

Unternehmenskultur
So stärken Sie das demokratische
Bewusstsein im Arbeitsumfeld

Recruiting
So finden und gewinnen Sie
passiv Jobsuchende

Mobilarbeit
So gestalten Sie Homeoffice-
Regelungen fair und rechtssicher

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Material-Nr. 04062-5289

11/2024

personalmagazin.de 20,00 €

Leadership
Menschen führen, Umbrüche managen

workday.
**BUSINESS-
ROCKSTARS**



**THE
CHIEF PEOPLE
OFFICERS**

FINANCE UND HR AUF EINER EPISCHEN PLATTFORM

**MACHEN SIE IHR TEAM ZU ROCKSTARS.
MIT WORKDAY KÖNNEN SIE TALENTE
IDENTIFIZIEREN UND LEGENDEN SCHAFFEN –
UND DABEI DIE BEDÜRFNISSE VON UNTERNEHMEN
UND MITARBEITERN PERFEKT IN EINKLANG BRINGEN.**

Liebe Leserinnen und Leser,

„Deutschland fällt bei der Innovationskraft international zurück“ – titelte das Manager Magazin den Bericht über eine Studie, die der BDI zusammen mit Roland Berger durchführte. Die Überschrift passt in die Geschichte vom Niedergang dieses Landes, die überall erzählt wird: Ampel-Streit, Flüchtlinge, Rechtspopulismus und Wirtschaftsflaute. Auch die ständigen Klagen über den eigenen Arbeitgeber und das persönliche Arbeitsumfeld passen in dieses Gesamtbild des Niedergangs.

Für Medienmacher wie auch Führungskräfte haben negative Nachrichten einen Vorteil: Sie bekommen damit größere Aufmerksamkeit. Wir Menschen sind evolutionsbiologisch eben darauf gepolt, Gefahren und Missständen eine erhöhte Beachtung zukommen zu lassen. Wir kennen zwar auch den Mechanismus der selbsterfüllenden Prophezeiung, doch offenbar hält uns das nicht davor zurück, die Negativspirale weiter zu drehen.

Gibt es einen Ausweg? Wir Menschen haben zwar eine hohe Resilienz gegenüber schlechten Nachrichten, doch die Risikobereitschaft der Menschen nimmt bei einer solchen Stimmungslage ab. Das sind die unliebsamen Nebenwirkungen. Manchmal hilft es deshalb, den Blickwinkel auf die Realität zu verändern. Die eingangs erwähnte Studie berichtet beispielsweise auch davon, dass Deutschland seine Spitzenstellung gegenüber anderen großen Industrienationen behaupten konnte – das wäre eine zureichende Meldung gewesen, die die Realität ebenfalls treffend beschreibt.

Eine besondere Verantwortung für mehr Zuversicht haben die Führungskräfte, wie Thelso Godewerth, CHRO bei Rolls-Royce Power Systems, im Gespräch mit dem Personalmagazin erläutert. „Als Mitarbeiter darf ich auch mal schimpfen. Als Führungskraft muss ich meinen Anspruch auf schlechte Laune abgeben. Das ist Teil der Rolle.“ Mit diesen Sätzen erinnert sie an eine der Kernaufgaben von Leadership, die offenbar zu viele Wirtschaftsführer gegenwärtig vergessen haben. Führung heißt Zukunftswege aufzeigen. Wer ständig nur über Gefahren und Missstände im Land oder Unternehmen spricht, wird seiner Leadership-Rolle nicht gerecht. Eigentlich ganz einfach.

Reiner Straub
Herausgeber

„Wer ständig nur über Gefahren und Missstände im Land spricht, wird seiner Leadership-Rolle nicht gerecht.“



Community

6 *Rückschau*

Neuer Besucherrekord in Köln

Die ZP Europe konnte sich weiter als Leitmesse für den Personalbereich und Treff der HR-Szene etablieren

8 *Events und Personalien*

Das wird ein guter Monat für ...

9 *Vorschau und Termine*

HR-Veranstaltungen im November

12 *Interview*

„Endlich Evidenz in die Praxis umsetzen“

Cawa Younosi über sein neues Buch „Die große Potenzialverschwendung“

14 *HR-Szene*

Vergütungs-Check

Das verdient ein HR Expert/New Hires

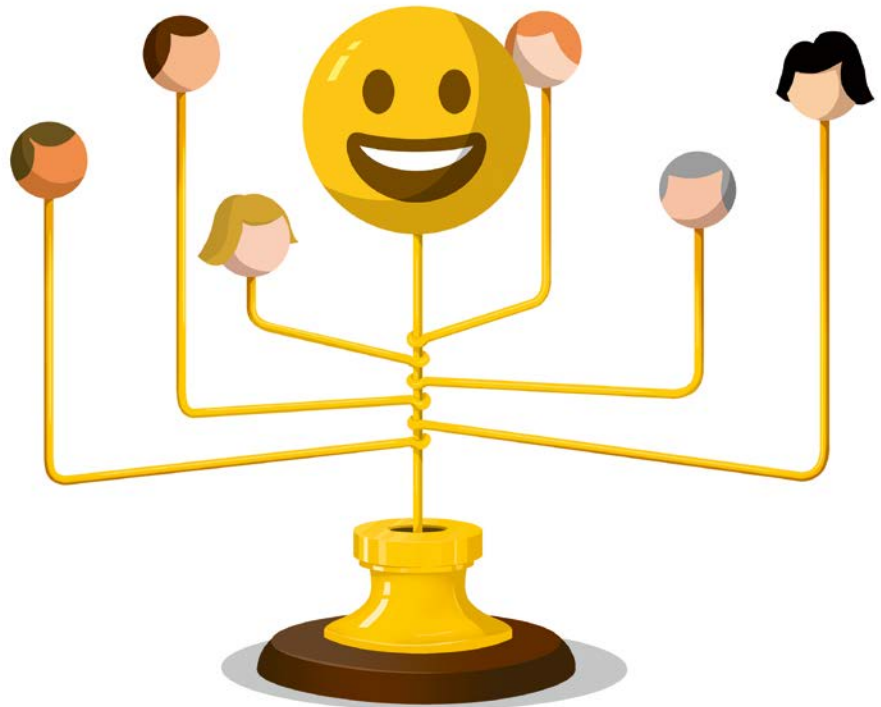
16 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema Inklusion



12

Unternehmen und Gesellschaft verschwenden das Potenzial so vieler Menschen, moniert Cawa Younosi.



16

Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Umbruch. Groß ist die Verunsicherung in vielen Betrieben. Jetzt sind Führungskräfte gefragt, die Orientierung bieten und mit Optimismus, Mut und einer Portion Risikobereitschaft Zukunftswege aufzeigen.

