

Frankfurter Allgemeine Personaljournal



EWE AG

Spitzelaffäre kostet Personalvorstand den Job

OTTO Group

Neue Mitarbeiter über private Netzwerke gewinnen

Entgeltgleichheitsgesetz

Neues Entgeltgesetz? Nein danke!

LinkedIn goes E-Learning

Jeff Weiner, Satya Nadella und Reid Hoffman



Liebe Leser,

im Zusammenhang mit Gleichberechtigung der Geschlechter geistert immer wieder eine Zahl durch die Medien: Frauen in Deutschland verdienen im statistischen Durchschnitt nach wie vor rund 21 Prozent weniger für eine Bruttoarbeitsstunde als Männer. Dieser Wert spiegelt nicht die realen Verhältnisse in der Arbeitswelt wider, denn dort hängen die Karrieren von Frauen und Männern vor allem von Faktoren wie Bildung, Branche, Position und Zeit ab. Vergleicht man hingegen Gleiches mit Gleichem, belegen Untersuchungen etwa der Vergütungsberatung Hay Group einen Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen von lediglich 3 Prozent.

Jüngst hat sich die Große Koalition zu einem Kompromiss beim Entgeltgleichheitsgesetz durchgerungen. Demnach sollen Arbeitnehmer einen individuellen Anspruch auf Auskunft über ungerechte Bezahlung beim Arbeitgeber haben, wenn Unternehmen über 200 Beschäftigte haben. Schon heute sind zwei Drittel der Beschäftigten in kleinen Betrieben davon unberührt. Fazit: Das Gesetz verfehlt sein Ziel.

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

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Im Fokus	3
LinkedIn: Mit LinkedIn Learning im Netzwerk lernen	
Personalköpfe	5
EWE AG: Spitzelaffäre kostet Personalvorstand den Job	
Personalwechsel	8
Media-Saturn: Ulli Geppert begleitet die Metro-Spaltung als CHRO	
Provinzial NordWest: Bereitet von Brauchitsch die Megafusion vor?	
coop eG: Norman Boje steigt in die Doppelspitze auf	
Kommentar	10
Entgeltgleichheitsgesetz: Neues Entgeltgesetz? Nein danke!	
Personalpolitik	11
OTTO Group: OTTO gewinnt Mitarbeiter aus privaten Netzwerken	
HR-Skills	13
Talentmanagement: Kompetenzen durch Verunsicherung entwickeln	
Quergelesen	16
Agile Führung: mehr Coach als Chef	
HR-Service	17
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, 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.



© LinkedIn.

LinkedIn

Mit LinkedIn Learning im Netzwerk lernen

Die Übernahme des beruflichen Netzwerks LinkedIn durch den Softwarekonzern Microsoft ist noch nicht endgültig in trockenen Tüchern, doch die Spitzen beider Unternehmen planen schon konkret die Verknüpfung von Daten, Funktionen und Produkten. Zugleich steigt LinkedIn in den E-Learning-Markt ein.

Über 450 Millionen Nutzer hat das Karrierenetzwerk LinkedIn weltweit. Darunter sind rund 100 Millionen aktive Nutzer pro Monat. Damit stellt LinkedIn den deutschen Wettbewerber Xing (10 Millionen aktive Nutzer pro Monat) deutlich in den Schatten. Allein im deutschsprachigen Raum weist LinkedIn mehr als 8 Millionen Mitglieder auf. Das Potenzial an Daten und Kontakten zu einer großen Zahl professioneller Nutzer hat LinkedIn schon seit längerem zu einem attraktiven Übernahmekandidaten gemacht.

Seit Juni ist nun bekannt, dass der amerikanische Softwarekonzern Microsoft das Netzwerk für den extremen Kaufpreis von über 23 Milliarden Euro übernehmen wird. Zuvor gab es einen Bieterwettstreit um das Netzwerk, an dem sich mehrere IT- und Internetgrö-

ßen wie Salesforce, Google und Facebook beteiligt haben. Gerade durch diesen Kaufwettbewerb war der Preis stark in die Höhe gestiegen. Microsoft plant, sich mit dem Kauf von einem Softwareanbieter verstärkt hin zu einem Provider für Cloud-Computing und datenbasierten Dienstleistungen zu entwickeln. Damit stellt sich der Konzern stärker im Wettbewerb mit Google und dem sozialen Netzwerk Facebook auf.

Grünes Licht in den USA. Prüfung durch EU-Wettbewerbsbehörden

Während US-Behörden die Übernahme bereits abgesegnet haben, will die EU-Kommission die Transaktion genauer prüfen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie die beiden Unternehmen künftig mit der gemeinsamen Nutzung

ihrer Daten umgehen werden, nachdem sie bislang auf verschiedenen Märkten unterwegs waren. Die EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager will untersuchen, ob der künftig gemeinsame Datenbesitz zu Personen in über 200 Ländern dazu genutzt werden kann, Wettbewerber vom Markt auszuschließen.

Ein Auslöser der EU-Initiative soll laut der Nachrichtenagentur Reuters und einem Bericht der „New York Times“ der US-amerikanische Technologiekonzern Salesforce sein, der die Übernahme von LinkedIn durch Microsoft verhindern will. Dahinter steckt die Annahme, Microsoft könne die LinkedIn-Daten mit der ausschließlichen Nutzung eigener Produkte wie Microsoft Office verknüpfen.

So wird es auch kommen. Jeff Weiner, Chef von LinkedIn, kann sich in Zukunft →

durchaus die Integration von Funktionen von LinkedIn direkt in Windows und anderen Microsoft-Produkten vorstellen. Konkret sprach Weiner von einer Einbindung von LinkedIn in den Webmailer Outlook.com. Nutzer sollten künftig unter anderem in der Lage sein, den Absender einer E-Mail direkt zum eigenen LinkedIn-Netzwerk hinzuzufügen, um sich besser kennenzulernen und geschäftliche Kontakte zu knüpfen. Wer bereits per LinkedIn verhandelt ist, soll in der Webversion von Outlook auch nachsehen können, welche Veränderungen es in Sachen Job oder Interessen bei dem jeweiligen Kontakt gibt.

