



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe September 2018

## HR & DIGITALES

Künstliche Intelligenz für HR?

## PERSONALSUCHE

Geheimnis erfolgreicher Stellenbesetzungen gelüftet

## CHANGE MANAGEMENT

Direkter Kurs zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit

## UNTERNEHMENSKULTUR

Interview mit John Stepper zu „Working Out Loud“

## RECHT

Ab in den Urlaub

## GESUNDHEIT

Mit Power naps zum Erfolg

## EQUALITY & DIVERSITY

# Der Gender Pay Gap und die Entgelttransparenz



Mit freundlicher Unterstützung:





**EVA BAUER**  
Teamleiterin  
Personalentwicklung/Ausbildung  
DB Cargo AG



**ANDREA BELEGANTE**  
Hauptgeschäftsführerin  
Bundesverband d. Systemgastronomie e.V.



**SANDRA BIEDER-BÄHR**  
Bereichsleiterin Personal / Juristin  
KIND Unternehmensgruppe



**NICOLETTA BLASCHKE**  
Head of Health & Benefits  
Aon Versicherungsmakler Deutschland GmbH



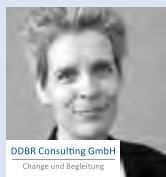
**DR. JENS BÖLSCHER**  
Geschäftsführer  
WelfenAkademie Braunschweig



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



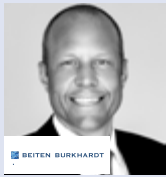
**MARTIN DAMM**  
Bereichsleiter Personal  
arvato CRM Bertselsmann



**HENDRIKE DICKSON**  
Managing Director  
DDBR Consulting GmbH



**MANFRED FABER**  
Geschäftsführer  
HR-Consultants GmbH



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



**PETER FRIEDRICH**  
Personalleiter Deutschland  
(Head of Human Resources Germany)  
Nordzucker AG



**TIM-OLIVER GOLDMANN**  
Geschäftsführer  
prima human resources



**MARK GREGG**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
BONAGO Incentive Marketing Group GmbH



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons



**STEPHAN HANDWERKER**  
Managing Director  
INTERNATIONALE SCHULE HANNOVER  
REGION GmbH



**MAREN HENKE**  
Anzeigenleiterin Magazine  
DIE ZEIT - Zeitverlag Gerd Bucerius  
GmbH & Co. KG



**DR. ALEXANDRA HENKEL-MM**  
Fachanwältin für Arbeitsrecht



**SEBASTIAN HERBST**  
Geschäftsführer  
ROTH INSTITUT



**DR. SEBASTIAN HOLLMANN**  
HR Strategy  
Continental AG



**MANFRED HORN**  
Personal- und Organisationsentwickler  
Norddeutsche Landesbank



**NADINE JÄGER**  
Chief Exhibition and Sales Officer  
spring Messe Management GmbH



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



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



**DR. HANS-CHRISTOPH KÖRN**  
Head Social Media  
Siemens AG



**DR. THOMAS LAMBRICH**  
Rechtsanwalt, Partner  
BEITEN BURKHARDT

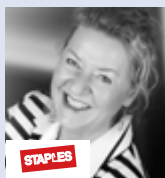


**FRANZ LANGECKER**  
Chefdirektor HR Performance  
DATAINTEXT GmbH



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

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



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



**JUSTUS LEDDIN**  
Rechtsanwalt / Fachanwalt für Arbeitsrecht  
JACOBSEN + CONFURIUS



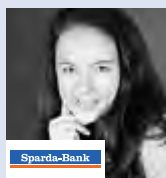
**ANNETTE LEVY**  
Project Director CEBIT ERP & HR solutions  
Deutsche Messe AG



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



**JOHN LOTZ**  
Führungskräfteentwicklung und -entwicklung  
WISAG Dienstleistungsholding GmbH



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



**GÜNTRAM MASCHMEYER**  
Director Account Management  
Dwellworks GmbH



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



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



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



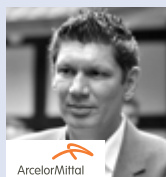
**NINA NEMEIER**  
Leiterin Human Resources  
TOM TAILOR Holding AG



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



**MARGOT OTT-SIEDENTOPF**  
Arbeitsgebemarketing  
Kaufmännische Krankenkasse – KKH



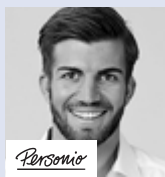
**JÖRG PEHL**  
Projektmanager / Projektleiter  
Demografischer Wandel  
ArcelorMittal Bremen GmbH



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



**GABRIELE REISER**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
SWP Outplacement GmbH & Co. KG



**HANNO RENNER**  
Leiterin und Geschäftsführer  
Personio GmbH



**JULIA RUDOLF**  
Leiterin HR  
VDI GmbH



**KATRIN SCHAEFF**  
Senior Leadership Consultant  
IBM



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



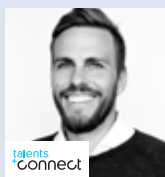
**DR. MARC SPIEBERGER**  
Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt  
für Arbeitsrecht  
ReedSmith



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



**MELANIE STEINKE**  
Personalleiterin / HR Manager  
Zalando Logistics Mönchengladbach



**ROBIN SUDERMANN**  
Vorstandsmitglied  
22CONNECT AG



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



**ANDRÉ UNLAND**  
SVP Digital Transformation Management &  
New Ways of Working  
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG



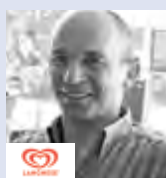
**IRIS WAGNER**  
Head of Human Resources  
nicco cruises Flussreisen GmbH



**FLORIAN WALZER**  
Head of Sales & Marketing  
rex systems GmbH



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung GmbH



**FRANK WEGERLE**  
Personalreferent  
Unilever Deutschland



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



**STEFFEN WILDMANN**  
Director Sales Operations Germany &  
Netherlands  
ADP Employer Services GmbH



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



**RÜDIGER ZIELKE**  
Geschäftsführer-Geschäftsführer  
PensionCapital GmbH



**JÖRG ZÜHLKE**  
Geschäftsführer  
Nord- und Ostdeutschland  
Commerzbank AG



## Liebe Leserin, lieber Leser,

# 498 ... 499 ... 500 – und tatsächlich geschafft!

Wir sind wirklich sehr stolz darauf, dass Sie uns nun schon so lange die Treue halten und möchten deswegen sehr gern mit Ihnen den 500. HR-RoundTable feiern. Dazu laden wir Sie ganz herzlich auf die Messe Zukunft Personal Europe in Köln ein. Unsere Jubiläums-Party findet am 12. September an unserem Stand A.02 in Halle 3.2 statt. Ab 17:30 Uhr geht es los! Zugleich möchten wir an diesem Abend auch ganz offiziell den Startschuss für das neue HR-Nachwuchsnetzwerk „HR Rookies powered by Zeitverlag“ geben und mit Ihnen auf das gute Gelingen dieser neuen Plattform anstoßen.

Aber natürlich haben wir für Sie auch wieder eine Vielzahl an spannenden Vorträgen während der Messetage zusammengestellt – die Bandbreite der Themen reicht von A, wie „Arbeitsrecht“, bis Z, wie „Zeitlose Prinzipien für die Selbstführung und Zusammenarbeit“. Außerdem stehen Ihnen unsere Partner am Stand wieder für die Beantwortung Ihrer Fragen und für kompetente Gespräche zum State of the Art in den HR zur Verfügung.

Und wenn Sie schon mal da sind, warum nicht etwas ausprobieren? Sollten Sie Ihrer nächsten Stellenanzeige mal eine persönlichere Note geben wollen, dann lassen Sie sich doch direkt vor Ort von einem professionellen Kamerteam filmen.

Selbstverständlich steckt auch diese Ausgabe wieder voller interessanter Artikel, die vom richtigen Kommunizieren, über den Durchbruch der innovativen HR-Apps und digitale Personalstrategien bis hin zu aktuellen Urteilen im Arbeitsrecht handeln. Außerdem erfahren Sie, wie man ein Unternehmen auf Wachstumskurs hält und wie man mit Mitarbeitern umgeht, die nicht „mitziehen“ wollen.

Den Abschluss bildet die neue Rubrik „EQUALITY & DIVERSITY“. Im ersten Beitrag geht es um das Ende der Diskriminierung von Menschen mit HIV im Arbeitsleben, im zweiten um die Auswirkungen des Entgelttransparenzgesetzes auf den Gender Pay Gap.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen  
und verbleiben mit besten Grüßen,

Ihr Thomas Buck

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



### IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Messekalender
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Lieblingsanwälte
- **HR-ROUNDTABLE INTERN**
- 6 Europäische HR-Leitmesse  
Zukunft Personal Europe in Köln
- **HR-KOMMUNIKATION**
- 7 Lauter werden: Mehr Resonanz für Training  
und Talent Management
- 8 WORTE – nichts als Worte?
- **HR & DIGITALES**
- 10 Künstliche Intelligenz für HR?
- 12 Durchbruch der innovativen HR-Apps
- **PERSONALSTRATEGIE**
- 13 Digitale Personalstrategie
- **PERSONALSUCHE**
- 14 Das Geheimnis erfolgreicher Stellenbesetzungen
- 16 Ein Dialog mit austauschbaren Inhalten kann  
nicht funktionieren
- 18 Das Match mit dem richtigen Kandidaten
- **CHANGE MANAGEMENT**
- 20 Change Management – ein Weg zu mehr  
Mitarbeiterzufriedenheit
- **BAV**
- 22 Unternehmen auf Wachstumskurs
- **MERGER & AKQUISITION**
- 23 Wenn Mitarbeiter nicht „mitziehen“
- **UNTERNEHMENSKULTUR**
- 24 Working Out Loud
- **RECHT**
- 26 Sachgrundlose Befristungen – in der Regel  
nur einmal pro Mitarbeiter!
- 27 Urlaubsentgelt nach Verringerung der  
Teilzeitquote
- 28 „Ab in den Urlaub!“
- **GESUNDHEIT**
- 30 Powernap: smarte Pausen mit großem Erfolg
- **HR-NACHWUCHS**
- 31 HR Rookies: Startschuss für das neue  
HR-Nachwuchs Netzwerk
- **EQUALITY & DIVERSITY**
- 32 Ein Fall von Diversity:  
Die Antwort auf HIV heißt Respekt
- 33 Der Gender Pay Gap und die Entgelttransparenz

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE | 11.–13. September 2018 | Messe Köln

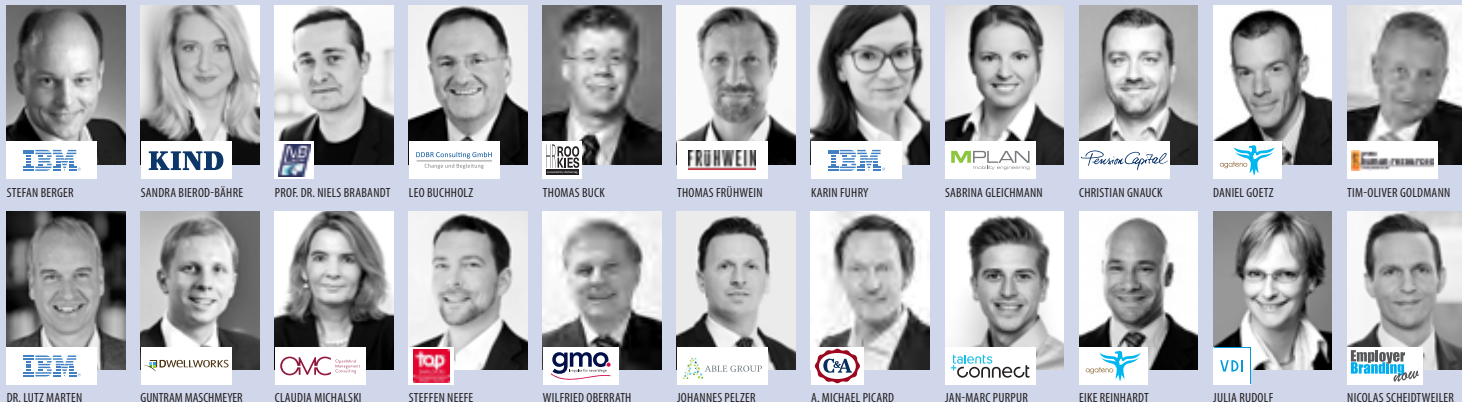
Dienstag, 11.9.2018

- 09:15 – 09:35** **Gesucht & gefunden (Recruiting I von III) – Die perfekte Stellenanzeige 2018**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group*
- 09:40 – 10:00** **Wie Google das Personalmarketing optimiert**  
*Nicolas Scheidtweiler, Consus Marketing GmbH*
- 10:05 – 10:30** **KIND-Zufriedenheitsgarantie: Ein ungewöhnliches Instrument zur Mitarbeitergewinnung**  
*Sandra Bierod-Bähre, KIND Unternehmensgruppe*
- 10:35 – 11:00** **Develop.Always.**  
*Steffen Neeffe, Top Employers Institute GmbH & Co. KG*
- 11:05 – 11:30** **HR im Wandel: Digitalisierung erfordert Mut**  
*Florian Walzer, rexx systems GmbH*
- 11:35 – 12:00** **Mitarbeiter Apps – Die Zukunft für erfolgreiche Unternehmen?**  
*Michael Sommer, WorkforceIT*
- 12:05 – 12:30** **Wie IBM durch Lernen in neuen Ökosystemen es ermöglicht, Digitalisierung zu gestalten**  
*Dr. Lutz Marten, IBM Deutschland GmbH*
- 12:35 – 13:00** **Trennungskultur ist Teil der Unternehmenskultur!**  
*Wilfried Oberrath, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH*
- 13:05 – 13:30** **Die 7 Wege zur Effektivität – Zeitlose Prinzipien für die Selbstführung und Zusammenarbeit**  
*Gerd Schulze-Weischer, FranklinCovey Leadership Institut GmbH*
- 13:35 – 14:00** **Vom eCommerce lernen. So geht erfolgreiches Ausbildungsrecruiting heute!**  
*Max Klameth, 22CONNECT AG*
- 14:05 – 14:30** **HR im Wandel – Wie „new work“ die Personalarbeit im Mittelstand verändert**  
*Meike Hasbargen & Sabrina Gleichmann, M-Plan GmbH*
- 14:35 – 15:00** **„Ich bin kein Berliner!“ Wenn Mitarbeiter nicht mitziehen**  
*Guntram Maschmeyer, Dwellworks GmbH*
- 15:05 – 15:30** **Pension | digital – sparen Sie bis zu 80% Ihrer Arbeitszeit!**  
*Christian Gnauck, PensionCapital GmbH*
- 15:35 – 16:00** **Arbeitsrecht kurz und kompakt**  
*Julia Rudolf, VDI GmbH*
- 16:05 – 16:30** **Agile, seriously?! Den Wandel in der neuen Arbeitswelt mit Methodenkompetenz meistern**  
*Michael Leitl, Tools of Innovators GmbH*
- 16:35 – 17:00** **Analyse psychischer Belastung – Pflicht erfüllt und die Mitarbeiter motiviert!**  
*Tim-Oliver Goldmann, prima hr*
- 17:05 – 17:30** **Orientieren anstatt informieren! Wo IBM's „Künstliche Intelligenz“-Schlüsseltechnologie Watson in HR heute schon einen Beitrag leistet.**  
*Roger Haenggi, IBM*

Mittwoch, 12.9.2018

- 09:15 – 09:35** **Top Prozesse, Top Bewerbungen (Recruiting II von III) – Bewerbungsmanagement 2018**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group*
- 09:40 – 10:00** **Feedback auf Augenhöhe: Wie sage ich es klar und wertschätzend?**  
*Daniel Goetz, agateno Organisationsentwicklung*
- 10:05 – 10:30** **„Working Out Loud“ als Lern- und Arbeitsmethode für die Digitale Transformation**  
*Dr. Sebastian Hollmann, Continental AG*
- 10:35 – 11:00** **Liebe Papierakte, sag zum Abschied leise „Servus!“**  
*Christian Seifert, HS - Hamburger Software GmbH & Co.*
- 11:05 – 11:30** **Positive Leadership – agile Führung in der Arbeitswelt 4.0**  
*Leo Buchholz, DDBR Consulting GmbH*
- 11:35 – 12:00** **Lernkampagnen für E-Learning und Training: Was wir von Ebay, Amazon und Zalando lernen müssen**  
*Dr. Lars-Peter Linke, CLC – Agentur für Bildungskommunikation*
- 12:05 – 12:30** **Künstliche Intelligenz und kognitive Anwendungen in HR**  
*Sven Semet, IBM Deutschland GmbH*
- 12:35 – 13:00** **Führung und Motivation**  
*Tim-Oliver Goldmann, prima hr*
- 13:05 – 13:30** **Benefits für Mitarbeiter – Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung**  
*Arthur Mandt, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)*
- 13:35 – 14:00** **Betriebsrentenstärkungsgesetz – Was Arbeitgeber wissen müssen**  
*Rüdiger Zielke, PensionCapital GmbH*
- 14:05 – 14:30** **Die interne Personalberatung: Personalbeschaffung auf Augenhöhe des Managements**  
*Johannes Pelzer, ABLE Management Services GmbH*
- 14:35 – 15:00** **Transformation durch Transpiration – 90 Prozent sind Schweiß, der Rest ist Talent. Wie Innovationsfähigkeit erlernt werden kann**  
*Tobias Schreier, Tools of Innovators GmbH*
- 15:05 – 15:30** **Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten!**  
*Horst van Gageldonk, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH*
- 15:35 – 16:00** **Das Geheimnis erfolgreicher Stellenbesetzungen**  
*Dr. Susanne Schulte, Hochschule Fresenius Düsseldorf*
- 16:05 – 16:30** **Mitarbeiter Apps – Die Zukunft für erfolgreiche Unternehmen?**  
*Michael Sommer, WorkforceIT*
- 16:35 – 17:00** **HR goes digital or HR is digital? Beispiele der Datenanalysen für Personalentscheidungen innerhalb der IBM**  
*Gabriele Hallmayer, IBM Deutschland GmbH*
- ab 17:00** **Triff die HR Rookies und feiere mit!**  
*Thomas Buck, HR Rookies*

Unsere Referenten



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

Donnerstag, 13.9.2018

- 09:15 – 09:35** **Gefunden, überall! (Recruiting III von III) – Mobile Recruiting 2018**  
*Prof. Dr. Niels Brabandt, NB Networks Group*
- 09:40 – 10:00** **Betriebsrat – Bremse oder Motor? Strategien für den Umgang in Veränderungsprozessen**  
*Carmen Halstenberg, Werner Turck GmbH & Co. KG, Ben Schulz & Consultants GmbH*
- 10:05 – 10:30** **Change Management – eine Reise zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit**  
*Iris Wagner, nicko cruises Flussreisen GmbH*
- 10:35 – 11:00** **Forcierte Fehlzeitenanalyse – Eine Anleitung zum Umgang mit Krankenstandsdaten im BGM**  
*Benjamin Klenke, MOOVE GmbH*
- 11:05 – 11:30** **Aus Unternehmenskultur wird Erfolgskultur. 10 Tipps**  
*Thomas Frühwein, FRÜHWEIN-Unternehmenskultur*
- 11:35 – 12:00** **Selbstständigkeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit**  
*Claudia Michalski, OMC OpenMind Management Consulting GmbH*
- 12:05 – 12:30** **HR Watson: Sherlock Holmes wäre neidisch auf diese(n) intelligenten Assistenten!**  
*Karin Fuhry, IBM Deutschland GmbH*
- 12:35 – 13:00** **Mitarbeiter Apps – Die Zukunft für erfolgreiche Unternehmen?**  
*Michael Sommer, WorkforceIT*
- 13:05 – 13:30** **Analyse psychischer Belastung – Pflicht erfüllt und die Mitarbeiter motiviert!**  
*Tim-Oliver Goldmann, prima hr*
- 13:35 – 14:00** **Wie Sie mit nur ganz kleiner HR-Truppe und 3 mächtigen Stellhebeln die großen Räder im Unternehmen drehen!**  
*A. Michael Picard, C&A Mode GmbH & Co. KG*
- 14:05 – 14:30** **Führungscrash in Sicht? Wie Sie mit digital Leadership Innovationen bewirken**  
*Bettina Kahlau, BETTINA KAHLAU - EXECUTIVE CONSULTING*
- 14:35 – 15:00** **Benefits für Mitarbeiter – Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung**  
*Arthur Mandt, European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)*
- 15:05 – 15:30** **Testen. Messen. Optimieren. 5 Key Learnings vom e-commerce für Ihr Recruiting!**  
*Jan-Marc Purpur, 22CONNECT AG*
- 15:35 – 16:00** **Vodafone Mission Red – Candidate Relationship Management neu gedacht**  
*Marina Wellerdick, Vodafone*
- 16:05 – 16:30** **Feedback auf Augenhöhe: Wie sage ich es klar und wertschätzend?**  
*Eike Reinhardt, agateno Organisationsentwicklung*
- 16:35 – 17:00** **Kompetenzmanagement der Zukunft am Beispiel von Lernen der Zukunft**  
*Stefan Berger, IBM Watson Talent Management Solutions*
- 17:05 – 17:30** **Unternehmenskultur sinnvoll gestalten. Zahlen, Daten, Fakten**  
*Thomas Frühwein, FRÜHWEIN-Unternehmenskultur*

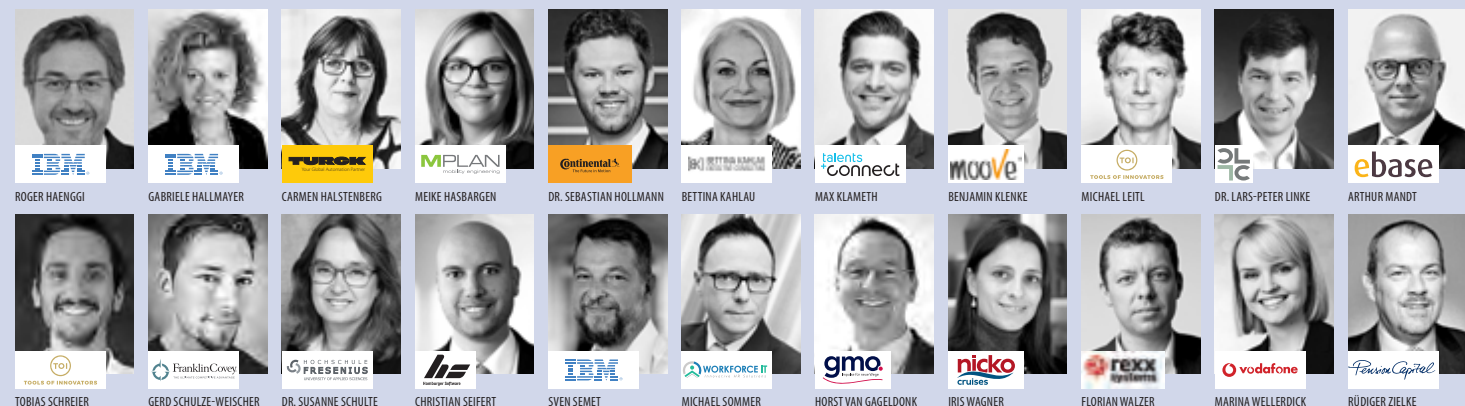
**Kommen Sie zu unseren kostenlosen Veranstaltungen in 10 Städten!**

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

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

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

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



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

# Europäische HR-Leitmesse Zukunft Personal Europe in Köln

**A**gilität, Digitalisierung, Disruption – Begriffe, die die Geschäfts- und Arbeitswelt seit geraumer Zeit umtreiben. Die Folge daraus ist ein ständiges Adaptieren an neue Marktbedingungen, die Entstehung neuer Formen der Zusammenarbeit und nicht zuletzt die Verschmelzung von künstlicher und menschlicher Intelligenz. Kurzum: Wir befinden uns in einem kontinuierlichen „beta-Status“. Welche Chancen und Herausforderungen sich daraus für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergeben, steht im Mittelpunkt der diesjährigen Zukunft Personal Europe. Unter dem Motto „work:olution – succeed in permanent beta“ gibt das führende ExpoEvent rund um die Arbeitswelt praktische Handlungsoptionen zur positiven Gestaltung des Wandels.