Schwerpunkt

18 *Leadership*

Zuversicht schafft Zukunft

Führungskräfte müssen ihre Unternehmen und sich selbst verändern. Dafür braucht es Optimismus, Mut und Risikobereitschaft

24 *Interview*

„Führung hat in der Transformation ihre Sternstunde“

Thelse Godewarth, Personalvorständin von Rolls-Royce Power Systems, erläutert, wie sie mit kulturellem Wandel die technologische Transformation vorantreiben will

28 *Leitfaden*

Die richtige Balance finden

Das norwegische Führungsmodell Tight-Loose-Tight schafft den Spagat zwischen klaren Vorgaben und Flexibilität

30 *Praxis*

Führung weiterentwickeln

Mit dem Programm „Burda Catalysts“ hat Hubert Burda Media eine verbindliche Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis etabliert

34 *Buchrezension*

Keine schlechte Führung ohne schlechte Gefolgschaft

Wie schlechte Führung in „böse“ Führung umschlagen kann, erläutert Barbara Kellerman in ihrem Buch „Leadership from Bad to Worse“

36 *Studie*

Future Skills für Führungskräfte

Unternehmen erwarten in den nächsten Jahren eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Welche Kompetenzen jetzt gefragt sind

Strategie & Führung

40 Künstliche Intelligenz Den Takt vorgeben

Im Zeitalter von KI muss HR zum Anwalt der Menschlichkeit im Unternehmen werden

44 Unternehmenskultur Demokratische Kultur pflegen

Wie die Commerzbank am Arbeitsplatz das demokratische Bewusstsein ihrer Mitarbeitenden stärkt

HR-Management

50 Out of the box News, Produkte, Buchtipps

Neues aus der Gründerszene, HR-Fachbücher, Startup des Monats

54 Interview „Werkwohnungen sind ein Schlüssel fürs Recruiting“

Wie die Stuttgarter Straßenbahnen AG dem Fachkräftemangel begegnet, erläutert Personalvorständin Annette Schwarz



58

Sie sind wechselwillig, suchen aber nicht aktiv nach etwas Neuem: So erreichen Sie passiv Jobsuchende

58 Recruiting

Passiv Jobsuchende für sich gewinnen

Vier Wege, wie Sie latent wechselwillige Kandidatinnen und Kandidaten erreichen

62 Diversity

Ein Team und viele Vorurteile

So vermeiden Sie Generationenkonflikte in der Zusammenarbeit

66 Künstliche Intelligenz

Die Zeichen stehen auf Zukunft

Herausforderungen beim Einsatz von KI-Systemen im Personalwesen

72 BGM

Kennzahlen für die Gesundheit

Der Fotohersteller Nikon nutzt ein Kennzahlensystem, das die physische, mentale und soziale Gesundheit des Unternehmens misst

76 Mobilarbeit

Gekommen, um zu bleiben

So gestalten Sie Homeoffice-Regelungen fair und rechtssicher

82 DSGVO

Ärger, Arbeit, Auskunft

Was beim datenschutzrechtlichen Auskunftsanspruch zu beachten ist

88 Urteil des Monats

Wenn es richtig dreckig wird

Wann Duschen am Arbeitsplatz vergütungspflichtige Arbeitszeit ist und wann nicht, hat jetzt das BAG entschieden

90 Pause

Auf einen Kaffee mit ...

Christian Osterhues, Vice President People & Culture bei Smartclip

Standards

3 Editorial / 79 Impressum /
86 Stellenmarkt



EXPO

für Learning &
Development
Professionals
#Indpro

Unsere aktuellen
Termine finden Sie auf
unserer Website



LnD-pro.de



@L&Dpro



@LnDproExpo



blog.LnD-pro.de

Gestalten Sie die Zukunft der Weiterbildung mit

Tauchen Sie ein in die Welt der neuesten Trends, Technologien und zukunftsweisender Trainingsmethoden. Treffen Sie Branchenexperten, lassen Sie sich von spannenden Vorträgen inspirieren und knüpfen Sie wertvolle Kontakte.

Powered with ♥ by



We ♥ our partners

Personalwirtschaft



Arbeit und
Arbeitsrecht



exzellente
LEARNORTE

neues
lernen

managerSeminare

BPM

CHECKpoint
LEARNING

Sichern
Sie sich ihr
Ticket!



Ind-pro.de/tickets



Zum Spitzengespräch hatte das Personalmagazin geladen. Carmen-Maja Rex (li.) und Inga Dransfeld-Haase diskutierten die Frage, woran Deutschland arbeiten muss.

Neuer Besucherrekord in Köln

Mit über 25.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern erreichte die ZP Europe einen neuen Besucherrekord und konnte sich weiter als Leitmesse für den Personalbereich und Treff der HR-Szene etablieren. Inhaltliche Glanzpunkte und die Aufmerksamkeit der Politik fehlten jedoch.

● 25.220 Besucherinnen und Besucher, 600 Aussteller, Partner und Sponsoren, viele interaktive Formate sowie 680 Speaker auf 26 Bühnen – das waren die Rahmendaten der ZP Europe 2024. Schon im Vorjahr, als sich an den drei Tagen 23.000 Menschen in den Hallen verteilten, fuhr die Messe einen Besucherrekord ein. Dieser wurde jetzt nochmals übertroffen. In Sachen Ausstellerzahlen und prominenten Referenten bleibt jedoch die ZP Europe 2019 führend. Damals kamen 770 Aussteller sowie unter anderem Bundesarbeitsminister Hubertus Heil nach Köln.

Dennoch: Die ZP Europe 2024 verfestigte ihre Rolle als Leitmesse für den Personalbereich und Treff der HR-Szene. Besonders gut besucht waren die Stände und Bühnen rund um die Themen Recruiting und Onboarding. Die L&D-Area sowie die neue Employer Branding Stage

waren ebenfalls rege frequentiert. Auch die Keynote-Stage stieß mit den meisten Programmpunkten auf großes Interesse. Oft waren die Gänge neben und hinter den Stuhlreihen mit interessierten Zuhörerinnen und Zuhörern gut gefüllt.

Im vergangenen Jahr hatte die Messe einige neue interaktive Formate eingeführt, unter anderem das Innovative People Lab, bei dem Vorreiterunternehmen ihre Erfahrungen in Sachen Transformation teilten und die Teilnehmenden sich aktiv einbringen konnten. In diesem Jahr wartete die ZP Europe mit keinen besonderen Neuheiten auf. Vielmehr wollten die Messemacherinnen das, was 2023 neu eingeführt wurde, festigen und etablieren. Unter anderem wurde das Innovative People Lab weiter ausgebaut. Auch die weiteren Räume für kreative Vernetzung, wie die Workshop Area, waren gut besucht.

Das Messemotto „People change things“ war nahezu überall spürbar, auch wenn die einzelnen Formate, Programmpunkte und Inhalte ganz unterschiedliche Wissensstände und HR-Reifegrade bedienten. Um die passenden Angebote für die eigenen Bedürfnisse zu finden, konnten die Besucherinnen und Besucher sich vom neuen Chatbot „Zupy“ leiten lassen.

Inhaltlich standen in diesem Jahr technologische Innovationen für HR im Vordergrund, viel KI sowie das Thema „Große Erschöpfung“. Eigentlich kein neues Thema, wie Jutta Rump, Professorin und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE Ludwigshafen, beim Eröffnungspodium am 10. September erläuterte, aber durch die laufenden Veränderungen inzwischen ein erfolgskritisches Thema für die Unternehmen.