Start der E-Learning-Plattform für Privatpersonen und Geschäftskunden

Weiner will zudem Verbindungen zwischen dem Lernportal Lynda.com und dem hauseigenen LinkedIn Learning mit Microsofts Office schaffen. Bereits jetzt

führt LinkedIn im Schatten der Übernahmendebatte eine integrierte E-Learning-Plattform neu ein. Das Angebot zielt sowohl auf einzelne Personen als auch auf Entscheider in Unternehmen ab, die für das Thema Learning in der eigenen Organisation zuständig sind. Beim LinkedIn-Learning-Angebot nutzt das Netzwerk den Datenbestand über professionelle Nutzer und über die jeweilige Branche, um den Nutzern E-Learning-Kurse passend zu ihrer Berufstätigkeit anbieten zu können.

Die englischsprachigen Kurse entwickelt LinkedIn nicht selbst, sondern lässt sie von seinem E-Learning-Provider Lynda.com konzipieren. Das Netzwerk hat Lynda.com im April 2015 für 1,5 Milliarden US-Dollar gekauft. Das Kursangebot umfasst die Themenbereiche Wirtschaft, Technologie und Design. Im Einzelnen spricht LinkedIn die Nutzer mit einer großen Themenbreite an, die von der Ent-

wicklung und Konzeption bis zu administrativen Aufgaben reicht.

Geschäftskunden werden neben der Funktion zur automatischen Kursempfehlung auch die Option haben, ihren Mitarbeitern individuell konzipierte Kurse anzubieten. Dabei haben Unternehmen die Möglichkeit, mit Hilfe eines Analytics-Interfaces den Lernfortschritt der Mitarbeiter zu verfolgen. Die E-Learning-Plattform soll zahlenden Nutzern von LinkedIn-Premium-Kunden offenstehen. Das Netzwerk will das Kursangebot pro Woche um 25 neue Onlinekurse erweitern. Ein weiterer Entwicklungsschritt ist der Ausbau einer Enterprise-Fassung des E-Learning-Angebots für Großunternehmen. Damit hätten Geschäftskunden die Möglichkeit, allen Mitarbeitern Onlinekurse anzubieten.

info@faz-personaljournal.de

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 -

Keynotespeaker

- Prof. Dr. Gunter Dueck, Querdenker, Schriftsteller und Business Angel
- Prof. Dr. Paul Kirchhof, ehemaliger Richter des Bundesverfassungsgerichts
- Janina Kugel, Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG



QUERDENKEN

<p><small>Veranstalter</small></p>  	<p><small>Initiator</small></p>  
<p><small>Mitveranstalter</small></p>      	<p><small>Förderer</small></p>         

www.deutscher-hr-summit.de

EWE AG

Spitzelaffäre kostet Personalvorstand den Job

Weil er die Überwachung eines Angestellten durch eine Detektei veranlassen sollte, hat Nikolaus Behr, Personalvorstand der EWE AG, seinen Rücktritt erklärt. Doch er ist nicht der Einzige, der beim Energieversorger keine Zukunft mehr hat.



© EWE AG.

Mit einem Peilsender hat eine Detektei laut einem Bericht des Norddeutschen Rundfunks einen unliebsamen ehemaligen EWE-Mitarbeiter ausspioniert. Welche Informationen über den Beschäftigten dabei gesammelt wurden und wofür sie konkret nutzbar waren, bleibt noch unklar. Fest steht aber, dass der bisherige Personalvorstand Nikolaus Behr tief in die Sache verstrickt ist und der Detektei offensichtlich den Auftrag zur Bespitzelung selbst gegeben hat. Für den Vorstand und den Aufsichtsrat des Energieversorgers reichte die Faktenlage aus, um Behr am 9. September zu beurlauben. Zehn Tage später bot der 55-Jährige seinen Abgang aus dem Unternehmen an. Gehaltszahlungen oder eine Abfindung erhält Behr nicht, kann aber in Zukunft seine Vorstandspension beziehen.

Nikolaus Behr ist ausgebildeter Feinmechaniker. Nach dem Studium zum Diplomkaufmann in Essen begann er seine Laufbahn bei den Städtischen Werken Kassel. 1993 wechselte er zur Dresden Elektrizitäts- und Fernwärme GmbH. Zwischen 1997 und 1999 leitete er die Abteilung Controlling und Unternehmensplanung der Drewag-Stadtwerke Dresden. 2000 ging er zur EWE als Chef des Controllings, bevor er Anfang 2004 die kaufmännische Leitung der Netze übernahm.

Der EWE-Vorstandsvorsitzende Matthias Brückmann distanziert sich von seinem bisherigen Vorstandskollegen: „Die Überwachung von Mitarbeitern oder anderen Personen verstößt auf elementare Weise gegen von EWE vertretene Werte.“ Brückmann selbst übernimmt zunächst kommissarisch das Personalressort,

während EWE-Finanzvorstand Wolfgang Mücher bis auf weiteres den Bereich Informationstechnologie leiten wird.

Fünf Kündigungen

Mit dem Abschied von Nikolaus Behr hat der jahrelange Rechtsstreit des Unternehmens mit dem überwachten ehemaligen Angestellten eine überraschende Wende genommen. Lange haben beide Seiten den Rechtsstreit vor dem Arbeitsgericht ausgetragen. EWE hat dem Beschäftigten bereits 2012 gekündigt. Der Grund dafür waren Vorwürfe, der Gekündigte sei schlecht mit Mitarbeitern umgegangen und habe sich abfällig über die Geschäftsführung der EWE Netz GmbH geäußert. Zu dieser Zeit war Behr selbst noch Geschäftsführer von EWE Netz, ehe er später in den Vorstand des Mutter- →



© EWE AG.

Nikolaus Behr, bisher EWE AG

konzerns wechselte und Arbeitsdirektor wurde. Dort holte ihn die Auseinandersetzung mit dem missliebigen Kollegen ein. Auf den Verhandlungstisch des Landesarbeitsgerichts kamen insgesamt fünf Kündigungen des Unternehmens gegen den Exmitarbeiter, wobei dieser in einem ersten Prozess vor dem Bundesarbeitsgericht noch einen Erfolg erzielt hat.