So auch beim HR-RoundTable, der bereits 2004 ins Leben gerufen wurde und auch in diesem Jahr auf der Zukunft Personal Europe mit einem eigenen Vortragsprogramm vertreten ist.

## Von A wie Arbeitsrecht bis Z wie Zufriedenheit

An allen drei Messetagen sind hochkarätige Referenten vor Ort, die in einem eigenen Forum ihre innovativen Ideen präsentieren und zur Diskussion stellen. Die Themen sind vielfältig und decken die gesamte Bandbreite des HR-Managements ab.

So erläutert beispielsweise Julia Rudolf, Leiterin HR bei der VDI GmbH, kurz und kompakt Neuerungen im Arbeitsrecht, während Dr. Susanne Schulte, Dozentin an der Hochschule Fresenius Düsseldorf, das Geheimnis erfolgreicher Stellenbesetzungen lüftet. Das Thema von Carmen Halstenberg (Personalleiterin der Werner Turck GmbH & Co. KG sowie Managing Partner & Senior Consultant der Ben Schulz & Consultants GmbH), hat Potenzial für kontroverse Diskussionen: „Betriebsrat – Bremse oder Motor? Strategien für den Umgang in Veränderungsprozessen“ lautet der provokante Titel ihres Vortrags. Prof. Dr. Niels Brabandt, CEO der NB Networks Group, teilt sein Wissen über Recruiting – durch je einen Vor-



Alle Vorträge und Termine des HR-RoundTable finden Sie unter:

[www.zukunft-personal.com/europe/hr-roundtable](http://www.zukunft-personal.com/europe/hr-roundtable)

trag pro Tag – mit den Fachbesuchern. Während Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal / Juristin der KIND Unternehmensgruppe, die Zufriedenheitsgarantie als ungewöhnliches Instrument zur Mitarbeitergewinnung nutzt, nimmt Iris Wagner, Leitung HR der nicko cruises Flussreisen GmbH, die Fachbesucher beim Thema Change-Management mit auf „eine Reise zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit“.



### CHRISTIANE NÄGLER

Senior Director der Zukunft Personal Europe spring Messe Management GmbH  
E-Mail: [press@zukunft-personal.com](mailto:press@zukunft-personal.com)

### Die ZUKUNFT PERSONAL EUROPE in Köln

ist das führende ExpoEvent rund um die Welt der Arbeit. Als Impulsgeber vernetzt die europäische Leitmesse Menschen und Märkte in den Themenbereichen HR-Management, Digitalisierung und Leadership. Drei Tage lang stehen innovative Produktlösungen, Vorträge auf Kongressniveau und Networking mit der Community im Mittelpunkt: Entscheider, HR-Verantwortliche und Gestalter der Arbeitswelt verschaffen sich auf der Zukunft Personal Europe den entscheidenden Marktüberblick und tauschen sich über die Trends von heute und morgen aus.

Die **INTERAKTIVEN FORMATE** der Zukunft Personal Europe sind kreativ, kämpferisch, effektiv, innovativ und inspirierend. Im Mittelpunkt steht die Interaktion: Nutzen Sie die Möglichkeit zum lebhaften Austausch mit Fachkollegen und Experten, erweitern Sie Ihr Wissen und teilen Sie Ihre Erfahrungen.

- HR & LAW
- Meet the Blogger
- Workshops
- HR-RoundTable
- Founders Fight
- HR BarCamp Light
- Guided Tours
- HR Solution Check
- Live Training Area
- Best of X

Mit Sicherheit ist auch für Sie das passende dabei und weitere Informationen finden Sie unter:

[www.europe.zukunft-personal.com/de/zpeurope18/agenda/interaktive-formate/](http://www.europe.zukunft-personal.com/de/zpeurope18/agenda/interaktive-formate/)

# Lauter werden: Mehr Resonanz für Training und Talent Management



Wie HR-Manager ihr Angebot professionell kommunizieren

Über Bildung spricht man nicht. Zu diesem Eindruck kann man kommen, wenn man die Kommunikationsarbeit der HR-Abteilungen im eigenen Unternehmen betrachtet. Weiterbildungsangebote sind in den Augen der Verantwortlichen oft Benefits, die sowohl der persönlichen Entwicklung als auch den Unternehmenszielen dienen. „Was so gut ist, braucht keine Werbung“, denken sie sich – und liegen damit richtig falsch.

## Falsche Bescheidenheit

Die Menschen sind heute so vielen Informationen und Reizen ausgesetzt, dass einzelne Botschaften nicht genügend „Kraft“ haben, um sich im Hirn festzusetzen. Eine E-Mail „zur Information“ oder ein Aushang am schwarzen Brett verpuffen. Wenn es später heißt: „Ach, das ist mir entgangen...“ oder „Wusste ich gar nicht, dass es so etwas gibt...“ liegt die Schuld nicht beim Empfänger, sondern beim Sender. Die Konkurrenz der Botschaften im Unternehmen wird immer größer. Auch Stabsstellen wie interne Kommunikation, IT, Datenschutz und Qualitätsmanagement haben mittlerweile ihre Lektion im internen Marketing gelernt und sprechen die Mitarbeiter über viele Kanäle an. In diesem Konzert ist HR oft zu leise.

## Falsche Ansprache

Oft sprechen und schreiben HR-Manager über ihre Angebote in einer Sprache, die ihnen selbst am besten liegt. Sie reden gern über Partizipation, Entwicklungsprozesse, Kompetenzvermittlung und autonomes Performance Improvement. Mit diesen Worten und dieser Tonalität lassen sich Menschen allerdings nur schwer überzeugen und begeistern. Wer ankommen und bewegen will, muss klare Worten finden – in

Wenn interne Trainingsprogramme und HR-Initiativen nicht die gewünschte Resonanz erzielen, liegt das selten an fehlender Qualität. Die Kommunikation ist oft schlicht und einfach schlecht – zu wenig, zu spät, zu bescheiden. Die gute Nachricht: Das lässt sich ändern. Professionelle Kommunikation zählt zu den Kardinaltugenden der HR-Manager im 21. Jahrhundert.

einer Sprache, die die Zielgruppe versteht. Das ist nicht ganz einfach: Es heißt, Inhalte abzuspicken, Botschaften neu zu formulieren und sich von lieb gewonnenen Sprachgewohnheiten zu verabschieden. Das kostet Mühe. Aber der Zeit- und Nervenaufwand lohnt: Nur wer uns wahrnimmt, kann uns verstehen. (Und umgekehrt ...)

## Falsches Timing

Erst kommt die Konzeption der Seminare, das Aufsetzen der Plattform und die Vereinbarung

mit Geschäftsleitung und Betriebsrat. Wenn alles fertig ist, ist es für die Kommunikation oft viel zu spät. Nicht nur weil professionelle Kommunikation an fixe Deadlines und Vorlaufzeiten gebunden ist. Der Mensch braucht Zeit, um sich an Neues zu gewöhnen, Meinungen zu bilden und Vorlieben zu entwickeln. Marketingexperten wissen das und stellen sich darauf ein. So sehen wir den neuen Star-Wars-Trailer bereits im Kino, wenn der Film noch gar nicht geschnitten ist. Für die betriebliche Wirklichkeit, in der viele Trainingsangebote leider erst dann beworben werden, wenn die Terminkalender der potenziellen Teilnehmer bereits prall gefüllt sind, ist das weitgehend Zukunftsmusik.

## Falsches Selbstverständnis

Noch räumen viele Trainings- und Lernverantwortliche der Kommunikation weder ausreichenden Stellenwert, noch Bedeutung oder Zeitbudget ein. Zu oft konzentrieren sie sich auf Inhalte, Didaktik und Erfolgskontrolle. Sie sollten sich eine Weisheit des Regisseurs und Komikers Woody Allen zu Herzen nehmen: „Eighty percent of success is showing up“. Das gilt für den Erfolg des Teilnehmers ebenso, wie für den Erfolg des Programms.



### DR. LARS-PETER LINKE

Gründer und Inhaber  
Corporate Learning Communication – Agentur für  
Bildungskommunikation  
E-Mail: LPLinke@clc-hamburg.de  
Telefon: 040 / 450 639 73



# WÖRTE – nichts als Wörter?

In Deutschland tobte 1990 ein Bundestagswahlkampf der Worte. Die Opposition behauptete, Helmut Kohl im Kanzleramt ablösen zu wollen, aber ihr Kandidat Oskar Lafontaine setzte gar nicht auf Sieg. Er sagte, was er dachte und belegte seine Annahmen über die bevorstehenden Herausforderungen der Wiedervereinigung mit Zahlen und Fakten. Anders Helmut Kohl, der den Ostdeutschen „blühende Landschaften“ versprach, ohne dass die Westdeutschen große Opfer dafür würden leisten müssen.

Helmut Kohl nutzte Metaphern, die, laut George Lakoff, sehr viel besser dazu geeignet sind, „Ideen rüberzubringen“. Lakoff ist Linguist und Experte für Metaphern, für Sprachbilder und überzeugt, dass Metaphern Wahlen entscheiden können.

Das Beispiel zeigt, welche Macht Worte haben können. Sie entfalten ihre Wirkung nicht nur in Wahlkämpfen, sondern beeinflussen täglich, wie wir denken, handeln, wahrnehmen und woran wir uns erinnern.

Worte dienen als Heuristiken, mit deren Hilfe wir Informationen schnell einordnen. Ihre Kraft liegt in den Assoziationen, die sie wecken. Das gilt vor allem für Metaphern. Sie übertragen eine

konkrete Erfahrung auf ein abstraktes Konzept. Metaphern stehen somit an der Schnittstelle zwischen Wahrnehmen und Handeln einerseits und Denken andererseits.

Wie groß der Einfluss von Metaphern ist, wies die Psychologin Lera Boroditsky (Stanford University) in Experimenten nach. Sie legte Probanden zwei Versionen eines Textes vor, der das Kriminalitätsproblem der fiktiven Stadt Addison beschrieb. Sie unterschieden sich nur im ersten Satz. Einmal wurde die Kriminalität darin als „wildes Tier“ bezeichnet, einmal als „Virus“. Die Versuchspersonen sollten Vorschläge machen zur Reduzierung von Verbrechen in Addison.

---

Metaphern stehen an der Schnittstelle zwischen Wahrnehmen und Handeln einerseits und Denken andererseits.

---

Das Ergebnis war eindeutig: Die Teilnehmer, denen Kriminalität als wildes Tier präsentiert

worden war, plädierten eher für hartnäckige Verbrecherjagd, Gefängnisstrafe und strengere Gesetze. Diejenigen, denen Kriminalität als Virus vorgestellt worden war, schlugen dagegen meist vor, Ursachen zu erforschen, Armut zu bekämpfen, Bildung zu verbessern. Wenige Worte gaben den Ausschlag. Und dessen waren sich die Probanden nicht einmal bewusst, denn, nach den maßgeblichen Gründen für ihre Entscheidung befragt, verwiesen beide Gruppen auf die Kriminalitätsstatistik im Text. Deren Zahlen waren aber dieselben.

Offensichtlich wirken Metaphern im Verborgenen; wir bemerken nicht einmal, wie groß ihre Wirkung ist. „Das verstärkt ihre Kraft noch“, sagt Boroditsky, „Metaphern strukturieren und beeinflussen, welche Informationen wir bei einer Entscheidung einbeziehen.“ So weckt die Metapher in ihrem Experiment die ‚Erinnerung‘ daran, wie sich Viren oder wilde Tiere verhalten. „Diesem Konzept werden dann alle anderen Informationen untergeordnet.“ Natürlich fallen dabei auch Informationen unter den Tisch, über die man nicht mehr nachdenkt, weil sie nicht ins Konzept passen. Das birgt die Gefahr, wichtige Fakten zu übersehen, andere hingegen zu überbewerten.



Viele Wissenschaftler sind inzwischen überzeugt, dass Worte uns beim Denken helfen. Zwar ist Sprache keine Voraussetzung dafür, denn auch Babys denken, bevor sie sprechen – doch erst Worte ermöglichen komplexe Gedankengänge. Sprache erlaubt uns, neu zu kombinieren und daraus neue Ideen zu erschaffen. Worte sind die ‚Bausteine‘ unserer Gedanken.

Dreht man diese Logik um, ergeben sich interessante Fragen. Wenn es bestimmte Bausteine nicht gibt, können manche Gedanken dann vielleicht gar nicht erst entstehen? George Orwell perfektionierte diese Idee in seinem Roman 1984: Ein totalitärer Staat versucht das Denken der Bevölkerung durch Sprachmanipulation zu kontrollieren. Die Menschen sollen nicht einmal an Aufstand denken können, weil ihnen die Worte dazu fehlen.

Aus diesem Blickwinkel wird unsere Muttersprache zu einer Linse, sie trainiert unsere Aufmerksamkeit für gewisse Dinge und lenkt das Denken in bestimmte Bahnen.

## Worte sind die „Bausteine“ unserer Gedanken.

Allein der Artikel vor einem Wort hat bereits große Wirkung. Brücken etwa sind im Deutschen weiblich, im Spanischen männlich. Obwohl das grammatikalische Geschlecht keine Bedeutung hat, beeinflusst es die Betrachtung erheblich. Als Wissenschaftler Probanden nach ihren Assoziationen zu Brücken fragten, nannten deutsche Testpersonen Worte wie elegant, schön und friedvoll (also eher feminine Begriffe), Spanier hingegen fanden Brücken gewaltig und stark (eher maskuline Begriffe).

Wie tiefgreifend die Effekte der Muttersprache sind, zeigen Vergleiche zwischen den schätzungsweise 7.000 Sprachen weltweit, in denen Menschen miteinander kommunizieren und die denen, die sie sprechen, ganz unterschiedliche Leistungen abverlangen.

Boroditsky nutzt in ihren Vorträgen oft Beispiele, wie folgendes: Angenommen jemand möchte Ihnen mitteilen, dass er Anton Tschechows Drama „Onkel Wanja“ auf einer Bühne in der 42. Straße New Yorks gesehen hat.

## Die Muttersprache wirkt wie eine Linse, sie trainiert unsere Aufmerksamkeit und lenkt das Denken in bestimmte Bahnen.

Auf Mian (Papua-Neuguinea) würde das Verb aussagen, ob das Stück soeben, gestern oder vor langer Zeit gespielt wurde. Das Indonesische dagegen gibt damit nicht einmal preis, ob die Aufführung bereits stattfand oder noch bevorsteht. Auf Russisch enthüllt das Verb das Geschlecht des Sprechers. Wird Mandarin verwendet, muss man wissen, ob Onkel Wanja ein Bruder der Mutter oder des Vaters, ob er blutsverwandt oder angeheiratet ist, denn für jeden dieser Fälle gibt es einen speziellen Ausdruck. Und mit Pirahã (Amazonien), könnte der Sprecher „42. Straße“ gar nicht ausdrücken, weil es darin keine exakten Zahlwörter gibt, sondern nur Bezeichnungen für „wenige“ und „viele“.

Sprache beeinflusst ferner, wie Menschen Ereignisse beschreiben und wie gut sie sich daran erinnern, wer etwas getan hat. So nutzen die englische und deutsche Sprache für ein Missgeschick (Beispiel: eine Vase zerbrach) meist aktive Konstruktionen wie „Hans zerbrach die Vase“. Hingegen erwähnt man im Japanischen oder Spanischen den Verursacher eher ügern.

Solche Unterschiede beeinflussen die Rekonstruktion der Ereignisse deutlich, was beispielsweise Konsequenzen für Zeugenaussagen hat. In einem Experiment sollten englisch, spanisch und japanisch sprechende Personen Videos betrachten, auf denen Personen entweder absichtlich oder unabsichtlich Luftballons zerstachen, Eier zerbrachen und Getränke verschütteten. Anschließend mussten die Versuchspersonen für jedes beobachtete Ereignis den Täter identifizieren – wie bei einer polizeilichen Gegenüberstellung, beziehungsweise den Hergang des Ereignisses beschreiben.

Geschah die „Tat“ absichtlich, so wurde diese in allen Sprachen eher aktiv beschrieben – etwa „Er zerstach den Ballon“ – und alle „Zeugen“ erinnerten sich im Mittel gleich gut daran, wer die Taten begangen hatte. Ging es jedoch um

unabsichtliche Missgeschicke, ergaben sich deutliche Unterschiede. Spanisch und japanisch Sprechende waren weniger geneigt als englisch Sprechende, die Unfälle aktiv zu beschreiben – und sie erinnerten sich auch schlechter an die Verursacher.

Die Ergebnisse stellen das Bild der menschlichen Wahrnehmung auf den Kopf. Sie haben nicht nur Bedeutung in der Grundlagenforschung, sondern auch in unserem Alltag. Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Sprachen kann sehr viele differenzierte Perspektiven von Situationen liefern. Gleichzeitig machen uns die Erkenntnisse sensibel für die sprachlichen Untiefen, in die wir in der Zusammenarbeit mit anderen geraten können.

Last but not least sollten wir uns fragen, mit welchen Worten wir die Veränderungen in Unternehmen begleiten. Welche Bilder erzeugt unsere Unternehmenssprache bei den Mitarbeitern? Welche Metaphern erzeugen positive Assoziationen zu den angestrebten Veränderungen? Liefern wir überhaupt eine erstrebenswerte Perspektive auf das Veränderungsziel?

Viel zu oft mangelt es meiner Wahrnehmung nach an genau solchen sinnstiftenden „Leitbildern“. Wo nur die Rede von Kostenreduzierungen, Synergieeffekten und steigendem Wettbewerb ist, da sehen Menschen wohl nicht die eingangs erwähnten „blühenden Landschaften“ vor ihrem inneren Auge, für die es sich zu engagieren lohnt. Die Gallup-Studie belegt diesen Mangel an positiven Visionen jedes Jahr eindrucksvoll.

Es wird also Zeit, sich der Sprache in Unternehmen sehr viel bewusster zu werden und sich gezielt auf die Suche nach positiven Leitbegriffen für die Zukunft aller Mitarbeiter im Unternehmen zu machen.



