

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal



## Dem Mittelstand geht das Personal aus

Wie die Betriebe der Demographiefalle  
entkommen wollen

### **Brexit**

Was sich im Arbeitsrecht, Datenschutz und beim geistigen Eigentum ändern wird

### **Krones AG**

Weltweit selbst ausbilden, wenn Fachkräfte fehlen

### **Sommerzeit – Urlaubszeit**

Wer im Unternehmen in der Urlaubsfrage aktiv werden muss



## Liebe Leser,

Nicht die Digitalisierung, nicht der internationale Wettbewerb, auch nicht Innovationsdruck – nein, die größte Baustelle des Mittelstands in den kommenden Jahren ist das Personal. Immer mehr mittelständische Betriebe bekommen den Fachkräftemangel zu spüren und suchen nach Auswegen aus dem drohenden Engpass. Die Entscheider in den Betrieben machen sich vor allem darüber Gedanken, wie sie angesichts der demographischen Entwicklung künftig Fach- und Nachwuchskräfte gewinnen und wie sie intern Führungskräfte für die Zukunft aufbauen können.

Zwar ist dieses Problem, das eine internationale Studie jetzt neu herausstellt

(siehe Seite 3f.), bekannt. Neu ist aber, dass das Personalthema für viele Mittelständler bereits jetzt existenziell ist. Mehrere Top-Entscheider verweisen laut der Studie spontan auf das Risiko des Know-how-Verlustes im eigenen Betrieb aufgrund des altersbedingten Ausscheidens relevanter Funktionsträger. Dadurch ist der Mittelstand mittelfristig in seiner Existenz bedroht.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur  
Human Resources

## Inhalt

<b>Im Fokus</b>	3
Es ist 5 vor 12 für den Mittelstand	
<b>Personalköpfe</b>	5
Krones AG: Weltweit selbst ausbilden, wenn Fachkräfte vor Ort fehlen	
<b>Personalwechsel</b>	7
TUI Deutschland: Mit Sybille Reiß folgt ein Eigengewächs auf Peter Schmidt	
Swiss International Air Lines: C&B-Profi Ulrich steuert HR	
Diageo Germany: Henning geht von Mars zu Diageo	
<b>Kommentar</b>	9
Wer muss in der Urlaubsfrage aktiv werden?	
<b>Personalpolitik</b>	11
Brexit: Was sich im Arbeitsrecht, Datenschutz und beim geistigen Eigentum ändern kann	
<b>Quergelesen</b>	14
Personalcontrolling auf die Schnelle	
<b>HR-Service</b>	15
Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt	

## Impressum

**Verlag:**  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

**Geschäftsführung:**  
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

**Verantwortlicher Redakteur:**  
Dr. Guido Birkner,  
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

**Marketing und Anzeigen:**  
Dorothee Groove, Objektleitung,  
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

**Jahresabonnement:**  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
zwölfmal pro Jahr

**Partner:** CEB, Rosenberger & Partner,  
v. Rundstedt & Partner GmbH

**Haftungsausschluss:**  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.



© mb-fotos/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Im Fokus

# Es ist 5 vor 12 für den Mittelstand

Der Fachkräftemangel ist bis 2020 die größte Baustelle im Mittelstand in der D-A-CH-Region. Angesichts alternder Belegschaften und kürzerer Innovationszyklen drohen Know-how-Verlust und Wettbewerbsnachteile.

Kein Themenfeld beschäftigt die Top-Manager im Mittelstand derzeit so intensiv wie der Personalbedarf. Laut der Studie „HR-Strategie 2020. Trends und Treiber für Human Resources im Mittelstand“ (kostenfreier Download unter: [csod.info/HRS2020](http://csod.info/HRS2020)) bereiten Personalthemen den Vorständen und Geschäftsführern in der D-A-CH-Region die größten Sorgen. Die Entscheider im Mittelstand machen sich die meisten Gedanken darüber, wie sie angesichts der demographischen Entwicklung ihren Bedarf an Fachkräften künftig decken und wie sie neue Führungskräfte intern aufbauen können.

Mehrere Top-Entscheider verweisen spontan auf das Risiko des künftigen Know-how-Verlustes im eigenen Betrieb aufgrund des altersbedingten Ausscheidens relevanter Funktionsträger und Führungskräfte. Dadurch drohen dem

Mittelstand angesichts des scharfen globalen Wettbewerbs in vielen Branchen geschäftliche Nachteile. Entsprechend sorgt sich der Mittelstand um seine langfristige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und um Finanzierungsmöglichkeiten im schwierigen weltpolitischen Klima.

### Strukturen und Prozesse professionalisieren

Eine Konsequenz sollte sein, dass der Mittelstand seine HR-Strukturen und HR-Prozesse in der gesamten Organisation und damit auch international professionalisiert. Nur so können die zentralen HR-Funktionen mit dem rasanten Wandel der Arbeitswelt und dem eigenen geschäftlichen Wachstum Schritt halten. Viele mittelständische Betriebe wachsen international durch Akquisitionen, ohne dass Doppelstrukturen in zentralen Bereichen wie HR konsolidiert und he-

terogene administrative Prozesse harmonisiert werden. Als eine Folge solcher Ineffizienzen entstehen dem Mittelstand hohe Kosten in der Administration.

Bei der Optimierung von HR-Strukturen und -Prozessen sind global agierende Großunternehmen in der Regel deutlich weiter als mittelständische Betriebe, doch nur wenige Konzerne sind bei der Digitalisierung ihrer HR-Prozesse up to date. Gerade große Mittelständler mit einer breiten globalen Präsenz erleben in der Praxis immer wieder, wie kompliziert und aufwendig es ist, die benötigten HR-Strukturen für ein internationalisiertes Geschäft nachholend aufzubauen.