Doch zuletzt ist der Kläger mit seinem Versuch, die Wiedereinstellung zu erzwingen, gescheitert. Ende September 2016 bestätigte das Landesarbeitsgericht Hannover ein früheres Urteil des Arbeitsgerichts Oldenburg, wonach der Kündigungstermin auf Ende 2013 festgelegt worden war. Damit lehnte das Gericht den Antrag des früheren Mitarbeiters ab, bei EWE wieder eingestellt zu werden. Auch schloss das Gericht eine Revision aus. Der Kläger geht nicht mit leeren Händen aus dem Verfahren, denn das Gericht sprach ihm eine höhere Abfindung zu.

Ausgestanden ist die Spitzelaffäre aber noch nicht, denn laut Medieninformationen ermittelt die Staatsanwaltschaft Lübeck noch gegen die beauftragte Detektei. Demnach soll eine Strafanzeige wegen eines Verstoßes gegen das Datenschutzgesetz vorliegen. Laut Aussage des EWE-Aufsichtsratsvorsitzenden Stephan-Andreas Kaulvers wussten das Unternehmen und der übrige Vorstand von den Handlungen des Personalvorstands und dem Einsatz der Detektei nichts. Allerdings hat EWE die Rechnung für den Auftrag an die Detektei beglichen – unwissentlich, wie Kaulvers versichert, da sie als Honorar an eine Anwaltskanzlei deklariert wurde. Auch wenn Behr nicht mehr im Amt und der ehemalige Mitarbeiter nicht mehr im Unternehmen sind, dürfte der Fall die Justizbehörden weiterhin beschäftigen.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

www.laborlaw-magazine.com

Current Issue:
September 26, 2016

Made in Germany

LaborLawMagazine

Subscribe for free: www.laborlaw-magazine.com

Published by



Strategic Partners



Contact: FRANKFURT BUSINESS MEDIA, Karin Gangl, Telephone: +49 (0) 69-75 91-22 17, karin.gangl@frankfurt-bm.com

VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG,
BAV UND BENEFITS

Praxisforum Vergütungsstrategie 2016

22. November 2016
Steigenberger Hotel Metropolitan
Frankfurt am Main

Freuen Sie sich u.a. auf:



Dr. Christine Abel,
Group Director Performance & Rewards,
METRO AG



Rainer Gröbel,
Personalleiter und Vorstand,
IG Metall



Philip Heßen,
Head of Human Resources Germany,
Merck KGaA



Yvonne Prang,
Senior Director Rewards,
McDonald's

- ┌ Compensation & Benefits 4.0: Wie sieht das Vergütungsmanagement in der digitalisierten Arbeitswelt von morgen aus?
- ┌ Performancemanagement und Boni: Gehören Leistungsbewertung und Leistungsentgelt zusammen?
- ┌ Big Data im Vergütungsmanagement und in der bAV: Wie lassen sich persönliche Daten für strategische Ziele einsetzen?

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

Veranstalter

Mitveranstalter

Medienpartner



COMP & BEN

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal



confera
CONSULTING



WillisTowersWatson



www.praxisforum-verguetung.de



© Media-Saturn-Holding.

Ulli Geppert, Media-Saturn-Holding.

Media-Saturn-Holding

Ulli Geppert begleitet die Metro-Spaltung als CHRO

Der Groß- und Einzelhandel in Deutschland befindet sich in einem Umbruch. Während das Gezerre um Kaiser's Tengelmann und Edeka auf öffentlicher Bühne in die nächste Runde geht, bereitet die Metro Group aus Düsseldorf die eigene Aufteilung in zwei unabhängige Gesellschaften vor, die ebenso wie die jetzige Muttergesellschaft künftig börsennotiert sein sollen. Damit trennt der Handelskonzern den Großhandel und das Lebensmittelgeschäft vom Unterhaltungselektroniksektor mit Media-Saturn ab. Die Metro Group wird die organisatorische Trennung der beiden Sparten zum 30. Dezember 2016 vollziehen. Die Börsennotierung der beiden Gesellschaften mit Sitz in Düsseldorf soll bis Mitte 2017 realisiert werden. Mit der Aufspaltung in zwei Unternehmen verfolgt die Metro Group das Ziel, in den jeweiligen Märkten schlagkräftiger und finanzstärker zu werden. Eine Klammer bleibt: Die Sparte Unterhaltungselektronik um Media-Saturn soll sich künftig mit 10 Prozent am finanzschwächeren Lebensmittelgeschäft beteiligen.

Wie verschieden die beiden Metro-Sparten Großhandel und Unterhaltungselektronik sind, zeigt sich auch am fortwährenden Streit zwischen Metro-Vorstandschef Olaf Koch und Erich Kellerhals, einem Minderheitsgesellschafter von Media-Saturn. Die Konflikte, die auch vor Gericht ausgetragen werden, drehen sich um die Geschäftsstrategie, das Management und die Gesellschafterrechte.

Trotz der Konflikte kommt die Media-Saturn-Holding mit dem Ausbau des eigenen Onlinehandels neben dem Filialgeschäft gut voran. Laut der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2016“ des Handelsforschungsinstituts EHI

zählte Europas größter Elektrohändler im vergangenen Jahr zu den großen Gewinnern. Im aktuellen Ranking sprang die Elektronikette Media Markt von Platz 30 auf Platz 18, Saturn von Rang 51 auf Rang 33. Laut dem Vorstandsvorsitzenden Koch weist Media-Saturn täglich über 5 Millionen Kundenkontakte in über 1.000 Geschäften auf.