**NORD/LB**

### MANFRED HORN

Konzernorganisation/-personal / HR Partner Bremen  
Norddeutsche Landesbank – Girozentrale  
E-Mail: Manfred.Horn@nordlb.de

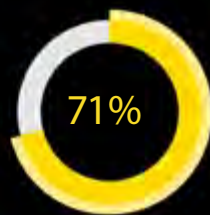


# Künstliche Intelligenz für HR?

**Only 11%**  
of surveyed CHROs say they have the necessary data science, machine learning and AI skills today.



**71%**  
of surveyed CHROs say personalized learning plans will be highly valuable for the future.



**41%**  
of surveyed CHROs say they aim to hire digitally skilled talent.



**37%**  
say they expect to train employees in emerging technologies.



**D**ie Digitalisierung ist in aller Munde – und jeder versteht etwas Anderes darunter. Von der Produktdigitalisierung über die Prozessdigitalisierung weiter zur Industrie 4.0 und zum Organisationswandel bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. Die einen halten dies für einen Trend, die nächsten für einen Hype und manche für eine dringende Notwendigkeit. In diesem Beitrag wollen wir einen technologischen Treiber der Digitalisierung beleuchten: die künstliche Intelligenz (KI).

Dieses Thema sorgt für hitzige Diskussionen, die oft in die Frage münden: Sind Roboter oder KI nun gut oder nicht? Fakt ist, sie können Menschen stark unterstützen – von der Datenauswertung bis hin zu Vorhersagen von Wartungszyklen. Sie geben visuelle Anleitungen bei einer Reparatur; wie ein Kollege, der die Unterlagen herausucht. Sie lesen die Eingangspost, sortieren und verteilen diese, organisieren Meetings und schreiben die Berichte dazu. Sie helfen dabei unsere Ressourcen zu schonen. Maschinen werden nicht mehr wegzudenken sein. Dies wird Jobs kosten und es werden neue Jobs dadurch entstehen.

## Aber, KI in HR?

Eine erfolgreiche Unternehmenstransformation wird es nicht ohne organisatorische Veränderungen und die Unterstützung der Mitarbeiter geben. Um ein Unternehmen zu transformieren, muss auch das Talentmanagement umgestaltet werden. Mitarbeiter und Manager benötigen neue digitale Kompetenzen, Arbeitsmethoden und auch Führungsstile, um die Digitalisierungsreise erfolgreich zu meistern.

Nebenstehende Aussagen sind ganz aktuell und stammen aus der neuen IBM CHRO 2018 Studie (<http://ibm.biz/chrostudy>), in welcher die Herausforderungen rund um die Transformation von Unternehmen diskutiert wurden.

## Was bedeutet das für HR?

In einer Welt, in der der Fortschritt durch Menschen und Erfahrung vorangetrieben wird und wo das Finden oder Wachsen des richtigen digitalen Talents der Schlüssel ist, kann HR zum Hauptmotor für geschäftliches Wachstum und geschäftliche Agilität werden.

Der Schlüssel zum Erreichen einer reicheren digitalen Intelligenz sind kognitive Systeme auf Basis von KI. Mit Analytics erhalten wir wichtige Erkenntnisse aus Daten, aber erst mit kognitiven Systemen können wir diese wichtigen Erkenntnisse in Wissen umwandeln. Traditionelle Lösungen sind programmiert (regelbasiert, logisch gesteuert, abhängig von organisierter Information), aber KI-Systeme sind probabilistisch, sie lernen systematisch, sie sind nicht von Regeln abhängig, sie handhaben unterschiedliche und vielfältige Daten.

KI-Systeme können die unterschiedlichsten Formen von unstrukturierten Informationen, wie Bilder, natürliche Sprache und Geräusche in Büchern, E-Mails, Tweets, Zeitschriften, Blogs, Bildern, Ton und Videos, verstehen. Sie erschließen den Sinn, weil sie uns neue Kontexte geben, die sie abwägen und berücksichtigen können. KI-Systeme lernen zudem fortwährend und verfeinern unser eigenes Fachwissen, sodass wir sofort fundiertere Maßnahmen ergreifen können. Sie interagieren mit uns, indem sie Barrieren zwischen Mensch und Maschine auflösen und so einzigartige, wesentliche Benutzererfahrungen generieren.

KI-Systeme, wie etwa IBM Watson, ermöglichen eine Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine. Menschen haben von Natur aus eine Reihe von Fähigkeiten, die helfen zu lernen, zu entdecken und Entscheidungen zu treffen: Wir können gesunden Menschenverstand, Moral und Vernunft anwenden. Wir können uns neue Ideen ausdenken und Verallgemeinerungen machen, wenn wichtige Hinweise und Informationen fehlen. Aber wir sind eingeschränkt durch die Zeit, die wir benötigen, um neue Dinge zu lernen, zu verarbeiten und zu absorbieren und durch die unbewussten Vorurteile, die wir alle besitzen und

welche die Entscheidungen beeinflussen, die wir treffen. Wenn man sich das anschaut, dann erkennt man sehr unterschiedliche Aspekte – einige die die KI-Systeme auszeichnen und auch Anderes, wofür die Menschen am besten sind und das ist gut so, denn somit gibt es eine kollaborative Synergie.

Während aktuelle Lösungen nach wie vor wichtig sind, reichen sie nicht aus, um der sich verändernden Talentlandschaft gerecht zu werden.

IBM hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung innovativer HR-Lösungen. Die KI-Lösungen sind für HR vortrainiert, sprechen die HR-Sprache, zum Beispiel die Terminologie, Datentypen oder Attribute in der HR-Domain. Die HR-Domain-Daten kommen aus IBM Talent Frameworks, einer Kompetenzbibliothek mit mehr als 3.000 Jobs in 18 Branchen. Inhaltlich basiert dies auf dem seit mehr als 20 Jahren angewandten Wissen in Arbeitspsychologie von etwa 100 Psychologen in einem eigenen HR-Forschungsinstitut, die heute KI-Lösungen entwickeln, zugeschnitten auf HR und die sich verändernden Unternehmensbedürfnisse.

Mehr zu den IBM-Watson-Talent-Lösungen erfahren  
Sie hier: <https://www.ibm.com/watson/de-de/talent>

IBM nutzt selbst IBM-Watson-Talent-Personallösungen, die auch anderen Unternehmen dabei helfen, weiterhin auf konkurrierenden Märkten neue Talente zu gewinnen. Außerdem ermöglichen diese HR-Softwareanwendungen es den jeweiligen HR-Abteilungen effektivere und datengesteuerte Einstellungsentscheidungen zu treffen sowie vorhandene Talente behalten und weiterentwickeln zu können, damit diese wiederum diese neue Fähigkeiten erwerben und ihre beruflichen Anforderungen erfüllen können.

**Fazit:** Künstliche Intelligenz für HR? Künstliche Intelligenz für HR!



**KARIN FUHRÝ**

Senior Solutions Consultant Watson Talent  
IBM Deutschland GmbH  
E-Mail: [Karin.Fuhrý@de.ibm.com](mailto:Karin.Fuhrý@de.ibm.com)

Anzeige

## Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht für Ihren beruflichen Erfolg

So profitieren Sie

- Fachwissen aus erster Hand
- Lösungen aus der Praxis
- Best-Practice-Beispiele
- Erfahrungsaustausch
- Interaktive Workshopatmosphäre

Nutzen auch Sie

den **persönlichen Austausch** für eine erfolgreiche Umsetzung in die Praxis – **auch in Ihrer Nähe!**



*Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung!*

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

DATAKONTEXT GmbH · Postfach 41 28 · 50217 Frechen · Tel.: 02234/98949-40 · Fax: 02234/98949-44  
Internet: [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com) · E-Mail: [tagungen@datakontext.com](mailto:tagungen@datakontext.com)



# Durchbruch der innovativen HR-Apps

Im Zuge des Generationenwechsels wird die Bedeutung von Apps künftig auch in der Arbeitswelt zunehmen. Bis 2020 werden rund 50 Prozent der arbeitenden Bevölkerung der sogenannten Generation Y (1982 – 2001) angehören.

Einfache und intuitive Apps berücksichtigen die Anforderungen der Generation Y, wie auch die der älteren Generation. Im Personalwesen haben diese gerade bei interner Kommunikation, Onboarding und E-Learning den Durchbruch erreicht – Stichwort: Any Time, Any Place, Any Device. WorkforceIT hat sich auf diese Themengebiete spezialisiert.

## Streben nach Workforce Excellence

WorkforceIT, mit Niederlassungen in Belgien, den Niederlanden und Deutschland, will Unternehmen dabei helfen, ihre Mitarbeiter engagierter und produktiver zu machen – mittels innovativer und anwenderfreundlicher HR-Apps, die von der Perspektive des Mitarbeiters ausgehen.

## Sichere interne Kommunikations-App: Speakap

Viele Unternehmen haben immer noch Schwierigkeiten alle Mitarbeiter zu erreichen, insbesondere jene ohne festen PC-Arbeitsplatz. Der Einsatz der richtigen Technologie schafft hier Abhilfe und führt so zu gut informierten, vernetzten und engagierten Mitarbeitern. Das steigert

nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit – und mindert damit Fluktuation und Fehlzeiten – es führt auch zu einer besseren Leistungserbringung und somit zu zufriedeneren Kunden.

Mit Speakap liefert WorkforceIT eine interne Kommunikationsplattform, ausgestattet mit Attributen von Whatsapp und Facebook, jedoch in einer geschlossenen und sicheren Umgebung (Private Cloud). Dank der integrierten Organisationsstruktur erhalten Mitarbeiter nur relevante Informationen, was eine sehr hohe Akzeptanz der Anwendung bewirkt.



**MICHAEL SOMMER**

Workforce IT

E-Mail: Michael.Sommer@workforce-it.de

Telefon: 0176 216 733 04

Speakap kann komplett in die Corporate Identity des Kunden integriert werden und trägt so auch zum Employer Branding bei. Speakap ist gerade für jene Mitarbeiter eine gute Alternative, die – mangels unternehmensseitig bereitgestellter Lösungen und der damit verbundenen Risiken – WhatsApp- oder Facebook-Gruppen erstellen. Sicherheit ist nunmal wichtig, deshalb ist Speakap DSGVO-konform.

In Deutschland wird Speakap von Unternehmen wie WISAG, Rituals Cosmetics oder Gebr. Heinemann genutzt. Weltweit setzen mehr als 400 Firmen Speakap mit großem Erfolg ein.

## Neuen Mitarbeitern eine zukunftsorientierte Onboarding-Erfahrung bieten: Appical

Ein weiteres Beispiel dafür, wie neue Technologien auf kreative Weise eingesetzt werden können, ist Appical. Mit dieser App erhalten neue Mitarbeiter spätestens ab der Vertragsunterzeichnung Zugang zu einer interaktiven und innovativen Onboarding-Plattform.

In der Regel erhalten neue Mitarbeiter am ersten Arbeitstag eine Vielzahl an neuen Informationen, meist geschieht das in Form eines riesigen Papierstapels. Anstelle dieser konventionellen Vorgehensweise erhalten neue Mitarbeiter über Appical, noch vor dem ersten Arbeitstag und ganz unkompliziert, Zugang zur Onboarding-Plattform und allen wichtigen Informationen, Stichwort: „Preboarding“.

Die Plattform nutzt unter anderem Gamification, Augmented Reality und virtuelle 360°-Touren – beispielsweise eine virtuelle Tour durch verschiedene Arbeitsplätze oder ein Quiz, bei dem der neue Mitarbeiter weitere Inhalte erhält, wenn er im Onboarding-Prozess fortschreitet.

All dies hilft Unternehmen dabei neuen Mitarbeitern die Umstellung zu erleichtern, denn administrative Aufgaben werden so in den ersten Arbeitstagen auf das Nötigste reduziert. Der Fokus liegt auf dem Kennenlernen der Kollegen und der gelebten Unternehmenskultur.

Mehr als 130, zum Teil international agierende, Unternehmen nutzen Appical begeistert für ihre Onboarding-Prozesse. KLM, Heineken, Pepsico und MediaMarkt Niederlande sowie Unternehmen aus dem Gesundheitswesen zählen zu diesen Kunden.

# Digitale Personalstrategie

Die anhaltende Digitalisierung beeinflusst derzeit nicht nur das gesellschaftliche Leben sondern nahezu alle Unternehmensbereiche. Für erfolgreiche Personalarbeit ist es daher von besonderer Bedeutung, die Auswirkungen der Digitalisierung auch in der Personalstrategie zu berücksichtigen.



**B**ei der Ausarbeitung der Bereichsstrategie steht der Personalbereich vor besonderen Herausforderungen. Dieser muss nicht nur den eigenen Aufgabenbereich fokussieren, sondern auch relevante Änderungen für das gesamte Unternehmen im Blick behalten. Dies trifft insbesondere bei der Implementierung digitaler Zukunftsszenarien in der Personalstrategie zu.

Die Digitalisierung betrifft nahezu alle Aufgabenbereiche des Unternehmens. Angefangen vom Vertrieb, über die Produktion und Verwaltung bis hin zu der internen und externen Kommunikation. Diese sich durch die Digitalisierung ergebenden Veränderungen gilt es in der Personalstrategie festzuhalten und in zukunftsweisende Konzepte zu implementieren. Für das eigene Aufgabengebiet im Personalbereich sollte die Personalstrategie die Auswirkungen auf den Personalbereich berücksichtigen, mögliche Veränderungen beschreiben und passende Lösungen formulieren. So gilt es beispielsweise, Möglichkeiten im Social-Media-Recruiting zu berücksichtigen oder den Bewerbungsprozess digital zu gestalten. Weiterhin gilt es, das in- und externe Bildungsmanagement an eine digitalisierte Umwelt anzupassen und das Personalcontrolling durch den Einsatz von Big Data zu professionalisieren. Oft kann gerade der Teilbereich

## Anforderungen an die Digitalisierung der Personalstrategie

- Fokussierung auf den eigenen Aufgabenbereich sowie auf Unternehmensziele
- Nennung konkreter Unterstützungsangebote und nicht nur Beschreibung einer Zielvorstellung
- Berücksichtigung sämtlicher personalwirtschaftlicher Funktionen

Personalverwaltung von den heutigen digitalen Möglichkeiten profitieren. Beispielhaft sind hier die Implementierung der digitalen Personalakte, die Nutzung moderner Personalverwaltungssoftware inklusive Cloudspeicherung oder die Durchführung personalwirtschaftlicher Prozesse mittels moderner Prozesssoftware zu nennen.

Darüber hinaus trägt der Personalbereich auch Mitverantwortung für die unternehmensweite Umsetzung digitaler Technologien und Arbeitsweisen. Hierfür muss die Personalstrategie nicht nur die digitalen Möglichkeiten für den eigenen Verantwortungsbereich betrachten, sondern auch die Digitalisierung im gesamten Unternehmen vorantreiben. Hierzu gehört insbe-

sondere die Begleitung der Führungskräfte und Mitarbeiter im digitalen Wandel. Daher sollte die Personalstrategie beispielsweise Möglichkeiten aufzeigen wie Entwicklungskonzepte zu implementieren sind, damit Mitarbeiter den Übergang zur Arbeitswelt 4.0 erfolgreich meistern. Weiterhin sollte die Personalstrategie auch auf sich verändernde Arbeitsweisen der Mitarbeiter eingehen. Dies bedeutet nicht nur, dass moderne Arbeitsweisen, wie agile Projektmanagementmethoden oder Scrum-Techniken, in der Personalstrategie genannt und beschrieben werden, sondern vielmehr wie der Personalbereich die Mitarbeiter bei der Implementierung und Umsetzung dieser Arbeitsweisen unterstützt.

## Strategische Anforderung an Führungskräfte

- Fungieren als Vorbilder
- Begleiten den digitalen Wandel ihrer Mitarbeiter und des Unternehmens
- Orientieren sich an digitalen Führungsgrundsätzen im Unternehmen

Zusätzlich zur Fokussierung auf den Mitarbeiter stehen Führungskräfte vor besonderen Herausforderungen durch die Digitalisierung. Auch sie müssen dazu befähigt werden, die Mitarbeiter im digitalen Zeitalter zu unterstützen und sich zugleich auch selbst den sich wandelnden Anforderungen in den Bereichen Führung, Unternehmertum und insbesondere der eigenen Vorbildfunktion zu stellen und die neuen Aufgaben anzunehmen. Daher sollte ein Schwerpunkt in der Erarbeitung der digitalen Personalstrategie auch auf der Unterstützung der Führungskräfte liegen. Hierzu ist es ratsam, dass ergänzend zur Personalstrategie auch die Führungsstrategie der Unternehmen an die Digitalisierung angepasst wird.



**VR-Bank Rhein-Erft eG**

## BENJAMIN LOOSEN

Vorstandsstab / Personal

VR-Bank Rhein-Erft eG

E-Mail: Benjamin.Loosen@vr-bank-rhein-erft.de

## Das Netzwerk von Personalern für Personalier



Feiern Sie mit uns den

# 500.

## HR-RoundTable

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE

12.09.2018 ab 17.30 Uhr

Stand A.02 – Halle 3.2

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

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

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

**HR** RoundTable  
[www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de)

Wen suchen wir eigentlich?

# Das Geheimnis erfolgreicher Stellenbesetzungen

**S**tellen Sie sich einmal vor, sie möchten sich ein neues Auto kaufen. Das Budget, 10.000 €, steht fest. Sie besuchen eine der bekannten Internetplattformen zum privaten Handel mit Automobilen und geben dort einen Preis bis 10.000 € ein. Umgehend erhalten Sie 263.243 Angebote und werden sehr schnell feststellen, dass es nicht ausreichend ist, nur über eine Preisvorstellung zu suchen. Sie müssen sich schon ein paar Gedanken mehr machen, etwa ob Sie einen Kleinwagen oder einen SUV suchen, große Dinge einfach transportieren möchten oder ob Sie maximal zu zweit unterwegs sind? Wie sieht es mit einem Schiebedach, einer Einparkhilfe und weiteren Assistenzprogrammen aus? Erst wenn Sie sich all Ihre Fragen gestellt und auch beantwortet haben und anschließend die Suchmaschine entsprechend füttern, bekommen Sie eine handhabbar große Menge an Angeboten, aus denen sie auswählen können.

Ähnlich verhält es sich mit Stellenbesetzungen. Erst wenn Sie genau wissen, welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen auf einer bestimmten Stelle benötigt werden, können Sie zielgenau auswählen. So selbstverständlich wie dies klingt, ist es in der Praxis jedoch nicht. Häufig ist nicht klar, was die in der Ausschreibung genannten Anforderungen für die Stelle praktisch bedeuten, bisweilen werden in Stellenausschreibung und Auswahlverfahren unterschiedliche Anforderungen gestellt; manchmal allein schon deshalb, weil zwei Abteilungen zuständig sind. Und gar nicht so selten passiert es, dass einmal gut ausformulierte Anforderungen auch für weitere Stellen verwendet werden.

Bewerbern wird somit die Möglichkeit genommen, die eigene Passung für die Stelle zu prüfen. Deshalb empfehlen viele Bewerbungsratgeber eine Bewerbung, auch wenn nicht alle genannten Anforderungen erfüllt sind.

Dabei ist eine Anforderungsanalyse nicht immer aufwendig. Ihr Umfang kann, in Abhängigkeit von den Gegebenheiten und der Bedeutung der Stelle, sehr unterschiedlich ausfallen und dennoch wertvolle Hinweise für ein stellengenaues Auswahlverfahren liefern.

Es gibt unterschiedliche Ansätze für die Ermittlung der Stellenanforderungen. Entweder stehen Kompetenzen und Eigenschaften von Personen im Vordergrund oder es werden Anforderungen an die Position und das Unternehmen definiert. Wertvolle Hinweise liefern zudem die Erfolgsmerkmale bisheriger Stelleninhaber sowie die künftigen Anforderungen.

Obermann (2018) empfiehlt hier ein kombiniertes Vorgehen in drei Schritten:

- **Erstens** wird die Geschäftsführung zu Werten und Strategien befragt. Hier geht es um die Zukunftsorientierung und damit einhergehende, das Unternehmen prägende, Strategien.
- **Zweitens** beschreibt der Vorgesetzte der Zielposition möglichst viele kritische Arbeitssituationen, in denen sich ein Mitarbeiter als erfolgreich beziehungsweise nicht erfolgreich erwiesen hat.



■ **Drittens** werden sowohl aktuelle Stelleninhaber als auch ihre direkten Vorgesetzten nach erfolgreichen Bewältigungsstrategien befragt.

Zur Umsetzung der Anforderungsanalyse können unterschiedliche Methoden angewandt werden.

Mit **qualitativen Methoden**, wie der Critical Incident Technique, wird in einem Expertengespräch mit dem Vorgesetzten nach Situationen und Handlungen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Personen auf einer bestimmten Position gefragt.

Bei **quantitativ-empirischen Methoden** werden Fragebögen verwendet, um mit ihnen die Anforderungen an einen Stelleninhaber bei mehreren Personen systematisch abzufragen. Dabei können sich die Fragen entweder auf die Stelle oder den Stelleninhaber beziehen. Im Zeitalter von Big Data sind Datensammlungen Alltagsgeschäft und diese sind insbesondere dann gut geeignet, wenn es viele Stellen einer Art zu besetzen gilt.

