fairness.

Die erfolgreiche Umsetzung einer flexibleren Organisationsstruktur zeigt sich nicht nur in der Befähigung der Mitarbeiter zum Umgang mit Eigenverantwortung und Entscheidungsrisiken, sondern auch in der Befähigung von Führungskräften, Mitarbeiter dabei zu unterstützen. Die Manager der Zukunft brauchen also ein höheres Maß an empathischen Fähigkeiten.

### Herausforderung für die Führung

Vor diesem Hintergrund kann sich die Führung der Zukunft nicht mehr nur auf klassische „Anwesenheitsstrukturen“ richten; sie wird sich



# Future Work: Führungskompetenzen von morgen

zunehmend auf flexible, mobile und virtuelle Formen beziehen müssen. Klassische Führungsmodelle und Motivationssysteme werden dem künftig zunehmend ergebnisorientierten Arbeiten nicht gerecht – die Führungsperson als Kontrollinstanz verliert an Bedeutung, gefordert ist vielmehr ihre Vermittlungskompetenz gegenüber den Mitarbeitern, damit diese ihre Arbeit selbst organisieren und die Verantwortung dafür übernehmen können. Erforderlich dafür sind ein hohes Maß an Kommunikations- sowie Medien- und IT-Kompetenz, um in einer virtuellen Arbeitsumgebung Vertrauen zu schaffen und um die eigenverantwortliche Selbststeuerung im Team zu fördern. Außerdem müssen Führungskräfte entscheiden und abschätzen können, bis zu welchem Grad die Zielerreichung präsenzbasiert oder flexibel selbstorganisiert auszurichten ist.

**Fazit:** Starre Berufsprofilierungen und streng regulierte Beschäftigungsformen werden durch flexible und teamorientierte Arbeitsformen ersetzt. Mobiles Arbeiten außerhalb des Büros und Projektarbeit werden zunehmen und enge Arbeitsverhältnisse weiter lockern. Auch die starr strukturierte Arbeitsplatzzuweisung wird

vom Open Office und dem sogenannten Desk-Sharing abgelöst – es entstehen non-territoriale Bürowelten. Entsprechend einer Expertenbefragung (Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation) erwarten 68 Prozent der befragten Experten, dass bis 2033 non-territoriale Bürolandschaften bei einer Vielzahl von Unternehmen Normalität geworden sind. Innenarchitekten und Führungskräfte sind dementsprechend gefordert, Konzepte, die dieser Herausforderung gerecht werden, zu entwickeln und umzusetzen.



CBS | COLOGNE  
BUSINESS  
SCHOOL

### PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie  
Cologne Business School (CBS)  
E-Mail: I.Lopez@cbs.de  
Telefon: 0221 / 931 809-532



# Unternehmenskultur – leben und fördern

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

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



A more human resource.™

# Digitalisierung als Chance beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Nein, wir reden nicht von automatisierten Prozessen. Gerade beim Thema häusliche Pflege geht es um hochindividuelle Situationen, die allerdings mittlerweile die Unternehmen immer stärker fordern. Die Rede ist vom erweiterten Familienbegriff und wie sich Personalabteilungen auf die zunehmende Zahl häuslicher Pflegefälle und die Unterstützung ihrer Mitarbeiterschaft einstellen.

**47,5** Prozent der pflegenden Angehörigen stehen mitten im Berufsleben

**72** Prozent schätzen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als schlecht ein

**60** Prozent der 40- bis 49-Jährigen Beschäftigten würden für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Job wechseln

72, 60 Prozent ... Die Zahlen sind hoch. Wenn man die Aussage „Ein Unternehmen ist immer so gut wie seine Mitarbeiter“ genauer betrachtet, dann wird deutlich: Ohne Wertschätzung und Fürsorge für die Mitarbeiter wird dies immer eine leere Satzhülle bleiben. Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird uns in den kommenden Jahren fordern, aber sie darf kein Tabuthema sein, dem man sich zaghaft nähert. Die Thematik gehört mittlerweile zu einer positiv besetzten Arbeitgebermarke dazu. Viele Unternehmen stellen sich der Herausforderung, die nötigen Unterstützungsangebote für ihre Mitarbeiter passgenauer zu definieren, da allgemeine Hilfen hier nicht dauerhaft greifen können. Die gesetzlichen Regelungen sind vorhanden, meist gibt es jedoch einen hohen Rechercheaufwand und Beratungsbedarf, um die geeigneten Ansätze für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu finden. Im Zeitalter der Digitalisierung können wir die Errungenschaften aus der Arbeitswelt durchaus auf die persönliche Organisation eines Pflegeprozesses übertragen. Digitale Systeme, wie sie im Berufsalltag genutzt werden, können helfen bestimmte Organisationsansätze auch in der häuslichen Pflege zu übernehmen.

Im Rahmen langjähriger Erhebungen und wissenschaftlicher Grundlagenarbeit haben wir deshalb nicht nur Expertenwissen zusammengetragen, sondern Aspekte der Wissensvermittlung, Organisation, interaktiven Kommunikation und individuellen Hilfestellung in einem System integriert, welches als innovatives Unterstützungsangebot in die Kommunikationsstruktur von Unternehmen eingebunden werden kann.

Dabei steht es jedem Mitarbeiter frei, diese Angebote zu nutzen und im Fall der Fälle sofort recherchieren zu können, beziehungsweise eine persönliche flexible Hilfestellung von Experten zu erhalten. Das digitale Unterstützungsangebot JUUNA macht Folgendes sehr deutlich: Soziales Engagement wird von allen Interessensgruppen positiv wahrgenommen und die Attraktivität der jeweiligen Firmen als Arbeitgeber langfristig erhöht. Durch die Einbindung in die HR- und BGM-Strategie können Beratungsleistungen, individuelle Unterstützung und Kommunikationsangebote rund um die häusliche Pflege zeitnah realisiert werden.

Die Mitarbeiter können die angebotenen Leistungspakete jederzeit anonym abrufen. Dabei haben sie immer die Hoheit über ihre Daten und Anwendungen. Dass das Thema häusliche Pflege ganz selbstverständlich thematisiert und proaktiv angesprochen wird, finden die meisten Arbeitnehmer äußerst positiv, auch wenn immer noch sehr viele Betroffene ihre Doppelbelastung eher nicht direkt ansprechen wollen.

## Wie kann ein digitales System konkret unterstützen?

Für Berufstätige, die einen pflegebedürftigen Menschen versorgen, ist in erster Linie eine individuelle Hilfestellung wichtig. Im Portal stehen neben den JUUNA Pflegeleitern – für die direkte Beratung per Hotline – auch klassische Orga-

nisationshilfen, wie Aufgabenlisten, Wochen-, Finanz- oder Freizeitpläne, bereit, die bei der Pflege- und Zeitplanung/Selbstorganisation helfen. Das persönliche Aufgabenmanagement passt sich dem Nutzer an, nicht umgekehrt. Alle Termine können in die üblichen digitalen Kalendersysteme übernommen und synchronisiert und somit auch in den Berufsalltag miteinbezogen werden. Die Pflegeorganisation lässt sich mithilfe der JUUNA Aufgaben-App auch von unterwegs einfach und flexibel durchführen. Bei JUUNA geht es aber nicht nur um den zu Pflegenden, sondern auch um Belange der Berufstätigen: „Wie bleibe ich gesund“. Pflegen und dabei gesund bleiben – für HR und Geschäftsführung ist dies, im Sinne nachhaltiger Unterstützung, ein sehr wichtiger Aspekt. JUUNA bietet deshalb unterschiedliche Bausteine und Services, um die Resilienz des pflegenden Angehörigen langfristig zu erhalten und zu stärken. Gemeinsam mit JUUNA können zudem firmeninterne Veranstaltungen und Seminare zu Gesundheits- und Pflegethemen konzipiert und umgesetzt werden.



### ALEXANDER BURGER

Head of Sales und Marketing

vitacare GmbH München

E-Mail: Alexander.Burger@vitacare.de

Telefon: 089 / 418 56 05 88

### Videos und Infos zum Arbeitgeberservice:

[www.juuna.de/arbeitgeberservice](http://www.juuna.de/arbeitgeberservice)

### Über JUUNA und die vitacare GmbH:

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

# Gesunde Mitarbeiter in einer digitalen Arbeitswelt

Wie Sie mit der Kombination aus klassischer Gesundheitsförderung und innovativen Lösungen Ihr BGM erfolgreich machen

Die Digitalisierung und Flexibilisierung unserer Arbeitswelt sowie die demografische Entwicklung und der damit verbundene Mangel an Nachwuchskräften stellen Unternehmen und deren Beschäftigte vor zahlreiche neue Herausforderungen. Prävention und Gesundheitsförderung sind somit längst keine netten Zusatzleistungen mehr, sondern werden zunehmend zum Erkennungszeichen für strategische Weitsicht und attraktive Arbeitgebermarken. Erfolgreiche Unternehmen tun etwas für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sie sorgen – ergänzend zu den klassischen Arbeitsschutzmaßnahmen – mit einem systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) dafür, dass alle Mitarbeiter leistungsfähig bleiben können.

## Intelligente Vernetzung von etablierten Maßnahmen und digitalen Lösungen

Unsere sich schnell wandelnde Arbeitswelt fordert ganz neue, ergebnisorientierte Konzepte, die die Mitarbeiter nachhaltig erreichen und sie für ihre individuelle Verantwortung für die eigene Gesundheit sensibilisieren. Die Zukunft des betrieblichen Gesundheits- und Leistungs-fähigkeitsmanagements besteht deshalb in der intelligenten Vernetzung von Off- und Online-Maßnahmen. Nur so ist es kosteneffizient möglich allen Mitarbeitern die richtigen, auf ihre eigenen Bedarfe zugeschnittenen, Maßnahmen zu bieten.

## Das Individuum im Fokus

Um Gesundheitsangebote zum Erfolg zu führen, müssen sie sich gleichermaßen in den Berufsalltag wie auch in das Privatleben der Mitarbeiter integrieren lassen und somit den unterschiedlichen

*moove ist digital und mobil – so lässt sich Gesundheit ganz einfach und jederzeit in den Alltag Ihrer Mitarbeiter integrieren.*



Interessen und Voraussetzungen von Individuen flexibel anpassen. Klassische Präsenzangebote, wie Seminare, individuelle Coaching- und Beratungsangebote oder Personal Trainings, eignen sich insbesondere als Impulsgeber, um Verhaltensänderungen einzuleiten und neue Verhaltensweisen einzuüben. Durch die Möglichkeit mit Experten oder Gleichgesinnten in einen Dialog zu treten, führt der klassische Ansatz zu einer starken persönlichen Identifikation mit dem Thema Gesundheit. Hier ist es insbesondere der persönliche Kontakt von Mensch zu Mensch, der für den nötigen Motivationsschub sorgt. Unterstützt durch digitale Lösungen können die so erarbeiteten individuellen Gesundheitsziele zudem langfristig und nachhaltig in den Alltag integriert werden.

So unterstützt beispielsweise das moove Gesundheitsportal jeden Mitarbeiter mit konkreten Tipps, Trainingsvideos und motivierend aufbereitetem Gesundheitswissen aus den Themenbereichen Ernährung, Stresskompetenz und Fitness immer und überall dabei, etwas für das eigene Wohlergehen zu tun. Die Integration von Lifestyle-Elementen, wie Fitnessarmbändern oder Gesundheits-Apps, ermöglicht darüber hinaus einen niederschweligen Einstieg in das Thema Gesundheit und sorgt mit einem spielerischen Ansatz für mehr Motivation und den nötigen Spaßfaktor.

Zudem bietet der digitale Ansatz auch die Option, Gesundheitskennzahlen – unter Einhaltung höchster Datenschutzanforderungen – zu erfassen und auszuwerten. Somit erhält der Arbeitgeber Aufschluss, wie es um die Gesundheit der eigenen Mitarbeiterschaft steht und in welchen Bereichen Verbesserungspotenzial besteht. Daraus lassen sich verhältnispräventive Maßnahmen ableiten, die an den im Unternehmen herrschenden Arbeitsbedingungen ansetzen und in Kombination mit den mitarbeiterindividuellen On- und Offlinemaßnahmen zum Erfolg führen.

## Interaktiver Austausch gefällig?

Jeden Montag erläutern die Experten von vitaliberty im Webinar die Hintergründe von BGM im Zeitalter der Digitalisierung und beantworten Ihre Frage: [www.corporate-moove.de/webinar/](http://www.corporate-moove.de/webinar/)



**vitaliberty**  
bewusst leben

### HARALD HOLZER

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

# Das neue Meldegesetz und seine Auswirkungen in der Praxis

**Z**um 1. November 2015 traten Änderungen des Meldegesetzes in Kraft, die die An- und Ummeldung in Deutschland betreffen: Es wird eine Bestätigung des Wohnungsgebers benötigt. Was sind die Auswirkungen für Unternehmen und deren Mitarbeiter aus dem Ausland, welche sich im Rahmen eines Projektes, oder einer Entsendung, in Deutschland anmelden müssen? Was gilt es zu beachten? Im Folgenden erfahren Sie, wie sich die Praxis aus der Sicht eines Anbieters von Relocation- und Immigration-Services darstellt.

Die sogenannte Vermieterbestätigung wurde im Jahr 2002 abgeschafft, um die Modalitäten beim Ein-, Um- und auch Auszug zu vereinfachen. Mit dem 1. November 2015 tritt diese Bescheinigung nun wieder in Kraft, um das Anmelden unter falscher Adresse zu erschweren. Auch der Auszug muss vom Wohnungsgeber bestätigt werden. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Neuerungen:

- Die Meldefrist für die An- und Abmeldung beträgt laut Bundesmeldegesetz zwei Wochen. Zu späte An-/Abmeldung ist eine Ordnungswidrigkeit und kann (teilweise hohes) Bußgeld zur Folge haben. (Das ist nicht neu, aber nach unserer Kenntnis soll dies zukünftig schärfer überprüft werden.)
- Der Wohnungsgeber ist verpflichtet, bei der An- oder Abmeldung mitzuwirken und muss dem Mieter eine Bescheinigung ausstellen.