Vorstellung des ESG-HR-Barometers

Am Nachmittag des ersten Messtags stellte Cathrin Eireiner von der Hochschule Pforzheim das erste ESG-HR-Barometer vor. „Gestresst, unvorbereitet, am Anfang stehend“, beschrieb die Studienautorin den Zustand von HR in Bezug auf die ESG-Berichtspflicht. In der anschließenden Podiumsdiskussion sprach Gregory Rech vom Personalmagazin mit Cathrin Eireiner und Christiane von Knoblauch, Head of Cross-Functional HR bei GMX und Web.de, über die Ergebnisse des Barometers. Der Tenor: Derzeit werde die Berichtspflicht vor allem als Bürokratiemonster wahrgenommen – doch sich mit den ESG-Kriterien auseinanderzusetzen, biete auch Chancen, die HR jetzt erkennen müsse. Dazu gehöre

etwa, das eigene Standing im Unternehmen zu verbessern, indem HR die eigenen Nachhaltigkeitspflichten zuverlässig angeht oder sogar ein unternehmensweites Nachhaltigkeitsnetzwerk aufbaut.

Als Cathrin Eireiner das Publikum raten ließ, wie viele der Befragten ihre HR-Abteilung als sehr gut auf die Berichtspflicht vorbereitet einschätzen, antwortete eine Zuschauerin mit „zwei Prozent“. Damit lag sie fast richtig. Tatsächlich sind es laut Befragung sechs Prozent. Auffällig: Auf der Messe spielte Nachhaltigkeit insgesamt noch keine allzu große Rolle. So fanden sich nur wenige Anbieter, die auf Nachhaltigkeit spezialisiert sind.

HR-Verbände im Diskurs

Der zweite Messetag brachte mit Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des „Bundesverbands der Personalmanager:in-

nen“, und Carmen-Maja Rex, Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, zwei wichtige Vertreterinnen der HR-Community auf die große Bühne. Groß war auch das Thema, über das die beiden mit Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins, und Matthias Haller, Chefredakteur des Personalmagazins, diskutierten: „Woran Deutschland arbeiten muss“ lautete der Titel des Spitzengesprächs.

„Hat HR Erwartungen geweckt, die in Zeiten von Krise und Personalabbau nicht zu halten sind?“, formulierte Matthias Haller eine provokante Frage an die Verbands-Chefinnen. Inga Dransfeld-Haase meinte: „Wir müssen uns fragen: Was können wir uns noch leisten und wo müssen wir das Portfolio anpassen?“ Carmen-Maja Rex legte den Schwerpunkt anders: „Wir können es uns nicht leisten, Mitarbeitende nicht zu binden. Wir müs-

sen verstehen, was die Menschen haben wollen und wie weit können wir da mitgehen.“ Beide appellierten an HR, sich auf die Menschen in Deutschland als große Ressource zu besinnen.

Ausblick auf die Zukunft Personal Europe 2025

2025, zum 25-jährigen Bestehen der Zukunft Personal Europe, soll ein ganzes Feuerwerk an Neuerungen und Überraschungen gezündet werden. Welche Neuheiten das Publikum dann erwarten werden, hat das Team um Astrid Jaeger, Geschäftsführerin von Closerstill Media Germany, auf der diesjährigen Messe noch nicht verraten. Im nächsten Jahr soll es auf jeden Fall ein großes HR-Fest geben. Der Termin der Jubiläumsmesse steht jedenfalls schon fest: 9. bis 11. September 2025 in Köln. ■

25
ANNIVERSARY

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Experten und netzwerke mit Branchenkollegen.



**BE PART
OF THIS!**

ZP Nord **ZP Sued** **ZP Europe**

26 – 27 März 2025
Hamburg

06 – 07 Mai 2025
Stuttgart

09 – 11 Sept. 2025
Cologne

Das wird ein guter Monat für ...



Virginia Bastian

Seit September ist Virginia Bastian neue Arbeitsdirektorin bei Roche Diagnostics und designierte Arbeitsdirektorin der Roche Deutschland Holding. Als Mitglied der Geschäftsführung verantwortet sie den Personalbereich deutschlandweit. Die promovierte Psychologin wechselte von der Deutschen Bank in Frankfurt/Main nach Mannheim. Gemeinsam mit Dr. Claudia Fleischer, der Geschäftsführerin der Roche Diagnostics GmbH, bildet sie die erste weibliche Doppelspitze des Pharmaunternehmens. Sie bringt Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien im Personalbereich, der Führung internationaler Teams und im Arbeitsrecht mit. Ein erstes Ziel ist es nun, die Arbeitskultur zu stärken und die Aus- und Weiterbildung kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Christin Spitzner

Als neue CHRO der Zeit Verlagsgruppe folgt Christin Spitzner auf Frank Kohl-Boas, der das Unternehmen zum Ende des Jahres auf eigenen Wunsch verlässt. Noch hat sie etwas Zeit, sich auf den Job zu freuen. Sie tritt ihre neue Position als Leiterin Personal & Recht im Frühjahr 2025 an, da sie zunächst ein lange geplantes Sabbatical durchführt. Sie ist seit 2018 bei der Verlagsgruppe im Recruiting tätig, zuletzt als Head of Talent Acquisition & Advisory.



Alessandra Vitali

Anfang Oktober übernahm Alessandra Vitali ihre neue Position als People Director bei Heineken Germany. Die Psychologin wechselt aus der Schweiz nach Deutschland. Im kleineren Nachbarland hatte sie eine entscheidende Rolle bei der Umgestaltung von Heineken Swiss eingenommen.



Arne Benzin

Er kann sich noch bis zum Jahreswechsel auf die neue Position freuen: Dr. Arne Benzin, zuletzt Chief People & Culture Officer bei der Allianz Technology SE, tritt am 1. Januar 2025 als Chief People and Organization Officer in die Generali Deutschland AG ein. Eine wichtige Aufgabe wird sein, den kulturellen Wandel des Unternehmens voranzutreiben.



Termine

Auch 2024 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

4. bis 5. November / Düsseldorf
Kongress

Deutscher Ausbildungsleitungs-kongress DALK

www.deutscher-ausbildungsleitungs-kongress.de

5. bis 6. November / Berlin
Barcamp

HR Barcamp

www.lsz.at/hr-barcamp-berlin

7. November / Berlin
Konferenz

Trendence Awards 23 Powered by Embrace

www.embrace.family/awards/

14. bis 15. November / Frankfurt am Main
Konferenz

Deutscher Human Resources Summit

www.personalwirtschaft.de

21. November / Online
Konferenz

Workforce Management Konferenz

www.shifthr.de

24. bis 26. November / Berlin
Konferenz

Rethink HR Tech Europe

www.rethink-hrtech.com

24. bis 26. November / Berlin
Konferenz

HR Analytics and AI Europe

www.hr-analytics-summit.com

27. November / Online
Konferenz

Employee Communications Konferenz

www.shift-work.de

Mutig sein und Lernen neu definieren

27. bis 29. November / Berlin – Zum 30. Mal öffnet die OEB Online Educa Berlin in diesem Jahr ihre Pforten. Das wollen die Veranstalter mit einem großen Aufgebot an Innovation, Forschung und Transformation rund um Lernen und Ausbildung begehen. Die Konferenz und Fachmesse für die Themen digitales Lernen und Training wird von Closer Still Media organisiert und ist auf ein internationales Publikum ausgerichtet. Die diesjährige Veranstaltung hat als Leitthema „Brace for Transformation: The Courage to Redefine Learning“. Das Konferenzprogramm in englischer Sprache wartet mit rund 130 Programmpunkten auf – einer Mischung aus Keynotes, Podiumsdiskussionen, interaktiven Sessions und Networking-Möglichkeiten.