Unter der Leitung des Media-Saturn-Chefs Pieter Haas haben die Ketten Media Markt und Saturn in den 15 Ländern einen Marktanteil von 14 Prozent erobert. Mit Ulli Geppert holt Haas sich jetzt einen starken Partner als Executive Vice President und Chief Human Resources Officer ins Team. Der 55-jährige Geppert verantwortet künftig alle Personalthemen der Unternehmensgruppe einschließlich ihrer Landesgesellschaften. Zudem ist er auch Mitglied des Extended Boards. Media-Saturn beschäftigt rund 65.000 Mitarbeiter in 15 Ländern, darunter rund 27.000 in Deutschland. Das Unternehmen und Geppert arbeiten bereits seit einem Jahr bei Transformationsprojekten zusammen und wissen, worauf sie sich einlassen.

Mit seiner Berufung an die Spitze des HR-Ressorts schließt Geppert die Lücke, die Pieter Haas seit dem Weggang des früheren Personalchefs Ralph Spangenberg Anfang 2016 interimistisch geschlossen hat. Der studierte Betriebswirt und Wirtschaftspsychologe Geppert ist auf Veränderungsprozesse sowie Führungskräfteentwicklung spezialisiert. Einer seiner künftigen Arbeitsschwerpunkte wird in der strategischen Personalführung und -entwicklung im Rahmen der digitalen Transformation bei Media-Saturn liegen. <



© Provinzial NordWest Gruppe.

Beatrice von Brauchitsch,
Provinzial NordWest Gruppe

Provinzial NordWest Holding AG

Bereitet von Brauchitsch die Megafusion vor?

Manches Versicherungsunternehmen ähnelt derzeit einem Vulkan, der früher oder später auszubrechen droht, wenn der interne Druck zu groß wird. Zwar gilt die Provinzial NordWest Gruppe als einer der sichereren Player in der deutschen Assekuranz, doch auch die Versicherungsholding mit Sitz in Münster beklagt infolge des niedrigen Zinsniveaus Einbußen beim Ertragspotenzial von jährlich rund 80 Millionen Euro. Deshalb verwundern die Fusionsgerüchte im Sparkassensektor nicht. Mal heißt es, die Provinzial NordWest führe Gespräche über einen Zusammenschluss mit der Sparkassen-Versicherung Stuttgart, mal wird gemunkelt, die Münsteraner würden sich kurzfristig mit dem Provinzial Rheinland Konzern

aus Düsseldorf zusammenschließen. Gehen am Ende alle drei eine Ehe ein?

Der Start für Beatrice von Brauchitsch als neue Generalbevollmächtigte für die Bereiche Personal und Allgemeine Verwaltung könnte in einem ruhigeren Umfeld stattfinden. Die 49-Jährige übernimmt zum 1. November die Verantwortung für die rund 3.000 Mitarbeiter des Versicherungskonzerns. Ihr Vorgänger Gerd Borggrebe hat das Unternehmen Ende August verlassen. Borggrebes Aufgaben wird sich von Brauchitsch mit ihren Vorstandskollegen teilen. Zuvor hat von Brauchitsch im Kommunikationsunternehmen Avaya Deutschland den Personalbereich als Mitglied der Geschäftsführung geleitet. <

coop eG

Norman Boje steigt in die Doppelspitze auf

Die 9.000 Mitarbeiter der Konsumgenossenschaft coop haben ein neues Vorstandsduo mit Dierk Berner und Norman Boje. Die bisherigen Vorstände Thorsten Tygges und Rüdiger Kasch sind mit dem Wirksamwerden der Ausgliederung des operativen Geschäfts der coop am 21. September 2016 als Geschäftsführer in die Supermärkte Nord Vertriebs GmbH und Co. KG gewechselt und leiten die Geschäfte dort in alleiniger Verantwortung. Seit Ende Juni ist öffentlich bekannt, dass die Genossenschaft ihr operatives Geschäft in eine Tochtergesellschaft ausgliedern wird. In einem zweiten Schritt will sich die REWE Markt GmbH über ein Joint Venture an der neuen Gesellschaft

beteiligen. Der Einstieg lässt noch auf sich warten, hängt er doch von der Genehmigung des Bundeskartellamtes ab.

Derweil kann sich Norman Boje in Kiel in sein neues Vorstandsamt einarbeiten. Er ist für das Ressort Personal sowie die Mitgliederbetreuung, Beteiligungen, Öffentlichkeitsarbeit, IT und Organisation verantwortlich. Ganz neu ist das Personalressort für den 45-Jährigen nicht, denn in seiner 13-jährigen Tätigkeit für coop war er unter anderem ab 2002 für einige Jahre Personalreferent. Unmittelbar vor seiner aktuellen Berufung in den Vorstand leitete Boje die Rechtsabteilung und war Mitglied der Geschäftsführung. <



© coop eG.

Norman Boje, coop eG



Michael Mager ist Executive Director Personnel and Organization, Grohe AG.

© Grohe AG.

Entgeltgleichheitsgesetz

Neues Entgeltgesetz? Nein danke!



Interview mit Michael Mager, Executive Director Personnel and Organization, Grohe AG

Die Große Koalition bringt das Entgeltgleichheitsgesetz auf den Weg. Gibt es dafür Bedarf?

Michael Mager: Nein, zumindest nicht in tarifgebundenen Unternehmen. In den Tarifverträgen gibt es keine Unterscheidung zwischen männlich und weiblich hinsichtlich der Bezahlung. In der Praxis unterliegen die Einstellungen dem Mitbestimmungsgesetz. Betriebsräte könnten Einstellungen ablehnen, wenn sie eine Ungleichbehandlung sehen. Außerdem haben Betriebsräte ein Einsichtsrecht in die Gehaltslisten. Insofern besteht da eine hinreichende Kontrolle auf der betrieblichen Ebene. Im außertariflichen Bereich ist die Lage anders, aber auch da unterliegt jedes Unternehmen heute schon genügend Kontrollen. Unter anderem gibt es das Antidiskriminierungsgesetz. Offensichtliche Ungleichbehandlungen wären heute schon unrechtmäßig und müssten im Rahmen von Audits beanstandet werden. In Ausschreibungen müssen wir erklären, dass wir compliant sind.

Angeblich liegen Löhne und Gehälter von Frauen deutlich unter denen der Männer. Wie erklärt sich diese Differenz?