Sind alle notwendigen Informationen zusammengetragen, gilt es diese zu systematisieren und zu operationalisieren. Werden nicht alle gefundenen Anforderungskriterien als gleich wichtig erachtet, müssten sie zusätzlich entsprechend gewichtet werden.

Die heute am häufigsten eingesetzte Methode ist die Critical Incident Technique nach Flanagan (1954), welche hier deshalb näher erläutert wird. Mit dieser Technik werden Fragen zu kritischen Situationen gestellt – im positiven wie negativen Sinne – denn das Agieren eines Mitarbeiters in

kritischen Situationen entscheidet über seinen Erfolg oder Misserfolg in einer Position.

Durch zirkuläres Hinterfragen werden diese Situationen genau beschrieben, um zentrale Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg herauszuarbeiten. Mit den folgenden Fragen könnte ein Interview nach dieser Methode starten:

*„Denken Sie an eine Person, die Sie auf dieser Stelle als sehr positiv/negativ erlebt haben. An welchen Situationen machen Sie diesen positiven/negativen Eindruck fest? Wie hat die Person in der beschriebenen Situation reagiert? Welche alternativen Reaktionsmöglichkeiten hätte es gegeben? Wie waren Ihre Erwartungen? Was identifizieren Sie als maßgeblich für den Erfolg/Misserfolg in dieser Situation?“*

Stellen Sie sich vor, die Leitung des Finanzbereiches eines Unternehmens soll besetzt werden. Dieser Stelleninhaber entscheidet, welche Investitionen getätigt werden und welche nicht. Der Vorgesetzte berichtet, dass diese Position schon mal mit einem Herrn X besetzt war, der lediglich den Ausgleich seiner Konten im Blick hatte und dies exzellent umgesetzt hat. Dies führte jedoch dazu, dass notwendige Investitionen in den Fachabteilungen nicht getätigt werden konnten. In der Folge verlängerten sich die Bearbeitungszeiten und die Absatzzahlen sanken. Ganz anders war dies, als diese Stelle mit Frau Y besetzt war. Sie schaffte es durch geschickte Gesprächsführung, die Investitionen der Fachabteilungen hinsichtlich Langlebigkeit, Zuverlässigkeit und zukünftige Anforderungen auszurichten. Manche Investitionen fielen zunächst höher aus, haben sich jedoch langfristig amortisiert.

Aus diesen Erläuterungen lassen sich mehrere Aspekte ableiten: Herr X hat nicht für das gesamte Unternehmen gedacht, sondern nur für seinen Bereich. Er hatte keinen Blick für das Gesamtergebnis des Unternehmens. Frau Y verfügte offensichtlich über Fachkenntnisse, die sie kommunikativ geschickt einsetzte, um den Investitionsbedarf der Fachabteilungen zu optimieren. Sie hatte auch langfristige Geschäftsziele im Blick. Dies ließe sich wie folgt zusammenfassen:

Anforderungskriterium	Operationalisierung
Verhandlungsgeschick	Kann den Gegenüber im Gespräch steuern und stellt die erfolgskritischen Fragen.
Überblick und Fachkenntnis	Verfügt über Kenntnisse, die geeignet sind, Entscheidungen zu hinterfragen, um sie zu optimieren.
Interesse an Unternehmenszielen	Definiert das eigene Leistungspotenzial über das Unternehmensziel und kann den eigenen Anteil daran klar konkretisieren.

Um ein Gesamtbild zu erhalten, werden weitere kritische Situationen erfragt.

Das Ergebnis einer solchen Anforderungsanalyse wäre die Basis für die Stellenausschreibung und die Konstruktion des Auswahlinstrumentes. Wie Sie dieses Ergebnis der Anforderungsanalyse nutzen, um daraus passende Interviewfragen abzuleiten, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe. ■

#### Literatur

Deutsches Institut für Normung (2016). DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Berlin: Beuth.

Nerdinger, F.W., Blicke, G., Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie, Springer: Berlin Heidelberg

Obermann, C. (2017). Assessment Center – Entwicklung, Durchführung, Trends. 6. überarbeitete Auflage. München: Springer Gabler Verlag.

Schuler, H. (2014). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In Heinz Schuler, Uwe P. Kanning (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.) (S. 61-97). Göttingen: Hogrefe.



**HOCHSCHULE  
FRESENIUS**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

#### DR. PHIL. SUSANNE SCHULTE

Diplom-Psychologin und Dozentin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius Düsseldorf  
E-Mail: Susanne.Schulte@hs-fresenius.de



# Ein Dialog mit austauschbaren Inhalten kann nicht funktionieren

Interview mit Talents Connect Geschäftsführer Robin Sudermann über eine Bewerbungsstudie, die sein Unternehmen kürzlich gemeinsam mit der FH Koblenz durchgeführt hat.



**Herr Sudermann, Ihr Unternehmen hat sich in enger Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Koblenz angeschaut, wie viel Arbeit Bewerber derzeit in die Erstellung einer Bewerbung stecken. Welches sind die wichtigsten Ergebnisse und welche Bedeutungen, welche Auswirkungen haben sie?**

Robin Sudermann: Wer sich die Kommunikation deutscher Arbeitgeber einmal genauer anschaut, findet viel Gleichförmigkeit, die sich in Gestalt von Standardphrasen und immer wiederkehrenden Begriffen zeigt. Der sprachliche Duktus ist immer der Gleiche: Die Hierarchien sind flach, die Arbeitszeiten flexibel und die Entwicklungsmöglichkeiten ebenso international wie aussichtsreich.

Unsere aktuelle Studie bestätigt diese Beobachtung nun auch für die Kandidaten-Seite. Wir haben festgestellt, dass auch diese Gruppe in beträchtlichem Umfang nach dem Prinzip „Copy & Paste“ verfährt – zumindest ab der zweiten Bewerbung. Für die erste Bewerbung ist der Aufwand aber vergleichsweise noch sehr hoch. Gut 40 Prozent der Kandidaten investieren dafür eine bis zwei Stunden. Etwas mehr als ein weiteres Viertel wendet sogar drei bis vier Stunden ihrer Zeit für sie auf. Dieser überraschend intensive Arbeitsaufwand sinkt im Anschluss allerdings enorm. Fast jeder zweite Bewerber spart sich dann mindestens die Hälfte der Bearbeitungszeit.

Wenn man nun diese beiden Beobachtungen auf den kompletten Recruitingprozess anlegt, bedeutet das folgendes: Es kommunizieren zwei Parteien miteinander, die zueinander finden wollen, dafür aber den jeweils anderen mit austauschbaren Inhalten überzeugen möchten. Das ist alles andere als eine gesunde Basis für ein erfolversprechendes Matching. Aus meiner Sicht ist es vor allem ein Beleg dafür, dass der konventionelle Bewerbungsprozess längst überholt ist.

**HRRT-News: Mit welchen Erwartungen an die Arbeitgeber starten die allseits so stark gefragten Kandidaten in den Bewerbungsprozess?**

Sudermann: Kandidaten wünschen sich von Arbeitgebern, dass sie den zeitlichen Aufwand für den Bewerbungsprozess deutlich kürzen. Mehr als ein Drittel von ihnen würde ihn sogar gern um die Hälfte verringern. Weitere 20 Prozent wünschen sich, ihn sogar um 70 Prozent zu reduzieren. Insgesamt finden etwas mehr als 60 Prozent, dass der klassische Bewerbungsprozess, wie wir ihn heute kennen – bestehend aus Anschreiben, Lebenslauf und gegebenenfalls Motivationsschreiben – deutlich zu viel Zeiteinsatz erfordert.

Das bedeutet wiederum: Wenn eine Bewerbung und der Prozess danach aus Sicht der Kandidaten zu lange dauert, verzichten vor allem junge Kandidaten sehr schnell auf die Bewerbung. Das wiederum ist fatal für die Arbeitgeber. Ihnen gehen so schließlich wertvolle Kandidaten durch die Lappen. Positiv ausgedrückt: Je schlanker der Bewerbungsprozess, desto besser für den Recruitingerfolg und für die Arbeitgebermarke.

**HRRT-News: Für eine Beschleunigung des Bewerbungsprozesses spricht auch die Weiterentwicklung der mobilen Bewerbung. Richtig?**

Sudermann: Es ist natürlich längst kein Geheimnis mehr, dass sich die mobile Bewerbung durchsetzen wird. Die Kandidaten nutzen ihr Smartphone doch jeden Tag für ganz unterschiedliche Dinge – natürlich möchten sie das auch bei der Jobsuche und im Rahmen ihrer Bewerbung tun können. Das bestätigt auch unsere Studie. Satt drei Viertel aller Bewerber gehen fest davon aus, dass sich die mobile Bewerbung zukünftig fest etabliert. Mehr als 40 Prozent sind sogar überzeugt davon, dass die mobile Bewerbung schon innerhalb der nächsten beiden



Jahre zum unverzichtbaren Standard wird. Zudem: Fast 80 Prozent der Bewerber würden sich öfter bewerben, wenn der mobile Bewerbungsprozess bereits jetzt Standard wäre. Das sind übrigens auch ganz wichtige Erkenntnisse für Employer-Branding-Verantwortliche auf Unternehmensseite. Unsere Studie zeigt: Arbeitgeber, die den mobilen Prozess ermöglichen, werden als modern (85,3 Prozent), schnell (84 Prozent) und intelligent (66,5 Prozent) wahrgenommen.

**HRRT-News: Der Bewerbungsprozess, so er online stattfindet, wird immer mehr mit E-Commerce-Prozessen verglichen. Gibt es diesbezüglich ebenfalls Ergebnisse aus Ihrer Studie?**

Sudermann: Kandidaten wissen ganz genau, wann sie eine Antwort von dem Unternehmen, bei dem sie sich beworben haben, erwarten. Das erhöht den Druck auf die Arbeitgeber und macht noch einmal deutlich: Der Stellenwert der Kandidaten ist in Zeiten des anschwelenden Fachkräftemangels derart gestiegen, dass diese ihre hohen Erwartungen an den Bewerbungsprozess selbstbewusst einfordern. Darauf sollten sich Arbeitgeber einstellen und mehr Transparenz ermöglichen. Ein Beispiel: Fast 80 Prozent der Bewerber möchten ihre Bewerbung gerne „tracken“. Das ist in E-Commerce-Prozessen längst Gang und Gäbe. Arbeitgeber, die das ermöglichen, steigen in der Gunst der Bewerber und präsentieren sich so als attraktive Employer Brand – und das spricht sich herum.

**HRRT-News: Talents Connect sieht sich als Innovator auf dem Weg zu einer neuen Bewerbung. Wie genau entwickeln Sie hier neuartige Lösungen?**

Sudermann: Wir haben mit dem SMASH-Prinzip eine Neuorientierung für den Recruiting- beziehungsweise Bewerbungsprozess der Zukunft angestoßen. Wir wollen die Teilbereiche „Search“, „Match“, „Apply“, „Select“ und „Hire“ auf allen Ebenen der Umsetzung neu denken. Die Ergebnisse, die wir dabei erzielen, fließen direkt in unsere Kundenprojekte ein. Alles, was wir vorantreiben, hat nichts mehr mit dem überholten „Post-and-Pray“ zu tun, mit dem Arbeitgeber in der Vergangenheit versucht haben Mitarbeiter zu gewinnen. Wir stellen den Kandidaten selbst in den Mittelpunkt und suchen nach Lösungen, die ihn mit den Vakanzen der Unternehmen matchen können. Unternehmen wie E.ON, Merck oder OBI Next sind nur drei Beispiele für jene Kunden, die das sehr erfolgreich mit uns gemeinsam angehen. Unsere Trümpfe bei der Zusammenarbeit sind nicht zuletzt unsere Marktforschungsergebnisse, wie etwa jene, von denen ich Ihnen in diesem Interview erzählt habe. Sie zeigen: Der Kandidat weiß genau was er möchte und von Arbeitgebern erwartet. Es ist nun an diesen, der gestiegenen Anspruchshaltung auf Kandidatenseite zu entsprechen. Nur so kann es gelingen, im so oft zitierten „War for Talents“ zu bestehen.

**Herr Sudermann, vielen Dank für dieses Gespräch.**

ROBIN SUDERMANN, Vorstandsmitglied 22CONNECT AG  
E-Mail: Robin.Sudermann@talentsconnect.com

## Klassische Bewerbungen immer gleich?

Aktuelle Bewerbungstudie von Talents Connect und der FH Koblenz: Arbeitsaufwand der Kandidaten nimmt nach der ersten Bewerbung beträchtlich ab



# 61%

würden gern weniger Bearbeitungszeit pro Bewerbung investieren



# 40%

der Bewerber investieren ein bis zwei Stunden in ihre erste Bewerbung, 27 Prozent sogar drei bis vier Stunden



# 48%

der Bewerber sparen die Hälfte der Zeit ab der nächsten Bewerbung

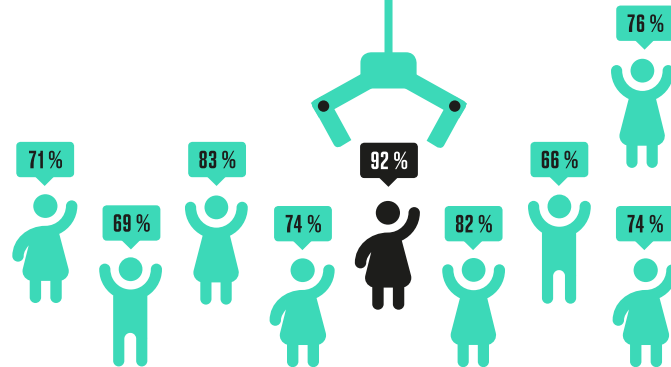
# Das Match mit dem richtigen Kandidaten

Beim Recruiting von Nachwuchskräften kann viel schiefgehen. Mit der Unterschrift auf dem Arbeitsvertrag sind noch lange nicht alle Probleme gebannt. Denn zwei Drittel aller Absolventen planen schon im ersten Berufsjahr den Absprung. Verlierer sind in diesem Fall nicht nur die Arbeitnehmer. Auf den Recruiter kommt eine erneute Kandidaten-Suche zu, die Ressourcen in Anspruch nimmt und nach der Einstellung ein neues Onboarding erfordert.

## „Persönlich hat es nicht gepasst“

Gründe für eine Kündigung im ersten Jahr sind oft, dass die Interpretationen der Stellenanzeige bei Recruiter und Kandidat recht weit auseinanderliegen. Der häufigere Grund ist allerdings, dass Unternehmen und Absolvent auf persönlicher Ebene nicht zueinander finden. Die Persönlichkeit ist ein Faktor, der sich im Bewerbungsprozess nur schwierig abbilden lässt. Nicht zuletzt ist es wohl der subjektiven Wahrnehmung von Persönlichkeit geschuldet, dass Kandidaten eingestellt werden, deren Soft Skills nicht zur ausgeschriebenen Stelle passen.

Persönlichkeitsmerkmale wie Kreativität und Teamgeist werden in Stellenausschreibungen so inflationär als Voraussetzungen genannt, dass Bewerber dies meist überlesen. Dabei ist es ein Trugschluss, dass diese Merkmale bei der Bewerbung keine Rolle spielen. Den Millennials, also der Generation zwischen 20 und 32, ist der persönliche Fit mit dem Job nämlich sehr wichtig. Doch viele Anzeigentexte verlieren sich in kryptischen Allgemeinplätzen. So fehlt Millennials im Stellenanzeigen-Dschungel oft der Wegweiser, der sie zum Ziel führt.



Im ersten Berufsjahr spielen zwei Drittel aller Absolventen mit dem Gedanken, den Job zu wechseln. Mit Matching-Algorithmen und menschlicher Logik bringt ZEIT Online Berufseinsteiger und Unternehmen zusammen.

## Orientierung für Millennials

ZEIT Campus Online, die Plattform für Millennials von ZEIT Online, schafft hier Abhilfe. Das junge Digital-Angebot des Zeitverlags kennt sich mit den Wünschen und Bedürfnissen seiner Zielgruppe aus. ZEIT Campus Online bietet täglich neue redaktionelle Beiträge und ist zudem Deutschlands größtes Portal für die Studienorientierung. Auch Lehrer und Studienberater empfehlen ZEIT Campus als Ratgeber bei der Studienwahl. Damit helfen wir jährlich etwa 250.000 jungen Menschen bei ihrer Studienwahl.

Teil des Angebots ist der Studium-Interessentest von ZEIT Online und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Mit dessen 72 Fragen werden die Interessen der Teilnehmer ergründet. Die Ergebnisse werden mit mehr als 10.000 Studiengängen abgeglichen. Im zweiten Schritt

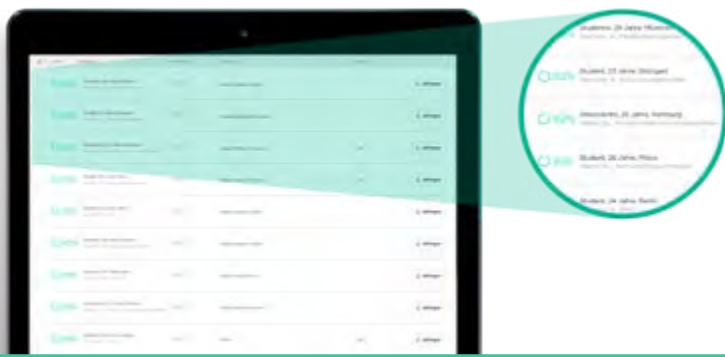
erhalten Testteilnehmer Studiengang-Vorschläge, die zu ihren Interessen passen. Dazu kommt ein wissenschaftliches Profil, das ihnen Aufschluss über ihre eigenen Neigungen geben soll.

In einer jungen Karriere ist die Studienwahl nicht die einzige schwierige Entscheidung. Nach dem Abschluss stehen viele Absolventen vor ähnlichen Problemen, wie nach dem Abitur. Eine viel zu große Auswahl an Berufsbildern sowie mannigfaltige Karrieremöglichkeiten im In- und Ausland treffen auf die immerwährende Angst, sich falsch zu entscheiden. Dabei treffen die meisten Millennials ihre Entscheidungen mit dem Herz und nicht nach Höhe des Gehalts. Laut einer Studie der Universität Utrecht würden sieben von zehn Millennials einen gut bezahlten Job, der sie aber langweilt, sofort gegen einen

durchschnittlich bezahlten Job tauschen, in dem sie sich wohlfühlen. Dieses Wohlfühl beruht auf persönlicher Passung mit dem Job. Ein Faktor, der längst nicht so einfach zu bewerten ist, wie ein Kontostand am Anfang des Monats.

## Zwischen Beruf und Berufspersönlichkeit

Analog zum Studium-Interessentest entstand ein weiterer Test für Studenten, Absolventen und Young Professionals. Das Berufsorientierungsportal für Absolventen (BOA) war geboren. Entwickelt wurde der Test von der Firma Cyquest um Geschäftsführer Jo Diercks, die sich auf Online Assessment spezialisiert hat. In Abstimmung mit Cyquest war bereits der Studium-Interessentest entstanden. Der neue Test sollte aber nicht die Interessen, sondern die Persönlichkeitsmerkmale der Teilnehmer herausstellen.



Unter den Leitmotiven: „Was treibt mich an?“, „Wie gehe ich mit anderen um?“ und „Wie arbeite ich?“ wird in ebenfalls 72 Fragen ergründet, welche berufsbezogenen Eigenschaften die Tester mitbringen. Grundlage für die Auswertung sind die etablierten wissenschaftlichen Modelle „Great Eight“ von Bertram (2005) und das „Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit“ von Costa und McCrae (1992). Diese Eigenschaften werden dann aufgeschlüsselt und acht verschiedenen Persönlichkeitsdimensionen zugeordnet. Die Tester erfahren so, wie stark jede einzelne Persönlichkeitsdimension ausgeprägt ist. Dies bildet die Basis für ein späteres Matching mit Jobs und Berufsbildern.

### Deutsch Job, Job Deutsch

Um Stellenanzeigen nach denselben Parametern bewerten zu können, mussten auch diese in eine Form gebracht werden, die ein computergestütztes System verarbeiten kann. Partner für die technische Mammutaufgabe wurde Talents Connect, ein Start-up aus Köln, das sich auf die Entwicklung von Matching-Technologien im HR-Bereich spezialisiert hat.

In dieser Zusammenarbeit wurde ein selbstlernender Algorithmus entwickelt, der Stellenanzeigen ausliest und dabei verschiedene Schlagworte und Zusammenhänge erkennt. Stellenanzeigentypische Phrasen werden in valide Persönlichkeitswerte übersetzt. Auf Basis von mehr als 1.000 analysierten Stellen wurden standardisierte Prototypen der gängigsten Be-

rufsbilder erstellt. Jedes dieser Berufsbilder setzt sich aus Soft Skills und Hard Skills zusammen.