www.oeb.global

Drei Tage rund um BAV

12. bis 14. November / Berlin – In den nächsten 15 Jahren gehen die geburtenstarken Jahrgänge von 1957 bis 1965 in Rente, was knapp 30 Prozent der Personen ausmacht, die dem Arbeitsmarkt bislang zur Verfügung standen. Betriebliche Altersversorgung ist daher relevanter denn je. Die Handelsblatt-Jahrestagung Betriebliche Altersversorgung betrachtet das Thema an drei Tagen aus unterschiedlichen Perspektiven. Am 12. November findet ein Fokustag „Digitalisierung der BAV“ sowie parallele Sessions zur „Next Gen BAV“ statt. Am 13. November, dem Haupttag, geht es vormittags um BAV in Deutschland und Europa, nachmittags steht ein Vertiefungsforum Sozialpartnermodell/Tarifrente auf dem Programm. Die Veranstaltung schließt am 14. November mit zwei parallelen Foren ab: „Kapitalmarktforum“ und „Moderne Versorgungszusagen“. Am 12. November findet der „Berliner Abend“ beziehungsweise der „Young Talents Abend“ mit Networking, Food and Drinks statt. Das Dinner am 13. November wird im Wasserwerk ausgerichtet.

www.handelsblatt-bav.de



Die Diskussionen und Vorträge auf der L&D-Pro in München ziehen Fachleute aus den Bereichen HR, Learning und Development an.

Lernen und Entwickeln

5. November / München – Die L&D-Pro Fachmesse für Learning & Development hat sich als Dreh- und Angelpunkt rund um Weiterbildungs- und Personalentwicklungsthemen etabliert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer treffen sich innerhalb der Festival-Atmosphäre zum fachlichen Austausch und um neue Lern- und Entwicklungstrends kennenzulernen. Für das begleitende Vortragspro-

gramm, das sich auf mehreren Bühnen verteilt, sind unter anderem angekündigt: Anja Schmitz, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim, Professor Nele Graf, geschäftsführende Gesellschafterin der Mentus GmbH, Tatevik Mkrtychyan, Competence & Leadership Leader bei Ikea Deutschland, Helena Schneider, Dozentin der IU Internationale Hochschule, und Dr.

Kai Liebert, Vorstand des Münchner Bildungsforums. Rund 35 Aussteller zeigen in der MTC World of Fashion in München ihre Produkte und Dienstleistungen.

www.lnd-pro.de

Geeignet für: Fachleute aus den Bereichen HR, Learning und Development.

Spaßfaktor: Die Mischung aus Messe, Vorträgen, Workshops, Live-Trainings und Festival-Ambiente bringt Abwechslung und schafft die Gelegenheit zum Austausch in lockerer Atmosphäre.

Gut zu wissen: Der Veranstaltungsort MTC World of Fashion ist autobahnnahe, aber auch gut per U-Bahn (Linie U2 oder U8 bis Frankfurter Ring) und Bus (Linie 177 bis Ingolstädter Straße) erreichbar.

HR-Arbeit in der Energiebranche

7. und 8. November / Pforzheim – Retention und Performance Management sind die zwei Schwerpunktthemen des diesjährigen Personalforums Energie. Der Kongress will den Teilnehmenden helfen, Antworten unter anderem auf diese Fragen zu finden: Wie können wir talentierte Mitarbeitende auf einem Markt gewinnen und halten, der von starker Konkurrenz um Top-Talente geprägt ist? Wie können wir unsere Beschäftigten dazu motivieren, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, und wie können wir ihre individuellen Fähigkeiten fördern? Dazu tragen Referentinnen und Referenten aus Energie- und Versorgungsunternehmen, aus Wissenschaft und Beratung bei.

Geeignet für: Wie der Name schon sagt, richtet sich die Veranstaltung an Personalerinnen und Personaler sowie Entscheidungsträger aus der Energiebranche.

Spaßfaktor: Die Vernetzung von HR-Verantwortlichen innerhalb der Energiebranche und das Lernen voneinander sind zentrale Punkte der Veranstaltung.

Gut zu wissen: Das Personalforum Energie wird jedes Jahr an einem anderen Ort in Deutschland ausgerichtet. Im 19. Jahr seines Bestehens hat es als Städtepartner die Stadtwerke Pforzheim. Veranstaltungslocation ist das Congress Centrum Pforzheim.



Jahres
LOS

Viel Glück!

AKTION
MENSCH

DAS WIR GEWINNT

ZDF Deine Fernsehkonstante im ZDF

Für die besten Mitarbeitenden nur das Beste: Millionengewinne.


Mitarbeitenden Chancen auf Millionengewinne schenken und gleichzeitig soziale Projekte fördern. So stärken Sie außerdem das soziale Image Ihres Unternehmens.

DAS WIR GEWINNT

AKTION
MENSCH

→ Jetzt informieren: www.aktion-mensch.de/business





„Endlich Evidenz in die Praxis umsetzen“

Veraltete HR-Instrumente, Bildungsungerechtigkeit, Altersteilzeit: Unternehmen und Gesellschaft verschwenden das Potenzial so vieler Menschen, moniert Cawa Younosi. Er fordert mehr Mut für zukunftsgerichtetes Handeln.

Interview Christoph Pause, Foto Thomas Pirot

Seit September ist Cawa Younosi Geschäftsführer der Charta der Vielfalt. Zuvor war er Personalchef bei SAP Deutschland.

Personalmagazin: Herr Younosi, in Ihrem Buch prangern Sie „Die große Potenzialverschwendung“ an. Wer verschwendet hier was?

Cawa Younosi: Mir ist in den vergangenen Jahren immer klarer geworden, dass wir große Schwierigkeiten mit dem Transfer von Evidenz in die Praxis haben. Die Unternehmen machen nach wie vor viele Dinge einfach deshalb, weil sie sie schon immer so gemacht haben, obwohl vieles davon vor Jahrzehnten entwickelt wurde, im Industriezeitalter.

Wovon sprechen Sie?

Wo soll ich anfangen? Sei es beim Talentmanagement, beim Thema Kompensation oder beim Performance Management – in so vielen Fällen denken zu wenige Menschen und Organisationen darüber nach, wie sie das, was die Wissenschaft schon lange herausgefunden hat, in der Praxis umsetzen. Im Ergebnis sehen wir viel zu viele Prozesse, die keinerlei Outcome haben, die ineffizient und ineffektiv sind und deswegen nicht die Resultate erzielen, die

Organisationen sich von ihnen erhoffen. Und die Bereitschaft, diese Fehlentwicklungen zu korrigieren, ist ebenso wenig ausgeprägt.