Michael Mager: Die Unterschiede könnten mehrere Gründe haben: unterschiedliche Berufsbilder, Abschlüsse, Arbeitszeiten oder Berufsjahre. Im direkten Vergleich von Männern und Frauen im gleichen Beruf, mit vergleichbarer Erfahrung ist eine solche Abweichung nicht plausibel, insbesondere nicht in tarifgebundenen Unternehmen. Doch Erwerbsbiographien sind unterschiedlich. Unterbrechungen aufgrund von Familienphasen können bei sonst gleichen Voraussetzungen vor allem außerhalb des Tarifbereichs zu Unterschieden führen. Das liegt nicht an einer geschlechtsspezifischen Differenzierung, sondern an der geringeren Berufserfahrung und den unter Umständen nicht möglichen zwischenzeitlichen Aufstiegsmöglichkeiten. Solche Unterschiede basieren nicht auf unternehmerischen, sondern auf privaten Entscheidungen.

Beschert das Entgeltgleichheitsgesetz den Unternehmen mehr Bürokratie?

Michael Mager: Ja, mehr Bürokratie wäre die natürliche Folge, ohne dadurch etwas zu verbessern. Die Struktur der Beschäftigung würde sich ja nicht ändern. Jedes gut geführte Unternehmen versucht, seine Mitarbeiter marktgerecht zu entlohnen. Es herrscht in der Regel ein Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Unternehmen stehen mit allem, was sie tun, schnell in der Öffentlichkeit. Die öffentliche Kontrolle ist wirksamer denn je. Eine Ungleichbehandlung ließe sich nicht mehr argumentativ verteidigen, deshalb ist die gerade angezettelte Diskussion nicht nur längst überholt, sondern auch paradox. Wäre es tatsächlich so, dass Frauen bei gleicher Qualifikation geringer bezahlt würden, dann müsste jedes Unternehmen bestrebt sein, mehr Frauen, vor allem in hochbezahlten Positionen, zu beschäftigen. Gerade auf der Ebene wird jedoch Frauenmangel beklagt. <

OTTO Group

OTTO gewinnt Mitarbeiter aus privaten Netzwerken

Mitarbeiter gewinnen
Bewerber über soziale
Netze und per Mail.



© OTTO Group

Interview mit Myra Monheim von Ondarza, Senior-Projektleiterin Talent und Performance Management, OTTO GmbH & Co KG

Frau Monheim von Ondarza, die OTTO Group nutzt die Software des Start-ups Talentry, mit deren Hilfe Mitarbeiter neue Bewerber empfehlen können. Wie funktioniert das?

Myra Monheim von Ondarza: Mit Hilfe der Talentry-Software bieten wir Mitarbeitern ein Tool an, um Freunden über soziale Netzwerke wie Xing, LinkedIn oder Facebook eine private Nachricht zu schicken, die Stelle zu teilen oder den Link in einer herkömmlichen E-Mail zu versenden und damit auf eine freie Stelle in unserem Unternehmen hinzuweisen. Interessenten haben dann die Möglichkeit, sich über einen personalisierten Link bei uns zu bewerben. Wir wissen dann sofort, welcher Mitarbeiter vermittelt hat, und zahlen bei einer erfolgreichen Vermittlung eine Prämie zwischen 500 und 5.000 Euro aus.

Ist die Vermittlung durch Mitarbeiter ein neuer Recruitingkanal für OTTO?

Myra Monheim von Ondarza: Nein, wir bieten einen manuellen Prozess seit über zehn Jahren an, ohne dass er stark ge-

nutzt worden wäre. Das ist durch die Digitalisierung mit Talentry anders. Nach der achtmonatigen Pilotphase haben wir das Verfahren seit April auf den gesamten Hamburger Campus mit 3.500 Mitarbeitern ausgerollt. In der Pilotphase hatten wir eine deutliche Zunahme an Bewerbern, die zu den gesuchten Profilen passen. So ist die Quote der empfohlenen Bewerber, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, doppelt so hoch wie die der klassischen Jobportale. Im Rahmen des Projektes „triplewin“ haben wir festgestellt, dass unsere Mitarbeiter oft gut wissen, wer aus ihren privaten Netzwerken zum gesuchten Profil passt.

Können Sie den Erfolg in Zahlen benennen?

Myra Monheim von Ondarza: In der Vergangenheit gingen durchschnittlich 4 Prozent unserer Neueinstellungen auf Empfehlungen von Mitarbeitern zurück. Jetzt sind es 8 Prozent, und wir wollen noch in diesem Geschäftsjahr die Schwelle von 10 Prozent erreichen. Langfristig lässt sich

dieser Recruitingkanal noch ausbauen. Bei der Besetzung geht es uns nicht um Quantität, sondern um Qualität. Wir wollen die Stellen, für die sich gute Kandidaten schwer finden lassen, jeweils durch einen perfekten Match besetzen. Dafür wollen wir über unsere Vorgehensweise, die sich an Zielgruppen orientiert, unter den Mitarbeitern für die jeweiligen Stellen die richtigen Leute ansprechen.

Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie für das Recruiting über Mitarbeiter?

Myra Monheim von Ondarza: Wir entwickeln das Softwareprogramm zusammen mit unseren Business-Intelligence-Kollegen weiter. In Zukunft brauchen wir noch mehr Daten über den Recruitingprozess, damit wir verlässliche Aussagen darüber treffen können, welcher Recruitingkanal sich für welches gesuchte Jobprofil eignet. Künftig wollen wir die Ausschreibung einer Stelle zielgerichtet über bestimmte Kanäle steuern und so die Effizienz der Recruitingkanäle weiter erhöhen. →



© OTTO Group.

Myra Monheim von Ondarza,
OTTO GmbH & Co. KG

Funktionieren die bestehenden Instrumente für die Besetzung von Stellen nicht mehr gut?