- Wenn meldepflichtige Personen diese Bescheinigung nicht rechtzeitig von ihrem Vermieter erhalten, riskieren sie eine Verwarnung / ein Bußgeld – und der Vermieter ebenso. Vermieter unterliegen der Mitwirkungspflicht. Meldepflichtige Personen haben das Recht, der Behörde den Wohnungsinhaber zu nennen.

- Für die Vermieterbestätigung gibt es keine einheitliche Form; jede Stadt verwendet nach unserer Erfahrung eigene Vorlagen. Die Bestätigung kann laut Gesetz auch elektronisch erfolgen, solange die erforderlichen Daten genannt werden. Die Bestätigung des Wohnungsgebers enthält folgende Daten:
  1. Name und Anschrift des Wohnungsgebers
  2. Art des meldepflichtigen Vorgangs mit Einzugs- oder Auszugsdatum
  3. Anschrift der Wohnung
  4. Namen der nach § 17 Absatz 1 und 2 (Meldegesetz) meldepflichtigen Personen

## Welche Konsequenzen ergeben sich in der Praxis?

Sollten Unternehmen ausländische Mitarbeiter bei der Wohnraumsuche unterstützen (zum Beispiel durch einen Relocation-Service), gilt es, die Kommunikation mit dem jeweiligen Wohnungsgeber (das kann ein Vermieter, aber beispielsweise auch eine Verwaltungsgesellschaft sein) genau zu verfolgen. Einerseits, um die richtigen Informationen zu übermitteln (das Einzugsdatum ist den Wohnungsgebern nicht immer genau bekannt), andererseits, um sicherzustellen, dass das richtige Formular gewählt

wird. Selbsterstellte Vorlagen werden nach unserer Erfahrung nicht immer von der zuständigen Meldebehörde akzeptiert. Für Mitarbeiter, die für kurzfristige Projekte temporär untergebracht werden sollen, gilt es genau zu prüfen, ob eine Meldepflicht vorliegt – und ob der jeweilige Wohnungsgeber, der auch ein Hotel sein kann, für eine Bescheinigung zur Verfügung steht.

Mitarbeiter aus Ländern außerhalb der EU, die im Auftrag ihrer Arbeitgeber in Deutschland arbeiten sollen, benötigen für ihre Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen in der Regel eine Meldebestätigung. Die Beantragungen der erforderlichen Genehmigungen können losgelöst von der Wohnraumsuche erfolgen, aber spätestens bei den oben genannten Prozessen gilt es, die Informationen und Prozesse von Arbeitgeber und HR, Mitarbeitern, eventuell Immigration- und Relocation-Service zu koordinieren. Kommt es hier zu Verzögerungen, kann das weitreichende Folgen für den Mitarbeiter und seine Tätigkeit für den Arbeitgeber haben.



**DWELLWORKS**

### GUNTRAM MASCHMEYER

Director, Account Management

Dwellworks GmbH

E-Mail: Guntram.Maschmeyer@dwellworks.com

Telefon: 069 / 61 09 47-19

# Professionelle Vorbereitung einer Betriebsratsverhandlung

Unterstützt Ihr Betriebsrat – ohne langwierige Verhandlungen – Ihre Vorhaben, weil er Ihrem Sachverstand und Ihrer Weitsicht vertraut? Herzlichen Glückwunsch. Dann können Sie diesen Artikel einfach nur zur Entspannung lesen. Sie gehören dann zu den Wenigen, in deren Unternehmen die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ohne jegliche Reibung funktioniert. Häufiger ist es allerdings so, dass, gerade bei weitreichenden Projekten, die Verhandlungen mit dem Betriebsrat die Zeit- und Kostenplanung er-

schweren – bis hin zur Gefahr der Blockade. Die konstruktive Mitgestaltung des Betriebsrats – im Rahmen sachorientierter und zügiger Verhandlungen – fördert hingegen in der Regel die Akzeptanz des Projektes in der Mitarbeiterschaft.

## Kein schädlicher Optimismus

Um Betriebsratsverhandlungen arbeitgeberseitig erfolgreich zu führen, bedarf es, außer einiger Erfahrung, Verhandlungsgeschick und einer möglichst unbelasteten Beziehung zu Ihrem Betriebsrat, als

wichtigster Grundlage einer professionellen Vorbereitung. In der Praxis wird für dieses Erfolgskriterium leider viel zu wenig Zeit aufgewendet. Frei nach dem Motto „Wir gehen mal rein und dann sehen wir schon.“ sind etliche Verhandlungsführer mit dem bemerkenswerten Optimismus ausgestattet, dass der Verhandlungslauf ihnen schon hold sein werde, oder sie in brenzlichen Situationen spontan den richtigen Einfall haben.

Um nicht bereits in der Vorbereitung wichtige Details zu übersehen, bietet sich die nachfolgende

Checkliste an. Gehen Sie sie in einigen ruhigen Minuten Punkt für Punkt durch und überlegen Sie, wie Sie die einzelnen Faktoren der Verhandlung günstig für sich gestalten können.

## Gedanken über das Verhandlungsteam

Tritt der Betriebsrat zum Beispiel mit einem 15-köpfigen Verhandlungsteam auf, so schwächt es – losgelöst von jeglicher inhaltlicher Kompetenz – Ihre Position bereits atmosphärisch, wenn Sie nur mit zwei Personen erscheinen.

Anzeige

**wts** TAX LEGAL CONSULTING

## Ihr Partner bei Mitarbeiterentsendungen

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

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

### Erfahren Sie mehr:

Dirk Keppler / +49 211 20050-615 / dirk.keppler@wts.de / WTS Düsseldorf  
Frank Dissen / +49 69 1338456-52 / frank.dissen@wts.de / WTS Frankfurt  
Peter Schmitz / +49 89 28646-162 / peter.schmitz@wts.de / WTS München

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







# Checkliste zur professionellen Vorbereitung einer Betriebsratsverhandlung

Überlegen Sie sich, welches Mitglied welche Rolle in Ihrem Verhandlungsteam übernehmen soll. Es muss einen eindeutigen Verhandlungsführer geben. Daneben könnte sich ein Mitglied in der Verhandlung eher zurücknehmen, um Stimmungen und Äußerungen des Betriebsrats für die Nachbesprechung aufzunehmen. Derjenige, der wortreich argumentiert, überhört vielleicht im Eifer des Gefechts den einen oder anderen Einigungshinweis des Betriebsrats. Ein weiteres Mitglied könnte durch überspitzte Forderungen die Akzeptanzgrenze des Betriebsrats austesten.

Es gibt viele Möglichkeiten der Rollengestaltung. Wird der Betriebsrat in der Verhandlung von externen Beratern unterstützt, so ist es sinnvoll, im arbeitgeberseitigen Verhandlungsteam ein Mitglied zum Ansprechpartner für die externen Berater zu bestimmen. Dies gilt sowohl für den Austausch zwischen den Verhandlungen als auch während des Verhandlungstermins, da die Argumentation mit Beratern in der Regel eine andere ist als der übliche Umgang mit dem Betriebsrat. Sie verhindern damit, dass ein (rechtlicher) Meinungsstreit mit einem Berater die Stimmung und Einigungsmöglichkeit mit Ihrem Betriebsrat belastet. Um Einigungsmöglichkeiten auszuloten, sollten Sie vielmehr ein Verhandlungsmittglied einplanen, das in den Terminen möglichst wenig Angriffspunkte setzt.

## Informationen weitergeben

Welche Unterlagen wann dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt werden sollten, ist eine immer wiederkehrende Frage. Wollen Sie, dass Ihr Betriebsrat die Unterlagen gleichzeitig mit Ihrer Interpretation der Daten erhält, bringen Sie sie erst bei dem jeweiligen Verhandlungstermin ein. Sie sollten dann allerdings davon ausgehen, dass Sie bei diesem Termin keine Positionierung Ihres Betriebsrates zu diesen Informationen erhalten. Wollen Sie hingegen kurzfristig die Einstellung des Betriebsrats zu einem Thema wissen, sollten Sie ihm die Unterlagen vorab zur Verfügung stellen. Nur so können Sie beim folgenden Termin eine Aussage erwarten.

## Machen Sie sich Gedanken!

Es gibt bekanntlich nicht den einen richtigen Weg für alle Betriebsratsverhandlungen. Um erfolgreich verhandeln zu können, müssen Sie vielmehr immer wieder aufs Neue überlegen, wie Sie die Elemente Zeit, Ort und beteiligte Personen möglichst zielführend nutzen können und wie Sie inhaltlich am geschicktesten vorgehen. Um bei diesen Überlegungen nichts Wichtiges zu übersehen, hilft eine Checkliste, die Sie vor jeder Verhandlung nutzen können. ■



**SANDRA BIEROD-BÄHRE**

Bereichsleiterin Personal /  
Juristin

Kind Unternehmensgruppe

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

**KIND**

## A. NOTWENDIGKEIT DER VERHANDLUNG

- 1. Besteht ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates und wenn ja, betrifft es möglicherweise nur Einzelmaßnahmen, oder soll der Betriebsrat freiwillig eingebunden werden?
- 2. Kann die zu behandelnde Maßnahme so verändert werden, dass ein aktuell bestehendes Mitbestimmungsrecht beseitigt wird und keine Verhandlungen geführt werden müssen?

## B. DAS VERHANDLUNGSTEAM

- 1. Welche Größe soll das Verhandlungsteam haben und welche Personen sind als Mitglieder notwendig beziehungsweise sinnvoll? Sollen externe Sachverständige hinzugezogen werden?
- 2. Wer übernimmt arbeitgeberseitig die Verhandlungsführung?
- 3. Welches Mitglied übernimmt welche Rolle im Verhandlungsteam?

## C. UNTERLAGEN (ZAHLEN / DATEN / FAKTEN)

- 1. Welche Unterlagen (Zahlen / Daten / Fakten) benötigen Sie für Ihre Vorbereitung der Verhandlung?
- 2. Welche Unterlagen sollen dem Betriebsrat vor der Verhandlung zu dessen Vorbereitung übergeben werden?
- 3. Soll zum ersten Verhandlungstermin bereits arbeitgeberseitig ein Vereinbarungsentwurf übergeben werden?

## D. ORGANISATORISCHES

- 1. Welches Datum ist für den ersten / nächsten Verhandlungstermin sinnvoll? Sind zum Beispiel nahende Betriebsratssitzungen oder Betriebsversammlungen zu beachten, in denen Beschlüsse gefasst werden könnten oder Informationen erwartet werden?
- 2. Welche Uhrzeit ist sinnvoll? Soll die Verhandlung open end, oder, zur Konzentration auf bestimmte Punkte, in einem engen Zeitfenster geführt werden?
- 3. Soll bereits eine Terminserie für die geschätzte gesamte Verhandlungsdauer festgelegt werden?
- 3. Welcher Ort (intern / extern) ist passend?
- 4. Welche Ausstattung wird im Raum benötigt? Ist diese vorhanden und funktionsfähig?
- 5. Soll eine Verpflegung gereicht werden?
- 6. Ist der Verhandlungsablauf bekannt oder muss dieser vor Beginn der inhaltlichen Verhandlungen festgelegt werden (beispielsweise Redezeit, Beratungszeiten mit externen Sachverständigen, Protokollführung)?

## E. DER BETRIEBSRAT

- 1. Welche Mitglieder bilden das Verhandlungsteam des Betriebsrats?
- 2. Werden externe Sachverständige des Betriebsrats an den Verhandlungen teilnehmen?
- 3. Kennen Sie die Interessen des Betriebsrats oder benötigen Sie noch Informationen, um diese besser einschätzen zu können?
- 4. Welche Bedenken könnte der Betriebsrat ansprechen und wie können Sie darauf reagieren?
- 5. Was könnten die (unter Umständen sachfremden) Ziele des Betriebsrats sein?
- 6. Wie viel Verhandlungsspielraum könnte der Betriebsrat in den einzelnen Positionen haben?

## F. INHALTE

- 1. Welches sind die arbeitgeberseitigen Ziele und welche Interessen stehen jeweils dahinter?
- 2. Gibt es ein Minimal- und ein Maximalziel; wenn ja, woraus ergibt sich die dazwischenliegende Spanne?
- 3. Was passiert, wenn Sie Ihr Verhandlungsziel nicht erreichen?
- 4. An welchem Punkt macht zum jetzigen Zeitpunkt ein Weiterverhandeln keinen Sinn mehr?
- 5. Welche arbeitgeberseitigen Kernaussagen sollen bei welchem Termin dem Betriebsrat deutlich gemacht werden?
- 6. Mit welchen Aussagen / welchen Unterlagen steigen Sie in den Verhandlungstermin ein?
- 7. Welche Ihrer Interessen, Absichten und Ziele möchten Sie dem Betriebsrat beim Verhandlungstermin offen, beziehungsweise bis zu welcher Tiefe, mitteilen?

# Die Auswahl des richtigen Personalberaters

Herausforderung  
im intransparenten  
Marktumfeld  
mit fast 6.000  
Beratern



Die erste Frage, die man bei der Beauftragung eines externen Dienstleisters stellen sollte, ist nicht die nach den Kosten, sondern jene, ob die zu besetzende Vakanz eher zu einem Personalberater oder zu einem Personaldienstleister passt. Daran schließt sich die Frage nach der Spezialisierung und den Erfahrungen des Beraters an.

## Auswahl

Die Frage „Personalberater oder Dienstleister?“ sollte über die Art der Vakanz (für Mitarbeiter oder Fach- und Führungskräfte) und die notwendige Vertraulichkeit während des Suchprozesses beantwortet werden. Mitarbeiter- und Standardpositionen können, dank des großen Angebots an Kandidaten, ohne weiteres an Personaldienstleister vergeben werden. Diese Anbietergruppe ist vor allem auf die Suche passender Lebensläufe in Datenbanken spezialisiert. Personalberater, auch Headhunter genannt, werden in der Regel für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen beauftragt.

## Festlegen der notwendigen Fach- und Branchenkenntnisse des Beraters

Legen Sie in einem ersten Schritt fest, welche Fach- und/oder Branchenkenntnisse der Berater mitbringen muss. Immer mehr Personalberater spezialisieren sich auf bestimmte Branchen und Funktionen. Treffen Sie eine Auswahl von 2–3 Beratern. Fragen Sie genau nach, ob die Fachkenntnisse für die vakante Stelle gegeben sind. Lassen Sie sich Referenzen geben und klären Sie die Rahmenbedingungen, wie Suchmethoden, Prozesse oder Vergütungsstruktur.