Die demographische Entwicklung und die Digitalisierung sind dabei die stärksten Treiber. HR im Mittelstand wird sich künftig vor allem mit den Herausforde- →

rungen auseinandersetzen, die sich aus der demographischen Entwicklung für die D-A-CH-Region ergeben. Zudem rechnen viele Top-Manager damit, dass der Wandel der Arbeitswelt durch die Digitalisierung die Gesamtstrategie ihres Unternehmens und dessen HR-Strategie stark beeinflussen wird. Nur knapp jedes zweite befragte Unternehmen verfügt über eine zentrale HR-Strategie, die sich aus der Gesamtstrategie des Unternehmens ableitet und einen Mehrwert für diese bietet. Manche Unternehmen arbeiten bislang noch mit regionalen Strategien oder mit spartenbezogenen Konzepten. Während deutsche und österreichische Unternehmen häufig eine zentrale HR-Strategie verfolgen, geben Schweizer Unternehmen gern eine Rahmenstrategie für die Personalplanung vor, die Raum für regionale Freiheiten lässt.

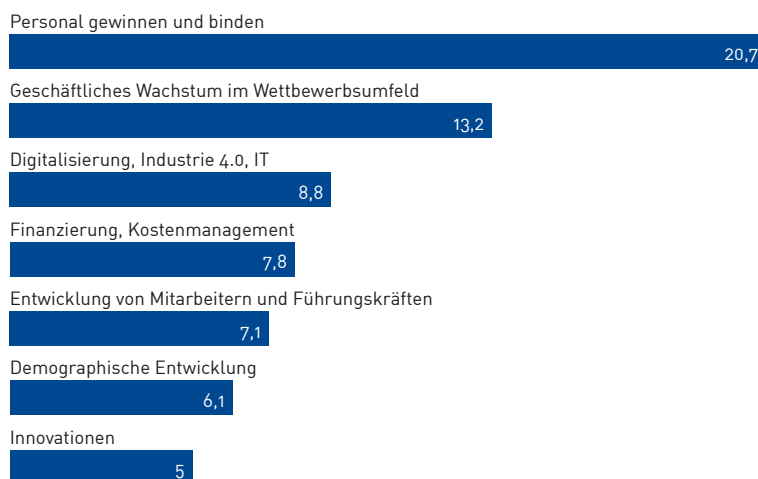
### Mittelfristige Strategie

Der Umbruch in der Arbeitswelt ermöglicht den Unternehmen maximal eine mittelfristige HR-Strategie mit einem Zeithorizont für die nächsten zwei bis vier Jahre. Längerfristige Personalplanungen veralten rasch. Auch eine Personalplanung auf Jahressicht wird dem Bedarf der meisten mittelständischen Unternehmen nicht gerecht. Ein kurzfristiger Planungshorizont eignet sich für Betriebe in Ausnahmesituationen wie beispielsweise einem Merger oder einer existentiellen Krise. Tendenziell neigen kleinere Betriebe sowie inhabergeführte Familienunternehmen stärker als Großunternehmen zu kurzen Planungshorizonten für die HR-Strategie.

Der Mittelstand will dem Fachkräftemangel und dem Nachholbedarf in der Personalentwicklung bis 2020 mit Recruiting, Leadership und Talentmanagement begegnen. Doch vielen Betrieben fehlt bislang die notwendige HR-Organisation, um die eigenen Ziele zu erreichen. Zu den wichtigsten Handlungsschwerpunkten, die der Mittelstand aus seiner HR-Strategie ableitet, zählen die Rekrutierung von Fachkräften, eine moderne Führungskultur und ein Talentmanagement. Damit wollen die Betriebe ihren Bedarf an Fachkräften bedienen.

## Die größten Herausforderungen für die befragten Unternehmen bis 2020

(in %; n = 523 ungestützte Nennungen)<sup>1)</sup>



1) Maximal drei Nennungen möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA.

Mittelständische Unternehmen planen, bis 2020 vor allem in die Weiterbildung und Personalentwicklung, in IT und Recruiting zu investieren. Tendenziell wollen gerade kleinere und mittlere Betriebe mehr Geld für die Gewinnung neuer Fachkräfte ausgeben. Ein weiteres Investitionsziel für HR ist die Informationstechnologie. Die Unternehmen sehen knapp ein Viertel ihrer Investitionsbudgets im HR-Ressort für IT vor. Damit zählt dieser Bereich zu den großen Budgetposten von HR neben HR-Personal, strategischen HR-Maßnahmen und HR-Administration. Eine Nachrüstung der IT ist notwendig, denn in vielen Betrieben existieren verschiedene IT-Systeme für diverse HR-Bereiche nebeneinander, ohne dass Schnittstellen vorhanden sind.

Im Mittelstand ist HR mehr Dienstleister und Business-Partner als strategischer Partner. Doch je wichtiger HR für die Unternehmen wird, desto mehr wachsen HR-Verantwortliche in strategische Rollen hinein. Dabei unterscheiden sich deutsche Unternehmen von Betrieben in Österreich und der Schweiz. So ist in Deutschland der Anteil der Unternehmen, die im HR-Ressort in Zukunft einen strategischen Partner sehen, größer als in den Nachbarländern. Prägnant bleibt aber die Rolle als Dienstleister und Business-Partner. <

### Studienprofil

Die Studie „HR-Strategie 2020“ wird von Cornerstone OnDemand, Hoyck Management Consultants und FRANKFURT BUSINESS MEDIA herausgegeben. Sie basiert auf einer quantitativen Befragung von 300 Unternehmen, die mindestens 400 Mitarbeiter bzw. einen Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro haben, und einer qualitativen Befragung von neun Top-HR-Managern in ausgewählten Großunternehmen. Die quantitative Erhebung erfolgte durch computergestützte Webinterviews (CAWI) bzw. per Telefoninterview auf der Basis eines strukturierten Fragebogens. Befragt wurden 300 Top-Entscheider in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.



Die Studie steht als PDF für den kostenfreien Download im Internet zur Verfügung.



© Krones AG.

## Krones AG

# Weltweit selbst ausbilden, wenn Fachkräfte vor Ort fehlen

Krones schaut sich als Weltmarktführer im Maschinenbau in der Abfüll- und Verpackungstechnik nach neuen Märkten in Afrika und Asien um. Dort sind Fachkräfte knapp. Also hilft sich das Unternehmen selbst.

Mit einem Anteil von rund 90 Prozent erwirtschaftet die Krones AG aus Neutraubling bei Regensburg einen Großteil des Umsatzes mit der Getränkeindustrie, davon rund 90 Prozent des Umsatzes im Ausland. In den reifen Industrieländern erzielt der Anlagenbauer rund 45 Prozent, auf den Emerging Markets rund 55 Prozent der Erlöse. Dort will Krones in Zukunft noch weiter wachsen.