Myra Monheim von Ondarza: Nein, wir nehmen nur ein neues und sehr erfolgreiches Instrument hinzu, das auch andere Unternehmen bereits nutzen. Dabei fungieren unsere Mitarbeiter als Medium zwischen den Recruitern und den Kandidatenpools, die sich über private Netzwerke erschließen lassen. Für viele Profile haben wir derzeit einen Bewerbermarkt und müssen uns beim Recruiting noch spezifischer auf die spitzen Profile ausrichten, die im Unternehmen benötigt werden. Gerade bei technischen Profilen ist es oft schwer, den perfekten Kandidaten zu finden. Über unsere Mitarbeiter kommen wir besser an die Talentpools heran. Wir brauchen insbesondere technikaffine Bewerber für den E-Commerce, die Business-Intelligence und IT-Funktionen. Auch bei allen anderen Vakanzen hilft es ungemein, wenn unsere Mitarbeiter sich überlegen, welche Kontakte aufgrund ihrer Qualifikation und ihrer Persönlichkeit zu OTTO passen. Durch eine Realistic Job Preview lässt sich die langfristige Zufriedenheit auf Bewerber- und Unternehmensseite deutlich steigern.

Wie viele Mitarbeiter sind als Vermittler aktiv?

Myra Monheim von Ondarza: Aktuell haben wir über 750 registrierte OTTO-Mitarbeiter, die über E-Mail, private und soziale Netzwerke Stellenausschreibungen weiterleiten. Eine Reihe von ihnen sind Power-User, die bereits mehrfach Bewerber vermittelt haben. Natürlich werden die Interessenten von unseren Recruitern noch einmal gescreent, und es findet stets mindestens ein persönliches Gespräch statt. Doch das Talentry-Tool hilft uns dabei, Bewerbungsprozesse schneller abzuwickeln.

Verändern digitale Prozesse im Recruiting das Funktionsprofil der HR-Mitarbeiter?

Myra Monheim von Ondarza: Mittlerweile können wir den administrativen Aufwand für Bewerbungsverfahren, die über die Schiene unserer internen Vermittler kommen, reduzieren. Den Freiraum nutzen unsere Recruiter, um noch stärker als

bislang partnerschaftlich mit den Fachbereichen zusammenzuarbeiten. Bei der Auswahl der bestmöglichen Kandidaten sind die Recruiter auf die Kooperation mit den Fachbereichen angewiesen, die das fachliche Anforderungsprofil viel besser bestimmen und Bewerber entsprechend besser bewerten können. Recruiter sind besonders befähigt, die diagnostischen Vorarbeiten in Bewerbungsverfahren zu leisten, doch sie sind auf die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen in Recruitingzirkeln angewiesen, damit der optimale Match des Bewerbers mit dem Team gelingt. In einigen Fachbereichen sind wir von HR schon dabei, gemeinsam mit den Fachexperten Strategien für das Recruiting zu entwickeln. Wir wollen die Teams davon überzeugen, dass sie wichtig sind, um die beste Besetzung für das gesuchte Stellenprofil zu finden. Deshalb nehmen wir heute nicht nur Führungskräfte, sondern öfters auch einzelne Teammitglieder aus den Fachbereichen mit in die Vorstellungsgespräche. Auch gehört immer häufiger zum Einstellungsprozess dazu, dass die Kandidaten zu einem informellen Austausch in ihrem potenziellen Team eingeladen werden.

Ändert sich damit auch das Selbstverständnis der Mitarbeiter?

Myra Monheim von Ondarza: Wir laden unsere Mitarbeiter als aktive Mitglieder der Organisation dazu ein, die Organisation ein Stück weit selbst mitzugestalten. Das kennt man bisher eher aus kleineren Unternehmen, dass sich beispielsweise ein funktionaler IT-Mitarbeiter zusätzlich auch für die Organisationsentwicklung verantwortlich fühlt. Bei OTTO pushen wir von HR diesen Schritt aktuell im Zusammenhang mit der neuen Recruitingstrategie. Wir wollen die Mitarbeiter in den Fachbereichen davon überzeugen, dass sie am besten wissen, welches Profil für eine Stelle benötigt wird. Wir sagen ihnen also, dass sie als Jobbotschafter in den Netzwerken eine aktive Rolle einnehmen sollen. Manche Fachbereiche greifen das auf und gehen auf diesem Weg offen voran. <

Das Interview führte Guido Birkner.

Talentmanagement im Direktvertrieb

Kompetenzen durch Verunsicherung entwickeln

Um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu fördern, bedarf es nicht nur der Ermöglichung (E) zur Entwicklung und der Weitergabe (W) von Wissen, sondern auch der emotionalen Labilisierung (L) einer Person.

Von Dr. Martin Rost und Thomas Steiner

Das ELW-Axiom von Prof. Volker Heyse und Prof. John Erpenbeck beschreibt systematisch die Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Wir zeigen hier auf, wie die für die Kompetenzentwicklung wichtige Komponente Labilisierung bei der Entwicklung von Führungskräften im Direktvertrieb ausgestaltet sein kann und warum diese Zumutung notwendig ist.

Der Direktvertrieb von technischen Bauteilen im Firmenkundengeschäft stellt hohe Anforderungen an das Vertriebspersonal. Neben Vertriebskompetenzen wie Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit werden in hohem Maße Fach- und Methodenkompetenzen wie Fachkenntnisse und fachübergreifende Kenntnisse, systematisch-methodisches Vorgehen oder analytische Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern gefordert. Diese Mitarbeiter müssen die Geschäftsprozesse und Technologien ihrer Kunden verstehen, um sie optimal beraten und langfristige Kundenbeziehungen aufbauen zu können. Ohne ständige Weiterentwicklung können derartige Anforderungen nicht erfüllt werden.

Kompetenzen ermöglichen es einer Person, auch in für sie neuen Situationen selbständig und zielorientiert zu handeln. Sie können unterteilt werden in Fach- und Methodenkompetenzen, soziale sowie personale Kompetenzen. Unternehmen setzen Personalentwicklungsmaßnahmen ein, um ihre Mitarbeiter bei der Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Dabei wird noch zu häufig übersehen, dass Kompetenzen nicht gelehrt oder vermittelt werden können. Durch Training, Coaching, Mentoring oder auch Erfahrungsgruppen werden lediglich Impulse für das Erlernen von neuen Arbeits-



Sich auf neue Situationen einzulassen und Risiken einzugehen fordert Mitarbeiter heraus.