Recruiter, die sich dazu entschließen über BOA nach jungen Talenten für ihre zu besetzenden Positionen zu suchen, machen ebenfalls vom selbstlernenden Algorithmus Gebrauch. Automatisch wird dem Recruiter ein Berufsbild zu seiner Stelle vorgeschlagen. Dazu erhält er die passende Berufspersönlichkeit. Wahlweise können einzelne Persönlichkeitsausprägungen angepasst werden. Komplettiert wird die Stellenanzeige in BOA mit Voraussetzungen, wie Abschlüssen oder spezifischen Fähigkeiten, die das Gleichgewicht zwischen Hard Skills und Soft Skills herstellen.

### Das Match mit den richtigen Kandidaten

Mit den Gemeinsamkeiten aus den Testergebnissen der Bewerber und den übersetzten Stellenanzeigen, errechnet der Matching-Algorithmus einen Matching Score. Dieser zeigt den Testteilnehmern an, welche Stellen zu ihnen und ihren Stärken passen – sie werden so auf Stellen aufmerksam, die sie sonst gar nicht in Betracht gezogen hätten.

Der ermittelte Matching Score bringt für beide Seiten eines Recruitingprozesses erhebliche Vorteile. Jobinteressenten erhalten im Vergleich zu einer klassischen Stellenausschreibung ein transparenteres Bild der Tätigkeit und des potenziellen Arbeitgebers und bewerben sich auf Jobs, die sie als passend erachten. Auf der

anderen Seite erhalten Recruiter noch vor dem ersten Bewerbungsgespräch einen objektiven Einblick in die Berufspersönlichkeit der potenziellen Kandidaten.

Dazu kommt die Active Sourcing Software von BOA. Recruiter können hier auf einen Kandidatenpool aus allen Test-Teilnehmern zugreifen, die an Jobangeboten interessiert sind. Dieser Kandidatenpool wird mittels des Matching Scores zwischen Stelle und Kandidat vorsortiert. Anhand des Nutzerprofils, das auch die Testergebnisse enthält, kann eingesehen werden, wie der Matching Score zustande kommt. Geeignete Kandidaten können dann kontaktiert werden. Die BOA-Software bietet ein eigenständiges Bewerbermanagement-System, lässt sich aber auch an bestehende Systeme anschließen.

BOA wurde im September 2017 gelauncht und traf sofort den Nerv bei der Zielgruppe. Mehr als 50.000 Menschen absolvierten bereits den Berufstest, wöchentlich absolvieren zirka 1.300 Personen diesen Test. Die fachlichen Hintergründe der Teilnehmer sind vielfältig. Egal ob Geisteswissenschaftler, Informatiker oder Ingenieur, der Bedarf an Orientierung ist allgegenwärtig und sie alle verbindet, dass sie nicht irgendeinen Job suchen, sondern den Job, der zu ihrer Persönlichkeit passt – damit die berufliche Beziehung nicht nur das erste Jahr übersteht.



**DIE ZEIT**  
VERLAGSGRUPPE

#### DANIEL BLOCK

Media Consultant Recruiting & Employer Branding  
Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG  
E-Mail: Daniel.Block@zeit.de



**ZEIT ONLINE**

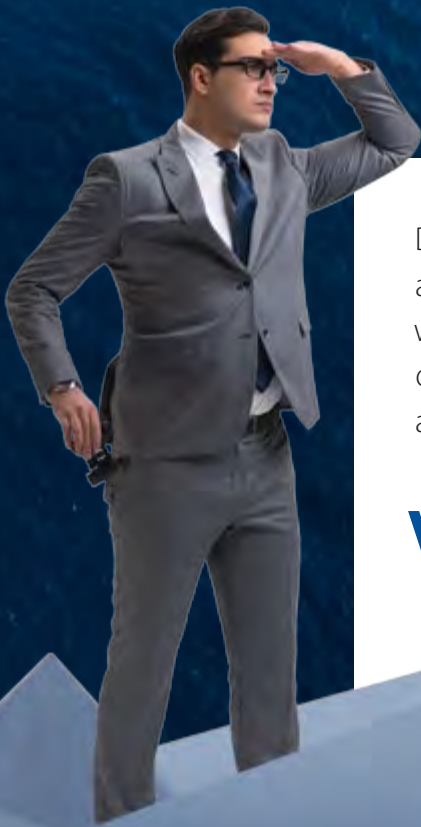
#### ARNDT-FABIAN ROHLFING

Produktmanager  
ZEIT ONLINE GmbH  
E-Mail: Arndt-Fabian.Rohlfing@zeit.de

Im Mittelpunkt steht der Mensch

---

# Change Management – ein Weg zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit



Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von diversen Herausforderungen, angefangen vom digitalen Wandel bis hin zum War of Talents. Begriffe wie Work-Life-Balance, New Work, Employer Branding, Generation Y oder demografischer Wandel haben fast schon den Charakter von Kampf-ansagen – und diese Liste kann beliebig fortgesetzt werden.

**V**iele Unternehmer und Personaler fühlen sich geradezu erschlagen von Anforderungen, theoretischen Ansätzen und Modellen.

Zudem propagieren diverse Anbieter bei Messen, in Artikeln oder Vorträgen, dass eine einzelne Maßnahme die Lösung der Probleme sein kann.

Haben Sie auch schon gehört, dass Ihre Mitarbeiter zufrieden sein werden, wenn Sie die richtigen Gutscheine für sie erwerben? Oder ein Fahrradleasing ermöglichen? Das kann erheblich ins Geld gehen und erscheint doch zu simpel, um eine ganzheitliche Lösung zu sein.

Auf was zielen all diese Maßnahmen ab? Es geht darum, gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sie zu motivieren und beständig gute Leistungen von ihnen zu bekommen. Aber natürlich auch darum, als Arbeitgeber für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv zu sein. Dabei ist das Gehalt als Hygienefaktor ein wichtiger

Punkt. Jedoch zeigt sich in Umfragen, wie etwa jener der Hay Group mit StepStone, dass ein zu niedriges Gehalt gerade mal an vierter Stelle steht, wenn man Arbeitnehmer nach ihrer Kündigungsmotivation befragt. Es geht also um mehr. Ganz oben auf der Kündigungsliste steht das Betriebsklima, gefolgt von einer Arbeit, die weder sinnstiftend ist noch Spaß macht. Auch eine schlechte Führungskraft gehört zu den häufigsten Gründen, um eine neue Herausforderung anzunehmen.

## Was den Mitarbeitern wichtig ist

Wie findet man nun heraus, wo man ansetzen muss? Ratgeber können da nur Hinweise geben. Je nach Branche, Altersstruktur, Gender und weiteren individuellen Ausprägungen können die Anforderungen der Mitarbeiterschaft sehr unterschiedlich sein – da ist eine Umfrage hilfreich. Sie ist ein sehr gut geeignetes Instrument, um möglichst viele, offene Antworten zu erhalten. Auch ist die Hemmschwelle, sich an der Umfrage zu beteiligen, eher gering. Es

empfiehlt sich, dabei auf professionelle Unterstützung zurückzugreifen. Das ist oft günstiger, als man denkt.

### Machen Sie die Umfrage nur, wenn Sie dazu auch zeitnah Maßnahmen einleiten möchten

Eine Mitarbeiterumfrage ohne zeitnahe Rückmeldung an die Mitarbeiter schadet dem Ansehen der Unternehmung in erheblichem Maße. Dies kann in kürzester Zeit – da sprechen wir von Wochen – zu Frustration, Demotivation und innerer Kündigung führen. Binden Sie Ihre Mitarbeiter also ein.

### Mögliche Maßnahmenfelder identifizieren

In den meisten Unternehmungen dürften die Problemfelder ähnlich sein. So werden immer wieder Kommunikation, Prozesse, Führungskräfte und Führungsstile genannt. Natürlich ist auch das Gehalt ein Faktor, der oft bemängelt wird. Lösen können Sie diese Probleme, indem Sie als erstes genauer hinsehen. Warum nicht Abteilungsgespräche führen, um direkt von den Mitarbeitern zu erfahren, was nicht richtig funktioniert? Dann sind auch Rückfragen möglich und Fehlinterpretationen können vermieden werden. Die so identifizierten Prozesse können nun optimiert werden. Wenn es um konkrete Entscheidungen geht, sind diese auch von den verantwortlichen Führungskräften zu treffen. Bei der nicko cruises Flussreisen GmbH wurden diese sogenannten Nervprozesse zur Chefsache erklärt. Geschäftsführer Guido Laukamp hat in Meetings mit den beteiligten Personen und Abteilungen Lösungen herbeigeführt. Sei es mit klaren Zuweisungen von Verantwortlichkeiten, Schaffung von Kapazitäten oder Rückmeldung darüber, welche Vorgehensweise gewünscht ist.

### Feedbackkultur im Unternehmen schaffen

Die Entwicklung einer Feedbackkultur ist bestens dazu geeignet, die Unternehmenskultur und damit das Betriebsklima zu verbessern. Dabei geht es nicht um einzelne Arbeitsaufgaben, hier steht ein ganzheitlicher Ansatz im Vordergrund. Das fängt schon beim täglichen Miteinander an. Sinnvoll ist es, Konflikte, die oft auf Missverständnissen oder Fehlinterpretationen beruhen, frühzeitig beizulegen, um auch auf diese Weise ein besseres Verständnis füreinander zu entwickeln. Prozesse und Abläufe werden so weniger störanfällig, das steigert die Motivation,

Zufriedenheit und damit auch die Bindung an das Unternehmen. Und es setzt Kapazitäten bei Mitarbeitern und Führungskräften frei.

### Betriebsordnung gibt Orientierung

Mitarbeiter brauchen Informationen, damit sie sich auch identifizieren können. Eine Betriebsordnung hilft Angestellten und Führungskräften, sich zu orientieren. So können Bevorzugungen ausgeschlossen werden.

### Mitarbeitergespräche implementieren

Wenn man Führungskräfte befragt, ob sie im regelmäßigen Gespräch mit den Mitarbeitern stehen, bekommt man für gewöhnlich eine positive Antwort darauf. Fragt man jedoch bei den Mitgliedern der Teams oder Abteilungen nach, ergibt sich oft ein anderes Bild. Woran liegt das? Führungskräfte haben oft nicht die Kapazitäten, um regelmäßig mit den Mitarbeitern zu sprechen. Zu oft sind sie im Tagesgeschäft eingespannt. Das minimiert die Gespräche auf Arbeitsanforderungen, Rückfragen zu Projekten oder Verteilung von Aufgaben. Das ist aber nicht der Austausch, den es braucht. Stellen Sie doch mal die Frage, wie der Vorgesetzte seine Mitarbeiter motiviert. Hat er sich überhaupt schon mal mit einem Teammitglied darüber ausgetauscht, welche Faktoren gegeben sein müssen, um eine gute Leistung erbringen zu können? Was sich dieser Mitarbeiter konkret wünscht? Das wird bei jeder Person etwas Anderes sein. Deshalb sind standardisierte Gespräche, mindestens einmal im Jahr, zu implementieren. Besser noch halbjährig als Zwischenfeedback. Gesprächsbögen geben beiden Seiten Hilfestellung und Orientierung. Auch ein Feedback an den Vorgesetzten ist wichtig. Denn auch diese können sich nur weiterentwickeln, wenn sie wissen, was von ihnen erwartet oder gewünscht wird. Wenn man dies von Gehaltsverhandlungen entkoppelt, kann das Feedback ehrlicher gegeben werden. Dann entwickelt sich dieser regelmäßige Austausch zum wichtigsten Führungsinstrument im Unternehmen.

### Unbefristete Arbeitsverhältnisse

Heute ist es schon Standard, dass sich Mitarbeiter in den ersten zwei Jahren im Betrieb in einem befristeten Arbeitsverhältnis wiederfinden. Dabei wird oft nicht bedacht, dass sich Menschen nicht an das Unternehmen binden und sich damit identifizieren, wenn sich das Unternehmen nicht zum Mitarbeiter bekennt. Dies ist auch

regelmäßig bei Arbeitnehmerüberlassungen festzustellen. Deshalb überlegen Sie sich bitte, ob Sie wirklich nur einen vorübergehenden Bedarf haben. Und welche Möglichkeiten Sie nutzen könnten um festzustellen, ob der Arbeitnehmer gut zu Ihnen passt. Dafür hat der Gesetzgeber die Probezeit geschaffen, die ja regelmäßig sechs Monate dauern kann.

### Das Fazit

Es geht in der heutigen Arbeitswelt vor allem um den Faktor Mensch. Unternehmer, die erfolgreich sein wollen, brauchen motivierte Mitarbeiter, die sich engagieren und anpacken. Das gelingt nur, wenn auch das Individuum gesehen wird. Dazu ist ein regelmäßiger Austausch Grundvoraussetzung. Das Argument der Kosten verliert an Bedeutung, wenn man ihm die Einsparungen bei Krankheitstagen, Fehlerquoten, Kündigungen und Rekrutierungskosten für Neueinstellungen gegenüberstellt. Ganz abgesehen von der Innovationskraft einer Gesellschaft, der Kundenbindung und der Arbeitgeberattraktivität. Es geht nicht darum, horrenden Summen auszugeben, sondern darum, dem Mitarbeiter das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln. Etwas, was sich in einer positiven Grundhaltung zum Menschen zeigt, die Achtsamkeit, Zuwendung und Vertrauen ausdrückt. Was der einzelne Arbeitnehmer sich darüber hinaus wünscht – Lob, Anerkennung, Geldzuwendung, Stellung – kann nur dann berücksichtigt werden, wenn dies dem Vorgesetzten auch bekannt ist. Deshalb ist es wichtig im Gespräch zu bleiben. Genauer hinzusehen, auch wenn es unangenehm ist. Es soll ein Miteinander sein, kein von oben herab. Die Unternehmensführung muss es mittragen und vorleben, wenn das Vorhaben Erfolg haben soll. Und – ganz wichtig – es braucht auch jemanden, der es macht; mit Engagement und genügend Kapazität. Dann wird auch Ihr Betrieb erfolgreich im Change Management – hin zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit.



**nicko**  
cruises

#### IRIS WAGNER

Head of Human Resources

nicko cruises Flussreisen GmbH

E-Mail: I.Wagner@nicko-cruises.de

# Unternehmen auf Wachstumskurs

## Erfolgreich mit Investmentfonds

**K**onservative Kapitalanlagen sind stark von der anhaltenden Niedrigzinsphase betroffen. Privatsparer wie auch Firmen, die in der Vergangenheit gern auf Termingelder und Anleihen zurückgegriffen haben, sind nun schon seit geraumer Zeit mit der Problematik konfrontiert, dass bei einem Zins von faktisch 0 Prozent mit diesen Anlagen keine Erträge zu erwirtschaften sind.

Was Firmen betrifft, spitzt sich die Problematik derzeit sogar weiter zu. So erhalten diese zunehmend Mitteilungen ihrer Hausbank, dass bei Kontoeinlagen ab einer gewissen Höhe künftig Negativzinsen belastet werden, da die Banken selbst für entsprechende Einlagen bei der Zentralbank Negativzinsen entrichten müssen.

Dabei läuft die Konjunktur gut und viele Firmenkonten weisen hohe Guthaben auf. Es gibt demnach genügend Gründe für Firmen, ihre bisherige Anlagestrategie zu überdenken und sich beispielsweise mit der Anlage des Betriebsvermögens in Investmentfonds zu beschäftigen.

Mit der Anlage in Investmentfonds kann eine über verschiedene Anlageklassen gestreute Anlage der Gelder erfolgen. Diese sogenannte Diversifikation ermöglicht es Risiken zu reduzieren. Dabei können Unternehmen aus einem sehr breiten Anlageuniversum auswählen, um den unterschiedlichen Anlegertypen sowie Anlagezielen bestmöglich Rechnung zu tragen. Sowohl die Höhe der anzulegenden Mittel als auch die Haltedauer können meist flexibel berücksichtigt werden. Investmentfonds sind Sondervermögen und fallen damit, etwa im Falle einer Insolvenz der Kapitalverwaltungsgesellschaft, nicht in die Insolvenzmasse. Schließlich bleibt zu erwähnen, dass durch das Fondsparen mittels Sparplänen auch Firmenkunden vom Cost-Average-Effekt (Durchschnittskosteneffekt) profitieren können.

ebase bietet bereits seit 15 Jahren Depotlösungen für Firmenkunden an, bisher schwerpunktmäßig für die Bereiche betriebliche Altersversor-



gung (bAV) und Zeitwertkonten. Seit Kurzem können Unternehmen auch auf eine spezifische Depotlösung für die Anlage von Betriebsvermögen zurückgreifen, das ebase Business Depot. Dieses bietet, außer dem gewohnten Leistungsumfang in der Depotführung, weitere vorteilhafte Features, zum Beispiel:

- ein umfangreiches Bilanz- und Steuerreporting und damit eine starke Aufwandsreduktion für die Bilanzierung der Fondsbestände sowie ein attraktives Online-Banking Angebot mit firmenkundenspezifischen Features.
- eine VIP-Kundenbetreuung für Firmenkunden mit eigener Hotline und direkter Kundenbetreuung.
- Zugriff auf über 7.000 Investmentfonds und 450 ETFs mit einem attraktiven und transparenten Preismodell.

Gehen Sie neue Wege bei der Anlage von Betriebsvermögen mit der Business-Depotlösung von ebase. Das Spezialisten Team von ebase unterstützt Sie dabei gern. Die ebase GmbH

(European Bank for Fund Services GmbH) ist ein Unternehmen der comdirect Gruppe. Sie ist Vollbank und Mitglied des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken e. V. (BdB).



### ADELHEID LANZ

Leitung Pension Management / Prokuristin  
Telefon: 089 / 454 60 - 863  
E-Mail: pensions@ebase.com



### ARTHUR MANDT

Spezialist Pension Management  
Telefon: 089 / 454 60 - 863  
E-Mail: pensions@ebase.com

**Bitte beachten Sie:** Bei der Anlage in Investmentfonds wird ein mögliches Risiko zwar gestreut, dennoch unterliegen die Vermögenswerte bestimmten Risiken, wie zum Beispiel Kursschwankungs- und Kursverlust-, Bonitäts-, Wechselkurs- sowie Zinsänderungsrisiken. Bitte informieren Sie sich entsprechend Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen über die mit einer Anlage in Investmentfonds verbundenen Risiken.

Hierbei handelt es sich um einen werblichen Beitrag. Die Informationen dieses Beitrages stellen kein öffentliches Angebot und keine Aufforderung für den Erwerb von Wertpapieren oder Fondsanteilen dar. Der Inhalt wurde von ebase mit größter Sorgfalt zusammengestellt, trotzdem übernimmt ebase keine Gewähr für die Aktualität, Korrektheit und Vollständigkeit. Wir empfehlen auf jeden Fall, den Rat eines Steuerberaters einzuholen.

# Wenn Mitarbeiter nicht „mitziehen“

**T**rotz aller politischen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, erleben wir seit den 1990er Jahren immer mehr Fusionen, Übernahmen und Allianzen. 2017 war das „dritte Jahr in Folge mit mehr als 50.000 angekündigten M&A-Transaktionen weltweit“ (*Harvard Business Review*, 1).

Nun ist es kein Geheimnis, dass internationale Fusionen und Übernahmen schwierig sind. Untersuchungen zeigen sogar, dass „zwei von drei Fusionen scheitern, weil sie sich nicht um kulturelle Fragen kümmern“ (*Fons Trompenaars*, 2). Ein Faktor, der sich im M&A-Umfeld eher im „Soft Fact“-Bereich vermuten lässt, der aber dennoch zu harten Fakten führen kann. Es sind nicht nur diese „Soft Facts“, die den Blick auf diejenigen lenken, die den Erfolg langfristig sichern sollen: Die „Human Resources“. Außer der Aufgabe diverse Change-Management- und Onboarding-Prozesse zu stemmen, die ja bei einer Fusion oder Übernahme gefordert sind, stellen sich Unternehmen oft auch eine weitere praktische Frage: Wie motiviere ich die Mitarbeiter dazu umzuziehen, wenn der Arbeitsplatz beispielsweise „nur“ innerhalb eines Landes verlagert wird?

Betroffene Mitarbeiter hadern in Deutschland oftmals mit gleich zwei Problemen: Zum einen haben sie nicht selbst die Entscheidung für einen Wohnsitzwechsel getroffen – anders als etwa bei einer „klassischen“ Entsendung. Zum anderen ist der (berufsbedingte) Umzug aus dem eigenen sozialen Umfeld heraus – auch innerhalb Deutschlands – eine Entscheidung, mit der sich Mitarbeiter hierzulande generell schwer tun; sei es mit Blick auf die Familie, oder auch mit Blick auf die Eigentumsverhältnisse. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren gerade in Ballungszentren sowohl Lebenshaltungskosten als auch Mieten, im Verhältnis zu ländlichen Regionen, stark gestiegen sind, was einen Wechsel in diese Richtung nicht immer attraktiv erscheinen lässt.