Den Großteil der eigenen Maschinen und Anlagen produziert Krones in Deutschland. Dort arbeiten mehr als 9.000 der weltweit über 13.500 Beschäftigten. Trotz der relativ hohen Arbeitskosten in Deutschland ist diese Konzentration auf deutsche Produktionsstandorte aufgrund der Economy-of-Scale-Effekte nach wie

vor sinnvoll. Auch macht sich die strategische Neuausrichtung von Krones vor zwei Jahren im Ergebnis bezahlt. „Davor waren wir stark funktional ausgerichtet mit einem Technikbereich, einer zentralen Produktion sowie kaufmännischen Zentralfunktionen“, skizziert Andreas Horn, Head of Human Resources and Social Affairs, die frühere Struktur. „Dieses System war zwar effizient, aber auch starr, so dass wir mit unserem stetig wachsenden Produktportfolio an die Grenzen der Skalierbarkeit des Systems gestoßen sind.“ Deshalb hat Krones die Organisation neu nach Business-Units ausgerichtet.

Vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter. Des-

halb beschäftigen sich Andreas Horn und seine Mitarbeiter mit der Frage, welche Kompetenzen künftig gefragt sind und welche Formen des Zusammenarbeitens sich durchsetzen werden. Krones stellt heute die Weichen, um auch langfristig als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Im Inland sieht sich das Unternehmen angesichts einer Fluktuation von knapp 1 Prozent gut aufgestellt, doch an den internationalen Standorten liegt die Fluktuation mit circa 7 Prozent höher.

„Heute können wir unseren Personalbedarf in der Zentrale und an den anderen Produktionsstätten in Deutschland gut decken“, betont Horn. „Die Mitarbeiter kommen überwiegend aus der Region, wobei inzwischen der Anteil der Mitarbei- →



© Kronos AG

Andreas Horn, Kronos AG

ter und der Führungskräfte von außerhalb wächst.“ Zwar setzt Kronos weiter auf die eigene Ausbildung, doch die Verantwortlichen in Neutraubling sind sich der Tatsache bewusst, dass sie auf lange Sicht nicht ausschließlich darüber die Kompetenzträger bekommen werden, die sie für das Zukunftsgeschäft benötigen.

Der Personalchef erwartet, dass die Zahl der Erwerbstätigen langfristig auch in der Oberpfalz sinken wird und dass die Belegschaften altern. Zugleich hat Kronos in Europa und Amerika weitgehend gesättigte Märkte, während China und Afrika viel Potenzial für Neugeschäft bergen. „Unser Wachstum ist nach unseren Prognosen bis 2030 gesichert, so dass wir uns bereits jetzt darüber Gedanken machen müssen, woher wir das Personal bekommen, um regionales Wachstum zu realisieren“, beschreibt Andreas Horn. Das neue Personal braucht das Unternehmen vor allem in der Nähe der internationalen Kunden. Um Lieferzeiten zu reduzieren

und Transportkosten zu sparen, will Kronos punktuell im Ausland Produktionsstätten aufbauen und noch stärker Servicepersonal lokalisieren.

Um in den Schwellenländern einen qualifizierten Service anbieten zu können, benötigt Kronos dort gut geschulte Mitarbeiter. Ausbildungszentren vor Ort existieren bereits in China und Afrika. Für die dortigen Standorte konzipiert Kronos zudem eine Berufsausbildung nach deutschem Muster, die in China auch staatlich anerkannt und zertifiziert wird. In Afrika hapert es noch mit der Anerkennung. Um den Austausch der internationalen Standorte mit der Zentrale zu fördern, hat der Anlagenbauer ein Across-Borders-Programm eingerichtet. Darüber können Kollegen an internationalen Standorten für drei Monate ihre Arbeitsplätze tauschen oder an Projekten des eigenen Aufgabengebiets im Ausland arbeiten. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE



**FINANCE People Solutions** ist das Beratungsunternehmen in Deutschland für Direct Search und Interim Management rund um den CFO.

**Wir wissen**, wie wichtig es ist, Schlüsselpositionen in der Finanzabteilung schnell und passgenau zu besetzen. Und wie schwierig.

**Am Anfang** steht bei uns daher immer der partnerschaftliche Dialog. Sprechen Sie uns an!

**Der Partner** für Ihren weltweiten Personalbedarf in der Finanzabteilung

HIER INFORMIEREN >>

[www.financepeoplesolutions.com](http://www.financepeoplesolutions.com)

**fps FINANCE**  
finance people solutions



© TUI DEUTSCHLAND

Sybille Reiß, TUI Deutschland

## TUI Deutschland

# Mit Sybille Reiß folgt ein Eigengewächs auf Peter Schmidt

Stabübergabe bei TUI Deutschland zum 1. Juli: Der bisherige Arbeitsdirektor und Personal-Geschäftsführer Peter Schmidt verlässt den deutschen Tourismusmarktführer, die Nachfolgerin kommt aus dem eigenen Haus. Mit Sybille Reiß übernimmt der bisherige HR Director Group Functions der TUI Group die HR-Führungsposition der GmbH mit Sitz in Hannover. Reiß verantwortete zuletzt die strategische und operative Personalarbeit der Holdingfunktionen der TUI Group. Diese Rolle verband sie eng mit dem Group Executive Committee des Konzerns. Auch war sie Ansprechpartnerin für die Arbeitnehmervertreter auf nationaler wie internationaler Ebene. Zuvor war Sybille Reiß als Leiterin HR Business Partner für die TUI Deutschland GmbH tätig. Im Reisekonzern ist sie seit 2004 beschäftigt. Damals begann Reiß ihre TUI-Laufbahn im Recruiting-Office. Zwei Jahre später übernahm die studierte Sozialwissenschaftlerin und Betriebswirtin erste Führungsverantwortung als Teamleiterin für das Recruiting, Hochschulmarketing und Personalclearing verschiedener Konzerngesellschaften.