Was meinen Sie konkret?

Nehmen wir das Beispiel Performance Management. Im Moment sind wir Zeugen einer heftigen Diskussion über fehlende Leistungsbereitschaft. Aber die meisten Unternehmen haben überhaupt keine Kriterien, um zu definieren, wie sich Mitarbeitende in ihrer Leistung unterscheiden, was die einen im Vergleich mit anderen qualifiziert. Wissenschaftliche Untersuchungen haben schon lange gezeigt, dass das Forced Ranking, also die jährliche Einteilung der Mitarbeitenden in sogenannte High Performer, Low Performer und eine große Mehrheit von Normal-Performern, nicht hilft, um die Produktivität der Menschen zu erhöhen. Trotzdem setzen viele Unternehmen weiter darauf. Und manche, die in den vergangenen Jahren davon Abstand genommen haben, führen es wieder ein. Wir wissen, dass es nichts bringt, machen es aber trotzdem, denn irgendwie müssen wir auf die Herausforderungen reagieren. Das nenne ich Potenzialverschwendung.

Woran liegt das, dass wir trotz wissenschaftlicher Erkenntnisse auf veraltete Methoden setzen?

Das ist ein Offenbarungseid, den wir alle täglich leisten. Zahlreiche Studien belegen, dass Menschen vor allem mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung wünschen und eine Mitsprache bei der Einsatzplanung. Ganz wenige wollen ausschließlich remote arbeiten oder komplett zurück ins Büro. Untersuchungen zeigen auch, dass es sich nicht direkt negativ auf die Produktivität auswirkt, wenn Mitarbeitende hybrid arbeiten. Wir wissen das alles, dennoch diskutieren wir in den Unternehmen nicht, wie wir Flexibilität und Mitsprache bei der Arbeitszeitgestaltung im Sinne des

Unternehmens gestalten können oder wie wir Hybridarbeit erfolgreich organisieren. Sondern wir zwingen die Menschen zurück in die Büros, halten an starren Schichtplanungen fest und setzen auf Leistungsbewertungen aus den frühen 90er-Jahren.

Das hat in meinen Augen mehrere Gründe. Zum einen suchen Menschen in ungewissen Zeiten nach Dingen, die einmal erfolgreich waren und halten sich daran fest – nach dem Motto „Hat damals geholfen, hilft jetzt auch“. Forced Ranking mag nicht die gewünschten Ergebnisse liefern, aber es bietet Orientierung und Halt. Zum anderen fehlt HR oftmals das Wissen, etwa beim Performance Management. So kommen der Wunsch, zumindest das Gefühl von Kontrolle zu haben, und das fehlende Können der eigentlichen Experten zusammen.

Am Ende nimmt man, was man kennt, und arbeitet mit Werkzeugen, die für die anstehenden Aufgaben ungeeignet sind. Viel wichtiger wäre, nach der richtigen Passung zwischen dem Können und Wollen jedes Mitarbeiters und der Aufgabe zu suchen. Dieses Matching arbeitet an den Ursachen, alles andere behandelt nur Symptome.

HR müsse Interesse an den Mitarbeitenden haben, schreiben Sie in Ihrem Buch, sich Zeit für sie nehmen. Das kostet Geld, gleichzeitig ist HR stark ausgelastet mit Verwaltungsaufgaben.

Das stimmt leider. Zuletzt hat das die HR Experience Studie 2024 von Haufe gezeigt. Mitarbeitende nehmen HR häufig gar nicht wahr oder nur dann, wenn irgendetwas an der Gehaltsabrechnung nicht stimmt. HR verbringt zu viel Zeit mit Verwaltung und zu wenig im Austausch mit den Mitarbeitenden. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz können diese administrative transaktionale Last reduzieren. Dadurch kann HR sich mit den bestehenden Kapazitäten um die Mitarbeiterentwicklung kümmern und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern.

Trotzdem kostet das alles Geld.

Die transaktionale Arbeit, die Unternehmen leisten müssen, um ein Ratingsystem für Hunderte oder Tausende Mitarbeitende aufzubauen und am Leben zu erhalten, kostet auch viel Zeit und Geld. Und das ist eine Verschwendung sondergleichen, denn die Ratingsysteme bringen nichts in Sachen Kundenorientierung, Leistungsbereitschaft

und Wirksamkeit der Mitarbeitenden. Es ist vielmehr im ureigenen Interesse von Geschäftsführung und Vorstand, dass die Mitarbeitenden jeweils genau dort zum Einsatz kommen, wo sie die größte Wirkung für das Unternehmen entfalten können.

Das war der organisationale Aspekt. In Ihrem Buch beklagen Sie auch den Stillstand bei Bildung, Migration und der Integration Älterer in die Arbeitswelt.

Bildung und Ausbildung sind der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Bereits in der ersten Klasse entscheidet sich, ob die soziale Herkunft eines Kindes sein Leben bestimmt oder ob es sein Potenzial entfalten kann. Doch eigentlich ist es da schon zu spät. Deswegen fordere ich eine allgemeine Kindergartenpflicht, damit alle Kinder Deutsch lernen, Feinmotorik ausbilden, Sport machen und ihr Sozialverhalten üben können. Außerdem plädiere ich für eine Ausbildungs- oder Abschlusspflicht. Wir haben zu viele Menschen ohne Berufsausbildung. Und wir drängen viele Migranten in den Niedriglohnbereich. Wir sollten uns nicht nur darum kümmern, dass die Menschen so schnell wie möglich Deutsch lernen und Integrationskurse besuchen. Sie sollten vielmehr auch eine Ausbildung beziehungsweise einen Abschluss machen müssen. Das würde allen viel abverlangen, aber drei oder vier Jahre später hätten wir ausgebildete Fachkräfte statt Millionen Menschen im Niedriglohnbereich ohne Berufsabschluss.

Zum Thema ältere Arbeitnehmer: Dass wir Menschen über 50 Jahren kaum noch zutrauen, Neues zu lernen und Leistung zu bringen, ist grotesk. Das ist genauso eine Potenzialverschwendung wie Altersteilzeit und Frühverrentungen einzusetzen, um Arbeitsplätze abzubauen. All diese Menschen aus dem Erwerbsleben zu drängen, weil sie vermeintlich zu viel kosten, ist grob fahrlässig. Wir sollten Menschen ermutigen, so lange wie möglich zu arbeiten, denn Arbeit bedeutet auch Inklusion. Der Staat sollte das unterstützen, zum Beispiel indem er Unternehmen, die Menschen über 60 Jahren weiter beschäftigen oder sogar neu einstellen, bei Sozialabgaben oder Steuern subventioniert. ■■■



Cawa Younosi: **Die große Potenzialverschwendung. Der Fachkräftemangel und die verborgenen Chancen für Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft.** Haufe, 2024, 22 Euro.