## Briefing und Beauftragung der Personalberatung

Ein gutes Briefing des Beraters ist unverzichtbar. Nur bei einem persönlichen Kennenlernen können Sie feststellen, ob die Chemie stimmt. Denken Sie daran: Der Berater ist bei der Suche das Aushängeschild Ihres Unternehmens. Besprechen Sie die wichtigsten Merkmale der Vakanz – darunter fallen unter anderem auch die Unternehmenskultur, die hierarchische Einbindung und die Entwicklungsmöglichkeiten. Beauftragen Sie nur einen Berater, denn Doppelansprachen hinterlassen bei den Kandidaten einen unprofessionellen Eindruck. Gute Berater werden sich zudem lediglich auf einen exklusiven Vertrag einlassen.

Genauso wichtig wie die Auswahl des Personalberaters ist die dann anschließende professionelle Prozessführung durch den Berater und das Unternehmen.

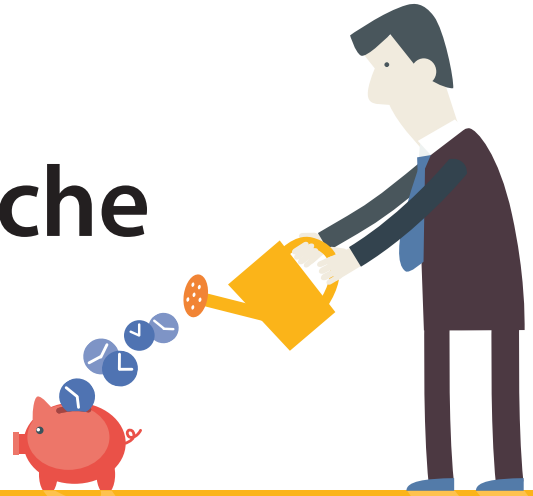


  
**BetterHeads**  
Transparency in Recruiting

### CHRISTIAN HAMACHER

Geschäftsführer  
BHeads GmbH | BetterHeads  
OnlineCHECK für Headhunter  
E-Mail: CH@betterheads.de  
Telefon: 0621 / 3286 - 139

# Zeitwertkonten – das Plus bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern



In Deutschland herrscht Vollbeschäftigung, zumindest bei höher qualifizierten Jobs. Doch ohne die richtigen Mitarbeiter sind weder neue Projekte noch Expansionen realisierbar.

**D**er Grund für die Verknappung am Arbeitsmarkt ist nicht nur die zuletzt gute konjunkturelle Entwicklung, die vielerorts Neueinstellungen notwendig machte, sondern auch die demografische Entwicklung. Damit trifft ein sinkendes Angebot an Fachkräften auf eine steigende Nachfrage nach qualifiziertem Personal.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich um qualifizierte Mitarbeiter intensiv bemühen müssen. So legen immer mehr Arbeitnehmer Wert auf Flexibilität hinsichtlich ihrer Arbeitszeiteinteilung, um Job und Familie unter einen Hut bringen, ein Sabbatical nehmen oder früher in Rente gehen zu können. Unternehmen, die als attraktiver Arbeitgeber auftreten wollen, müssen diese Flexibilität bieten.

Ein geeignetes Instrument hierfür sind Zeitwertkonten. Mit ihnen bieten Unternehmen Mitarbeitern die Möglichkeit, durch die Umwandlung von Überstunden und Resturlaubstagen sowie von Entgeltbestandteilen oder Boni ein Guthaben anzusparen. Dieses kann verwendet werden, um eine Auszeit für die Kinderbetreuung, eine Studienreise oder ein soziales Jahr zu nehmen – oder den Renteneintritt vorzuziehen. Ein großer Vorteil: In der Ansparphase sind die Beiträge für den Arbeitnehmer steuer- und sozialversicherungsfrei, die Abgaben müssen erst bei der Auszahlung abgeführt werden – und der Arbeitnehmer befindet sich in der Freistellungsphase weiterhin in einem sozialversicherten Arbeitsverhältnis. Durch die richtige Ausgestaltung der Freistellungsphase als Vorruhestandsmodell,

kann der Arbeitnehmer zudem einen früheren Rentenbeginn – ohne Abschläge in der gesetzlichen Rentenversicherung – erreichen.

Eine Studie von Baumgartner und Deloitte zeigt, dass bereits drei Viertel der DAX-Konzerne solche Konten anbieten. Deutlich geringer ist deren Verbreitung bei MDAX- oder mittelständischen Unternehmen. Begründet wurde dies meist mit einem hohen administrativen und kostenseitigen Aufwand.\* Es gibt aber auch Lösungen, die gerade mittelständischen und kleineren Unternehmen eine schlanke, kosten- und verwaltungsarme Administration ihrer Zeitwertkonten ermöglichen.

Um die Wertguthaben anzulegen, kommen Versicherungs- oder Investment-Lösungen in Frage, wobei die Wahl der Anlageform entscheidend zum Erfolg des Modells, sprich seiner Verbreitung unter den Arbeitnehmern, beiträgt. Die Anlage sollte rentabel und zugleich möglichst sicher sein, was sich insbesondere mit fondsfinanzierten Lösungen realisieren lässt. Durch die Anlage in speziellen Fonds für Zeitwertkonten wird das Risiko breit gestreut und die meist langen Anlagezeiten, insbesondere bei Vorruhestandsmodellen, sorgen für attraktive Renditechancen. Außerdem kann die Investition nach Lebenszyklusmodellen altersabhängig gestaltet werden kann.

Ein wichtiger Punkt bei Zeitwertkonten ist der Insolvenzschutz. Der Gesetzgeber nennt hier Treuhandverhältnisse oder auch Verpfändungsmodelle als geeignete Sicherungsmittel. Die Frage, welche Insolvenzversicherung geeignet

ist, hängt oft von der Unternehmensgröße ab. Aus Kosten- und Verwaltungsgründen wird für kleinere Unternehmen meist die Einzelverpfändung an den Arbeitnehmer gewählt, während mittelständische und große Unternehmen in der Regel auf Treuhandlösungen zurückgreifen.

**Fazit:** Die Ausgestaltung von Zeitwertkonten ist komplex, weshalb Unternehmen sich von erfahrenen Spezialisten beraten lassen sollten. ebase ist als professioneller Abwickler für die Fondsrückdeckung von betrieblichen Versorgungslösungen Marktführer in der Administration von bAV- und Arbeitszeit-Depots und verwaltet Depots für mehr als 1.800 Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen. ebase ist ein Unternehmen der comdirect Gruppe, eine Vollbank und Mitglied des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken e.V.

\* Deloitte/Baumgartner (2014): Zeitwertkonten. Verbreitung, Nutzung und Ausgestaltung bei großen deutschen Unternehmen



**ebase**

**ANGELIKA SCHULLER**

European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)  
Prokuristin / Spezialistin Pension Management  
E-Mail: Angelika.Schuller@ebase.com  
Telefon: 089 / 454 60 - 188

# Recruiting 4.0: Dem Mitarbeiter eine neue Rolle geben

**F**achkräftemangel, demographischer Wandel und der in vielen Unternehmen mit der Industrie 4.0 einhergehende Strategiewechsel, stellen das Recruiting vor extreme Herausforderungen. Allein durch das Schalten von Anzeigen in regionalen und überregionalen Medien deckt kein Arbeitgeber den Bedarf an jungem, talentierten und motivierten Nachwuchs. Es stellt sich die Frage, wie das unternehmensinterne Recruiting aufgestellt sein muss, um im harten Talente-Wettbewerb bestehen zu können.

Wagt man einen Rückblick in die unterschiedlichen Phasen des Recruitings, so lassen sich nicht nur die bisherige Entwicklung erkennen, sondern vielmehr auch Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Recruitings ablesen:

**Recruiting 1.0:** Beschreibt das klassische Recruitingsystem, in dem, vor allem auf Printmedien basierend, regional und überregional Stellanzeigen geschaltet werden. Aus den eingehenden Bewerbungen filtert der Arbeitgeber die geeigneten Kandidaten.

**Recruiting 2.0:** Im Vergleich zum Recruiting 1.0 wird hier einerseits der Suchradius erweitert (zu regional und überregional wird international hinzugefügt), andererseits erfolgt die Suche nach geeigneten Kandidaten zusätzlich zu Offline-Kanälen über Online-Kanäle, insbesondere über Karriereplattformen im Internet.

**Recruiting 3.0** stellt die Verknüpfung der beiden zuvor dargestellten Systeme dar. Die On- und Offline-Recruitingkanäle sind gut aufeinander abgestimmt und in ein ganzheitliches Employer-



Branding-Konzept integriert. Neben den offiziellen Recruitingkanälen existieren noch weitere Kanäle, über die potenzielle Kandidaten mit dem Unternehmen in Verbindung treten können – beispielsweise über Karriereportale, wie LinkedIn und Xing, oder über Social-Media-Plattformen, wie Facebook und Googleplus. Häufig werden unternehmensintern eigene Talente-pools aufgebaut.

Führt man sich die bisherige Entwicklung vor Augen, so liegt die Antwort für die Zukunft des Recruitings auf der Hand:

„Ganzheitliche Betrachtung des Recruitings sowie Integration aller Unternehmenskommunikationskanäle in den Recruitingprozess, unter Bündelung aller verfügbaren Recruitingressourcen.“

## 1 Ganzheitliche Betrachtung des Recruitings

Unter einer **ganzheitlichen Betrachtung des Recruitings** ist zu verstehen, dass der eigentliche Recruitingprozess – der Prozess von der Stellenausschreibung bis hin zur erfolgreichen Vertragsunterschrift – auf einen End-to-End-Prozess – von der Kontaktherstellung zu potenziellen Kandidaten bis zum Abschluss der Einarbeitungszeit – ausgeweitet wird. Dabei erfolgt die Kontaktherstellung schon Monate und Jahre vor einer eigentlichen Einstellung. Ein Unternehmen kann dies beispielsweise durch Kooperationen mit Hochschulen erreichen, oder indem es den unternehmensinternen Talentepool bereits für Kandidaten öffnet, die noch nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen, diese jedoch vermutlich in der Zukunft erlangen (Schüler, Studenten). Darüber hinaus kann ein Arbeitgeber auch durch Kommunikation auf Social-Media-Plattformen frühzeitig Kontakte zu potenziellen Kandidaten knüpfen und aufrechterhalten. So entsteht eine Bewerberreise mit unterschiedlichen Kontaktpunkten.

Mindestens ebenso wichtig wie die Prozesserweiterung im Vorfeld einer Einstellung ist die Erweiterung um den Zeitraum nach der Einstellung. Der Recruitingprozess sollte erst dann abgeschlossen sein, wenn der neue Mitarbeiter erfolgreich auf seiner Position eingearbeitet wurde und im Unternehmen eine neue berufliche Heimat gefunden hat. Die Betreuung des neuen Mitarbeiters direkt nach der Einstellung erfolgt unmittelbar durch die eigenen Kollegen. Viele Arbeitgeber haben Buddy-Systeme eingeführt, wobei jedem neuen Mitarbeiter ein erfahrener Mitarbeiter zur Seite gestellt wird. Es hat sich in der Praxis bestätigt, dass derartige Maßnahmen die Einarbeitungszeiten verkürzen und die Kündigungsquote innerhalb der Probezeit zurückgeht. Parallel steigt die Zufriedenheit bei dem neu eingestellten Mitarbeiter, wie auch bei dem Buddy.

## 2 Integration aller Kommunikationskanäle

Der **integrative Einsatz aller Unternehmenskommunikationskanäle** ist ein weiterer wichtiger Baustein auf dem Weg zum Recruitingsystem 4.0. Bedenkt man die Anzahl und die Unterschiedlichkeit der Kanäle, die heutzutage Unternehmen im Sinne des Multi-Channel-Publishing nutzen, erscheint allein die Umsetzung dieses Bausteins als Mammutaufgabe. Versucht man dieser Aufgabe durch Kontrolle Herr zu werden, ist ein Scheitern programmiert. In der heutigen Zeit ist es kaum möglich alle Kommunikationskanäle zu kontrollieren. Vielmehr kommt es darauf an, als Arbeitgeber eine eindeutige Marke aufzubauen und die Inhalte dieser Marke über die unterschiedlichen

Kanäle zu transportieren. Hier kommt den eigenen Mitarbeitern eine gewichtige Rolle zu. Sie können authentisch und aus erster Hand berichten, wie es sich anfühlt, bei „ihrem“ Arbeitgeber beschäftigt zu sein. Was kann es also besseres geben, als dass die Botschaften des Unternehmens, außer in den offiziellen Kommunikationskanälen des Unternehmens, auch über inoffizielle Kanäle der Mitarbeiter an potenzielle Kandidaten weitergetragen werden. Das Vertrauen in den persönlichen Markenbotschafter ist höher als in die offiziellen Kommunikationskanäle des Unternehmens. Zudem steigern die sozialen Netzwerke der Mitarbeiter – on- wie offline – die Reichweite der Botschaften.

## 3 Bündelung aller Recruitingressourcen

Vor allem der **Bündelung aller Recruitingressourcen** im Unternehmen kommt eine gewichtige Bedeutung zu. Darunter ist einerseits zu verstehen, dass nicht allein die Personalabteilung für die Nachwuchsgewinnung verantwortlich ist. Vielmehr verteilt sich die Verantwortung für die Nachwuchsgewinnung gleichermaßen auf Personal- und Fachabteilung. Dem Hiringmanager aus der Fachabteilung kommt hier eine gewichtige Rolle zu: Zum einen öffnet er sein persönliches Netzwerk für den Recruitingprozess, zum anderen minimiert die enge Zusammenarbeit zwischen Hiringmanager und Personalabteilung das Risiko von Fehlbesetzungen.