Ihr Vorgänger Peter Schmidt verlässt TUI nach anderthalb Jahren wieder und wird Kanzler für die Verwaltung der privaten Wirtschaftsuniversität EBS in Wiesbaden. In den zurückliegenden 18 Monaten hat Schmidt das Personalressort bei TUI Deutschland innerhalb des Konzerns neu aufgebaut. Anlass für die Einrichtung des Ressorts war vor allem der personelle Zuwachs der GmbH im Vorjahr. Seit der Verschmelzung mit der Reisebüroorganisation TUI Leisure Travel im Frühjahr 2014 hat TUI Deutschland rund 4.500 Mitarbeiter – das ist knapp die Hälfte des gesamten Personalbestands der TUI-Gruppe in

Deutschland, der 2015 bei rund 10.000 Beschäftigten lag.

Zu den vordersten Aufgaben von Sybille Reiß zählen die Themen Gender und Demographie. Im gesamten Konzern beläuft sich der Frauenanteil auf über 56 Prozent. Das bedeutet im Vorjahresvergleich einen Zuwachs um rund 1 Prozentpunkt. Auch in Führungspositionen stieg der Frauenanteil und beträgt über 31 Prozent. Damit kommt der Touristikonzern den eigenen Zielgrößen näher, die für Deutschland im Rahmen der Selbstverpflichtung gemäß den gesetzlichen Bestimmungen des AktG und des GmbHG bis 30. Juni 2017 erreicht werden sollen. Sie gelten außer für die TUI AG und für TUI fly auch für TUI Deutschland. Demnach hatte die deutsche GmbH zum Stichtag 30. September 2015 einen Frauenanteil in der Geschäftsführung von 0 Prozent und ein Ziel von 20 Prozent. Mit der Berufung von Sybille Reiß in die Geschäftsführung ist diese Vorgabe also erreicht.

Die neue Arbeitsdirektorin wird sich auch verstärkt mit der Alterung der Belegschaft auseinandersetzen müssen. Zwar sind im Konzern rund zwei Drittel der Beschäftigten im Alter zwischen 21 und 40 Jahren, doch die Altersgruppe der bis 30-jährigen Mitarbeiter nahm 2015 im Vorjahresvergleich um 0,6 Prozentpunkte auf 34,7 Prozent ab. In der mittleren Altersgruppe zwischen 31 und 50 Jahren sank die Anzahl der Beschäftigten um 0,7 Prozentpunkte auf 51 Prozent. Allein die Gruppe der über 50-Jährigen wuchs konzernweit um 1,3 Prozentpunkte auf 14,3 Prozent. Rund ein Fünftel der Mitarbeiter in Deutschland entfällt auf die Altersgruppe 50plus. Das ist im Vergleich zur Konzernbelegschaft ein überdurchschnittlich hoher Anteil. <



© Swiss International Air Lines.

**Christoph Ulrich, Swiss International Air Lines**

## Swiss International Air Lines C&B-Profi Ulrich steuert HR

Die Lufthansa-Tochter Swiss hat einen neuen Head of Human Resources. Christoph Ulrich übernahm zum 1. Juli die Spitzenposition und ist für rund 8.500 Mitarbeiter verantwortlich. Er folgt auf Reto Schmid, der Head of Cabin Crew wird. In den vergangenen drei Jahren führte der neue HR-Leiter die Abteilung Compensation & Labour Agreements der Swiss. In dieser Funktion war er unter anderem für die Verhandlung und Ausarbeitung der Gesamtarbeitsverträge (GAV) zuständig. 2008 kam er als Projektleiter für das betriebliche Gesundheitsmanagement zur Fluggesellschaft. Zuvor war Ulrich im Finanz- und Risikomanagement bei AXA-Winterthur und Kessler/Marsh sowie beim Pilotenverband Aeropers tätig.

Christoph Ulrich bringt Erfahrung in Tarifverhandlungen mit, was ihm an der Spitze des HR-Ressorts von Swiss nützen kann. Bei künftigen GAV-Gesprächen wird er nur noch einem starken Verhandlungspartner auf Pilotenseite statt wie bislang drei Verbänden gegenüber sitzen, denn die drei Schweizer Pilotenverbände Aeropers, IPG und Edelweiss Pilots Association fusionieren. Der neue Pilotenverband Aeropers Airline Pilots Association hat dann über 1.400 Mitglieder. Dem Zusammenschluss gingen jahrelange Verhandlungen voraus. Die größte Hürde war bislang, die Pilotenmannschaften von Aeropers, die die Airbus-Piloten vertritt, und IPG, die für die Regionalpiloten spricht, zusammenzulegen. <

## Diageo Germany Henning geht von Mars zu Diageo

Von Mars zu Diageo wechselt Peter Henning mit Wirkung vom 1. Juli. Dann übernimmt der 40-Jährige bei der deutschen Tochtergesellschaft des Spirituosenanbieters die Position des HR-Directors für die D-A-CH-Region. Die Diageo Germany GmbH ist eine Marketing- und Vertriebsgesellschaft mit Sitz in Hamburg. Von dort aus werden auch die Ländergesellschaft Diageo Austria GmbH in Wien sowie Diageo Suisse SA in Lausanne gesteuert. Die neue Funktion für Henning umfasst die zentrale Personalverantwortung für rund 260 Mitarbeiter. Zudem leitet Henning die Rekrutierungsprozesse des Unternehmens. Dass HR bei Diageo Germany eine größere strategische Relevanz bekommt, lässt sich schon daran ablesen, dass Henning als HR-Director auch der Unternehmensdirektion an-

gehört. Er soll die Personalpläne der Gesellschaft für die kommenden Jahre organisatorisch und strategisch weiter stärken. Der HR-Experte folgt bei Diageo Germany Kristin Stormberg nach, die das Unternehmen nach über vier Jahren verlassen hat.

Bereits vor seinem Wechsel zu Diageo hat Peter Henning in der Konsumgüterindustrie gearbeitet. 1997 stieg er im Rahmen eines dualen Studiums bei der Mars GmbH ein. Dort war er von 2011 bis 2016 als HR-Manager im Bereich Food & Drinks Business tätig. Seine Kernaufgaben bei Diageo liegen in den Feldern Mitarbeiterzufriedenheit, individuelle Weiterbildung sowie Unternehmens- und Arbeitskultur. Diageo wurde als Arbeitgeber bereits mehrfach vom Great Place to Work® Institut ausgezeichnet. <



© Diageo Germany.