Vergütungs-Check HR Expert / New Hires

(bis 1 Jahr Betriebszugehörigkeit)

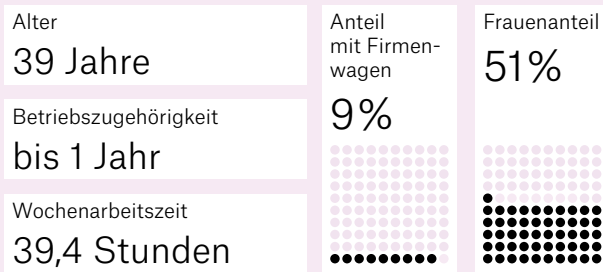
Median des Jahreszieleinkommens

€ 78.353

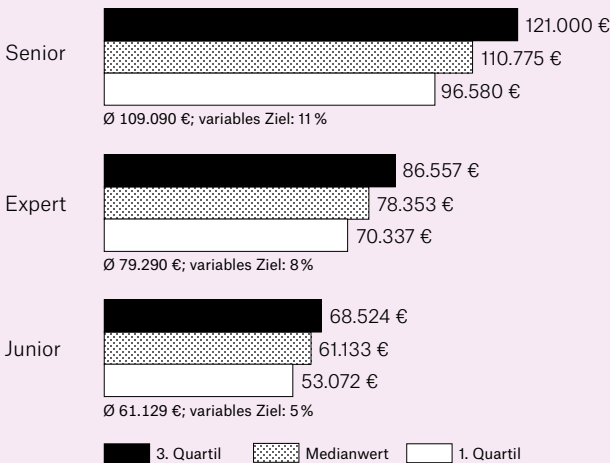
+ 1,5% Veränderung zum Vorjahr



Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Vergütungsunterschied New-Hire-Mitarbeitende zu Bestandsmitarbeitenden



Karrierestufe „Expert“: i.d.R. (Fach-) Hochschulabschluss, ausgeprägte Fachkenntnisse, typischerweise mehr als 5 Jahre fachbezogene Berufserfahrung
Konzeption, Planung, Integration und Durchsetzung von Fachthemen, Weiterentwicklung von Standards und Arbeitsprozessen

in Zusammenarbeit mit

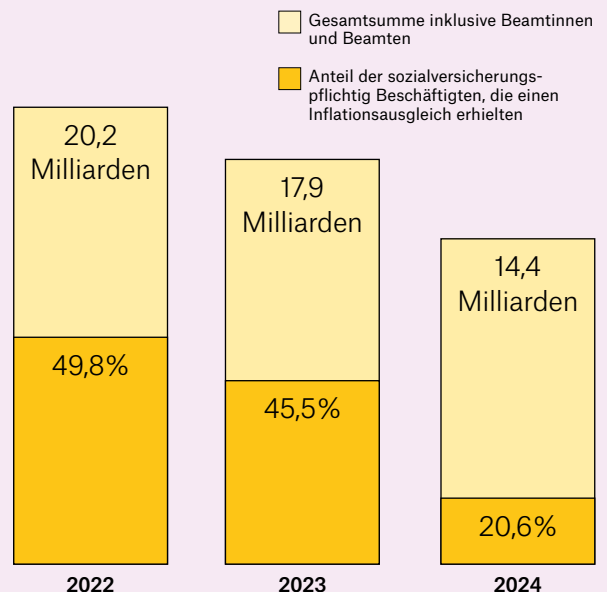


Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Inflationsausgleichsprämie erfolgreich

Ziel der Inflationsausgleichsprämie war, die finanziellen Auswirkungen der nicht zuletzt durch den Ukraine-Krieg in Gang gesetzten Inflation abzumildern. Was vordergründig zunächst einmal nur die finanzielle Situation der Beschäftigten verbessert, hat natürlich auch andere Effekte, an denen sich Erfolg oder Misserfolg der Prämie messen lässt. Untersucht hat dies eine Studie des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (Jan Behringer, Sebastian Dullien: IMK Policy Brief Nr. 171, Juli 2024). Damit die Prämie eine gesamtwirtschaftliche Wirkung entfalten kann, muss sie an möglichst viele Arbeitnehmer gezahlt werden. Das hat funktioniert. An fast 26 Millionen Beschäftigte wurden mehr als 52 Milliarden Euro als Inflationsausgleich gezahlt. Die Prämie hat nachweisbar zur Stabilisierung der Kaufkraft in Deutschland beigetragen und zur Begrenzung des Kostendrucks bei den Löhnen geführt. Gesamtwirtschaftlich entspricht die fiskalische Entlastung durch die Prämie etwa einem Prozent des Bruttoinlandsprodukts, die Lohnstückkosten sind durch sie um rund 1,5 Prozent gesenkt worden. Besonders stark war der positive Effekt der Konjunkturbelebung bei Ausgaben für Reisen und Urlaub, Freizeit, Unterhaltung und Kultur, Gaststätten- und Restaurantbesuche sowie für die Wohnungsinstandhaltung. Bezahlt haben die Prämie nicht nur die auszahlenden Arbeitgeber, sondern auch der Fiskus: Schätzungen des IMK zufolge hätte der Staat 33 Milliarden Euro mehr eingenommen, wenn die Beschäftigten statt der Inflationsausgleichsprämie steuer- und abgabenpflichtige Zahlungen in gleicher Höhe bekommen hätten.

Milliarden als Ausgleich



Quelle: IMK 2024

Es braucht 128 Berufe,
um ein Flugzeug zu landen,
aber nur einen Partner,
um jede Position zu besetzen.



Jetzt auf
[randstad.de](https://www.randstad.de)



randstad

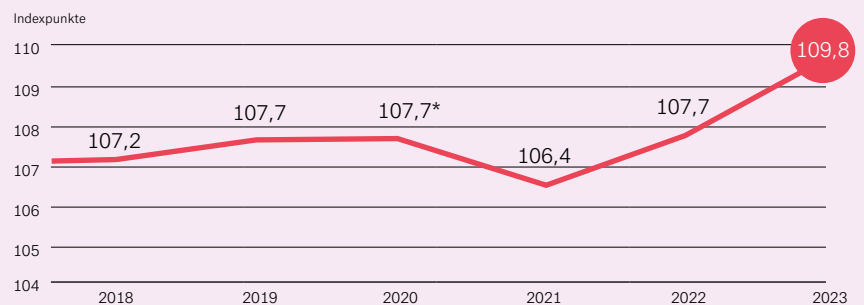
partner for talent.

Die Inklusion am Arbeitsplatz hat sich in den vergangenen Jahren verbessert. Dennoch zahlen viele deutsche Unternehmen nach wie vor lieber die Ausgleichsabgabe, als schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.