Auf der anderen Seite ist unter der Bündelung zu verstehen, dass alle Mitarbeiter am Recruitingprozess beteiligt werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Am gebräuchlichsten sind „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme“. Für Unternehmen mit einer großen Anzahl an Mitarbeitern bietet sich zusätzlich die Möglichkeit, diese in die Erstkontaktabahnung zu potenziellen Kandidaten mit einzubeziehen. Sobald ein Recruiter im Active Sourcing ein interessantes Profil auf einer Karriereseite wie Xing oder LinkedIn gefunden hat, nimmt der Recruiter einen Abgleich zwischen den Kontakten des potenziellen Kandidaten und den Mitarbeiterdaten des Unternehmens vor. Führt der Abgleich zum Erfolg, bittet der Recruiter den Mitarbeiter, den Erstkontakt zwischen dem potenziellen Kandidaten und dem Unternehmen herzustellen. Diese Maßnahme steigert die Erfolgsquote um ein Vielfaches.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Recruiting 4.0 eine Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit ist. Dies gelingt jedoch nur den Unternehmen, die sich der „Herausforderung Recruiting“ stellen und bereit sind neue Wege zu gehen. Insbesondere die eigenen Mitarbeiter nehmen eine neue Rolle ein. Deren Motivation entspringt nicht zuletzt einer guten Führung. ■

**Über den Autor:** Steffen Buch ist Head of People Services and Processes bei der Zalando SE: Er legt den Schwerpunkt auf die Optimierung des Recruiting, der Onboarding-Prozesse und der Mitarbeiterbindung. Aktuell blickt er auch auf die andere Seite: Mit dem Bewerbungsratgeber „Karriere in der Wirtschaft“ bietet er Insider-Tipps für junge Akademiker.



### STEFFEN BUCH

Head of People Services  
and Processes  
Zalando SE

E-Mail: Steffen.Buch@zalando.de



# Praktikant – Last oder Chance?!

**H**aben Sie schon einmal die Erfahrung gemacht, dass die Ankündigung eines Schülerpraktikanten nicht die Begeisterung unter den Kollegen und Mitarbeitern erfährt, welche Sie eigentlich verdient hätte? Liegt es an dem zusätzlichen Arbeits- und Zeitaufwand oder an fehlenden und passenden Aufgaben, um dem Praktikanten ein geeignetes Bild vom Beruf geben zu können? Vielleicht haben Sie persönlich bereits die Erfahrung gemacht, dass Ihre Praktika den eigenen Erwartungen nicht gerecht wurden?

Zugegeben, Schülerpraktikanten erfordern ein gewisses Maß an Mehraufwand und bringen keinen direkten produktiven Mehrwert für das Unternehmen. Kein Wunder, denn in meist nur zwei Wochen Schulpraktikum gibt es für beide Seiten nicht genug Zeit, um das notwendige Wissen zu vermitteln und zu erlernen, als dass eine berufsspezifische Aufgabe erteilt werden könnte. So wird ein Praktikant häufig mit weniger interessanten und meist nicht repräsentativen Aufgaben betraut. Dabei bietet ein gelungenes Praktikum für Schüler die Möglichkeit eigene Stärken und Interessen aber auch Desinteressen zu entdecken, um, darauf aufbauend, eine Berufsorientierung zu entwickeln.

In Zeiten, in denen Ausbildungsplätze häufig unbesetzt bleiben, weil es keine Bewerber oder keine mit den geeigneten Qualifikationen gibt, ist es von großer Bedeutung Berufseinsteiger frühstmöglich zu gewinnen. Ein Praktikum anzubieten und einem Praktikanten einen realen Einblick in den Beruf und das Unternehmen zu geben birgt viel Potenzial. Für Unternehmen bietet es die Chance einen möglichen späteren Auszubildenden oder Bewerber für sich zu gewinnen. Obendrein wird ein begeisterter Schüler von seinem Praktikum erzählen und ein positives Unternehmensbild nach Außen tragen. Ein weniger positives Praktikum kann den umgekehrten Fall nach sich ziehen.



Wie kann ein Praktikum also eine beiderseitige Bereicherung sein? Für uns als Nordzucker AG war es das Ziel ein unternehmensübergreifendes, praxisnahes und handlungsorientiertes Konzept zu entwickeln, welches Schülern einen Einblick in verschiedene Ausbildungsberufe gibt und gleichzeitig die Auszubildenden unseres Unternehmens aktiv beteiligt, sodass Fachkräfte entlastet werden. Das Berufekarussell ist unsere Antwort.

## Praktikum war gestern, das Berufekarussell ist heute!

Grundsätzlich gilt für das Berufekarussell-Konzept, dass ein Projektauftrag an die Praktikanten gestellt wird, sodass sie verschiedene Berufe entdecken und erleben können und so das Kennenlernen unterschiedlicher Fachgebiete möglich wird. Inhaltlich sollten die damit verbundenen Aufgaben an das vorhandene Schulwissen anknüpfen und Bezug zu den Ausbildungsinhalten

der Auszubildenden haben. Die Einbeziehung zweier Lernendengruppen – Praktikanten und Auszubildende – mittels eines gemeinsamen Projektauftrags innerhalb eines Praktikums, macht das Berufekarussell-Konzept in seiner Gestaltung besonders.

Die Doppelrolle der Auszubildenden, als Lernende und Lehrende zugleich, ermöglicht eine neue Perspektive. Durch den Lehrauftrag bewegen sie sich aus dem gewöhnlichen Auszubildendenalltag heraus.

Sie müssen ihr eigenes, erst kürzlich erworbenes Wissen an die Praktikanten weitergeben.

Dabei vertiefen sie ihr eigenes Wissen, erlernen metakognitive Fähigkeiten und decken eigene Wissenslücken auf. Die Praktikanten erhalten in der Zusammenarbeit mit den Auszubildenden einen Wissenstransfer auf Augenhöhe.

Die Wahrscheinlichkeit liegt nahe, dass sie sich mit einem Auszubildenden besser identifizieren können als mit einem Meister oder Ausbilder. Diese Identifikation kann den Wissenserwerb fördern.

Praktikanten und Auszubildende lernen im Berufekarussell gezielt handlungsorientiert. Ganz im Sinne von „Erzähle mir und ich vergesse, lasse mich tun und ich verstehe (Konfuzius).“ werden beide Lerngruppen aktiv und auf unterschiedlichen Ebenen in den Prozess einbezogen. Die Möglichkeit durch eigenes Wirken das vorhandene Wissen zu aktivieren und darüber hinaus zu erweitern, schafft individuelle Erfahrungen, welche den Lernenden nachhaltig prägen.

## Berufekarussell im Praxistest

Im Februar 2014 stand das Konzept fest und das Berufekarussell wurde erstmalig umgesetzt. Im Pilotprojekt des ersten Berufekarussells erhielten die Praktikanten eine schrottreife Kreiselpumpe, welche sie am Ende des Praktikums wieder in Betrieb setzen sollten. Eine solche Pumpe fördert Wasser indem sie die Fliehkraft nutzt. Diese defekte Pumpe bildete den „roten Faden“ des Praktikums. Auf dessen Grundlage wurden in einzelnen aufeinanderfolgenden Schritten Aufgaben an die Praktikanten erteilt, für die dadurch Berufe aus dem technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich erlebbar wurden. Begleitet und aktiv bei der Umsetzung unterstützt wurden sie hauptsächlich von den Auszubildenden, welche im

Zweifelsfall immer auf die Ausbilder zurückgreifen konnten. Nach der Erteilung des Projektauftrags und der gemeinsamen Festlegung eines zweiwöchigen Arbeitsplans erhielten die Praktikanten Einblicke in die Mechanik. Dabei mussten sie Bestandteile der Pumpe de- und montieren und neue Rohranschlüsse herstellen. Weiter ging es dann an die Elektronik der Pumpe. Aufgabe der Praktikanten war es, selbst Schaltkreise und Steuerungen zu erstellen sowie Defekte zu erkennen und zu beheben. Einen Schwerpunkt im Praktikum bildet auch immer wieder die mathematische und physikalische Berechnung der mechanischen und elektronischen Teile der Pumpe. Die Arbeit der Praktikanten wurde zum Ende der zwei Wochen in einem Praxistest geprüft. Unter realen Bedingungen schlossen sie ihre Pumpe an und überprüften, ob die Instandsetzung erfolgreich war. Als das Wasser durch die Pumpe transportiert wurde, war dies ein voller Erfolg für alle Beteiligten. Abschließend wurden noch kaufmännische Berechnungen in Form von Material- und Personalkosten durchgeführt. Um die Leistung der Praktikanten und Auszubildenden zu würdigen und zu bewerten endete das Berufekarussell mit einem ausführlichen Feedbackgespräch.

Nach der ersten Fahrt auf dem Berufekarussell konnte eine sehr positive Bilanz gezogen werden. Die Praktikanten haben sich aktiv und mit viel Engagement beteiligt und konnten durch die Nutzung ihres Schulwissens so einige Aha-Momente erleben. Den Auszubildenden erging es ähnlich. In der Rolle des Lehrenden stießen sie auch mal an ihre Grenzen und beschwerten sich beim Ausbilder, dass die Praktikanten sie nicht verstehen können oder wollen. Auch für uns als Nordzucker AG erzielten wir die gewünschten Ziele. Wir konnten durch das Berufekarussell bereits neue Auszubildende gewinnen und unsere eigenen Auszubildenden für ihre Arbeit begeistern.

Seit der ersten Durchführung wurde das Berufekarussell bereits mehrfach in Gang gesetzt und soll in Zukunft gern auch weitere Nachahmer finden. Es besteht die Idee das Berufekarussell nicht nur im Projekt „Instandsetzung einer defekten Kreiselpumpe“, sondern auch auf weitere Berufe und praxisnahe Projekte zu übertragen. Um das Berufekarussell mit seiner besonderen konzeptionellen Zusammensetzung einheitlich umzusetzen, müssen trotz anderer Settings die definierten Konzeptkriterien eingehalten werden. Die obige Abbildung veranschaulicht die konzeptionellen Kriterien des Berufekarussells.

## Berufekarussell

### Ein berufsübergreifendes Schulpraktikum

- **Dauer:** überwiegend ein kurzer Zeitraum von wenigen Wochen (i.d.R. 2 Wochen Schulpraktikum)
- **Akteure:** Schüler als Praktikanten, Auszubildende als Lehrende, Ausbilder als Beobachter
- **Projektauftrag/Roter Faden:** Praktikanten erlernen im gesamten Praktikumszeitraum, angeleitet durch Auszubildende, die Fähigkeiten, um einen praxisnahen Auftrag zu erfüllen bzw. ein Problem zu lösen
- **Ziel:** Vermittlung von Kompetenzen im Praxiskontext, anhand verschiedener Ausbildungsberufe

### Problemorientierte Lernumgebung

- **Lernende:** Schüler/Praktikanten
- **Lehrender:** Auszubildender
- **Lernzieldefinition:** Definieren ihre Lernziele selbst und auf Grundlage der Problemstellung
- **Lernziel:** Kompetenzentwicklung (Sach- und Sozialkompetenz)
- **Aufgabe:** Lösen einer authentischen Problemstellung
- **Problemlösung:** An unterschiedlichen und fachgebietsrelevanten Orten mit Unterstützung durch die Auszubildenden
- **Lernablauf:** Lernen durch Artikulation, Reflexion und Exploration
- **Evaluation:** Beurteilung des Arbeits- und Sozialverhaltens durch Ausbilder und Auszubildender
- **Leistungskontrolle:** Tägliche Lernzielkontrolle und abschließende Überprüfung der erarbeiteten Lösung am Ende des Praktikums

### Lernen durch Lehren

- **Lernender:** Auszubildende
- **Lehrender:** Auszubildende
- **Lernziel:** Kompetenzentwicklung (Sach- und Sozialkompetenz)
- **Aufgaben:**
  - Auszubildende erhalten Lehrauftrag
  - Vermitteln ihr Ausbildungswissen an die Praktikanten durch Vorführen, Anleiten und geeignete Übungen
  - Überprüfen den Lernfortschritt
- **Lernablauf:** Lernen durch Artikulation, Reflexion und Exploration
- **Evaluation:** Beurteilung der Lehrleistung durch Ausbilder und durch den Praktikanten

So kann der Gestaltungscharakter beibehalten und eine zielgerechte Durchführung gesichert werden. Deshalb bedarf es immer der Zusammenarbeit mehrerer Berufsfelder, die einen gemeinsamen Projektauftrag formulieren. Dies kann auch durch die Kooperation von verschiedenen Unternehmen geschehen oder durch ein Unternehmen mit mehreren Abteilungen. Jeder Projektauftrag muss die Rahmenbedingungen bieten, um eine problemorientierte Lernumgebung für Praktikanten und eine Lernumgebung des Lernens durch Lehren für die Auszubildenden der Unternehmen umsetzen zu können.

Abschließend bleibt zu betonen, dass das Berufekarussell eine umfangreiche, handlungsorientierte und interessante Möglichkeit zur Berufserkundung für junge Menschen bietet, denn die Ausbildungsberufe werden nicht nur erkundet sondern direkt, aktiv und an Ort und Stelle erlebbar gemacht.

Würden Sie gern mehr über das Berufekarussell erfahren oder sich selbst in Form einer Unternehmenskooperation beteiligen, dann freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.