**Peter Henning, Diageo Germany**





Aribert Panzer ist als  
Fachanwalt für Arbeits-  
recht in der Abteilung  
Arbeitsrecht von Schultze  
& Braun tätig.

© Schultze & Braun.

## Urlaubsgewährung

# Wer muss in der Urlaubsfrage aktiv werden?

Der Sommer ist die Urlaubszeit schlechthin, doch für die Personalabteilung ist Urlaub ganzjährig relevant. Deshalb sollten Arbeitgeber die aktuelle Rechtsprechung beachten, denn dort fand in den vergangenen Jahren ein Paradigmenwechsel statt.

Von Aribert Panzer

Verantwortlich für den Wandel ist der Europäische Gerichtshof (EuGH), dessen Rechtsprechung vom Bundesarbeitsgericht (BAG) übernommen und fortgeführt wurde. Auffallend ist, dass in diesem Zusammenhang ein Aspekt des Urlaubs besonders stark in den Fokus rückt: die Rollenverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wenn es um die Urlaubsgewährung geht.

Die Rechtsprechung des BAG besagte bislang, dass ein Urlaubswunsch einerseits nicht im Vorfeld angemeldet werden musste, um gewährt zu werden. Andererseits war der Arbeitgeber nicht dazu verpflichtet, den Urlaubszeitraum von sich aus zu bestimmen und den Arbeitnehmer dafür vorher anzuhören oder ihn sogar nach seinen Urlaubswünschen zu fragen.

Aus diesen beiden Punkten folgte bisher, dass Urlaub verfallen konnte, wenn der Arbeitnehmer nicht danach verlangte. Im Umkehrschluss bedeutete das, dass der Arbeitgeber von sich aus nicht aktiv werden musste.

### Schluss oder nicht?

Doch damit – so schien es bis dato – war spätestens seit 2015 Schluss. Denn die Landesarbeitsgerichte (LAG) Berlin-Brandenburg und München hatten 2014 und 2015 mehrere Urteile gefällt, nach deren Wortlaut Arbeitgeber dazu verpflichtet sind, dem Arbeitnehmer seinen gesetzlichen Urlaub rechtzeitig zu gewähren, auch wenn dieser seine Urlaubswünsche vorher nicht angemeldet hatte.

Begründet haben die Richter dies im Wesentlichen mit dem Zweck des Urlaubsanspruchs. Sowohl nach deutschem als auch nach dem Recht der Europäischen Union soll der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer dienen. Er gehöre damit zum Arbeitsschutzrecht. Das heißt, dass der Arbeitgeber seinen Pflichten zum Gesundheitsschutz auch ohne vorherige Aufforderung nachkommen und bei der Urlaubsgewährung von sich aus aktiv werden muss.

### Endstation Bundesarbeitsgericht

Dem entgegen steht wiederum die Entscheidung einer anderen Kammer des LAG München vom April 2016. Die Richter dieser Kammer schlossen sich der bis- →





Der Sommerurlaub am Meer stellt für viele Beschäftigte den Höhepunkt des Jahres dar.

herigen Rechtsprechung des BAG – der Arbeitgeber muss nicht von sich aus aktiv werden – an. Aufgrund der großen Bedeutung der zugrundeliegenden Rechtsfrage ließ die Kammer in diesem Fall aber eine Revision zu, die dem Vernehmen nach bereits eingelegt wurde. Das BAG hat also das letzte Wort.

Wann das BAG seine abschließende Entscheidung trifft, ist noch nicht abzusehen. Es kann im Extremfall sogar sein, dass das BAG seine bisherige Rechtsprechung ändert. Der Arbeitgeber wäre dann dazu verpflichtet, zumindest den Urlaubsanspruch nach dem Bundesurlaubsgesetz (vier Wochen im Kalenderjahr) auch dann von sich aus zu gewähren, wenn der Arbeitnehmer seinen Urlaubswunsch im laufenden Kalenderjahr nicht angemeldet hätte – sogar noch nach Ende des laufenden Kalenderjahres. Im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses müsste der nicht gewährte Urlaub finanziell abgegolten werden.

#### Abwarten oder aktiv werden?

Fakt ist: Bis das BAG entscheidet, müssen Arbeitgeber das Beste aus der bestehenden Rechtsunsicherheit machen. Ein reines Abwarten, ob der Arbeitnehmer von sich aus Urlaub beantragt oder sonst Urlaubswünsche äußert, ist vor dem Hin-

tergrund der uneinheitlichen Rechtsprechung jedoch bis auf weiteres nicht mehr ratsam. Vielmehr sollten Arbeitgeber darauf achten, dass die Urlaubsansprüche

#### Urlaub aus rechtlicher Sicht

Auch bei versetzten Geschäftsjahren gilt: Das Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. In vielen Unternehmen ist es deshalb so, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber seine Urlaubswünsche noch vor oder zu Beginn des Jahres mitteilt – etwa mit einem Urlaubsantrag oder indem er sich in eine Urlaubsliste einträgt. Natürlich kann sich eine solche Planung im weiteren Jahresverlauf ändern, oder der Arbeitnehmer äußert seine Urlaubswünsche erst im Laufe des Jahres.

Rein rechtlich betrachtet, wird der Urlaubswunsch erst dann zum Urlaub, wenn der Arbeitgeber eine Erklärung abgibt, mit der er den Arbeitnehmer für eine bestimmte Zeit von der Arbeitsleistung befreit – also zum Beispiel, wenn der Urlaubsantrag von der Personalabteilung schriftlich genehmigt wird. Wichtig: Diese Urlaubsgewährung muss für den Arbeitnehmer deutlich erkennbar sein.

ihrer Arbeitnehmer bis zum Ende des Kalenderjahres erfüllt sind. Hierzu gehört, dass Arbeitgeber selbst aktiv werden und den Arbeitnehmern von sich aus Urlaub gewähren.