Smalltalk Facts Inklusion

Die Inklusionslage verbessert sich

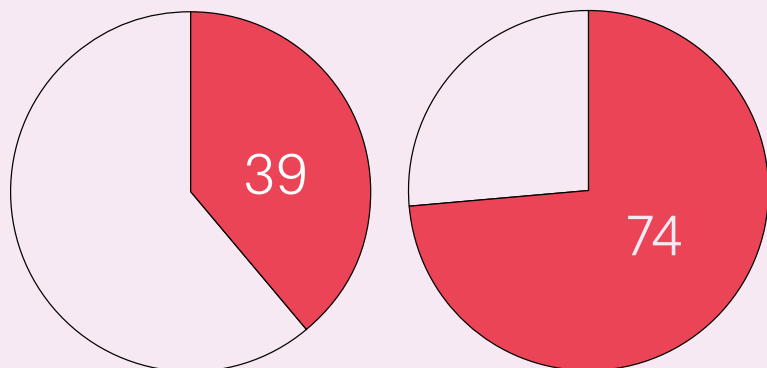


*durch Revision nachträglich korrigiert

Der Inklusionslage-Index der Aktion Mensch zeigt auf, wie sich die Inklusion auf dem ersten Arbeitsmarkt entwickelt – also bei Beschäftigungsverhältnissen, die nicht bezuschusst oder mit sonstigen staatlichen Maßnahmen gefördert werden. Werte über 100 bedeuten eine Verbesserung der Inklusionslage, Werte unter 100 eine Verschlechterung. Nach einem kurzzeitigen Tief in der Coronazeit hat sich die Inklusionslage stetig verbessert. Mit einem Wert von 115,5 ist die Entwicklung besonders in Ostdeutschland positiv.

Quelle: Inklusionsbarometer Arbeit der Aktion Mensch, 2023

Viele Pflichtarbeitsplätze sind unbesetzt



Prozent der 175.000 Betriebe, die verpflichtet sind, Menschen mit Behinderung zu beschäftigen, kommen ihrer Verpflichtung nach und besetzen alle Pflichtarbeitsplätze.

Quelle: Inklusionsbarometer Arbeit der Aktion Mensch, 2023

Prozent der Betriebe besetzen mindestens einen Pflichtarbeitsplatz. Umgekehrt beschäftigt jeder vierte Betrieb trotz Pflicht keinen Schwerbehinderten.

Gut ausgebildet und doch arbeitslos

Im Jahresdurchschnitt 2023 waren 166.000 schwerbehinderte Menschen arbeitslos gemeldet. Damit fiel die Arbeitslosenquote etwa doppelt so hoch aus wie bei Menschen ohne Behinderung. Dabei sind Menschen mit Schwerbehinderung häufig gut qualifiziert: 53 Prozent der Arbeitslosen mit Schwerbehinderung hatten im Jahresdurchschnitt 2023 einen Berufs- oder Hochschulabschluss – bei nicht-schwerbehinderten Arbeitslosen waren es 42 Prozent.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2024

4,5

Prozent beträgt die Beschäftigungsquote der Menschen mit Schwerbehinderung und gleichgestellter Personen. Die in Deutschland gesetzlich vorgeschriebene Fünf-Prozent-Quote wurde damit erneut nicht erfüllt.

Quelle: Inklusionsbarometer Arbeit der Aktion Mensch, 2023

Die häufigste Ursache einer Schwerbehinderung ist eine Krankheit, die im Laufe des Lebens entstanden ist. Menschen mit Schwerbehinderung sind daher meist älter. Durch den demografischen Wandel wird ihre Zahl steigen.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2024

Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Umbruch. Groß ist die Verunsicherung in vielen Betrieben. Jetzt sind Führungskräfte gefragt, die für eine doppelte Transformation bereit sind.