 Nordzucker

#### PETER FRIEDRICH

Personalleiter Deutschland  
Nordzucker AG  
E-Mail: Peter.Friedrich@nordzucker.com



#### JULIA HILLGER

Organisationskulturen und Wissenstransfer  
Master of Arts  
TU-Braunschweig



# Eignungsdiagnostische Instrumente im Überblick

für **Personalauswahl** und **Personalentwicklung**

Acht Anbieter präsentieren Instrumente und Praxis im Pecha-Kucha- und World-Café-Format



**28.04.2016 in Frankfurt**  
Kostenpauschale 95,- Euro zzgl. MwSt.



**Pecha Kucha**



20  
FOLIEN

20  
MINUTEN

8  
REFERENTEN

Ihre Moderatorin **Jennifer Julie Frotscher**

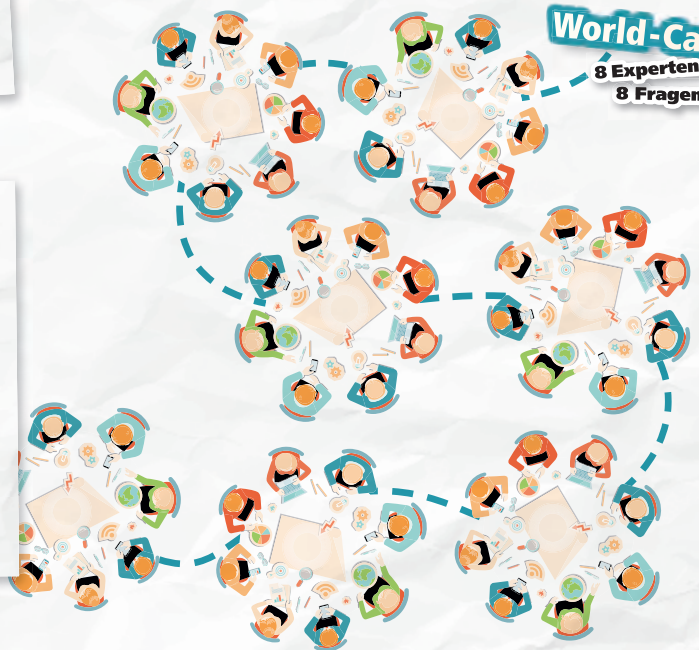


**Jennifer Julie Frotscher**,  
Beraterin und Referentin  
für Potenzialanalysen und  
Online-Assessments

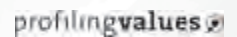


**World-Café**

8 Experten  
8 Fragen



Mit Experten von:





# Das schwarze Schaf

## Über den richtigen Umgang mit schlechtleistenden Mitarbeitern

Der Umgang mit schlechtleistenden Mitarbeitern ist der unbeliebte Teil der Personalarbeit. Führungskräfte und Personaler schauen häufig lieber über Leistungsmängel hinweg und vermeiden den Konflikt, als den schlechtleistenden Mitarbeiter frühzeitig und konsequent dazu anzuhalten, seine Leistung zu verbessern, oder die Voraussetzungen für eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu schaffen.

Es ist oft zu beobachten, dass der Arbeitgeber schlechte Arbeitsleistungen jahrelang nicht beanstandet, dann aber plötzlich und für den Mitarbeiter unerwartet die Beendigung des Arbeitsverhältnisses anstrebt. Das führt häufig zu langwierigen gerichtlichen Auseinandersetzungen, die meist mit einem teuren Aufhebungsvertrag enden.

Abhilfe kann ein effektives Performance Management schaffen. Dieses beginnt mit einem ehrlichen und klaren Feedback, das Leistungsmängel und Verbesserungsbedarfe deutlich benennt. Zu einem guten Performance Management gehört auch, dass im jährlichen Mitarbeiterbeurteilungsgespräch nicht trotzdem noch eine durchschnittliche Leistung bescheinigt oder ein leistungsabhängiger Bonus gewährt wird. Solch ein nicht eben unübliches Verhalten des Arbeitgebers gibt dem Mitarbeiter keine Veranlassung, sich um eine Verbesserung seiner Leistung zu bemühen und reduziert die Erfolgsaussichten einer Kündigung wegen Schlechtleistung drastisch.

Stattdessen sollte mit dem Mitarbeiter ein Leistungsverbesserungsplan vereinbart werden, der klare und messbare Ziele setzt und Maßnahmen zur Zielerreichung festlegt. Während der Dauer dieses Plans sollten der Stand der Zielerreichung regelmäßig überprüft und Feedbackgespräche mit dem Mitarbeiter geführt und dokumentiert werden.

Häufig führt ein fairer Leistungsverbesserungsplan, bei dem sich auch der Arbeitgeber bemüht, den Arbeitnehmer durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen – wie etwa ein Training, eine Fortbildung oder ein Coaching – entweder zu der gewünschten Leistungsverbesserung oder er befördert die Einsicht des Mitarbeiters, dass die Position für ihn nicht die richtige ist und er sich beruflich anderweitig orientieren sollte.

Als Ultima Ratio bleibt die Kündigung wegen Schlechtleistung, in Form einer personen- oder verhaltensbedingten Kündigung. Ein personenbedingter Kündigungsgrund liegt vor, wenn der Arbeitnehmer nicht in der Lage ist, besser zu arbeiten. Er arbeitet zwar so gut wie er kann, aber um mindestens 30 Prozent schlechter als der Durchschnitt. Eine verhaltensbedingte Kündigung kommt in Betracht, wenn der Mitarbeiter nicht willens ist, besser zu arbeiten, er also nicht so gut arbeitet, wie es ihm unter angemessener Ausschöpfung seiner persönlichen Leistungsfähigkeit möglich wäre.

Da in der Praxis eine Differenzierung häufig schwierig ist, empfiehlt es sich, eine Kündigung wegen Schlechtleistung in Zweifelsfällen auf beide Gründe zu stützen. Das bedeutet allerdings auch, dass die Voraussetzungen beider Kündigungsgründe belegt werden müssen. Bei der personenbedingten Kündigung stellt insbesondere der Nachweis einer um mindestens 30 Prozent schlechteren Leistung als die vergleichbarer Arbeitnehmer eine Herausforderung für den Arbeitgeber dar, denn er muss vergleichbare Arbeitnehmer identifizieren, die durchschnittliche Leistung der Gruppe bestimmen und dem die Beschreibung der Schlechtleistung gegenüberstellen. Bei der verhaltensbedingten Kündigung sind dagegen, wie bei jeder Kündigung wegen Pflichtverletzungen, ein oder zwei Abmahnungen Voraussetzung für die Wirksamkeit der Kündigung.

**Fazit:** Eine unzureichende Arbeitsleistung sollte auch dann abgemahnt werden, wenn der Arbeitgeber nicht sicher weiß, ob der Arbeitnehmer besser arbeiten könnte oder nicht. Eine Interessenabwägung ist Voraussetzung bei beiden Kündigungsgründen, sie wird aber umso eher zu Gunsten des Arbeitgebers ausfallen, je besser dieser dokumentieren kann, dass er sich zuvor intensiv um eine Leistungsverbesserung des Mitarbeiters bemühte.



**ALEXANDER GRETH**

Rechtsanwalt

Simmons & Simmons

E-Mail: [Alexander.Greth@simmons-simmons.com](mailto:Alexander.Greth@simmons-simmons.com)

Telefon: 0211 / 470 53-22

Simmons & Simmons

# Keine Druckkündigung ohne vorherige Mediation wirksam?

Mitarbeiter verlangen vom Arbeitgeber die Kündigung eines Kollegen und drohen mit Massenkündigung oder Arbeitsverweigerung, wenn sie weiter mit dem Kollegen zusammen arbeiten müssen. Muss sich der Arbeitgeber schützend vor den in Ungnade gefallenem Mitarbeiter stellen oder darf er sich der Mehrheitsmeinung unterwerfen und wirksam kündigen? In zwei aktuellen Entscheidungen weisen die Landesarbeitsgerichte in Bremen (3 Sa 129/14) und Hamm (17 Sa 696/15) darauf hin, dass für eine sogenannte Druckkündigung strenge Anforderungen gelten und dass der Arbeitgeber erst mildere Mittel, wie etwa eine Freistellung oder ein Mediationsverfahren iSd § 1 Abs. 1, 2 MediationsG, versucht haben muss, bevor er kündigen darf.



Das LAG Hamm verneinte die Wirksamkeit der Kündigung einer Lehrkraft eines Berufskollegs, die ausgesprochen wurde, weil sieben andere Lehrkräfte, Sekretärin und Hauswart mit Eigenkündigung drohten, sollte die Lehrkraft weiter beschäftigt werden. Grundsätzlich kennt das Arbeitsrecht zwar das Institut einer Kündigung auf Druck anderer Arbeitnehmer, hier ist aber immer im Einzelfall zu prüfen, was die Gründe für dieses Verlangen sind: ob der Betriebsfrieden in Gefahr ist, wie viele Arbeitnehmer mit einem Nachteil für den Arbeitgeber, wie Massenkündigungen, Streik oder Arbeitsverweigerung drohen, ob es Alternativen zur Konfliktlösung gibt und anderes. Ein Arbeitgeber ist über die arbeitsvertragliche Fürsorgepflicht grundsätzlich verpflichtet, sich schützend vor seine Arbeitnehmer zu stellen und zu prüfen, ob sich die Drucksituation nicht durch mildere Maßnahmen als Kündigung auflösen lässt. Zu dieser Prüfung vor Ausspruch einer Druckkündigung gehört immer auch, dass Gespräche geführt werden. Das LAG Hamm sah hier den Arbeitgeber in der Pflicht, vor Ausspruch der Kündigung zumindest ein Mediationsverfahren als Konfliktlösung anzubieten – gegebenenfalls

sogar zusätzlich zu eigenen Gesprächsversuchen, weil Gespräche, die von einem Mediator als neutralem Dritten geführt werden, eine andere Erfolgschance haben. Nur wenn sich auf diese Weise der Druck nicht abwenden lässt und bei Verwirklichung der Drohung schwere wirtschaftliche Schäden für den Arbeitgeber drohen, kann eine Druckkündigung wirksam sein.

Das LAG Bremen hat festgestellt, dass ein Arbeitgeber aber dann nicht verpflichtet ist, sich schützend vor seinen Arbeitnehmer zu stellen, wenn dieser durch sein Verhalten selbst die schlechte Betriebsituation herbeigeführt hat. Hier kam der Betriebsablauf zeitweise zum Erliegen – mit erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen – weil eine beträchtliche Zahl von Mitarbeitern die Arbeit verweigerte, so lange sich ein Mitarbeiter, der wegen sexuellen Missbrauchs von Kindern verurteilt worden war, auf dem Betriebsgelände befand. Nach dem LAG Bremen war es irrelevant, dass die Straftat keinen Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis hatte, weil es sich nach Auffassung der Richter um eine so schwerwiegende Straftat handelte, dass die Vorbehalte der Kollegen gegen die Person dieses Mitarbeiters

und einer Zusammenarbeit mit ihm objektiv begründet seien. Der Arbeitgeber hatte hier mehrfach versucht, auch unter Verweis auf den Beschäftigungsanspruch des straffällig gewordenen Mitarbeiters, die anderen zur Wiederaufnahme der Arbeit zu bewegen. Laut LAG Bremen musste der Arbeitgeber bei dieser Fallgestaltung die sich verweigernden Mitarbeiter nicht abmahnen oder deren Lohn kürzen. Er hätte vor einer fristlosen Kündigung aber das mildere Mittel einer bezahlten Freistellung für die Dauer der Kündigungsfrist wählen müssen.



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

**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**

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

Der Entwurf des Gesetzes zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) und andere Gesetze

# Irrwege beim Fremdpersonaleinsatz?

Nachdem die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag bereits Gesetzgebungsaktivitäten unter den Überschriften „Missbrauch von Werksvertragsgestaltungen verhindern“ und „Arbeitnehmerüberlassung weiterentwickeln“ angekündigt hatte, legte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales am 16.11.2015 hierzu einen Referentenentwurf vor, der zahlreiche Diskussionen ausgelöst hat und dementsprechend durch eine neue Fassung mit Datum 17.02.2016 ersetzt wurde.

## Die vorgesehenen Änderungen im AÜG

Die für die betriebliche Praxis wohl bedeutendste Änderung betrifft die Begrenzung der Überlassungshöchstdauer eines Leiharbeitnehmers. Während die im Gesetz bisher nicht begrenzt war, ist nunmehr vorgesehen, dass derselbe Leiharbeitnehmer nicht länger als 18 aufeinander folgende Monate demselben Entleiher überlassen werden darf. Eine frühere Überlassung desselben Leiharbeitnehmers durch denselben oder einen anderen Verleiher wird nur dann angerechnet, wenn zwischen den Einsätzen jeweils nicht mehr als 6 Monate liegen.

Von der Höchstensatzdauer darf ausnahmsweise durch Tarifverträge abgewichen werden, wenn diese von für den Entleiher zuständigen Tarifvertragsparteien abgeschlossen werden (zum Beispiel zwischen Arbeitgeberverband Metall und IG Metall). Wenn solche Tarifverträge abgeschlossen wurden, können die Betriebsparteien solcher Unternehmen ebenfalls von

der Höchstensatzdauer abweichen. Bei nicht tarifgebundenen Entleihern sollen aber Verlängerungen durch Betriebsvereinbarung oder durch Bezugnahme im Arbeitsvertrag nicht möglich sein.

Wird ein Leiharbeitnehmer länger als nach dem Gesetz geregelt beschäftigt, können die Rechtsfolgen drastisch sein, dann soll es zu einem Arbeitsverhältnis zwischen dem Leiharbeitnehmer und dem Entleiher kommen.

## Gleiche Arbeitsbedingungen nach 9 Monaten

Der Grundsatz der Gleichstellung des Leiharbeitnehmers mit einem vergleichbaren Arbeitnehmer des Entleihers, hinsichtlich der wesentlichen Arbeitsbedingungen (Equal Pay/Equal Treatment), bleibt wie bisher bestehen. Davon kann auch weiterhin abgewichen werden, sofern der Verleiher unter den Geltungsbereich eines Tarifvertrages der Zeitarbeit fällt, beziehungsweise die Bezugnahme dieses Tarifvertrages im Arbeitsvertrag mit den Leiharbeitnehmern vereinbart wird. Zukünftig soll aber eine vom Gleichbehandlungsgrundsatz abweichende tarifliche Regelung der Gleichstellung nach spätestens neun Monaten gelten.

## Kein Einsatz von Leiharbeitnehmern im Arbeitskampf

Nach dem Referentenentwurf darf ein Entleiher Leiharbeitnehmer nicht einsetzen, sofern sein Betrieb unmittelbar durch einen Arbeitskampf betroffen ist. Bei einem Verstoß dagegen, soll eine Geldbuße je Einzelfall in Höhe von bis zu

EUR 500.000 verhängt werden können. Heute stellt es im Rahmen der Kampfparität für viele Arbeitgeber eines der wenigen verbleibenden Mittel dar, einen bestreikten Betrieb durch Leiharbeitnehmer aufrechtzuerhalten. Diese Möglichkeit würde vollständig genommen, was einen erheblichen Eingriff in die Rechte der bestreikten Arbeitgeber darstellt (v.a. Art. 9 Abs. 3 GG).