Um also Mitarbeiter bei fusions- und übernahmebedingten Arbeitsplatzverlagerungen innerhalb Deutschlands „mitzunehmen“, lohnt es sich unserer Erfahrung nach drei Punkte besonders zu beachten:



- **Kommunizieren Sie Veränderungen frühzeitig und transparent an Ihre Mitarbeiter. Binden Sie die Führungsebene als unterstützendes Element ein – Sie sollten am Ende wirklich alle Mitarbeiter erreicht haben.**
- **Nutzen Sie Experten: Intern, indem Sie Bezugspersonen im eigenen Unternehmen definieren, die den Prozess steuern und als Ansprechpartner für die Mitarbeiter fungieren. Extern, indem Sie lokale Expertise nutzen, um den Umzug sowohl praktisch zu erleichtern, als auch die neuen Lebensumstände „neutral“ zu schildern und einen positiven Bezug zu ermöglichen.**
- **Kalkulieren und ermöglichen Sie die unterstützenden Maßnahmen für alle Mitarbeiter, unabhängig davon, ob diese von vornherein wechselwillig sind. Es werden nicht alle Mitarbeiter den Wechsel mitmachen – um am Ende aber jene an Bord zu behalten, die für den nachhaltigen Erfolg wichtig sein werden, sollten sie alle Mitarbeiter ansprechen.**

Die Erfahrung lehrt, dass selbst überschaubare Distanzen bei Mitarbeitern in Deutschland zu Ablehnung führen können, wenn sie ihren Wohnsitz und ihr Lebensumfeld verlagern sollen. Wenn also die Entscheidung für eine Arbeitsplatzverlagerung schlecht kommuniziert wird, Bezugspersonen fehlen und die Unterstützung ausbleibt oder nur bruchstückhaft erfolgt, dann kann es an einer der wichtigsten Ressourcen für eine erfolgreiche Fusion oder Übernahme fehlen: den Human Resources.

An dieser Stelle lässt sich der Fokus auch auf die internationalen M&A-Aktivitäten richten: Kommunikation, Einbindung von Experten in- und extern sowie der sinnvolle Umgang mit den begleitenden Kosten werden auch weltweit wichtige Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Fusionen und Übernahmen sein.



**DWELLWORKS**

## GUNTRAM MASCHMEYER

Director, Account Management

Dwellworks GmbH

E-Mail: [Guntram.Maschmeyer@dwellworks.de](mailto:Guntram.Maschmeyer@dwellworks.de)

Telefon: 069 / 61 09 47 - 19

1) <https://hbr.org/2017/12/what-the-big-mergers-of-2017-tell-us-about-2018>

2) <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/successfulmergersintegratingcultures.aspx>

# Working Out Loud

Working Out Loud (WOL) ist eine derzeit in der HR-Szene und darüber hinaus omnipräsente Methode zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sowie der Fähigkeiten der Mitarbeiter für das Digitale Zeitalter. Welches Potenzial hat „WOL“ wirklich – ist es nur ein Hype, der wieder vorübergeht oder hat der Ansatz die Kraft, Organisationen und Zusammenarbeit nachhaltig zu verändern? Darüber, was WOL ist, wie es funktioniert und wofür es sich in Unternehmen konkret einsetzen lässt, habe ich – gemeinsam mit dem Transformations-Experten Ingo Stoll – mit dem WOL-Begründer John Stepper gesprochen. Das Interview ist ein Auszug aus dieser Co-Produktion der Podcasts „D1G1TAL LEADERS“ und „#MoTcast“.

**Sebastian Hollmann:** *John, can you give a brief summary what Working Out Loud is and how it works?*

**John Stepper:** Working Out Loud was born from a desire for something more at work. I spent most of my life working for big companies and found that most people were unhappy. And what I saw was a dramatic waste of potential. These companies have so much to offer, so many resources and opportunities - and yet people are unhappy. So over the last nine years, I've been trying a lot of experiments and what came out is the concept of Working Out Loud. The basic idea is that you can build relationships that matter by making contributions to people over time. That's a very old idea! And today it's actually easier to do that than ever because of the tools we have – in particular social platforms. So Working Out Loud means to build relationships that matter based on conventional wisdom about people and relationships. It helps you to find people related to a goal that you have as well as ways how you can reach them and make contributions to them to deepen your relationships. The idea is: I can give small gifts freely to people in my network. And over the course of my network we're wired for reciprocity – however it's not a mere transaction, I don't have to expect anything. And still, over the course of my network, there can also be a benefit for me and everybody wins.

**Sebastian Hollmann:** *Sharing openly to create win-win situations requires a certain mindset – can you tell us more about that?*



## John Stepper

unterstützt mit der Methode „Working Out Loud“ Menschen dabei, ein zufriedeneres und selbstbestimmtes (Arbeits-)Leben zu führen. Zudem hilft er Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeitskultur. In Johns Buch „Working Out Loud“ wird diese Methode anhand eines 12-wöchigen Peer-Learning-Ansatzes beschrieben, sodass Interessierte „Working Out Loud“ direkt ausprobieren und die Vorteile selbst erfahren können. Mehr über „Working Out Loud“, inklusive Johns TEDx Talk und Videos von Unternehmen, die die Methode erfolgreich nutzen, gibt es auf [www.workingoutloud.com](http://www.workingoutloud.com).

**John Stepper:** First, that behavior requires generosity - this idea that I'm not limited in what I have to offer. And what you have to offer could be as simple as attention or appreciation. But it could also include work that you make visible.

And the other mindset that I think you are referring to is a growth mindset. If you're willing to view life as a learning process, you're more likely to try new things and successfully deal with setbacks. With a growth mindset, it's also easier

for you to offer things. Even if someone doesn't get back to you - it's ok. Each one of these things is a natural part of the learning process.

**Sebastian Hollmann:** *In the era of digital transformation, behavioral change is the most critical factor. You once called WOL a superpower that everyone of us has. What holds us back from unlocking our potential?*

**John Stepper:** A lot of this is self-imposed. Back in 2008, social platforms were making their way into organizations - with the potential to change everything because with these tools I can make myself visible and shape my own reputation in my network. I quickly learned that people were so busy that - even if they believed me that Working Out Loud would help them – they still wouldn't do it. And that was fascinating me because people aren't stupid. It's just hard to change your habits. So I started to research what makes us change our behavior and how we develop new habits. It breaks down to a set of techniques which I codified in the Working Out Loud method. The secret to changing any behavior is small steps, practiced over time, with feedback and peer support along the way. That's what happens in WOL circles. You learn by deliberate practice, by taking actions and getting feedback on those actions until you have developed a new set of habits.

**Sebastian Hollmann:** *What are the most important use cases for Working Out Loud in organizations?*



John Stepper: A typical use case that companies apply Working Out Loud for is onboarding. New employees are typically hungry and want to learn how to navigate in their new company. They want to reach out to new people in this new place and with the help of the circles they can do this more quickly and are thus more productive. Other companies also apply it for digital transformation projects or innovation programs as the behavior change component. Some are also using it for diversity or leadership development - for that use case the circles have been adapted and changed to a reverse mentoring approach so that young people work with executives and they teach them in their own safe and confidential space how managers can lead and engage a global organization using these tools that they may not have been used to before. So we give leaders a way to experience the benefits for themselves in a way that is safe and also comfortable for them.

**Sebastian Hollmann: Can you give us a short tour through the curriculum? What is happening in the circles?**



Sketchnote by Tanmay Vora / QAspire.com

John Stepper: As I mentioned, the circles are a safe and confidential space that allows you to experiment and try something new. A WOL circle is a group of 4 or 5 people who spend 1 hour a week for 12 weeks – and ask themselves 3 questions:

1. **What am I trying to do?**  
This helps you to focus on an individual goal that you care about.
2. **Who's related to that goal?**  
Here you try to find people that could help you in some way.
3. **How could you contribute to them to deepen the relationship?**  
This helps you to identify opportunities for win-win situations.

And that's what happens over the 12 weeks. Regarding the habit change: If I tell people, „Here are some new tools and methods“ – it's too much too soon. What tends to happen with a lot of these digital transformation projects is that it is threatening to people. So instead of engaging them, instead of enabling them to take a step, they get detached because it provokes fear or re-

sistance, or both. What WOL circles do is to break down the change into very small, fear-free steps during these 12 weeks - so simple that anyone can do it. The peer support of those 3 to 4 other people gives you the structure to keep going. And that's how we can achieve a behavior change.

**Sebastian Hollmann: It's often not easy to find a goal – can you give some tips for that?**

John Stepper: Goals are good – but when they're too big, what happens is that they tend to trigger your natural defense mechanisms, the resistance in your head. It's trying to protect you from failure. And so what happens is that because of your big goal your brain says: „Oh, that's scary!“ So, you're not gonna take a step. And then a week goes by, a month, six months, your life... And what we hope people do in WOL circles is that they pick a goal that they care about, something accessible, something you can make progress towards in 12 weeks. Something that you could frame as a learning or exploration goal. It could be: "I'd like to get better in my job" or "I'd like to meet more people inside or outside the company

that are related to what I do". Goals like these stretch you a little bit but they are not scary. They step into your innate needs for control, competence, and connection. These are intrinsic motivations we all share. As human beings, we all want to have more autonomy, to get better at something, and a feeling of connection to other people and a purpose. And that's what gets you to show up at the circle meetings. Even if you're not sure what your goal is, and you pick something that simply sparks your interest and curiosity, like learning more about a new hobby. You go to your circle meetings and there you experience how you can reach people, how you can deepen relationships, how you can use the tools. And by the end you have habits you can apply to any goal. So the key isn't picking an especially "good" goal in your first circle. It's the practice that counts - doing the exercises week after week and gradually developing new habits and a mindset. Then, no matter what you're trying to do, you can find people related to it, develop relationships, and increase the chances for exchange and colla-

boration that make you more effective and earn you access to more possibilities. THAT's a superpower, and it's one that anybody can develop. ■

Das vollständige Interview mit John Stepper: <https://bit.ly/2Oglk2M>



**DR. SEBASTIAN HOLLMANN**

HR Strategy  
Continental AG  
E-Mail: Sebastian.Hollmann@conti.de

Als Blogger schreibt Dr. Sebastian Hollmann über HR, Leadership und die Arbeitswelt in Zeiten der digitalen Transformation ([www.hr-strategie.blog](http://www.hr-strategie.blog)). Zudem ist Sebastian Hollmann Leadership-Podcaster ([www.D1G1TALLEADERS.blog](http://www.D1G1TALLEADERS.blog), [www.nachhaltigfuehren.blog](http://www.nachhaltigfuehren.blog)) und Dozent für Leadership und Führung an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Als Speaker spricht er insbesondere über die Themen Social Collaboration, Working Out Loud und Digital Leadership.

Neue Entscheidung des Verfassungsgerichts entgegen Bundesarbeitsgericht

# Sachgrundlose Befristungen – in der Regel nur einmal pro Mitarbeiter!

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat beim Bundesverfassungsgericht (BVerfG) eine Schlappe erlitten und zwar in der Frage, ob eine sachgrundlose Befristung eines Arbeitsverhältnisses auch bei einer Vorbeschäftigung möglich ist.



## Gesetzliche Regelung

Die Einschränkung der Möglichkeit einer sachgrundlosen Befristung des Arbeitsverhältnisses bei Vorbeschäftigungen ist in § 14 Absatz 2 Satz 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt, dort heißt es:

*„... Eine (sachgrundlose) Befristung .... ist nicht zulässig, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. ...“*

## Bisherige Rechtsprechung des BAG

Das Bundesarbeitsgericht entschied im Jahr 2011 (7 AZR 716/09), dass unter „bereits zuvor“ nur Vorbeschäftigungen innerhalb der letzten drei Jahre zu verstehen seien. Liegt die Vorbeschäftigung länger als drei Jahre zurück, starte alles wieder bei Null und es seien erneut sachgrundlose Befristungen möglich. Dieses „Hineinlesen“ der drei Jahre in den Gesetzeswortlaut wurde stark kritisiert. Mehrere Landesarbeitsgerichte entschieden in den letzten Jahren gegen das BAG, verwiesen auf den eindeutigen Wortlaut und entschieden, dass jede Vorbeschäftigung, egal wann und als was, eine sachgrundlose Befristung ausschließen. Für den Arbeitgeber bedeutete diese uneinheitliche Rechtsprechung Rechtsunsicherheit.

## Bundesverfassungsgericht stellt klar

Das BVerfG entschied am 06.06.2018, 1 BvL 7/14 unter anderem, dass das BAG mit seiner Interpretation des Gesetzes unzulässige richterliche Rechtsfortbildung betrieben habe, dies sei verfassungswidrig. Aus dem eindeutigen Wortlaut und der Gesetzgebungshistorie ergebe sich, dass eine sachgrundlose Befristung zwischen denselben Arbeitsvertragsparteien grundsätzlich nur einmal und nur bei der erstmaligen Einstellung zulässig sein soll. Leider bleibt die Entscheidung dann nicht so klar und eindeutig, denn das BVerfG sieht durchaus noch Raum für eine Einschränkung dieser Auslegung: Soweit keine Kettenbefristungsgefahr besteht und unbefristete Arbeitsverhältnisse die Regel

sind, dürfen und müssen die Arbeitsgerichte zum Schutz der Arbeitgeberrechte auch in Zukunft im Einzelfall auch bei Vorbeschäftigungen eine sachgrundlose Befristung anerkennen. Das BVerfG nennt beispielhaft Fälle, bei denen eine Vorbeschäftigung sehr lang zurückliegt, ganz anders geartet war oder nur sehr kurz dauerte. Das können bestimmte geringfügige Nebenbeschäftigungen während der Schul- und Studienzeit oder der Familienzeit sein, die Tätigkeit von Werkstudenten, oder die lang zurückliegende Beschäftigung von Menschen, die sich später beruflich völlig neu orientierten.

## Fazit für den Arbeitgeber als Anwender

Bis zur Klärung der Ausnahmefälle durch die Rechtsprechung sollte grundsätzlich eine sachgrundlose Befristung an eine Person nur einmal vergeben werden. Es bleibt abzuwarten, ob der Gesetzgeber auch hier noch eine Klarstellung vornimmt. Laut Koalitionsvertrag stehen ja noch weitere Beschränkungen der sachgrundlosen Befristungsmöglichkeiten auf dem Plan, wie zum Beispiel eine Gesamtdauer von höchstens 18 Monaten (statt bislang 24), mit nur einmaliger Verlängerungsmöglichkeit (statt bislang dreimaliger). Im Plan: eine Höchstdauer von fünf Jahren aufeinanderfolgender Befristungen und maximal für 2,5 Prozent der Beschäftigten bei Unternehmen mit mehr als 75 Arbeitnehmern. ■



### DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

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

Neues Urteil des Bundesarbeitsgerichts

# Urlaubsentgelt nach Verringerung der Teilzeitquote



Das Bundesarbeitsgericht hat mit Urteil vom 20.03.2018 (Aktenzeichen 9 AZR 486/17) entschieden, dass die Verringerung des Beschäftigungsumfangs nicht dazu führen darf, dass der von einem Arbeitnehmer vor der Verringerung erworbene und nach der Verringerung angetretene Jahresurlaub mit einem reduzierten Urlaubsentgelt vergütet wird.

Mit diesem Urteil stellt das Bundesarbeitsgericht klar, dass der beispielsweise in Vollzeit erworbene Urlaubsanspruch auch in Zukunft nach einer erfolgten Reduzierung der Arbeitszeit in seinem Bestand geschützt ist. Dementsprechend ist ein solcher Urlaubstag nicht mit der Teilzeit-, sondern der Vollzeitvergütung abzugelten.

## Ausgangslage

Eine Arbeitnehmerin im Finanzministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern reduzierte ihre bisherige Arbeitszeit von einer fast Vollzeittätigkeit auf eine häftige Teilzeit (20-Stunden-Woche) zum 01.08.2015. In der Zeit nach dieser Reduzierung der Arbeitszeit erteilte der Arbeitgeber der Arbeitnehmerin insgesamt 47 Arbeitstagen Urlaub, der jeweils aus der Zeit vor der Reduzierung der Arbeitszeit stammte. Das Urlaubsentgelt berechnete der Arbeitgeber – auf der Grundlage der aktuellen Teilzeitquote – mit dem häftigen Bruttoentgelt, wie es einem in Vollzeit beschäftigten Mitarbeiter zustand. Die Arbeitnehmerin forderte ihren Arbeitgeber auf, das Urlaubsentgelt auf der Grundlage ihrer vorhergehenden Arbeitszeit (beinahe Vollzeit) zu berechnen. Dies lehnte der Arbeitgeber ab.

## Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 20.03.2018

Das Bundesarbeitsgericht hat entschieden, dass die vom Arbeitgeber vorgenommene Bemessung des Urlaubsentgelts unter Zugrundelegung einer Teilzeitquote von 20 Stunden pro Woche zu einer unzulässigen Verringerung des Entgeltanspruchs der Klägerin geführt habe. Eine solche Berechnung stelle eine Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten gemäß § 4 Abs. 1 Teilzeit-Befristungsgesetz (TzBfG) dar. Das Urlaubsentgelt der Arbeitnehmerin sei deshalb unter Zugrundelegung der alten Arbeitszeit zu berechnen. Dies ergebe sich aus § 4 Abs. 1 TzBfG und § 4 Nr. 2 der Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit im Anhang der Richtlinie 97/81/EG des Rates vom 15.12.1997 zu den EGB-UNICE-CEEP-Rahmenvereinbarungen zum Schutz von Teilzeit- und befristet Beschäftigten (Rahmenvereinbarung zwischen den EU-Sozialpartnern) und der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH). Der Gerichtshof der Europäischen Union hat nämlich entschieden, dass § 4 Nr. 2 dieser Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit dahingehend auszulegen sei, dass er einer nationalen Bestimmung entgegenstehe, nach der bei einer Änderung des Beschäftigungsumfangs eines Arbeitnehmers das Ausmaß des noch nicht verbrauchten Erholungsurlaubs zu dessen Lasten angepasst wird. Bei einem Arbeitnehmer, der von einer Vollzeit- zu einer Teilzeitbeschäftigung wechselt, bleibt deshalb der in der Zeit der

Vollzeitbeschäftigung erworbene Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub, dessen Ausübung dem Arbeitnehmer während dieser Zeit nicht möglich war, erhalten (EuGH 22.04.2010 – C-486/08 – Zentralbetriebsrat der Landeskrankenhäuser Tirols, Randnummer 35).

## Fazit

Bei derartigen Fallkonstellationen werden die Arbeitgeber dieses Urteil in Zukunft zu berücksichtigen haben. Die bei der Vergütungsabrechnung eingesetzten Software-Programme sind entsprechend umzuprogrammieren. Vor dem Hintergrund der Pläne der derzeitigen Bundesregierung, den Wechsel von Teilzeit in Vollzeit und umgekehrt zu erleichtern, könnte diese Entscheidung in Zukunft an Bedeutung gewinnen, wenn das Volumen der Arbeitszeit in Zukunft – je nach persönlicher Lebensplanung – flexibler mit entsprechenden Vollzeit-/Teilzeitwechslern ausgestaltet wird.



BEITEN BURKHARDT

## MARTIN FINK

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



Urlaubsgewährung durch Arbeitgeber auch ohne Antrag des Arbeitnehmers (?)

In den letzten Jahren hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) einige Entscheidungen zur konformen Auslegung der Urlaubsrichtlinie (Richtlinie 2003/88/EG) getroffen, die das deutsche Urlaubsrecht teilweise stark verändert haben. Eine weitere derartige Entscheidung des EuGH steht sehr wahrscheinlich unmittelbar bevor.

Anknüpfend an die EuGH-Rechtsprechung sind Urteile verschiedener Landesarbeitsgerichte (LAG) ergangen, die vertreten haben, dass sich der Arbeitgeber im Sinne einer Gewährung von Ersatzurlaub schadensersatzpflichtig macht, wenn er Arbeitnehmern nicht von sich aus – also auch ohne Antrag seitens des Arbeitnehmers – Urlaub gewährt. Mit Beschluss vom 13.12.2016 (9 AZR 541/15 (A)) hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) daher dem EuGH die Frage vorgelegt, ob ein Arbeitgeber verpflichtet sei, Urlaub auch ohne Antrag des Arbeitnehmers zu gewähren und ihn dem Arbeitnehmer somit quasi „aufzuzwingen“ (Rechtssache C-684/16 (Shimizu)).

Im konkreten Fall geht es um einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, dessen befristeter Arbeitsvertrag nicht verlängert wurde. Ende Oktober 2013

bat der Arbeitgeber ihn, bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses am 31.12.2013 seinen Urlaub zu nehmen. Der Arbeitnehmer nahm lediglich zwei Urlaubstage und verlangte, die noch offenen Urlaubstage abzugelten. Dies lehnte der Arbeitgeber unter Berufung auf die bisherige Rechtsprechung des BAG zu § 7 Abs. 4 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) ab. Danach ist Urlaub nicht abzugelten, der deswegen verfallen ist, weil er nicht bis zum Jahresende beantragt und genommen wurde.

Der zuständige Generalanwalt beim EuGH – und daran anknüpfend aller Voraussicht nach demnächst auch der EuGH – beurteilte die Fragestellung in seinen Schlussanträgen vom 29.05.2018 jedoch anders. Der bezahlte (Mindest-)Jahresurlaub sei ein besonders bedeutsamer Grundsatz des Sozialrechts der Union. Der Umstand allein, dass ein Arbeitnehmer keinen Urlaub beantragt habe, könne also nicht automatisch den Verlust des Anspruchs auf finanzielle Vergütung für den bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht genommenen Urlaub bewirken. Vielmehr trage der Arbeitgeber eine besondere Verantwortung dafür, dass Arbeitnehmer ihren Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub tatsächlich wahrnehmen.