Am zielführendsten ist es, wenn ein Arbeitgeber möglichst frühzeitig im Kalenderjahr die Urlaubswünsche abfragt und auf dieser Grundlage Urlaub gewährt – etwa auf Basis einer Urlaubsliste, mit der die Urlaubswünsche der einzelnen Arbeitnehmer ermittelt werden. Wichtig ist, dass der Urlaub damit nicht in Stein gemeißelt ist: Denn auch, wenn bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs durch den Arbeitgeber der Urlaubswunsch des Arbeitnehmers grundsätzlich maßgeblich ist, können dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, entgegenstehen – der betroffene Arbeitnehmer müsste seinen Urlaub dann zu einem anderen Zeitpunkt nehmen, und der Arbeitgeber kann flexibel im Voraus planen. <

Gibt der Arbeitgeber eine solche Erklärung nicht ab oder lehnt er einen Urlaubswunsch des Arbeitnehmers ab, hat dieser kein Recht zur Selbstbeurlaubung. Dies gilt selbst dann,

- > wenn das Ende des Urlaubsjahres (31.12. des Kalenderjahres) naht,
- > wenn das Ende des Übertragungszeitraums (31.03. des Folgejahres) bevorsteht,
- > wenn das Arbeitsverhältnis gekündigt ist und nur noch die Kündigungsfrist für die Urlaubsgewährung zur Verfügung steht.

Eine Selbstbeurlaubung kann für den Arbeitnehmer schwere Folgen haben. Der Arbeitgeber kann ihm unter Umständen wegen Vertragsverletzung kündigen. Wenn Urlaub im Kalenderjahr nicht gewährt werden kann, wird dieser ins erste Quartal des Folgejahres übertragen, bei Arbeitsunfähigkeit ggf. sogar bis zum 31.03. des – vom Urlaubsjahr aus betrachtet – übernächsten Kalenderjahres.



Dr. Karsten Umnuß ist Rechtsanwalt, Partner und Head of Employment Law. Dr. Peter Katko ist Rechtsanwalt, Partner und Global Digital Law Leader. Beide sind bei der Ernst & Young Law GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft in München tätig.

© Ernst & Young.

## Brexit

# Was sich im Arbeitsrecht, Datenschutz und beim geistigen Eigentum ändern kann

Unabhängig von abzuwartenden Verhandlungsergebnissen werden sich Unternehmen darauf einstellen müssen, die grenzüberschreitende Tätigkeit der Mitarbeiter von der EU nach Großbritannien und umgekehrt intern neu zu gestalten. Dabei muss ein stärkeres Monitoring stattfinden, und die Recruitingstrategie muss neu ausgerichtet werden.

Von Dr. Karsten Umnuß und Dr. Peter Katko

Mit dem Wirksamwerden des Austritts aus der EU entfällt – vorbehaltlich der in den Austrittsverhandlungen getroffenen Vereinbarungen – die Rechtsgrundlage für die Anwendung des EU-Rechts in Großbritannien. Davon betroffen sind etwa die arbeitsrechtlich relevanten Unionsgrundrechte der Charta der Grundrechte der EU („GRC“) wie das Diskriminierungsverbot, die Begrenzung der Höchstarbeitszeiten und der bezahlte Jahresurlaub gemäß Art. 21, 31 und 51 GRC. Auch die Rechtsmaterien, die im Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union („AEUV“) im Rahmen der arbeitsrechtlichen Rechts-

setzungskompetenz des Art. 153 AEUV durch Richtlinien geregelt und durch die Mitgliedsstaaten in nationales Recht umgesetzt wurden, sind berührt. Dies betrifft

- > das Antidiskriminierungsrecht,
- > Arbeitnehmerentsendungen,
- > Arbeitszeit und Urlaub,
- > Arbeitnehmerüberlassung und erteilte behördliche Genehmigungen,
- > Befristungsrecht,
- > Massenentlassungsrecht,
- > Regelungen zu Betriebsübergang und Vertretung britischer Arbeitnehmer in grenzüberschreitenden Arbeitnehmergremien.

Soweit EU-Richtlinien durch nationale Gesetze in britisches Recht umgesetzt wurden, ist unsicher, ob dies zukünftig noch so beibehalten oder ob es grundlegend modifiziert wird. Arbeitnehmervertreter aus Großbritannien würden aus den grenzüberschreitenden Arbeitnehmergremien – beispielsweise Europäischer Betriebsrat, Arbeitnehmervertretung bei der Europäischen Aktiengesellschaft – ausscheiden, was zu Neuwahlen mit einer veränderten Zusammensetzung der europäischen Gremien und – wenn bisher ein britisches Rechtsstatut galt – auch zu einer Änderung des anwendbaren Rechts- →

statuts führen würde. Und bei Konzernen, deren zentrale Leitung sich in Großbritannien befindet, besteht kein Anspruch mehr auf Informationen und Konsultationen bei der zentralen Leitung in Großbritannien.

Berührt sind ebenfalls die Rahmenvereinbarungen der europäischen Sozialpartner gemäß Art. 155 AEUV, die beispielsweise zu Teilzeitarbeit, Elternurlaub, befristeten Arbeitsverhältnissen und Telearbeit abgeschlossen worden sind. Auch an die unionsrechtliche Auslegung des für das Arbeitsrecht zentralen Arbeitnehmerbegriffes durch den Europäischen Gerichtshof wären britische Gerichte nicht mehr gebunden, so dass sich hier zukünftig unterschiedliche Begriffsverständnisse entwickeln könnten. Grundsätzlich hätten die Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs in unionsrechtlichen Materien keine Relevanz mehr für die Rechtsprechung in Großbritannien – britische Gerichte könnten Verfahren

auch nicht mehr dem Europäischen Gerichtshof zur Entscheidung vorlegen.

Die Regelungen zur Arbeitnehmerfreizügigkeit und zur Koordinierung der sozialen Sicherungssysteme nach der EU-Verordnung 883/2004 (EU) würden keine Anwendung mehr finden. Zukünftig würden Visa und Arbeitserlaubnisse notwendig werden, was die Flexibilität bei Dienstreisen und Entsendungen einschränken würde.

Unabhängig von abzuwartenden Verhandlungsergebnissen werden Konzerne bzw. Unternehmen sich darauf einstellen müssen, die grenzüberschreitende Tätigkeit der Mitarbeiter von der EU nach Großbritannien und umgekehrt intern neu zu gestalten. Dabei müssen ein stärkeres Monitoring stattfinden und die Recruitingstrategie an den veränderten Rahmenbedingungen neu ausgerichtet werden.