**Fazit:** So begrüßenswert der Versuch des Gesetzgebers ist, einige seit der letzten Gesetzesänderung des AÜG aufgekommenen Interpretationsfragen (wie beispielsweise zum Begriff des „vorübergehenden“ Einsatzes von Leiharbeitnehmern) nunmehr einer klaren Regelung zuzuführen, ist festzuhalten, dass der Gesetzesentwurf in vielen Punkten weit über den Koalitionsvertrag hinausgeht. Einige Regelungen werden als Eingriffe in die Koalitionsfreiheit und damit als verfassungsrechtlich sehr bedenklich angesehen, was das Bundesverfassungsgericht beschäftigen könnte.



**MARTIN FINK**

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

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

# Arbeitnehmerdatenschutz – aktuelles Recht



Gola/Pötters/Wronka

## Handbuch

### Arbeitnehmerdatenschutz

Unter Berücksichtigung der EU-Datenschutz-Grundverordnung

7. überarbeitete und erweiterte Auflage 2016

ca. 650 Seiten – Hardcover – 17 x 24 cm

ca. € 119,99

inklusive E-Book

ISBN 978-3-89577-779-0

Die zu erwartende EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DS-GVO) wird das Datenschutzrecht und auch den Arbeitnehmerdatenschutz grundlegend verändern. Aus diesem Anlass erscheint das Handbuch Arbeitnehmerdatenschutz in einer aktualisierten und erweiterten Auflage.

Es ist seit vielen Jahren allgemein als praxisgerechtes und übersichtliches Standardwerk anerkannt. Die Darstellung folgt im Wesentlichen den Zulässigkeitskriterien des § 32 des noch zwei Jahre geltenden BDSG. Es wird davon ausgegangen, dass diese Norm nach Art. 82 EU-DS-GVO zur Fortgeltung vorgesehen wird. Überschaubar gemacht wird das komplexe Zusammenwirken arbeitsrechtlicher Bestimmungen mit den Normen des BDSG und weiteren fortbestehenden nationalen Geboten und Verboten.

In einem gesonderten Kapitel zeigen die Autoren die Auswirkungen der EU-DS-GVO auf den Beschäftigtendatenschutz auf.

- Rechtsprechungsübersicht
- ausführliches Stichwortverzeichnis
- Literaturliste
- Zahlreiche Muster- und Formulierungshilfen
- Auswertung der Empfehlungen der Aufsichtsbehörden





Urlaubsabgeltungsanspruch  
verstorbenen Arbeitnehmer ist vererbbar

## Der Verstorbene hinterlässt ...

**R**esturlaub verfällt nicht (mehr) mit dem Tod eines Arbeitnehmers. Nach aktueller Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG, Urteil vom 22.09.2015, 9 AZR 170/14) wandelt sich der Urlaubsanspruch beim Tod des Arbeitnehmers in einen Abgeltungsanspruch, der auf die Erben übergeht. Damit schließt sich das BAG, unter Abkehr von seiner bisherigen Rechtsprechung, dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 12.06.2014, C-118/13 an.

Im dem zugrunde liegenden Fall stritten die Parteien über die Abgeltung gesetzlicher Urlaubstage des mittlerweile verstorbenen Klägers. Dieser war beim Beklagten als Lehrer beschäftigt. Seit 2008 war er schwerbehindert und bis zu seinem Tod 2013 dauerhaft arbeitsunfähig erkrankt. Ab März 2011 bezog er eine unbefristete Rente wegen voller Erwerbsminderung, die die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zur Folge hatte. Im März 2011 forderte er den Beklagten auf, den gesetzlichen Urlaub für die Jahre 2008 bis 2011 abzugelten. Als der Kläger verstarb und seine Erben den Rechtsstreit fortführten, berief sich der Arbeitgeber darauf, ein möglicher Urlaubsabgeltungsanspruch sei, ausgehend von dem Urteil des BAG vom 20.09.2011, 9 AZR 20/10, nicht vererbbar.

Damals hatte das BAG die Auffassung vertreten, der Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers sei höchstpersönlich. Wenn der Arbeitnehmer seinen Urlaub bis zur Beendigung des Arbeitsverhält-

nisses nicht habe nehmen können, stehe ihm Urlaubsabgeltung zu, die an die Person des Arbeitnehmers knüpfend ebenso höchstpersönlich sei. Folge hiervon war: Mit Tod des Arbeitnehmers ging sein Urlaubsanspruch ersatzlos unter und konnte sich somit nicht in einen Abgeltungsanspruch i.S.v. § 7 Abs. 4 BUrlG umwandeln.

Der EuGH beurteilte die Fragestellung jedoch anders. Das LAG Hamm hatte dem EuGH die Frage vorgelegt, ob das Europarecht den ersatzlosen Wegfall des Anspruchs auf Urlaubsabgeltung im Todesfall zulässt. Der EuGH entschied, dass das Europarecht nationalen Vorschriften entgegensteht, denen zufolge nicht genommener Urlaub ohne Ausgleich durch einen Urlaubsabgeltungsanspruch untergeht, wenn das Arbeitsverhältnis durch den Tod des Arbeitnehmers endet. Der Urlaubsanspruch wandelt sich somit mit Tod des Arbeitnehmers in einen Abgeltungsanspruch, der als reiner Geldanspruch vererbt werden kann.

Das BAG hat sich nun ohne großes Aufheben von seiner bisherigen Rechtsprechung abgewandt und entschieden, dass die Entstehung des gesetzlichen Urlaubsanspruchs weder durch eine dauerhafte Arbeitsunfähigkeit noch durch den Bezug einer Erwerbsminderungsrente gehindert sei. Aufgrund unionsrechtskonformer Auslegung des § 7 Abs. 3 S. 3 BUrlG würden Urlaubsansprüche eines erkrankten Arbeitnehmers erst 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres verfallen. Der Urlaubsabgeltungsanspruch sei,

auch wenn er nach urlaubsrechtlichen Vorschriften entstanden sei, ein reiner Geldanspruch. Als solcher sei er weder von der Erfüllbarkeit des Urlaubsanspruchs abhängig noch würde er mit dem Tod des Arbeitnehmers untergehen. Damit zähle er zum Vermögen des Arbeitnehmers und sei nach § 1922 BGB vererbbar.

Im konkreten Fall, so das BAG, habe der Erblasser mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses einen Abgeltungsanspruch für die im Jahr 2009 entstandenen gesetzlichen Urlaubsansprüche im Umfang von 25 Arbeitstagen erworben. Diesen Anspruch habe er im März 2011 rechtzeitig geltend gemacht. Soweit der Beklagte an den Kläger gezahlt habe, sei der Anspruch gemäß § 362 Abs. 1 BGB erloschen. Der verbleibende Zahlungsanspruch nebst Zinsen sei dann jedoch mit dem Tod des Erblassers gemäß § 1922 BGB auf die Klägerinnen in Erbengemeinschaft übergegangen.

**Fazit:** Der Urlaubsanspruch hängt weder von Erfüllbarkeit oder Durchsetzbarkeit des Urlaubsanspruchs ab, noch geht er mit Tod des Arbeitnehmers unter. Vielmehr wandelt er sich in einen Urlaubsabgeltungsanspruch um, der als reiner Geldanspruch vererbbar ist.

**Anmerkung:** Wie beim Verfall von Urlaubsansprüchen hat sich das BAG nun auch in punkto Vererbbarkeit von Urlaubsabgeltungsansprüchen dem EuGH angeschlossen und schreibt seine Rechtsprechung auch im Hinblick auf die im Jahr 2012 vollständig aufgegebene Surrogatstheorie konsequent fort. Wichtig ist jedoch, dass Urlaubsabgeltungsansprüche denselben Regeln wie sonstige Zahlungsansprüche folgen und damit auch von tarif- oder arbeitsvertraglichen Ausschlussfristen erfasst werden. Diese gelten auch für Erben. Nichtsdestotrotz entfernt sich das BAG im Ergebnis weiter vom Sinn und Zweck des Urlaubsanspruchs (Erholungszweck).



**BdS**  
Die Systemgastronomie

### STEFAN PANNEK

Referent, Ass. jur.

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.  
info@bundesverband-systemgastronomie.de  
Telefon: 089 / 3 06 58 79-0

# Warum eigentlich noch planen?

Die strategische Personalplanung als ein wertvoller Blick in die „Glaskugel“



**Die strategische Personalplanung ist in HR-Kreisen in Mode. Sie bietet neue, technisch unterstützte Möglichkeiten, strategisch relevante Fragestellungen zu beleuchten. Damit rückt der HR-Bereich näher an die Fachbereiche und kann die Rolle als HR-Business-Partner noch besser ausfüllen.**

**D**ie Finanzdienstleistungsbranche ist einem dauerhaften und rasanten Strukturwandel unterworfen. Hierzu zählen die zunehmende Digitalisierung des privaten Alltags und der Unternehmensumwelt sowie sich ändernde Kundenbedürfnisse bei gleichzeitig steigender Wettbewerbsintensität. Auch der aus der anhaltenden Niedrigzinsphase resultierende Optimierungsdruck und die zunehmende Regulatorik verändern die Bankenwelt in bisher nicht gekannter Geschwindigkeit. Hinzu kommen die Herausforderungen des demografischen Wandels und die Veränderungen in der Arbeitswelt.

Die personellen Ressourcen stellen im Dienstleistungsumfeld einen wichtigen Kostenfaktor dar, sind aber – gerade in Zeiten sich ändernder Geschäftsmodelle und neuer Herausforderungen – besonders wichtig, um den langfristigen Unternehmenserfolg sicher zu stellen. Für das Unternehmen und den Personalbereich gilt es daher, das benötigte Personal vorzuhalten und gleichzeitig den Aufgaben eines verlässlichen, attraktiven und auf Kontinuität bedachten Arbeitgebers gerecht zu werden.

Die langjährigen Volatilitäten an den Finanz- und Kapitalmärkten wirken sich auch auf die sich rasch ändernden Kapazitätsbedarfe aus. Aus personalplanerischer Sicht kann kurzfristig durch eine bestmögliche Flexibilisierung der Mitarbeiterschaft – unterstützt durch unterschiedliche

Arbeitszeitmodelle – reagiert und gegengesteuert werden. Viele Unternehmen stellen jedoch die Frage, wie sie sich auch mittel- und langfristig auf anstehende Herausforderungen vorbereiten können.

Der Personalkörper eines Unternehmens unterliegt einer gewissen Trägheit. Dies liegt zum Beispiel an arbeitsmarktbedingten Restriktionen bei möglichen Rekrutierungen, an rechtlichen Rahmenbedingungen zum Kündigungsschutz, der gesellschaftlichen Verantwortung als Arbeitgeber und deswegen oft langen Betriebszugehörigkeiten. Eine gute und verlässliche Planung minimiert Kosten und Fehlentscheidungen. Die Personalplanung nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein.

## Strategische Personalplanung als aktueller HR-Trend

Die „strategische Personalplanung“ hat sich in den letzten Jahren in vielen mittleren und Großunternehmen zu einer wichtigen Informationsplattform für den Personalbereich und das Top-Management entwickelt. Sie bietet das notwendige Instrumentarium zur Beantwortung der Fragen rund um die mittel- und langfristige Entwicklung des Personalbedarfs und -bestands und hilft so die strategischen Ziele zu erreichen.

Dabei stellt sich immer wieder die Frage, inwiefern, aufgrund immer komplexerer Geschäftsmodelle und bestehender Unsicherheiten, eine strategische und langfristige Planung überhaupt den erwünschten Nutzen erzielen kann. Oder, provokativ gefragt: Handelt es sich bei der strategischen Personalplanung um einen besonders aufwendigen und damit teuren „Blick in die Glaskugel“, oder können tatsächlich relevante Informationen und Impulse mit strategischer Relevanz erzielt werden?

## Personalbedarf und -bestand im Fokus

Methodisch setzt die strategische auf der operativen Personalplanung auf, geht aber hinsichtlich des Planungshorizonts, der verwendeten Prämissen und des Spektrums der Analyseergebnisse weit darüber hinaus. Betrachtet wird nicht nur die quantitative („wie viele Mitarbeiter?“), sondern auch die qualitative Perspektive („welche Mitarbeiter?“).

Ein zentrales Ziel ist es, fundierte Aussagen zu künftig benötigten Qualifikationen zu treffen und so frühzeitig gezielte Entwicklungsmaßnahmen ableiten zu können. Durch die Einführung sogenannter „Jobfamilien“ (wie Projektleiter, Controller, Anwendungsentwickler et cetera), wird die ansonsten rein quantitative Planung um qualitative Aspekte erweitert.

## Szenarien-Technik

Es gibt unterschiedliche Ansätze und Instrumente zur strategischen Personalplanung. Sie reichen von einfachen Excel- bis zu komplexen Softwarelösungen. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG setzt seit 2014 ein Simulationstool ein, das konkrete Aufschlüsse zu den skizzierten Fragestellungen ermöglicht. Im Zentrum steht dabei das Denken in Szenarien.

**Die strategische Personalplanung** gibt Antworten auf zentrale (beispielhaft aufgeführte) Fragestellungen:

**Personalbedarf:**

- Welche Auswirkungen haben Veränderungen am Geschäftsmodell auf den Bedarf an Personal mit bestimmten Qualifikationen?
- Wie verändert sich der Personalbedarf bei unterschiedlichen Marktbedingungen?
- Wie soll der Umgang mit Fremdleistungen (bspw. Sourcing im IT-Umfeld) optimal gestaltet werden?
- Welche Auswirkungen haben IT-Investitionen zur Steigerung der Produktivität und wann werden solche Maßnahmen sinnvoll sein?
- Ist die Anzahl der Nachwuchsführungskräfte ausreichend, um künftig den Bedarf an Führungskräften zu decken? Sind die Quellen zur Nachführung (Duales Studium, Traineeprogramme, externe/interne Rekrutierung) richtig dimensioniert und priorisiert?