Um dieser Pflicht nachzukommen, verlangt der Generalanwalt, dass der Arbeitgeber geeignete und konkrete organisatorische Maßnahmen ergreifen müsse, um den Arbeitnehmern ihren bezahlten Jahresurlaub zu ermöglichen. Ein Indiz für solche „geeigneten Maßnahmen“ könnte sich aus seinen Schlussanträgen im Parallelverfahren C-619/16 (Kreuziger) ergeben. Danach verlange die Richtlinie die rechtzeitige und klare Information vom Arbeitgeber an den Arbeitnehmer, dass nicht genommener Urlaub verfallen und am Ende des Arbeitsverhältnisses nicht finanziell abgegolten werden kann, wenn der Urlaub nicht während des bestehenden Arbeitsverhältnisses genommen wird, obwohl dies möglich war.

**Vorläufiges Fazit:** Zwar sind die Schlussanträge des Generalanwalts für den EuGH nicht bindend. Es ist jedoch zu befürchten, dass sich das Gericht dessen Rechtsauffassung anschließen wird. Zum einen folgt der Gerichtshof in einem hohen Prozentsatz der Fälle dem Entscheidungsvorschlag des Generalanwalts, dessen Hauptaufgabe es ist, dem Gerichtshof bei der Vorbereitung des zu treffenden Urteils zu assistieren. Zum anderen deutet auch die Entwicklung der EuGH-Rechtsprechung zum Urlaubsrecht darauf hin.

**Anmerkung:** Zu beachten ist zunächst, dass sich der Generalanwalt auf den vierwöchigen Mindesturlaubsanspruch gemäß Art. 7 Abs. 1 der Richtlinie 2003/88/EG bezieht. Somit könnten über den Mindestanspruch hinausgehende tarif- oder arbeitsvertragliche Urlaubsansprüche grundsätzlich wie bisher verfallen. Des Weiteren sind Arbeitgeber selbst nach Auffassung des Generalanwalts nicht verpflichtet, Arbeitnehmer zum Urlaub zu zwingen oder deren Urlaub einseitig festzulegen. Schließlich kann bei freiwilligem Urlaubsverzicht der Urlaub auch weiterhin nach § 7 Abs. 3 BUrlG verfallen.

Ungeachtet dessen ist die Auffassung des Generalanwalts abzulehnen. Zum einen schafft sie Rechtsunsicherheit. So ist unter anderem nicht klar, welche „geeigneten und konkreten organisatorischen“ Maßnahmen Arbeitgeber – und bis zu welchem Zeitpunkt – genau ergreifen müssten, damit nicht gewährter Urlaub am Jahresende verfällt. Darüber hinaus stellen sich zahlreiche Folgefragen, wie etwa nach dem Umfang der Informations- und Handlungspflichten des Arbeitgebers oder danach, in welchen Fällen die Ausübung des Urlaubsanspruchs tatsächlich nicht mehr ermöglicht wurde. Zum anderen geht sie zu Lasten des Arbeitgebers, ohne dem Arbeitnehmer wirklich zu nutzen. Es ist zu bezweifeln, dass dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer durch jahrelanges Anhäufen von Urlaubsansprüchen im Rahmen eines Schadensersatzanspruches besser gedient ist als durch entsprechende Beantragung des Urlaubs. Vielmehr besteht die Gefahr, dass in der Praxis versucht wird, eine Abgeltung des eventuell bewusst jahrelang nicht genommenen Urlaubs zu erreichen – worauf der Generalanwalt auch selbst hinweist.

Es bleibt nur zu hoffen, dass der EuGH sich nicht dem Entscheidungsvorschlag des Generalanwalts anschließen wird.



**BdS**  
Die Systemgastronomie

#### STEFAN PANNEK

Leiter der Rechtsabteilung

Rechtsanwalt (Syndikusrechtsanwalt)

Bundesverband der Systemgastronomie e.V.

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

Telefon: 089/3 06 58 79-0

## ENTSENDUNG

# Kompaktkurs AUSLANDS- ENTSENDUNG

TERMIN/ORT

17.-19.9.  
2018  
BONN

Grundlagenwissen zu Vertragsgestaltung/  
Internationales Arbeitsrecht, Sozialversicherung  
und Lohnsteuer bei Auslandseinsätzen



Die Auslandsentsendung von Arbeitnehmern ist ein rechtlich hoch komplexes und zugleich risikobehaftetes Thema. Die Vermittlung der rechtlichen Grundlagen als Handwerkszeug hat daher einen extrem hohen Kosten-Nutzen-Effekt, da ein grundlegendes Verständnis die Basis zur Vermeidung von Fehlern im Vertragsmanagement, der Administration und im behördlichen Meldewesen bildet.

*Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung!*

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



DATAKONTEXT GmbH · Postfach 41 28 · 50217 Frechen · Tel.: 02234/98949-40  
Fax: 02234/98949-44 Internet: [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com) · E-Mail: [tagungen@datakontext.com](mailto:tagungen@datakontext.com)

# Powernap: smarte Pausen mit großem Erfolg

Integration in das Betriebliche Gesundheitsmanagement?



**E**in Drittel des Lebens schläft ein Mensch. Schlaf zählt somit zu einem der globalen menschlichen Grundbedürfnisse. Die Aufzeichnungen des natürlichen menschlichen Tag-Nacht-Rhythmus belegen dabei, dass auch der Schlaf am Mittag zu den biologischen Grundbedürfnissen des menschlichen Organismus gehört (Schmidt, Lang & Heckmann, 2010). Durch den sogenannten Basis-Ruhe-Aktivitäts-Zyklus lässt sich das menschliche Tief am Mittag erklären. Dieser Zyklus ist ebenfalls mit der Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns und seiner Konzentrationsfähigkeit verknüpft. Fällt dieser in die eigentliche Ruhe- und damit Regenerationsphase, sinken diese Fähigkeiten deutlich. Der hier aufgezeigte natürliche Schlafrythmus wird allerdings durch die aktuellen und gängi-

gen Arbeitszeiten gestört. Während des Mittagstiefs ist es bislang in deutschen Unternehmen eher selten gestattet, dass Arbeitnehmer diese Zeit nutzen dürfen, um kurz zu schlafen, um so die menschliche Hirnfunktion und damit Leistungsbereitschaft zu erhalten.

## Powernap – Erklärungshintergrund

Powernapping beschreibt einen strategischen, leistungsfördernden Kurzschlaf, welcher am Tag umgesetzt wird. Das Wort stammt aus dem Englischen und lässt sich folgendermaßen übersetzen: „power“ steht für Leistung, Kraft oder Energie, „nap“ bedeutet Nickerchen oder Schläfchen. Allein die Diminution des Wortes Schlaf, also die grammatikalische Verniedlichung des Substantivs, deutet darauf hin, dass es sich bei

dem Powernap um einen verkürzten (er sollte 10–30 Minuten dauern), aber effektiven Schlaf handelt. Zusammengefasst wird der Powernap als Tagschlaf definiert, welcher auf eine leistungsfördernde Wirkung insofern abzielt, als das die Konzentrations-, Reaktions- und Leistungsfähigkeit verbessert und das Immun- und Herz-Kreislauf-System gestärkt wird.

## Forschungsstand

Eine der wichtigsten und bekanntesten Forschungen zum Powernap wurde bereits 1995 von der NASA durchgeführt. Dabei wurde der Zusammenhang zwischen Wachsamkeitsschlaf und strategischem Schlaf im betrieblichen Kontext untersucht. Piloten auf Langstrecke wurden dabei in zwei Gruppen aufgeteilt: Eine Gruppe hat während des Fluges mit dem Prinzip des Powernaps gearbeitet, die andere Gruppe nicht. Überprüft wurden während der Flüge in den beiden Gruppen die Gehirn- und Augenaktivität sowie die Wachsamkeit. Das Ergebnis war, dass die Gruppe, die einen Powernap durchführte, konstant ihre Leistung, Reaktionszeit und Wachsamkeit aufrechterhielt. Die Leistung der Gruppe ohne Powernap, nahm hingegen deutlich ab. Folgeuntersuchungen und aktuelle Studien kommen zu ähnlichen Erkenntnissen (zum Beispiel Goldschmied et al., 2015)

## Powernap am Arbeitsplatz

Deutsche Unternehmen legen bereits großen Wert auf Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dabei stehen bisher allerdings primär der Schutz der Mitarbeiter vor Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten oder arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren im Vordergrund, wie etwa die Reduktion körperlicher Belastungen (Seiler, 2017). Die aktuellen Anforderungen am Arbeitsmarkt, die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft, in der vor allem die geistige Aktivität essentiell ist, zeigen, dass ein Gesundheitsmanagement

notwendig ist, welches auch die begrenzten geistigen Ressourcen schont und schützt. Es ist daher zukünftig sehr wahrscheinlich, dass sich der Erfolg eines Unternehmens anhand regenerativer Maßnahmen maßgeblich verbessert, welche die Gesundheit gleichermaßen auf emotionaler, geistiger und körperlicher Ebene fördern. Ein Beispiel für die Integration des Powernaps sind die Unternehmen Toblerone und IBM in der Schweiz. Sie bieten ihren Mitarbeitern großzügige Ruheräume mit bequemen Liegen, Aquarien und abgedunkeltem Licht an. Zusätzlich bieten sie aber auch einfache Entspannungsräume mit Liegen und Trennwänden an. Bei Google in Zürich werden beispielsweise Hängesessel, ein abgedunkelter Ruhesaal mit Aquarien sowie Farbtherapiekabinen für die Mitarbeiter zur Verfügung gestellt, um die Arbeitskraft und Kreativität der Mitarbeiter zu fördern.

### Fazit

Die leistungs- und gesundheitsfördernde sowie stressreduzierende Wirkung des Powernaps ist nachweislich belegt. Sie steht allerdings nach wie vor im Kontrast zu dem schlechten Image, das mehrheitlich in der deutschen Kultur mit Schlaf verknüpft ist. Forscher konnten aufzeigen: Menschen in einer Wissensgesellschaft schlafen vergleichsweise kürzer. Es gilt also in einem nächsten Schritt, diesem Image entgegen zu wirken, um sich auf die Vorteile auf Unternehmensebene fokussieren zu können.



**CBS** | COLOGNE  
BUSINESS  
SCHOOL

### PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Dekanin und Professorin für Wirtschaftspsychologie und Business Psychology an der Cologne Business School (CBS). Neben Lehre und Forschung außer-universitär als Coach und Consultant in Leadership-Programmen tätig, sowie aktuell in einem Future Work/SMART Working Projekt.

E-Mail: I.Lopez@cbs.de

Telefon: 0221 / 931 809 - 532

#### Quellen:

Goldschmied, J. R., Cheng, P., Kemp, K., Caccamo, L., Roberts, J., Deldin, P.J. (2015). Napping to modulate frustration and impulsivity: A pilot study. *Personality and Individual Differences*. 86 (1), 164 – 167.

Schmidt, R. F., Lang, F., Heckmann, M., (2010). *Physiologie des Menschen mit Pathophysiologie* (31. Auflage). Heidelberg: Springer.

Seiler, R. (2017). *Betriebliches Gesundheitsversorgungsmanagement*. In J. N. Weatherly (Hrsg.). *Versorgungsmanagement in der Praxis des Deutschen Gesundheitswesens* (S. 61-79). Berlin: Springer VS



Die HR Rookies kommen!

# Startschuss für das neue HR-Nachwuchs Netzwerk

Am 11.09.2018 starten die HR Rookies ihre neue HR-Plattform auf der Zukunft Personal Europe. Auf dem Messestand des HR RoundTable feiern die erfahrenen HRler mit ihrem ambitionierten Nachwuchs sowie allen Partnern.

Damit dieses Vorhaben ein voller Erfolg wird, gibt es tatkräftige Unterstützung: Die Partner der HR Rookies powered by Zeitverlag sind u. a. der HR-RoundTable, das SaaS-Unternehmen Talents Connect und die Arbeitgeberauszeichnung LEADING EMPLOYERS. Gemeinsam mit diversen Unternehmen ermöglichen sie anlässlich der Gründung dieses Netzwerkes 120 HR-Nachwuchskräften ein begehrtes Stipendium. Dies ist die Eintrittskarte in die exklusive Plattform, die außer Austausch und Vernetzung unter Peers, Möglichkeiten bietet, um von und mit erfahrenen HR-Experten (zum Beispiel beim meet & greet mit Personalvorständen, Paten- und Mentoring-Programmen) zu lernen, spannende Innovation von Start-ups kennenzulernen und heiße News aus der HR-Szene mitzubekommen.



**HR ROOKIES**  
powered by Zeitverlag

### THOMAS BUCK

Partner der HR Rookies

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG

E-Mail: Thomas@hr-rookies.de

Telefon: 040/79 142-082

Kandidaten für ein Stipendium der HR Rookies können für 2019 unter stipendium@hr-rookies.de vorgeschlagen werden. Alles über den Startschuss, die ersten Stipendiaten und Paten, erfahren Sie natürlich bei nächster Gelegenheit im HR-RoundTable. ■

Die Deutsche AIDS-Hilfe und die IBM Deutschland GmbH haben sich im Rahmen einer langjährigen Kooperation gemeinsam ein großes Ziel gesetzt: Das Ende der Diskriminierung von Menschen mit HIV im Arbeitsleben. Gemeinsam haben das Unternehmen und der Verband eine Deklaration erarbeitet und werben nun bei weiteren Arbeitgebern um Unterschriften. Einige Großunternehmen haben bereits Interesse bekundet.



Der Appell zum Download:  
<http://bit.ly/2vp3jgv>

# Ein Fall von Diversity: Die Antwort auf HIV heißt Respekt

Der Titel der Deklaration: „Respekt und Selbstverständlichkeit: Für einen diskriminierungsfreien Umgang mit HIV-positiven Menschen im Arbeitsleben“. Das Ziel: Ein starkes Signal in der Öffentlichkeit, zum Welt-Aids-Tag am 1.12., das weit über den einen Tag hinweg wirksam werden soll.

Das Leben mit HIV ist ein wichtiges Thema von Diversity und Inklusion. HR- und Diversity-Fachleute wissen: Zurückweisung, Angst und Heimlichkeit sind Gift – für die Betroffenen wie für das Unternehmen. Stigmatisierung macht den Einzelnen krank und ist der Nährboden für ein unzumutbares Betriebsklima für alle.



**„Gib Ausgrenzung keine Chance – sondern dem Menschen!“**

NORBERT JANZEN  
Geschäftsführer Personal,  
Deutschland, Österreich und  
Schweiz bei IBM

Das gilt bei HIV im besonderen Maße. Weil es sich um eine Infektion handelt, gibt es irrationale Ängste, die zu Ablehnung führen. Und weil die Infektion sexuell übertragen wird, führt sie oft zu moralischen Urteilen. HIV-positiv Menschen erleben daher in besonderem Maße Diskriminierung. Sie bekommen Schuldzuweisungen zu hören, müssen Tratsch und Zurückweisung fürchten. Vorgesetzte halten sie oft nicht für leistungsfähig. Oder sie fürchten Unruhe im Unternehmen.

In einigen Branchen – zum Beispiel im Gesundheitswesen – gehört sogar der HIV-Test immer noch zur Einstellungsuntersuchung, obwohl HIV-positive Menschen längst in jedem Beruf arbeiten können und HIV für die angestrebten Tätigkeiten keine Rolle spielt. Die Folge dieser Benachteiligungen: Aus berechtigter Angst, vor Tratsch und beruflichen Nachteilen bis hin zur Kündigung, verschweigen die meisten Menschen ihre HIV-Infektion am Arbeitsplatz. IBM und die Deutsche AIDS-Hilfe haben in diesem Feld bereits gemeinsame Schritte unternommen, zum Beispiel Schulungen zum Thema angeboten.

Doch es braucht mehr. Es braucht uns alle. Es braucht Sie als HR-Experten\_innen! Mit der Deklaration machen

Arbeitgeber intern und extern deutlich: Bei uns sind Menschen mit HIV willkommen. Bei Diskriminierung schreiten wir ein.

Die genannten Ängste und Sorgen lassen sich in der Regel durch Informationen und Dialog zerstreuen, denn sie sind völlig unbegründet. Eine HIV-Übertragung im Arbeitsalltag war schon immer unmöglich. Unter den heute verfügbaren

Therapien ist HIV nicht einmal mehr beim Sex übertragbar. Menschen mit HIV haben heute bei rechtzeitiger Diagnose und Therapie eine fast normale Lebenserwartung und können leben wie andere Menschen auch. Und sie sind genauso leistungsfähig wie alle anderen. Kurz: HIV ist in den letzten Jahren zu einer beherrschbaren chronischen Erkrankung geworden. Menschen mit HIV haben daher ein Recht darauf, ganz selbstverständlich mit ihren Vorgesetzten und Kolleg\_innen zusammenzuarbeiten. HIV muss im Arbeitsalltag keine Rolle spielen. Mit anderen Worten: Akzeptanz im alltäglichen Umgang ist das Ziel – die Aufklärung aller Führungskräfte und der Mitarbeiter ist der Schlüssel dazu.

Die unterzeichnenden Arbeitgeber\_innen setzen sich aktiv dafür ein. HIV-positiven Mitarbeiter\_innen sichern sie Unterstützung zu, gegenüber allen anderen machen sie deutlich, dass Diskriminierung nicht akzeptabel und ein offenes Klima gut für alle ist.

Viele Unternehmen verweisen heute gern auf ihre Aktivitäten bezüglich Diversity und Inklusion. Gut so! Unterstützung für HIV-positiv Mitarbeiter\_innen gehört dazu und kann damit ein Beispiel für den Umgang mit anderen chronischen Erkrankungen geben. Denn in diesem Bereich gibt es noch viel zu tun. Packen wir's an! Nehmen Sie den Ball auch in Ihrem Unternehmen auf! ■



**Deutsche AIDS-Hilfe**

**HOLGER WICHT**

Referent Öffentlichkeitsarbeit und  
Pressesprecher Deutsche AIDS-Hilfe  
E-Mail: [Holger.Wicht@dah.aidshilfe.de](mailto:Holger.Wicht@dah.aidshilfe.de)  
Telefon: 030/69 00 87 - 16



# Der Gender Pay Gap und die Entgelttransparenz

In der April-Ausgabe der HR RoundTable News wurden zentrale Aspekte des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG) dargestellt.

Rechtsanwalt Alexander Greht schloss seinen Beitrag dort sinngemäß: „Das Gesetz wird, trotz einiger Defizite, in der Praxis dazu führen, dass Unternehmen ihre Entgeltgestaltung kritisch mit Blick auf Ungleichbehandlung hinterfragen“. Wann genau das stattfindet lässt er offen.

Dem aktuellen Stand der Beschäftigung mit Gender Pay Gap (GPG) und Entgelttransparenz in Unternehmen sind einige Studierende der Hochschule Heilbronn im Sommersemester 2018 nachgegangen. Zunächst wurden im Rahmen der Personalprojektstudien, unter Leitung der Professorinnen Susanne Wilpers und Daniela Eisele-Wijnbergen, Grundlagen zum GPG und EntgTranspG erarbeitet. Darauf basierend wurden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sowie Personalverantwortliche online befragt.

Erstaunt hat zunächst, dass die Berechnungsgrundlagen für unbereinigten wie bereinigten GPG nichts mit der sich auf Basis des EntgTranspG möglichen Gegenüberstellung von Gehältern auf betrieblicher Ebene zu tun haben.

In der Europäischen Union ist die Berechnung des unbereinigten GPG einheitlich geregelt, allerdings nicht notwendigerweise die Ermittlung der Daten. Laut Eurostat werden dabei die Brutto-Stundenverdienste aller (auch geringfügig und in Teilzeit) Beschäftigten einander nach Geschlecht gegenübergestellt. Die Ermittlung der Daten erfolgt in Deutschland mittels Verdienststrukturerhebungen (VSE), die alle vier Jahre stattfinden und Mitarbeiter von Betrieben mit mehr als zehn Mitarbeitern umfasst. Dabei werden Branchen, Regionen oder andere Aspekte, die Einfluss auf die Höhe des Entgelts haben, außen vor gelassen. Ein individueller Einflussfaktor mit hohem Gewicht ist beispielsweise die Berufserfahrung. In einigen Tarifverträgen, wie in der Gehaltstabelle im Versicherungsgewerbe,

sind Gehaltserhöhungen nach zwei, vier, sechs, acht, zehn, 12 und 14 Dienstjahren vorgesehen. Derlei Aspekte finden beim unbereinigten GPG keine Berücksichtigung, daher auch der Name. Er wird für Deutschland mit über 20 Prozent ausgewiesen.