Unternehmen sind heute vielfach grenzüberschreitend sowohl innerhalb als auch

außerhalb der EU tätig. Sollen Mitarbeiterdaten zwischen Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern übermittelt werden, kann dies datenschutzrelevant sein, wenn dies zu einem Datenexport in ein datenschutzmäßig unsicheres Drittland außerhalb der EU führt. Dem Safe-Harbor-Urteil des EuGH lag der Datenexport zu Facebook in den USA zugrunde.

Mit der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die nach einer Übergangszeit von zwei Jahren ab Mai 2018 in allen Mitgliedsstaaten unmittelbar gilt, wird der Datenschutz in Europa weiter harmonisiert. Die DSGVO etabliert neue Pflichten zu Datenschutzorganisation, Löschung oder Meldung bei Datenverlust. Zudem müssen Unternehmen künftig mit Bußgeldern von bis zu 4 Prozent ihres weltweiten Umsatzes bzw. bis zu 20 Millionen Euro rechnen.

Mit dem Austritt aus der EU würde Großbritannien unter Umständen als un-

ANZEIGE



**Talent Booster**

**HR Business Partner-Ausbildung**

**HR Quick-Check**

## Wir haben das Know-how, Ihre Talente zu fördern.

Unser Talent Booster ist unsere Innovation in Sachen Talentmanagement und sorgt mit einer klaren Diagnostik und Talentförderung „on the job“ für die Sicherung Ihrer wichtigsten Ressourcen. Und mit unserer neuen Ausbildung zum HR Business Partner (ab Herbst 2016) befähigen wir Ihre Personalexperten, Personalreferenten und Personalleiter, aber auch Ihre Führungskräfte zu einem strategischen und systemischen Personalmanagement. Darüber hinaus bietet unser HR Quick-Check eine kompakte, pragmatische und kostengünstige Bestandsaufnahme Ihrer Personalaufgaben. Gerne informieren wir Sie auch persönlich über unsere neuen Produkte unter +49.611.40809901.

[www.rosenberger-beratung.de](http://www.rosenberger-beratung.de)

**Rosenberger & Partner**  
Berater für Organisationsentwicklung

sicheres Drittland im datenschutzrechtlichen Sinn gelten. Anders wäre es, wenn Großbritannien Mitglied im Europäischen Wirtschaftsraum würde, denn dann würde man schon gar nicht von einem relevanten Datenexport ausgehen. Unabhängig davon bestünde die Möglichkeit für Großbritannien, ähnlich wie die Schweiz oder Kanada durch die EU-Kommission als sicherer Drittstaat anerkannt zu werden. Bekäme das Land diesen Status, könnte der Datenverkehr mit Großbritannien zu den gleichen Konditionen erfolgen wie innerhalb der EU.

Für die Übergangszeit oder für den Fall, dass es zu keiner Lösung kommt, müssten andere Instrumente genutzt werden, um den Datenverkehr mit Großbritannien zu legitimieren. Die DSGVO sieht hier etwa die Verwendung von EU-Standardvertragsklauseln vor. Dabei handelt es sich um Vertragsklauseln, die zwischen dem für die Datenverarbeitung in der EU Verantwortlichen und dem Datenimporteur außerhalb

der EU geschlossen werden, um angemessenen Datenschutz zu gewährleisten. Unternehmensgruppen können alternativ auch Binding Corporate Rules (BCR) implementieren. Hierbei handelt es sich um unternehmensinterne Regelungen, die gewährleisten, dass bei allen Übermittlungen personenbezogener Daten innerhalb der Unternehmensgruppe ein angemessenes hohes Datenschutzniveau besteht.

Hätte Großbritannien nach einem Brexit den Status eines unsicheren Drittstaates inne, wäre die Übermittlung von Arbeitnehmerdaten an höhere Anforderungen gebunden, die durch Standardvertragsklauseln oder BCR erfüllt werden könnten. Hiervon betroffen wären vor allem Arbeitgeber mit konzernrechtlichen Matrixstrukturen oder zentralisierten HR- oder IT-Systemen, die standardmäßig Arbeitnehmerdaten über Ländergrenzen hinweg übermitteln.

Dass die Anforderungen an den internationalen Datenverkehr ernst zu neh-

men sind, belegen Bußgelder, die der Hamburger Datenschutzbeauftragte gegen Unternehmen verhängt hat, die Daten in die USA ohne Abschluss von EU-Standardvertragsklauseln übermittelt hatten.

Geistiges Eigentum entsteht oft im Rahmen von Arbeitsverhältnissen. Für Unternehmen ist es daher wichtig, die Rechte zur wirtschaftlichen Nutzung der jeweiligen Werke oder Erfindungen des Arbeitnehmers zu erwerben.

Bezüglich Computerprogrammen sieht das Urheberrecht in Umsetzung einer EU-Richtlinie vor, dass der Arbeitgeber diese Rechte ohne weitere Vereinbarung erwirbt. Diese EU-Richtlinie müsste Großbritannien als Nicht-EU-Mitglied nicht länger umsetzen. In diesem Fall sollten Unternehmen mit Mitarbeitern in Großbritannien dann die Rechteübertragung an im Rahmen des Arbeitsverhältnisses geschaffenen Werken jedenfalls schon im Arbeitsvertrag vereinbaren. <

ANZEIGE



**Deutscher  
Human Resources  
Summit**

# 7. Deutscher Human Resources Summit

27./28. Oktober 2016 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche  
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –

**Keynotespeakerin**  
Janina Kugel, Mitglied des Vorstands, Siemens AG



**QUERDENKEN**

Veranstalter



Mitveranstalter



Partner für das interaktive Voting



Förderer



Medienpartner



Initiator



FRANKFURT BUSINESS MEDIA



cornerstone



DR. HEIMEIER & PARTNER



CEDO



Gesundheits Manager



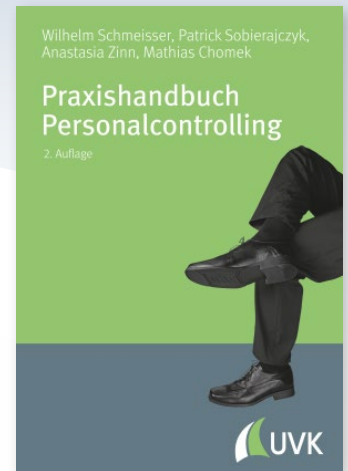
wir



Cornelia Klaas | Telefon: 069 75 91-32 09 | E-Mail: Cornelia.Klaas@frankfurt-bm.com www.deutscher-hr-summit.de

Wilhelm Schmeisser ist Professor für Finanzierung und Investition, Personal- und Organisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Mathias Chomek ist als Qualitätsmanagement- und Organisationsbeauftragter tätig.