© skydiver//Thinkstock/Getty Images.

methoden und Verhaltensveränderungen gesetzt, d.h., es finden eine Weitergabe (W) von Wissen und die Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Handelns statt. Zudem werden die Teilnehmer zum Ausprobieren von neuen Lösungsstrategien in ihrem beruflichen Alltag motiviert. Sofern der Mitarbeiter dazu die Möglichkeit bekommt (Ermöglichung), ist eine wesentliche weitere Voraussetzung für Kompetenzentwicklung erfüllt. Die Veränderung von Verhalten und Lösungsstrategien findet allerdings nur dann statt, wenn eine Person in hohem Maße motiviert ist, ihre Vorgehensweisen in den Arbeitsprozessen zu ändern und sich auf Neues einzulassen. Zunächst führt das Ausprobieren

von Neuem häufig zu schlechteren Resultaten. Lernen ist anstrengend und macht nicht nur Spaß. In der Hektik des beruflichen Alltags fallen deshalb viele Personen allzu schnell in alte Verhaltensmuster zurück. Um dies zu verhindern, muss sich der Lernende bewusst auf eine Phase der Verunsicherung, d.h. emotionale Labilisierung (L), einlassen. Diese Verunsicherung und die damit verbundenen Ängste und Stress entstehen, wenn eine neue Herausforderung das bisherige Kompetenzniveau übersteigt und für deren Bewältigung neue Lösungsstrategien gesucht werden müssen.

Die Bedeutung der Labilisierung für die Kompetenzentwicklung wurde im →



Dr. Martin Rost

Rahmen einer empirischen Fallstudie in einem Direktvertriebsunternehmen für das Bau- und Kfz-Handwerk herausgearbeitet. Die untersuchte Unternehmenseinheit ist die österreichische Landesgesellschaft eines europäischen Vertriebskonzerns mit circa 6.500 Mitarbeitern und 1 Milliarde Euro Umsatz. Ne-

Kompetenzentwicklung in 4 Schritten

1. Ausrichtung der Personalentwicklung im Unternehmen auf erfahrungsorientiertes Lernen.
2. Mitarbeitern Möglichkeiten zum Lernen bei der Arbeit geben (Ermöglichung).
3. Mitarbeiter vor Herausforderungen stellen, die ihr bisheriges Kompetenzniveau leicht übersteigen. Dadurch alte Handlungsmuster aufbrechen und für vorübergehende Verunsicherung (Labilisierung) sorgen.
4. Den Lernprozess durch Training begleiten und Anlässe der Verunsicherung im Austausch mit Kollegen und der Führungskraft oder zusammen mit einem ausgebildeten Coach reflektieren. (Weitergabe)

Quelle: www.hochschulbildungsreport.de

ben einer viermonatigen Begleitung des Vertriebsprozesses wurden neun Experteninterviews mit Gebietsverkaufsleitern geführt.

Für die „Ermöglichung“ (E) zur Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit wurden typische Möglichkeiten wie die Zusammenarbeit mit neuen Kunden, die Auseinandersetzung mit neuen Produkten oder die Einbeziehung in Projekte genannt. Die Weitergabe von Erfahrungswissen fand vor allem im Rahmen des Austausches mit Kollegen, Mitarbeitern und dem Vorgesetzten und nur ergänzend über Trainings statt. Durch derartige Austauschprozesse können Reflexionsprozesse über das eigene Handeln angestoßen werden.

Ermöglichung und Weitergabe führten jedoch nach Ansicht der Befragten vor allem in jenen Fällen zu Verhaltensänderungen, in denen es zu Verunsicherung, einer emotionalen Labilisierung, kam: „Ich muss erst in Situationen geraten, die ich noch nie hatte, und die muss ich falsch machen, weil, wenn ich es richtig mache, hab ich ja nichts gelernt.“ Derartige Erlebnisse führten nach Angaben einiger Befragter zu Gefühlen wie Hilflosigkeit, Lampenfieber, Bauchweh oder sogar Traurigkeit. Ursachen für die Situationen waren beispielsweise Zeit- und Ergebnisdruck in Verhandlungssituationen mit neuen Kunden, in Konfliktsituationen des Vertriebspersonals mit internen oder externen Gesprächspartnern oder auch beim Scheitern von Projekten. Um den Effekt der emotionalen Labilisierung zu erhöhen, kann ein Mitarbeiter vor eine für ihn neuartige Aufgabe im Ausland gestellt werden. Im Extremfall könnte beispielsweise ein Manager aus der Vertriebssteuerung in Mitteleuropa vorübergehend die Steuerung von Projekten in der Produktion oder der Produktentwicklung in China unterstützen. Der Mitarbeiter könnte in dieser Situation weiterhin auf die bisherigen Führungs- und Projektmanagementfähigkeiten zurückgreifen, der neue funktionale und kulturelle Kontext würde ihn aber zur Anpassung seines Verhaltens und seiner Lösungsstrategien zwingen.

Viele Menschen sind allerdings bestrebt, Situationen zu vermeiden, die sie überfordern. Auch viele Führungskräfte oder Personalmanager versuchen die Mitarbeiterentwicklung in einem angenehmen Wohlfühlklima stattfinden zu lassen. Wer möchte talentierten Mitarbeitern nicht Möglichkeiten zur Entwicklung (Ermöglichung) verschaffen und sie im Rahmen der Weitergabe von Erfahrungswissen quasi an die Hand nehmen? Entscheidend ist es, eine Balance zwischen Förderung und Herausforderungen zu finden, die der Situation und der beteiligten Person angemessen ist. Ohne die Zumutung der Verunsicherung bzw. Labilisierung, die in die Weitergabe und eine Ermöglichung eingebettet ist, kann Kompetenzentwicklung allerdings nicht stattfinden. <

Dr. Martin Rost ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Organisation an der Universität Stuttgart.

Thomas Steiner ist Student im Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre an der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen am Wallersee/ Salzburg.