**Personalbestand:**

- Wie entwickelt sich mittel- und langfristig die Kapazität der Mitarbeiter in den einzelnen Jobfamilien?
- Wie entwickelt sich das Altersprofil der Gesamtmitarbeiterschaft? Wann endet deren zunehmende Alterung („Scheitelpunkt“)?
- Wie ist der Altersdurchschnitt einzelner Jobfamilien, in welchen ist das Altersrisiko am höchsten?
- Wie verhält sich die Kapazität, abhängig vom Alter und altersabhängigen Krankheitsquoten?
- Wie entwickelt sich die „stille Reserve“ (ruhendens Arbeitsverhältnis, Elternzeit oder Langzeiturlaub) in Verbindung mit einer sich verändernden Teilzeitquote?

**Personalunterdeckung und -überdeckung:**

- Wo und wann entstehen in der Zukunft Lücken oder Überhänge?
- Was ist der richtige Maßnahmenmix, um Lücken und Überhänge je Jobfamilie wieder ins Gleichgewicht zu bringen?
- Wie können Mitarbeiter anders eingesetzt werden, um den Bedarf zu decken?
- Sind die internen Entwicklungspfade ausreichend, um den Bedarf zu decken?
- Wie muss die Ausbildungspolitik angesichts der Lücke zwischen Bestand und Bedarf aussehen? Wie viele Auszubildende oder Studenten der Dualen Hochschule werden benötigt, um den Bedarf zu decken?

Szenarien sollen Handlungsempfehlungen zu den skizzierten Fragestellungen und Herausforderungen geben. Als Szenario wird ein komplettes Set an Annahmen, Prämissen und Daten bezeichnet. Einflussfaktoren sind unter anderem Zugänge aus Ausbildungsprogrammen, externe

**Zu- und Abgänge im Modell**



Rekrutierungen, arbeitnehmer- und arbeitgeberseitige Kündigungen, Renteneintritte, Abgänge innerhalb der Gruppe, interne Wechsel, Neugeschäftsentwicklung, IT-Projekt-Portfolio, Einsparungen durch Prozessautomatisierungen oder der Einsatz externer Dienstleister. Mit dem Simulationstool können mögliche Zukunftsszenarien (über bis zu zehn Jahre) erstellt, durchgespielt, analysiert und bewertet werden.

Im Vordergrund stehen dabei immer Überlegungen zu den relevanten Risiken in Bezug auf Alter, Kapazität und Qualifikation der Jobfamilien. Die Möglichkeiten zur Visualisierung der Ergebnisse reichen von Bestandsentwicklungskurven mit prognostizierten Über-/Unterdeckungen, über spezielle Abgangs- und Zugangsanalysen, der Entwicklung von Alterspyramiden im Zeitverlauf bis hin zu Ampelfunktionen in Bezug auf einzelne Risikoindikatoren.

**Vorteile, Nutzen und Erkenntnisse**

Mit Hilfe der strategischen Personalplanung und der in dieser Form erstmals aufbereiteten Analyseergebnisse konnte zu vielen Themen und Fragestellungen Transparenz geschaffen werden, was sowohl in den Fachbereichen als auch im Bereich Personal zu neuen, wertvollen Erkenntnissen führte. Die strategische Personalplanung bewährt sich als übergeordnete Diskussionsplattform zwischen Fachbereichen,

dem Top-Management und dem Personalbereich, indem sie nachvollziehbare Handlungsbedarfe aufdeckt und das eigene Unternehmen bei der Erreichung seiner strategischen Ziele unterstützt – ihre Bewertung fällt daher aus Praxissicht durchweg positiv aus.



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

**DR. TOBIAS THOMAS**

Leiter Personalcontrolling, -planung, HR-Systeme  
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG  
E-Mail: Dr.Tobias.Thomas@Schwaebisch-Hall.de



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

**JÜRGEN LEY**

Abteilungsleiter Personalservice und -systeme  
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG  
E-Mail: Juergen.Ley@Schwaebisch-Hall.de

# Talente intelligent finden und halten – Daten und Software im Personalmanagement



Das Institut der deutschen Wirtschaft hat in einer Studie von 2015 gezeigt, dass die Wirtschaft in der Bundesrepublik nach wie vor stark vom Fachkräftemangel betroffen ist. Gefragt sind unter anderem Kräfte aus naturwissenschaftlichen Fachrichtungen, wie Maschinenbau, Informatik oder Elektrotechnik\*.

Die demographische Entwicklung wird das Problem noch verschärfen, wodurch der Wert der Ressource Mensch weiter steigt. Fehler und ausgelassene Chancen im Personalmanagement sind daher besonders schmerzhaft. Um gute Mitarbeiter zu finden und zu fördern, setzen Unternehmen verstärkt auch auf die Kraft der Daten. IBM beispielsweise setzt eigene Lösungen ein.

**D**er Arbeitsmarkt wandelt sich derzeit grundlegend von einem Nachfrage- zu einem Anbietermarkt. Vor allem das schmale Segment der gut ausgebildeten Fachkräfte wird angesichts zunehmender Industrialisierung und härterem Wettbewerb immer beliebter. Dadurch steigen auch die Erwartungen der Talente an die möglichen Arbeitgeber. Beginnend mit der Präsentation des Karriere-Angebots über einen agilen und positiven Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding und der gezielten Förderung von Talenten im Unternehmen – jeder Schritt muss heute sitzen, um den Kunden „Talent“ zu überzeugen.

Dabei sollten Unternehmen immer weniger dem Zufall überlassen. Gestützt auf Datenanalysen lässt sich das Personalwesen in fast jedem der genannten Teilschritte des Personalmanagements optimieren. Benötigt werden dazu leistungsfähige und smarte Software-Lösungen. IBM setzt hier auf die unternehmenseigene Lösung IBM Kenexa Smarter Workforce.

## Marktplatz für Talente

Die software- und datengestützte Rekrutierung beginnt mit dem Sourcing der Talente. Das Grundprinzip ist hier: Den möglichen Kandidaten eine ebenso nahtlose und einnehmende Erfahrung zu bieten, wie im Marketing – denn die Verhältnisse sind mittlerweile durchaus vergleichbar. Hält die Arbeitgeber-Marke nicht, was sie verspricht, dann wendet sich der Kunde/Kandidat anderen Anbietern zu. Aus diesem Grund hat IBM sein globales Rekrutierungsverfahren transformiert: Im Mittelpunkt steht dabei das Konzept des „New Global Opportunity Marketplace“, bei dem die einzelnen Prozessschritte – Sourcing, Auswahl, Assessment, Einstellung und Onboarding – weltweit „end-to-end“ unterstützt werden.

Dafür nutzt IBM die IBM Kenexa Talent Acquisition Suite. Die Suite vereint Lösungen, die den gesamten Lebenszyklus der erfolgreichen Mitarbei-

\* [http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Pressemitteilungen/Pressemitteilung\\_7-2015\\_Fachkraefteengpaesse.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Pressemitteilungen/Pressemitteilung_7-2015_Fachkraefteengpaesse.pdf)





ter-Rekrutierung abdecken: Sie schaffen ein attraktives, motivierendes Bewerbererlebnis, das die Arbeitgebermarke des jeweiligen Unternehmens widerspiegelt. Des Weiteren stehen Social-Tools zur Verfügung, mit deren Hilfe die Einarbeitung effizienter und schneller vonstatten geht. Mit Hilfe analytischer Verfahren werden ebenso Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung der Mitarbeiter aufgezeigt. Mit Hilfe der Suite können Unternehmen die perfekten Kandidaten effizienter finden, aber auch abschätzen, wie lange sie im Unternehmen bleiben werden und ihre Arbeitsergebnisse gezielt verbessern.

Ein wichtiger Punkt sind die kognitiven Fähigkeiten der Lösung, die kontinuierlich erweitert werden: Sie ermöglichen eine gezieltere Suche und Kontaktierung möglicher Talente. Die Ausrichtung ist dabei eine andere, als im üblichen Rekrutierungsverfahren. Früher nutzten Arbeitgeber zumeist sehr detaillierte Stellenanzeigen – man hatte einen Bedarf, der dann gezielt durch entsprechende Angebote gestillt werden sollte. Der Nachteil dabei: Meist lief man der akuten Not hinterher oder verwarf vielversprechende Kandidaten, nur weil sie nicht exakt den gewünschten Qualifikationen entsprachen, beziehungsweise mögliche Bewerber reagierten erst gar nicht, weil sie ihre Vorstellungen und Fähigkeiten nicht im Angebot gespiegelt sahen.

Dank der Analytics-Unterstützung innerhalb von IBM Kenexa ist hier deutlich mehr Effizienz möglich: Statt sich immer nur gezielt auf eine bestimmte Qualifikation zu konzentrieren, wirft die HR das große Daten-Netz aus. Eine breite Datenanalyse und -auswertung sorgt dafür, dass sich außer den gesuchten Experten häufig auch andere potenziell interessante Kandidaten angesprochen fühlen, die man so noch nicht auf dem Radar gehabt hatte – die dem Unternehmen aber an anderer Stelle großen Nutzen bieten können. Das Prinzip ist vergleichbar mit dem Online-Handel – nach dem Motto: Bewerber, die für diese Stelle gescreent wurden, sind potenziell auch für die folgenden Aufgaben interessant.

Auch andere Kriterien, die für eine Einstellung relevant sind, lassen sich datengestützt besser an die möglichen Bewerber anlegen. Dazu zählen, außer der fachlichen Qualifikation, auch Themen wie Führungsqualitäten oder der „Cultural-Fit“.

## Intelligente Unterstützung auf dem Karrierepfad

Nicht nur die Rekrutierung von Talenten lässt sich durch Software und Daten optimieren, auch die weitere Entwicklung einer Personalie im Unternehmen. Hierfür nutzt IBM die Lösung IBM Kenexa Skills Assessments on Cloud. Sie verschafft den Personalplanern im Unternehmen tiefere und genauere Informationen bezüglich der Fähigkeiten, Vorlieben, Leistungen, Persönlichkeiten und Ambitionen, die im Unternehmen tatsächlich vorhanden sind. Auf dieser Datenbasis können sie den Mitarbeitern sehr klare Karrierepfade anbieten – und so auch Motivation und Leistungswille fördern. Letztendlich führt das zu einer zufriedeneren und produktiveren Mitarbeiterschaft.

Das war selbstredend schon zuvor das Ziel des Unternehmens, doch war die präzise und effiziente Ausführung – aufgrund der Komplexität der Organisation, der vielen unterschiedlichen Rollen und der damit einhergehenden Daten-Situation – extrem schwierig. Die Assessment-Lösung schafft hier deutliche Erleichterung und ermöglicht die Fokussierung auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters. Mehr als 400 tiefgehende Assessments führen die IBM-internen Karriereplaner damit jährlich durch.

Mit Hilfe von Online-Fragebögen erhalten sie ein tiefes Verständnis von den Fähigkeiten, Ambitionen und Persönlichkeitsmerkmalen eines Mitarbeiters. Dabei entsteht ein umfassendes, individuelles Profil. Auf dieser Grundlage findet dann die eigentliche Beratung statt. Bei diesen Gesprächen können die Teilnehmer, dank der präzisen Informationslage, sehr klare Vorstellungen über die zukünftigen Karrierepfade des Kollegen in der Firma entwickeln. Ganz wichtig dabei: Dieses Bild dient lediglich als Grundlage für die Karriereberatung und bleibt im Privatbesitz des Mitarbeiters. Nach der Beratung wird es von den Unternehmensservern gelöscht.

## Datenschutz ist wichtig

Der letzte Punkt ist insbesondere bei Big-Data-Projekten im Personalwesen wichtig: Trotz aller Vorteile von Analytics-Software-Lösungen muss der Datenschutz, gerade im Umgang mit persönlichen Daten, gewährleistet werden. So dürfen private Daten der Mitarbeiter keinesfalls missbraucht werden. Das dient nicht nur der rechtlichen Absicherung des Unternehmens. Vielmehr kann diese neue Art der Personalsuche nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber vollstes Vertrauen schenken können. Nur wenn auch sie die Vorteile dieser Vorgehensweise anerkennen, werden sie Daten liefern, die verlässliche Entscheidungen erlauben.



**NORBERT JANZEN**

Geschäftsführer und  
Arbeitsdirektor HR  
IBM Deutschland GmbH

E-Mail: [Norbert.Janzen@de.ibm.com](mailto:Norbert.Janzen@de.ibm.com)



„Ich bin gekommen – um zu gehen“ ist mein Credo als Interim-Feuerwehrmann. Eine Einarbeitung im klassischen Sinn ist dabei nicht möglich. Auch das Projekt bei Staples verlangte eine sofortige, kurzfristige Strukturierung des Backlogs an Aufgaben und To-do's.

# Staples – amerikanisch geprägt und vor großen Herausforderungen

**26** Jahre Wachstum führten Staples an die Spitze der Büroartikelanbieter. Diverse Firmenzukäufe traditioneller Marken wurden in Deutschland in den drei Kundensegmenten B2C (mit 57 Läden), dem B2B Firmenkundenbereich, inklusive Möbel- und Büroraumplanungen sowie dem neuen Onlinebereich gebündelt. Diese Channels sowie das Zentrallager werden von der Hamburger Zentrale geführt und mit den internationalen Aktivitäten der Europazentrale in Amsterdam vernetzt.

## Europäische Transformation

Mitten in der laufenden Europäischen Transformation, die schon zwei der geplanten vier Jahre andauerte und fast alle Unternehmensbereiche betrifft, galt es Multiprojekte der Umstrukturierung sowie Sozialpläne mit dem Gesamtbetriebsrat zu verhandeln. Betroffene, vom Mitarbeiter bis zum Manager, mussten sensitiv und persönlich involviert und informiert werden. Dafür waren Einzelmaßnahmen vom HR-Team zu berechnen und von mir zu verhandeln. Diese Reorganisationen und Verlagerungen – Abbau an einem Standort, gegebenenfalls Funktionsänderung, beziehungsweise Aufbau an anderen deutschen oder internationalen Standorten – bedurften einer ständigen Abstimmung und Nachverfolgung. Zeit- und Kostenpläne waren einzuhalten, Funktionsfähigkeit und Kundenbetreuungsqualität zu wahren.

Ebenfalls betroffen: der HR-Bereich selbst. Innerhalb weniger Wochen mussten die langjährigen Mitarbeiter für Payroll, Betreuung und Service in Stuttgart abgebaut werden, ein neues Service-Team in der Hamburger Zentrale war einzuarbeiten, damit die etwa 1.700 deutschen Staples-Kollegen zentral betreut werden konnten.