**Praxishandbuch Personalcontrolling**

Wilhelm Schmeisser, Patrick Sobierajczyk, Anastasia Zinn, Mathias Chomek  
 2., überarbeitete und erweiterte Ausgabe  
 UVK Verlagsgesellschaft mbH  
 ISBN: 978-3867646888  
 218 Seiten  
 EUR 34,99

**Rezension**

**Personalcontrolling auf die Schnelle**

Ein Autorenkollektiv fasst den aktuellen Stand des Themas zusammen und bietet Praktikern einen Leitfaden.

Daten zu generieren und zu sammeln gewinnt für die HR-Verantwortlichen zunehmend an Relevanz. Dabei spielen immer mehr weiche Faktoren eine Rolle, doch im Kern zählen für die Unternehmen vor allem harte Daten und Fakten. In kaum einer HR-Disziplin lassen sich so viele harte Daten gewinnen und verarbeiten wie im Personalcontrolling. Aus Sicht der finanzwirtschaftlichen Personalwirtschaft bezeichnet Personalcontrolling die Gesamtheit von buchhalterischen, kostenrechnerischen und finanzwirtschaftlichen Methoden bei der Gewinnung, Erfassung, Aufbereitung, Analyse und Gestaltung von Daten, die zur Vorbereitung von Personalentscheidungen in allen Teilfunktionen des Personalmanagementprozesses dienen. Dabei umfasst Letzterer Suche, Auswahl, Einsatz, Bewertung, Entlohnung und Entlassung von Personal.

Das Autorenteam um den Berliner Hochschullehrer Wilhelm Schmeisser legt jetzt eine überarbeitete und ergänzte Version des „Praxishandbuchs Personalcontrolling“ vor. Mit knapp 220 Seiten ist der Paperback-Band schlanker gehalten als andere Titel zu diesem Thema. Doch den Autoren kommt es gerade darauf an, was im Titel steht: Sie haben ein Buch für die Praxis im Unternehmen geschrieben. Kurz und kompakt geht es zu Beginn um die Grundlagen des Personalcontrollings und um das Rechnungswesen. Dann erläutern sie die relevanten Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Personalwirtschaft. Schließlich gehen sie in mehreren Kapiteln ausführlich auf die Personalkostenplanung ein. Besonders spannend ist dabei der Abschnitt zu Tarifverhandlungen. Hier gehen die Autoren im Rahmen einer Case-Study auf Tarifverhandlungen bei der Deutschen

Lufthansa ein. Zwar skizzieren sie die aktuelle Finanz- und Wettbewerbssituation der Fluggesellschaft, doch das Beispiel für Tarifverhandlungen mit ver.di ist nicht mehr ganz aktuell. Hier hätten die Autoren auf neuere Abschlüsse eingehen können.

Seine Relevanz gewinnt das Buch durch seine Kompaktheit und den konzentrierten Inhalt. Das „Praxishandbuch“ kann gerade Einsteigern in die Materie als erste Orientierung und Leitfaden dienen. Ein Blick auf die Fußnoten und zitierten Quellen verrät, dass sich die Autoren vor allem an früheren Veröffentlichungen Wilhelm Schmeissers orientieren und Veröffentlichungen der DGFP hinzuziehen. Das soll dem insgesamt guten Eindruck den, den der Titel macht, aber keinen Abbruch tun.



© Jacob Ammentorp Lund/iStock/Thinkstock/Getty Images

HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

## Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

### HR-Roundtable „Digitalisierung in der Arbeitswelt und die Gesundheit“

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend. Bislang ist aber wenig darüber bekannt, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf die Gesundheit von Mitarbeitern hat. Mit dieser und anderen Fragen beschäftigt sich ein hochrangig besetzter Roundtable von FRANKFURT BUSINESS MEDIA in Zusammenarbeit mit der ias-Gruppe und 3DSE Management Consulting am 20. Oktober in Frankfurt am Main. Neben Werkstattberichten von Unternehmensvertretern steht die moderierte Diskussion der Teilnehmer im Vordergrund. Infos unter: [roxana.itner@frankfurt-bm.com](mailto:roxana.itner@frankfurt-bm.com)

### Was die Deutschen als Chef ändern würden

Nur 16 Prozent aller Deutschen finden, dass ihr Chef seine Sache gut macht. 75 Prozent der Befragten würden laut einer Studie des Beratungsunternehmens von Rundstedt grundlegende Dinge ändern,

wenn sie einen Tag lang in die Rolle ihres Chefs schlüpfen könnten. Dabei stehen nicht individuelle Vorteile wie Beförderung oder Gehaltserhöhung im Vordergrund, sondern grundlegende Verbesserungen der täglichen Zusammenarbeit.

### Konferenz MINT@EUROPE

Am 16. September findet in der Messe Stuttgart die Konferenz MINT@EUROPE statt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen MINT-Kompetenzen im digitalen Wandel sowie Konzepte und Strategien für die Fachkräfte von morgen. Neben Vertretern aus der Politik und von EU-Behörden referieren Unternehmensentscheider und Wissenschaftler zu diversen Themen rund um MINT-Berufe und -Kompetenzen. Ausrichter der Veranstaltung sind das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und die Initiative „MINT Zukunft schaffen“. Anmeldungen sind möglich unter: [www.xing-events.com/emc\\_2016](http://www.xing-events.com/emc_2016).



**Rosenberger&Partner**  
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

### Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournal“ repräsentieren die Berater der HR-Verantwortlichen in Unternehmen. Als Markenanbieter zählen sie zu den führenden Adressen in ihren jeweiligen Märkten. Sie unterstützen das „F.A.Z.-Personaljournal“ vor allem fachlich und mit ihren Netzwerken. Zudem tragen die Partner – neben vielen anderen Marktteilnehmern – maßgeblich als Werbekunden zum Erfolg des Portals des „F.A.Z.-Personaljournal“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.