Beim bereinigten GPG dagegen wird herausgerechnet, dass ein Teil der Lücke durch strukturelle Unterschiede in Folge von Berufswahl, Beschäftigungsumfang, Bildungsstand, Berufserfahrung und geringerem Anteil von Frauen in Führungspositionen verursacht ist. Der unbereinigte GPG dient also als Grundlage, auf die Prozentzahl kommt man durch einen Korrekturfaktor, der wiederum unterschiedlich begründet und errechnet wird. Der bereinigte GPG in Deutschland wird vom Statistischen Bundesamt mit rund sechs Prozent angegeben. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln (IW) errechnet dagegen nur einen bereinigten GPG von zwei Prozent. Diese Prozentzahl beruht auf Daten des sozioökonomischen Panels (SOEP) des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), in dem jährlich 22.000 Personen in 10.000 Haushalten befragt werden. Außerdem werden hier Entgelte gemischtgeschlechtlicher „Zwillingspaare“, die anhand verschiedener Daten wie Altersklasse und Ausbildung gebildet werden, einander gegenübergestellt. Unterschiedliche Datenerhebungs- und Berechnungsmethoden

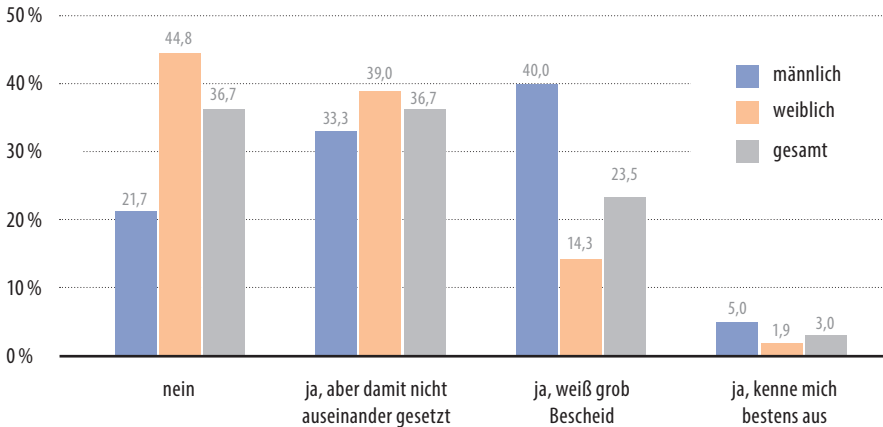
erschweren einen Vergleich der berichteten Prozentzahlen, zumal beides meist nicht hinreichend beschrieben ist.

Festgehalten werden kann, dass im Mittel Frauen geringer vergütet werden als Männer; das gilt weltweit ebenso wie in Deutschland, ausgenommen Ostdeutschland. Die länderübergreifende Betrachtung bestätigt zudem, dass Deutschland in allen Vergleichen nicht besonders gut dasteht. So liegt beim unbereinigten GPG in Europa Belgien bei fast fünf Prozent, international wird das noch von Neuseeland getoppt, so zumindest die Industrial Labour Organization (ILO). Auf der anderen Seite gibt es Länder, in denen der Unterschied noch größer ausfällt als in Deutschland: in Europa etwa Estland mit mehr als 25 und weltweit Südkorea mit mehr als 35 Prozent.

Die Fragen, die der unbereinigte GPG aufwirft, etwa „ob und warum typisch weibliche Anforderungen und Kompetenzen schlechter entlohnt werden?“, oder „ob bestimmte Berufe weniger gut entlohnt und daher häufiger von Frauen (oftmals Zweitverdiener in der Familie) ausgeübt werden?“, sind interessant. Sie haben jedoch wenig mit dem EntgTranspG zu tun. Das Gesetz zielt auf einen Informationsanspruch bei „gleichwertiger Arbeit“ und zwar auf Ebene einzelner Betriebe und damit in derselben Branche und in derselben Region. Gleichwertige Arbeit wiederum ergibt



Haben Sie bereits vom Entgelttransparenzgesetz gehört?



sich aus typischen Arbeitsbewertungskriterien, wie Anforderungen an Ausbildung und Berufserfahrung, an Kommunikation sowie Verantwortung und Entscheidungs-/Handlungsspielräume (Eisele, Doyè: Praxisorientierte Einführung in die Personalwirtschaftslehre, 7. Aufl., 2010, S. 232ff).

Auf diesen Auskunftsanspruch wurde der Fokus der Befragung gelegt: Auf Anfrage eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin wird (laut §11 Abs.3 EntgTranspG) der Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgeltes sowie maximal zweier weiterer Entgeltbestandteile bezogen auf ein Kalenderjahr in Vollzeitäquivalenten für eine Vergleichsgruppe angegeben – Teilzeitgehälter werden dabei auf Vollzeitgehälter hochgerechnet. Diese Vergleichsgruppe muss zudem mindestens sechs Personen des jeweils anderen Geschlechts umfassen. Herausgehobene Positionen mit (zu) kleinen Vergleichsgruppen, fallen damit faktisch aus dem Geltungsbereich heraus. Gerade hier ist aber die Entgeltspreizung am höchsten. Formal aus dem Geltungsbereich fallen zudem Betriebe mit weniger als 200 Mitarbeitern und damit eine Gruppe an Betrieben mit geringer Tarifbindung und weniger Entgeltstrukturen und damit angenommen ebenfalls höheren Spreizungen. Prüfverfahren und Berichtspflicht für (lageberichtspflichtige) Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern werden erst zukünftig relevant, wobei das erste sowieso lediglich eine Sollvorschrift, also freiwillig, ist. Diese Aspekte wurden daher in der Untersuchung hintenangestellt.

Schon länger ist unbestritten, dass die Rollen- und Aufgabenverteilung (nach Familiengründung) ein Hauptgrund für Unterschiede in den Karrieren von Männern und Frauen ist. In Zeiten,

in denen Frauen mehr Kraft und Zeit in Haushalts-, Erziehungs- und Pflegeaufgaben investieren, kann weniger für Erwerbsarbeit und Karriere aufgebracht werden (Krell, Entgelt(un)gleichheit: Grundfragen und Grundlagen, in: Krell, Ortlieb, Sieben (Hrsg.); Chancengleichheit, 6. Aufl., 2011, S. 329-400, S. 333f).

Ob überhaupt eine Gehaltsdiskriminierung zwischen Männern und Frauen vermutet wird, war dann auch eine der Fragen an (75) Arbeitnehmer und (112) Arbeitnehmerinnen in deutschen Betrieben unterschiedlicher Größen und Branchen. Das Durchschnittsalter lag bei knapp 32 Jahren. Rund 2/3 gaben an, in Vollzeit beschäftigt zu sein, 1/3 arbeitet entsprechend in Teilzeit.

Wie nicht anders zu erwarten, stimmte mehr als die Hälfte der Frauen dieser Aussage zu, während bei Männern nur jeder Dritte eine Ungleichheit vermutet. Auch der Unterschied wurde im Schnitt von den weiblichen Beschäftigten deutlich höher geschätzt als von den männlichen Arbeitnehmern, fast 18 gegenüber 12 Prozent. Dieser geschlechtsspezifische Unterschied zieht sich bei der Frage nach der Wahrnehmung einer persönlichen Benachteiligung fort, allerdings auf niedrigerem Niveau. Immerhin noch fast zehn Prozent der Frauen gaben an, sich persönlich benachteiligt zu fühlen, während es bei den Männern nur drei Prozent waren.

Mehr als vermuten können die meisten nicht, denn mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass in ihren Betrieben allenfalls informell (oder gar nicht) über Vergütung gesprochen wird. In den allerwenigsten Fällen (fünf Prozent) herrscht komplette Transparenz, aber in immerhin fast einem Drittel der Betriebe besteht Klarheit über

Entgeltsysteme und -strukturen. Dabei herrscht in betrieblich mitbestimmten Betrieben deutlich öfter Klarheit als in Betrieben ohne Betriebsrat. Und dass eine höhere Transparenz positiv gesehen wird, wird von mehr als der Hälfte der Befragten bejaht. Ein Teil der Befragten steht dem neutral gegenüber, während nur ganz wenige Teilnehmer dies tendenziell negativ beurteilen.

Zusätzlich wurden die Arbeitnehmer befragt, ob sie das EntgTranspG überhaupt kennen und wie gut, ob sie es in Anspruch nehmen wollen oder vielleicht sogar schon in Anspruch genommen haben. Nur drei Prozent der Arbeitnehmer gaben an das EntgTranspG gut zu kennen, mehr als ein Drittel hatte noch nicht einmal davon gehört. Besonders erstaunt hat, dass fast doppelt so viele Frauen wie Männer noch nichts davon gehört haben und dass proportional sehr viel mehr Männer zumindest ungefähr (oder sogar sehr gut) Bescheid wissen, was nebenstehende Abbildung noch einmal verdeutlicht. Mehrheitlich wurden Medien und nicht das eigene Unternehmen oder ein Betriebsrat genannt, die über das EntgTranspG informiert hatten. Auch wurde die Effektivität des Gesetzes bezweifelt. Die Mehrheit glaubte nicht, dass das Gesetz zu einer Verbesserung führen wird. Lediglich ein Mann gab an, in Kürze einen Antrag auf Auskunft stellen zu wollen, gestellt wurde noch keiner.

Bei den Personalverantwortlichen konnten nur 43 zur Beteiligung gewonnen werden, viele kreuzten zudem bei zentralen Fragen „weiß ich nicht“ an. So gaben lediglich 27 der Personalerinnen und Personaler an, das Gesetz zu kennen. Wie bei den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen hatte rund die Hälfte von ihnen ihre Informationen aus externen Medien. Eine Information an die Mitarbeiter erfolgt(e) in den weitaus meisten Betrieben nicht aktiv. Drei der betrieblichen Vertreter gaben an, dass bereits ein oder mehrere Auskunftsansprüche – von Männern wie Frauen – gestellt wurden. Es handelt sich dabei um tarifgebundene und nicht tarifgebundene Konzerne und Unternehmen mit mehreren Betrieben aus Industrie und Handel. Nur diese und wenige weitere Betriebe haben bereits einen Prozess für etwaige Anfragen etabliert. Dabei ist entweder ein Betriebsrat direkter Ansprechpartner oder die Personalabteilung, die gegebenenfalls einen Betriebsrat entsprechend involviert. Einen GPG (von zehn bis 30 Prozent) berichteten ebenfalls nur vier Betriebe, aus den Branchen Handel und IT/Telekommunikation. Vierzehn Personalver-

antwortliche dagegen gaben an, keinen GPG im Betrieb festzustellen, die restlichen machten keine Angabe hierzu.

Erstaunlich ist, dass keine erkennbaren Unterschiede von Betrieben unter- und oberhalb der Schwelle von 200 Mitarbeitern erkennbar sind: Das betrifft den Informationsstand der Befragten genauso wie das Informationsverhalten oder die Etablierung von Prozessen im Betrieb. Das mag allerdings auch daran liegen, dass sowieso nur Befragte geantwortet haben, die tendenziell Interesse an dem Thema zeigen. Dies wiederum unterstreicht, was die Ergebnisse der Befragung generell erkennen lassen: Das Gesetz wird als wenig relevant wahrgenommen und in weiten Teilen ignoriert.

Ein Gesetz (auch wenn es dabei nur um einen in letztendlich wenigen Fällen praktikablen Auskunftsanspruch und eine wünschenswerte Berichterstattung geht) kann sicherlich Signalcharakter haben. Dann muss es aber zumindest einen gewissen Grad an Aufmerksamkeit bekommen. Das ist bislang nicht der Fall. Es bleibt abzuwarten, ob erste Fälle von Auskünften, gegebenenfalls nachfolgende Klagen und die künftige Berichterstattung, mehr Aufmerksamkeit und damit auch wirklich ein Hinterfragen bestehender Praktiken bewirken.



**HSBA**

**DR. DANIELA S. EISELE-WIJNBERGEN, LL.M.**

Professorin an der HSBA Hamburg School of Business Administration und Managing Partnerin der Dialog HR Consultants GmbH  
E-Mail: Daniela.Eisele-Wijnbergen@hsba.de



**HTN**  
HOCHSCHULE HEILBRONN

**DR. SUSANNE WILPERS, M.A.**

Professorin an der Hochschule Heilbronn, Studiengang Betriebswirtschaft & Unternehmensführung  
E-Mail: Susanne.Wilpers@hs-heilbronn.de

## ARBEITSRECHT

# Arbeitnehmerüberlassung nach der AÜG-Reform 2017



## Aktuelle Entwicklungen und Trends in der Praxis

### TERMINE/ORTE

**27. SEPTEMBER 2018** in Frankfurt  
**27. NOVEMBER 2018** in Köln  
**12. MÄRZ 2019** in Berlin

*Das Seminar gibt Ihnen ein Update über die wesentlichen gesetzlichen Änderungen der AÜG-Reform. Es werden insbesondere auch die „Fachlichen Weisungen“ der BA zur Anwendung des AÜG, die maßgeblich das Prüfverhalten der Behörde steuern und beeinflussen, behandelt. Sie erhalten ergänzend Tipps, wie Sie unter Ausschöpfung rechtlicher Spielräume möglichst rechtssicher eine Arbeitnehmerüberlassung durchführen können.*

Sichern Sie sich Ihren fachlichen Vorsprung!

Jetzt informieren und anmelden unter  
**www.datakontext.com**



DATAKONTEXT GmbH · Postfach 41 28 · 50217 Frechen · Tel.: 02234/98949-40  
Fax: 02234/98949-44 Internet: www.datakontext.com · E-Mail: tagungen@datakontext.com

IMPRESSUM

Sonderdruck

Ausgabe September 2018  
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 20.000 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 4/2018 mit einer Auflage von 7.400 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 5/2018 mit einer Auflage von 6.600 Exemplaren bei – 3.000 Exemplare werden jeweils auf DATAKONTEXT- und HR-RoundTable-Veranstaltungen ausgelegt.

Herausgeber/Redaktion:

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

Verlag:

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

Sonderdrucke:

Carolin Esser  
Telefon: 02234/989 49-91  
esser@datakontext.com

Satz:

Arne Belau, Hamburg  
info@abcw.biz

Druck:

BHW GmbH, Hannover

Bildnachweis:

thorbjorn66/istockphoto (S.1, 33); spring Messe Management (S.6); Sakarin Sawasdinaka/shutterstock (S.7); TierneyMJ/shutterstock (S.8); Phonlamai Photo/Shutterstock (S.10); Khakimullin/depositphotos (S.10/11); workforce-IT (S.12); rawpixel/pexels.com (S.15); ZEIT Verlag (S.18, 19); elnur/shutterstock (S.20); Dudarev Mikhail/shutterstock (S.20); sirtravelalot/shutterstock (S.23); Tanmay Vora/QAspire.com (S.25); Sira Anamwong/shutterstock (S.26); Manuel Findeis/shutterstock (S.27); pixabay.com (S.27); nozurbina/pexels.com (S.28); Air Images/shutterstock (S.30); RawPixels/shutterstock (S.31); IBM (S.10, 32); eddygaleotti/Fotolia (S.36)

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

Urheber- und Verlagsrecht:

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

# Veranstaltungskalender

21.8.

Hamburg  
18.00 Uhr

**Benefits für Mitarbeiter: Digitale Lösungen für die moderne HR-Abteilung**

Arthur Mandt, *Spezialist Pension Management, ebase®*

**Gender Pay Gap und die Entgelttransparenz**

Dr. Daniela S. Eisele-Wijnbergen, LL.M., *Professorin an der HSBA*

**ebase**



**HSBA**

22.8.

Hannover  
18.00 Uhr

**Spitzenleistung entsteht im Gehirn**

Tim-Oliver Goldmann, *Geschäftsführer, prima hr*

**Frauenförderung aus Sicht einer männlichen Führungskraft**

Christoph Badenhop, *Führungskraft, Polizei Niedersachsen*



30.8.

Bremen  
18.00 Uhr

**Agiles Arbeiten – Vorstellung agiler Methoden, Vorgehensweisen zur Implementierung und Erfahrungen aus Beispielprojekten**

Sebastian Herbst, *Geschäftsführer, ROTH INSTITUT*

**KIND-Zufriedenheitsgarantie: Ein ungewöhnliches Instrument zur Mitarbeitergewinnung**

Sandra Bierod-Bähre, *Bereichsleiterin Personal / Juristin, KIND Unternehmensgruppe*



**KIND**

03.9.

Frankfurt  
18.00 Uhr

**Vom eCommerce lernen. So geht erfolgreiches Ausbildungsrecruiting heute!**

Max Klameth, *Co-Founder & Director Business Development, 22Connect AG*

**KIND-Zufriedenheitsgarantie: Ein ungewöhnliches Instrument zur Mitarbeitergewinnung**

Sandra Bierod-Bähre, *Bereichsleiterin Personal / Juristin, KIND Unternehmensgruppe*



**KIND**

05.9.

Braunschweig  
18.00 Uhr

**Führungskräfte-Feedback mal anders – ein Erfahrungsbericht**

Thomas Klein, *Fachgebietsleiter, T-Systems on site services GmbH*

**Ausbildung Digitaler Agenten**

Sven Wosny, *Geschäftsführer, Schnellecke Digital Innovations GmbH*



**SCHNELLECKE**



**Termine in Vorbereitung**

Mehr Informationen unter [www.HR-RoundTable.de](http://www.HR-RoundTable.de)!

29.8.  
Düsseldorf

15.11.  
München

19.11.  
Braunschweig

# HR-RoundTable und die „Lieblingsanwälte“

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



Partnerin in Berlin und Köln

## DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin,  
Syst. Business Coach, zert. Datenschutzbeauftragte (TÜV)  
Telefon: 030 / 897 29 720  
E-Mail: mail@alexandra-henkel.com

Dr. Alexandra Henkel berät nationale und internationale Unternehmen sowie Behörden im Arbeitsrecht mit allen seinen Facetten: Begleitung bei Tarifverhandlungen mit Gewerkschaften sowie bei Umstrukturierungen und Sanierungen, inklusive der Verhandlungen mit Betriebs- / Personalräten (z. B. Interessenausgleich, Sozialplan) und/oder (Firmen-)Tarifverträgen, Transfergesellschaften, M & A, Datenschutz, Kündigungsschutzprozesse, Vertragsgestaltung, Statusfeststellungsverfahren, Künstlersozialversicherung, Kirchenarbeitsrecht, Handelsvertreterrecht, Sportarbeitsrecht, Arbeitnehmerentsendung, 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 Moderatorin sowie als Business Coach und Trainerin für Führungskräfte tätig. Sie setzt diese besonderen Kompetenzen auch zur Verhandlungs- und Change-Management-Optimierung ein. Frau Dr. Henkel ist außerdem als externe Whistleblowerstelle für Unternehmen, Vereine und Stiftungen tätig.



Partner in Hessen und Düsseldorf

## ALEXANDER GRETH

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

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

Simmons & Simmons

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

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



Partner in Baden-Württemberg

## MARTIN FINK

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

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

BEITEN BURKHARDT

berät nationale und internationale Unternehmen verschiedenster Größenordnungen im Arbeitsrecht. Die Bandbreite der Mandanten erstreckt sich über eine Vielzahl von Industrie- und Dienstleistungsbranchen.

Außer der arbeitsrechtlichen Dauerberatung, in allen Fragen des Arbeitsrechts, ist Herr Fink vielfach auch in der Beratung, Planung, Gestaltung und Abwicklung von Restrukturierungen tätig, ebenso wie in der insolvenzarbeitsrechtlichen Beratung (vor allem Personalabbau in der Insolvenz). Verhandlungen mit Betriebsräten und Haustarifverhandlungen mit Gewerkschaften gehören ebenso zum Tätigkeitsspektrum wie das bundesweite Führen von arbeitsrechtlichen Prozessen über alle Instanzen und die Begleitung von M&A-Deals. Außerdem gehören auch Compliance, Arbeitnehmerdatenschutz, Fragen der Unternehmensmitbestimmung (Wahl von Aufsichtsräten), Vertragsgestaltung und die Beratung zu Leiharbeit und AG-Modellen zur täglichen Arbeit von Herrn Fink.



Partner in Bayern

## DR. MARC SPIELBERGER

Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Telefon: 089 / 203 04-186  
E-Mail: MSpielberger@reedsmith.com

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

ReedSmith

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

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

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

# HIER KOMMEN DIE HR ROOKIES!

powered by Zeitverlag

Das exklusive Netzwerk für die next HR-Generation.

+ Bist Du ein HR Rookie? Bewirb Dich jetzt für ein Stipendium.

+ Sie kennen einen echten HR Rookie? Senden Sie uns Ihre Empfehlung.

[stipendium@hr-rookies.de](mailto:stipendium@hr-rookies.de)

**Triff die HR Rookies und feiere mit!**

**Zukunft Personal Europe / Messe Köln**

**12.09.2018 / ab 17 Uhr**

Ticketreservierung unter [startschuss@hr-rookies.de](mailto:startschuss@hr-rookies.de)

**HALLE 3.2  
STAND A.02**

**HR RoundTable**

VORTRÄGE · AUSTAUSCH  
KULINARISCHES

Die neue HR-Plattform der HR Rookies startet am 11.09.2018. Auf dem Messestand des HR RoundTable feiern die erfahrenen HRler mit ihrem ambitionierten Nachwuchs sowie allen Partnern.