Eine schnelle Analyse der langjährigen HR-Prozesse, die Anpassung an vorhandene Abläufe, Formulare und Schnittstellen war nötig. Für die generelle Überarbeitung und langfristige Wissenssicherung konnte das veraltete HR-Handbook genutzt werden. Ein zusätzlicher positiver Nebeneffekt war die Erfüllung der ISO-Audit-Anforderungen der später anstehenden Re-Zertifizierung.

## Businesspartnerschaft und Zusammenarbeit

Besonders relevant waren die schnelle vertrauensvolle Zusammenarbeit, die Etablierung einer echter HR-Businesspartnerschaft sowie die persönliche Beratung, sowohl mit den drei Managing Direktoren, als auch die kompetente Integration in die jeweiligen Managementteams. Das HR-Komitment für eine klare Verantwortungsübernahme, die Einhaltung von Zusagen und Bearbeitungsfristen und das Management der beidseitigen Erwartungshaltungen ermöglichte diese Arbeitsgrundlage.

Für mich als Interim-Manager ist es dabei wesentlich, den Markt und das Businessmodell rasch komplett zu verstehen: Historie, Konkurrenzsituation und Markttrends – wie die digitale



Revolution – mit dem Management zu erörtern und sowohl die Funktion des HR-Leiters, als auch des externen Beraters wahrzunehmen. Auch bei Staples war es möglich, präzise Impulse in Gesprächen und Meetings zu setzen, was fruchtbare Erörterungen über best practise aus anderen Branchen anschoß. HR wurde so erstmals als verlässlicher, wertvoller Partner des Business wahrgenommen und eine Neupositionierung möglich.

Die radikale Kursänderung in den Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat und seinen Unterausschüssen, hin zu Multi-Parallelver-

handlungen und einer deutlichen Erhöhung der Sitzungsintensität, musste im Projekt rasch überzeugend erläutert und konsequent eingeführt werden. Eine vertrauensvolle, verlässliche und persönliche Kommunikation mit der GBR-Vorsitzenden, auch über offizielle und inoffizielle Gespräche, war dafür unerlässlich. Ein hilfreicher Zufall – meine Berliner Wurzeln – ermöglichte eine sofortige Vertrautheit und ein positives Gesprächsklima.



Die europäischen HR-Businesspartner, -Leitungsfunktionen und die für die Channels zuständigen internationalen Manager galt es ebenfalls in diesen neuen deutschen HR-Verhandlungsaktionismus und die Projektpläne einzubeziehen. Der vorherrschende Ruf der zu langsamen und wenig ergebnisorientierten deutschen Betriebsratsarbeit musste durch eine offensive, klare Kommunikationspolitik und einige relevante Quick Wins bei ersten GBR-Verhandlungen revidiert werden. Die Komplexität der Gesetzgebung, die notwendigen Entscheidungsabläufe / -zeiten, aber auch die gestalterischen Möglichkeiten mussten ver-

ständig dargestellt werden, um HR-Deutschland auch in Europa als lösungsorientierten, verlässlichen Partner zu etablieren.

Staples Deutschland, mit seinen drei Businesschannels, hat eine Vielzahl von Niederlassungen. Die notwendigen Abstimmungen und Meetings mit den Managing Directors und Abteilungsmanagern, aber auch die Verhandlungen mit lokalen Betriebsräten, GBR-Ausschüssen und dem GBR-Gremium bedingten eine permanente Reisetätigkeit.

Einzuplanen war dabei die parallele operative Führung des HR-Teams – nicht nur per E-Mail und Telefon, beziehungsweise durch die hochmotivierte und kompetente Teamleitung, sondern persönlich vor Ort. Die Förderung des jungen Teamgedankens und „HR-Wir-Gefühls“, inklusive des Recruitings und der Integration neuer Personal-, Talent- und Recruiting-Mitarbeiter, war nur in der Zentrale in Hamburg wirkungsvoll möglich.

Eine HR-Abteilung ist, aus meiner Sicht, nur so gut, wie ihr gemeinsames Verständnis für Servicequalität, die Einhaltung von Zusagen, das Vertrauen und Wissen um die gegenseitige Rückendeckung sowie die Kenntnis der laufenden Projekte und Prioritäten. Als Interim-Manager ist man dabei in einer besonderen Rolle, da ein langfristiger persönlicher Bindungsaufbau nicht möglich ist, sodass die Team-Motivation und das Engagement wesentlich von der persönlichen Authentizität und Akzeptanz abhängen.

### Digitale Konkurrenz – Marktwachstum und Merger

Die digitale Transformation beeinflusst auch den Büroartikelmarkt und das Businessmodell von Staples. Das Kundenverhalten im B2C-Markt wird beeinflusst von den elektronischen Marktplätzen; und dort im Besonderen von Platzhirschen wie Amazon und weiteren Onlineanbietern. Die sekundenschnelle Markttransparenz und Preisvergleichbarkeit, besonders bei jüngeren und aktiveren Käufergruppen, zusammen mit den schnellen Liefermöglichkeiten, bedurften einer internen fortlaufenden Diskussion. Die gezogenen Channelgrenzen ermöglichten nur eine unflexible Reaktion und eine schleppende neue interne Preisstrukturierung.

Auch im B2B-Segment veränderte sich das Ausschreibungs- und Einkaufsverhalten. Kundenak-

quise, Betreuung und Call Center Aktivitäten bedurften neuer Ansätze. Eine Provisionsordnung, die den Leitmotiven „einfach & motivierend“ folgte, beziehungsweise die Einführung von Planungs- und Simulationssoftware für jeden Telefonarbeitsplatz in der Kundenbetreuung, waren Projekte zur Umkehr des Trends.

Die schwierige Marktsituation für Büroartikel, die inhomogene Anbieterlandschaft und der Kostendruck, führten seit einigen Jahren zu einem schrumpfenden Marktanteil. Eine Entwicklung der man durch das Zusammengehen mit der Nr. 2 im Markt entgegenwirken wollte.

Einen weiteren Themen- und Arbeitsschwerpunkt bildeten die Pre-Merger Vorplanungen, Abstimmungen und Vorbereitungen, getrieben durch Amerika sowie die europäische Zentrale, die auf lokaler Deutscher Ebene eigenständig fortzuführen waren. HR sollte dabei eine besondere Rolle in der Konzeption, Kommunikation, Steuerung und Integration der ersten 100 Tage zukommen. Entsprechende Businessszenarien und rechtlich mögliche Mitarbeitermaßnahmen – bis hin zur Einflußnahme auf laufende GBR-Verhandlungen zu Reorganisationsmaßnahmen und deren Sozialplänen – mussten fortlaufend neu abgestimmt und koordiniert werden.

Vorbereitungen auf den geplanten Merger, Transformation und Umstrukturierung vieler Abteilungen, Verhandlungen mit diversen Betriebsräten, GBR-Ausschüssen und Gremien, Führung der HR-Abteilung und -Prozesse, Personalmaßnahmen sowie Sonderprojektthemen verlangten eine permanente Projektanpassung und fortlaufende Kommunikation zu vielen relevanten deutschen und internationalen Stakeholdern.

Ein typischer „Interim-Feuerwehreinsatz“, mit vielen, bei der ersten Projekterörterung unvorhersehbaren, dynamischen Teilaspekten. ■■■



**MARTIN RECKEL**

Interim Manager - Personalleiter Deutschland  
Staples Deutschland GmbH & Co. KG  
E-Mail: Martin.Reckel@h-c-m.info

IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe April 2016

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt den Fachzeitschriften »HR Performance« 2/2016 mit einer Auflage von 9.700 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 3/2016 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 1.700 Exemplare werden auf DATAKONTEXT-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck

Geschäftsführer

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG

E-Mail: TBuck@hr-is.de

Telefon: 040/79 142-082

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH

Augustinusstraße 9 d

50226 Frechen-Königsdorf

Telefon: 02234/98 949-30

Telefax: 02234/98 949-32

www.datakontext.com

Sonderdrucke:

Kerstin Giffel

Telefon: 02234/989 49-90

giffel@datakontext.com

Satz/Layout:

charisManufaktur Markenberatung GmbH

22767 Hamburg

Telefon: 040/69 66 14 80

Druck:

AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

Bildnachweis:

Franz Pfluegl, PERSONAL2015 Süd (S.7), wavebreak-media/shutterstock (S.9), Gerti G./photocase (S.10), Mila Supinskaya/shutterstock (S.11), pexels.com (S.11), vitaliberty (S.14), abcw (S.15), ra2studio/shutterstock (S.18), Qvasimodo/istockphoto (S.19), abcw & freepik.com (S.20), Julia Hillger/nordzucker (S.17/22), Eric Isselee/shutterstock (S.25), jesadaphorn/shutterstock (S.26), abcw (S.27), BdS (S.29), BSSH (S.30), Raimundas/shutterstock (S.32), Lightspring/shutterstock (S.34)

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

Urheber- und Verlagsrecht:

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

# Veranstaltungskalender

05.

April 2016

Hannover

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Dr. Alexandra Henkel, MM, Partnerin,  
FPS Rechtsanwälte & Notare

Lebenslanges Lernen ermöglichen

Jana Loos, wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
ArcelorMittal Bremen

FPS  
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

ArcelorMittal

07.

April 2016

Köln

18.00 Uhr

HR-Verwaltung 4.0: Der einfache Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen

Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter,  
PensionCapital GmbH

Standardausstattung für Führungskräfte,  
Teil VI: Grundlagen des CHANGES

Julia Rudolf, Leiterin HR, VDI GmbH

PensionCapital

VDI

18.

April 2016

Frankfurt

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Alexander Greth, Counsel, Rechtsanwalt, Fachanwalt  
für Arbeitsrecht, Simmons & Simmons

Joblinge und WISAG – eine Erfolgsgeschichte zur Schaffung von beruflichen Perspektiven für Jugendliche

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

Simmons & Simmons

WISAG

24.

Mai 2016

Bremen

18.00 Uhr

HR-Verwaltung 4.0: Der einfache Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen

Rüdiger Zielke, Geschäftsführender Gesellschafter,  
PensionCapital GmbH

Changement bei swb

Frank Priewe, Vorstand IT, Personal und IT, swb AG

PensionCapital

swb

31.

Mai 2016

Braunschweig

18.00 Uhr

Update zum Arbeitsrecht

Dr. Alexandra Henkel, MM, Partnerin,  
FPS Rechtsanwälte & Notare

Unconscious Bias

Dr. Eva Voß, Manager Diversity & Inclusiveness,  
Ernst & Young

FPS  
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

EY  
Building a better  
working world

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

02.

Juni 2016

München

06.

Juni 2016

Köln

07.

Juni 2016

Hannover

23.

Juni 2016

Stuttgart



DR. LARS HINRICHS



ALEXANDER GRETH



DR. ALEXANDRA HENKEL



MARTIN FINK



DR. MARC SPIELBERGER

# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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

## Partner in Bremen

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

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

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

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



## Partner in Hessen und Nordrhein-Westfalen

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

**Alexander Greth** ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Simmons & Simmons. Nach seinem Studium an der Universität Konstanz hat er sich auf das Arbeitsrecht spezialisiert. Neben allgemeinen arbeitsrechtlichen Fragen berät Herr Greth zu Fragen der betrieblichen Altersversorgung und der rechtssicheren Gestaltung von Arbeitnehmerentsendungen in das Ausland. Er ist der zentrale Ansprechpartner für arbeitsrechtliche Fragen bei dem von HDI-Gerling angebotenen Expatriate-Management mit FLEX Pat. Als Counsel der internationalen Anwaltskanzlei Simmons & Simmons hat er zudem langjährige Erfahrung bei der arbeitsrechtlichen Begleitung von Unternehmenstransaktionen, Restrukturierungen und Outsourcingmaßnahmen im nationalen sowie internationalen Umfeld. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung zu allen Fragen des Kollektivarbeitsrechts und in diesem Zusammenhang insbesondere die Vertretung von Unternehmen gegenüber Betriebsräten bei der Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplänen. Darüber hinaus berät Herr Greth Unternehmen zu innovativen Vergütungsmodellen und Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung.



## Partnerin in Hamburg, Berlin und Niedersachsen

**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**  
Fachanwältin für Arbeitsrecht, Business Coach und Partnerin FPS, Wirtschaftsmediatorin  
Telefon: 030 / 88 59 27 - 390  
Henkel@fps-law.de

**Dr. Alexandra Henkel** berät nationale und internationale Unternehmen sowie Behörden im Arbeitsrecht mit allen seinen Facetten: Begleitung bei Tarifverhandlungen sowie bei Umstrukturierungen und Sanierungen, inklusive der Verhandlungen mit Betriebs- / Personalräten und Gewerkschaften, mit dem Ziel des Abschlusses von Vereinbarungen (zum Beispiel Interessenausgleich, Sozialplan) und/oder (Firmen-) Tarifverträgen, Transfergesellschaften, M & A, Kündigungsschutzprozesse, Vertragsgestaltung, Statusfeststellungsverfahren, Künstlersozialversicherung, Kirchenarbeitsrecht, Handelsvertreterrecht, Sportarbeitsrecht, Arbeitnehmerentsendung und -Datenschutz, Altersversorgung sowie Beratung von Führungskräften und Aufsichtsräten, Unternehmensmitbestimmung, Complianceberatung (inkl. Pauschalpakete), bis hin zu der laufenden stand-by Beratung der Personalverantwortlichen.

Frau Dr. Henkel ist darüber hinaus sowohl innerbetrieblich als auch bei Konflikten zwischen Unternehmen als Wirtschaftsmediatorin und auch als Business Coach für Führungskräfte tätig, setzt diese besonderen Kompetenzen auch zur Verhandlungs- und Change-Management-Optimierung ein. Frau Dr. Henkel ist außerdem als externe Whistleblowerstelle für Unternehmen, Vereine und Stiftungen tätig.



## Partner in Baden-Württemberg

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

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



## Partner in Bayern

**DR. MARC SPIELBERGER**  
Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Telefon: 089 / 203 04 - 186  
MSpielberger@reedsmith.com

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





# > Benefits für Ihre Mitarbeiter

## Betriebliche Versorgungs- lösungen mit Weitblick

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