Thomas Steiner

VON RUNDSTEDT

Besuchen Sie unsere neue Wissensplattform rund um das Thema **Berufliche Neuorientierung.**

Sichern Sie sich kostenfrei Praxis-Know-how rund um Restrukturierung und die Trennung von Mitarbeitern.

www.rundstedt.de/wissen

Whitepaper, Checklisten,
Leitfäden und Webinare
- exklusiv und kostenfrei
www.rundstedt.de/wissen

www.rundstedt.de



Svenja Hofert ist Geschäftsführerin der Karriereberatung Karriere & Entwicklung und der Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH.



Agiler führen
Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität
Svenja Hofert
Springer Gabler
1. Auflage 2016
ISBN: 978-3-658-12756-5
272 Seiten
EUR 29,99

Rezension

Agile Führung: mehr Coach als Chef

Svenja Hofert stellt einen Werkzeugkasten für Führungskräfte zusammen

„Die Führungskraft der Zukunft ist kein Häuptling mehr, sondern ein Indianer.“ Das Zitat eines Führungspsychologen stellt Svenja Hofert an den Anfang ihres neuen Buchs und gibt damit das Motto für die folgenden 270 Seiten vor. Im Mittelpunkt stehen agil arbeitende Teams und die Frage, wie sie richtig zu führen sind. Dabei geht es längst nicht mehr um ausgeprägte Hierarchien oder Top-down-Prozesse. Vielmehr stellt die Autorin dar, wie eine Führungskraft die Zusammenarbeit und Selbstverwaltung der Teammitglieder unterstützen und wie sie ihnen das Arbeiten erleichtern kann, indem sie hilft, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Damit fördern Führungskräfte eine Kompetenz ihrer Mitarbeiter, die für das Lösen von Problemen immer relevanter wird: Kreativität. Das steht im Kontrast zur Command-and-Order-Führung.

Entsprechend definiert Svenja Hofert agiles Führen als Unterstützung für

die Mitarbeiter, um „schnell und kreativ auf wechselnde Bedürfnisse von Kunden und Märkten zu reagieren“. Diese Grundhaltung setzt bestimmte Coachinginstrumente ein, mit denen sich die Zusammenarbeit verbessern und die Komplexität von Prozessen und Strukturen reduzieren lassen. Dazu zählt Hofert beispielsweise Visualisierung, Teamentcheidung, Retrospektiven, iterative Planung und Stand-up-Meetings. Doch wie so häufig bei modernen Managementansätzen droht auch bei Agilität die Gefahr der Verwässerung, weil jeder diesen Begriff anders definiert und weil unklar ist, wie viel Agilität die eigene Organisation benötigt und verträgt.

Deshalb liegt dem Buch eine klare Struktur zugrunde, quasi ein Leitfaden für die Entwicklung und Implementierung von agiler Führung von A bis Z. Svenja Hofert gibt zunächst eine grundlegende Einführung in das agile Denken, geht

dann über zur Praxis des Agilerwerdens und zur Umsetzung konkreter Maßnahmen. Im Schlussteil bekommt der Leser anhand von Interviews mit Experten aus verschiedenen Bereichen Einblicke in ausgewählte Themenfelder wie Führung, Unternehmenskultur, Diversität und Innovation. Die Autorin vermittelt den Lesern eine Anleitung in Einzelschritten, die eigene Organisation agiler zu machen. Dass jede Organisation ihren eigenen Weg zu einer agilen Struktur finden muss, verdeutlicht sie anhand mehrerer Experimente, die einer Entscheidung über den eigenen Weg vorausgehen sollten. Das Buch weist eine angenehme Mischung aus methodischer Tiefe und praxisorientierten Anleitungen und Vorschlägen auf. Wie variabel die individuellen Lösungen sein können, veranschaulicht die 70-seitige Toolbox am Ende des Buchs. <

info@faz-personaljournal.de



HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

© Jacob Ammentorp Lund/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

2,7 Millionen Menschen in Deutschland sind unterbeschäftigt

2015 wünschten sich laut einer Arbeitskräfteerhebung des Statistischen Bundesamtes rund 5,7 Millionen Menschen im Alter von 15 bis 74 Jahren Arbeit oder mehr Arbeitsstunden. Darunter sind 2,7 Millionen Personen, die unterbeschäftigt sind. Der Anteil der unterbeschäftigten Erwerbstätigen, die den Wunsch nach zusätzlichen Arbeitsstunden haben und dafür auch zur Verfügung stehen, betrug 2015 6,8 Prozent aller Erwerbstätigen. Im Detail wünschten sich 14 Prozent der Teilzeitbeschäftigten und 4,1 Prozent der Vollzeitbeschäftigten zusätzliche Arbeitsstunden. Den 2,7 Millionen Unterbeschäftigten standen 1 Million Erwerbstätige gegenüber, die weniger arbeiten wollten.

Ständige Erreichbarkeit schadet

Die ständige Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen auch außerhalb der Arbeitszeit bedeutet für die Beschäftigten eine

zusätzliche Belastung im Beruf. So zeigen die erreichbar Beschäftigten Fehlbeanspruchungsfolgen bei Erholungsfähigkeit und Schlaf. Erreichbarkeit ist ein erster Ausdruck der Arbeitswelt 4.0, in der sich Arbeitszeiten, Freizeit und Obligationszeit ständig abwechseln und durchdringen können. Die gesundheitlichen Folgen belegt ein Forscherteam im iga.Report „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten“.

Mehr Home-Offices bei deutschen Firmen

Der Anteil der Unternehmen, die Home-Office-Arbeitsplätze anbieten, steigt laut einer ifo-Befragung. Gaben 2012 rund 30 Prozent der Unternehmen an, Home-Office-Arbeitsplätze anzubieten, waren es im zweiten Quartal 2016 schon 39 Prozent. In 65 Prozent der großen Unternehmen ab 500 Mitarbeitern können Mitarbeiter auch zu Hause arbeiten. In kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten beträgt der Anteil nur 29 Prozent. <



Rosenberger&Partner
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournals“ 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.-Personaljournals“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.