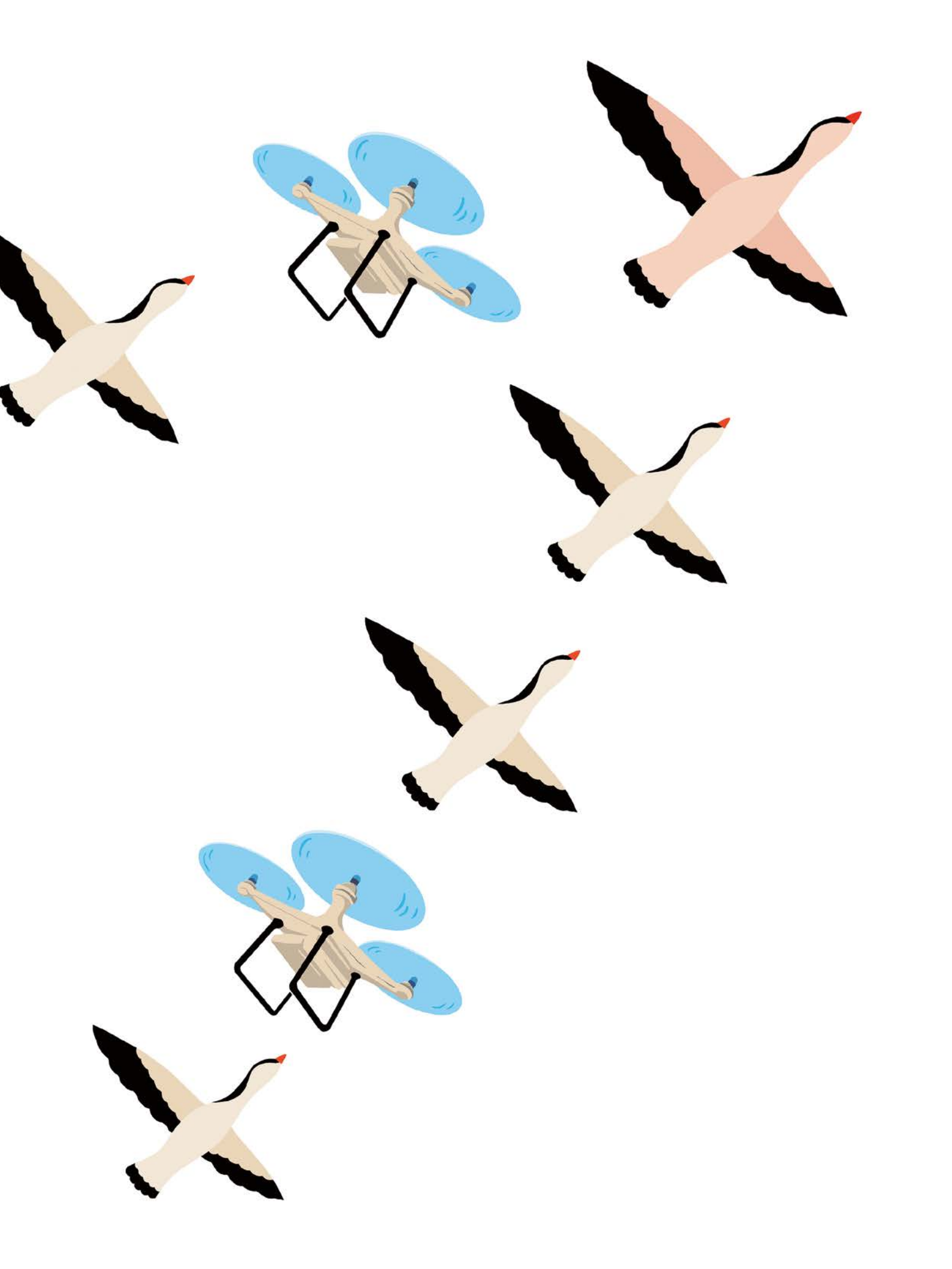
Schwerpunkt

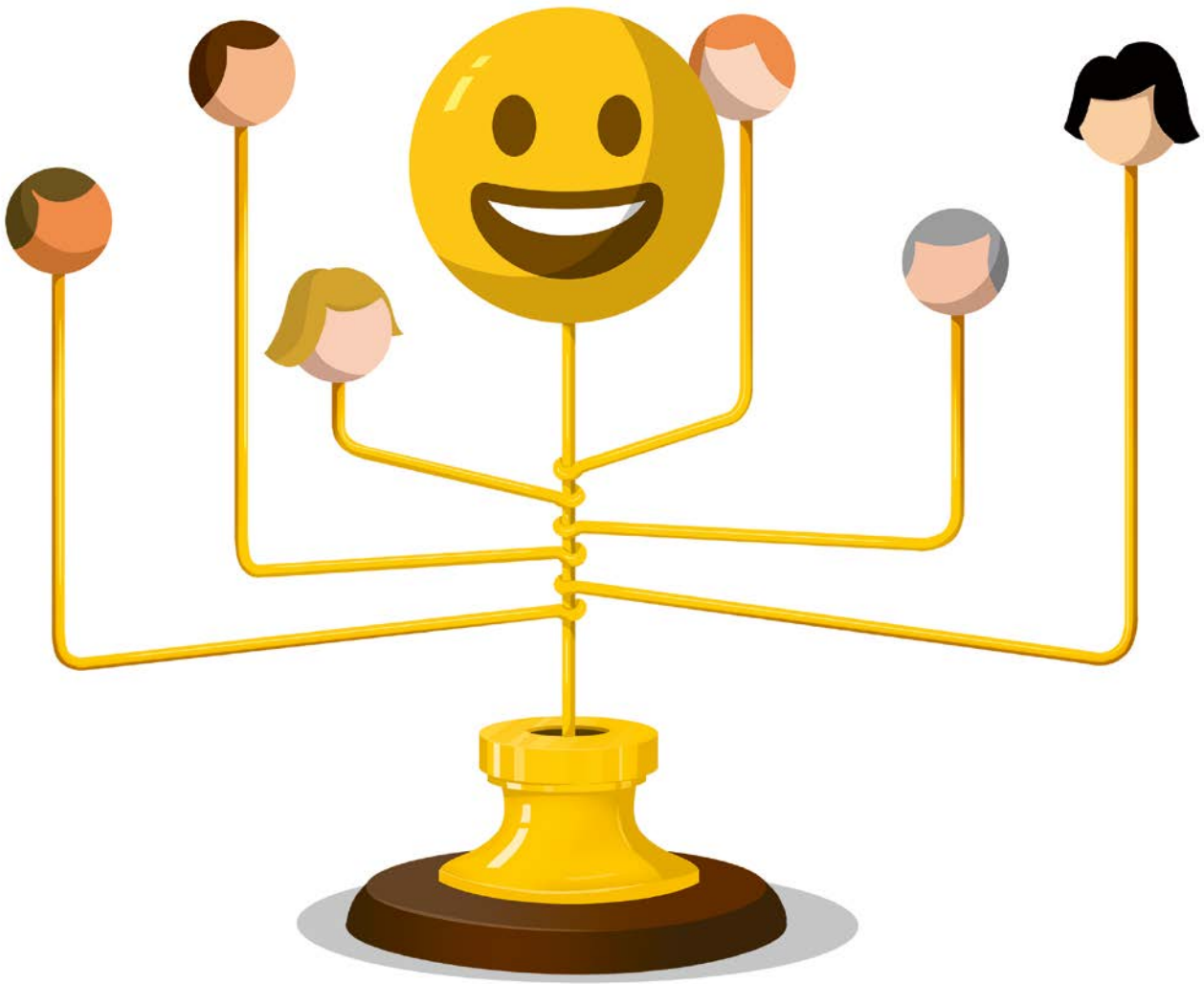


Leadership

Illustration Alexander Glandien







Zuversicht schafft Zukunft

Von Matthias Haller

In krisenhaften Zeiten wächst die Sehnsucht nach starker Führung. Doch Stärke ist nicht gleich Lautstärke. Wer Umbrüche managen möchte, muss auch die leisen Töne beherrschen.

● Die Stimmung im Land ist bescheiden. Überall Krise. Wirtschaftlich, gesellschaftlich, politisch. Die großen Konzerne planen Tausende Stellen abzubauen und investieren lieber anderswo, die Regierung quält sich in Richtung Bundestagswahl 2025, die Gesellschaft ist gefrustet, genervt oder gleichgültig. Dabei haben die trüben Herbsttage noch nicht einmal begonnen. Und wie so häufig in solchen Zeiten, werden, zumindest in manchen Teilen der Bevölkerung, die Rufe nach starker und entschlossener Führung laut: einer oder einem, der sagt, wo es langgeht oder gleich durchgreift. Beste Aussichten für die Populisten vom rechten und linken Rand des politischen Spektrums auf Stimmenfang zu gehen. Einfache Lösungen für meist komplexe Probleme – ein Versprechen, das noch nie eingelöst wurde und doch immer wieder Anklang findet.

Strukturmängel und Managementfehler

Blickt man auf die Ursachen der Misere, insbesondere in der Wirtschaft, zeigt sich deutlich: zu strukturellen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Arbeitskosten, Energiepreisen und Bürokratie, kommen teilweise gravierende Managementfehler in der Vergangenheit, die heute die Zukunftsaussichten trüben. Und doch ist längst nicht alles schlecht: In der Grundlagenforschung zur Künstlichen Intelligenz zählt Deutschland zur weltweiten Spitze. Leichten Optimismus vermittelt darüber hinaus das Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo), das kürzlich seine Prognose für das Wirtschaftswachstum im laufenden Jahr 2024 von 0,2 auf 0,4 Prozent korrigiert hat. Im kommenden Jahr erwartet das Ifo sogar eine Beschleunigung auf 1,5 Prozent. Kein Grund zur Euphorie, aber zumindest kleine Lichtblicke.

Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Umbau der deutschen Wirtschaft zur Klimaneutralität gerade erst begonnen hat. Ein Großteil der Unternehmen im Land steckt in der Transformation. Zwar ist der Wandel seit jeher eine unternehmerische Konstante, doch die Heftigkeit, mit der Digitalisierung, Demografie und Dekarbonisierung Geschäftsmodelle durchrütteln und Veränderungen erzwingen, sucht historische Vergleiche. So verwundert es kaum, dass die Transformation viele Beschäftigte verunsichert.

Orientierung schafft Sicherheit

Doch gerade darauf kommt es an: Orientierung. Denn die schafft Sicherheit, wie Thelise Godewerth, Arbeitsdirektorin bei Friedrichshafener Motorenbauer Rolls Royce Powers Systems im Titelinterview verrät. Sie bezeichnet die „Transformation als

Sternstunde für Führung“. Was sie meint: Besonders Krisenzeiten bieten Führungskräften die Gelegenheit, sich zu bewähren. Eine Erfahrung, die HR während der Coronapandemie auch selbst machte – und gestärkt daraus hervorging. Dabei handelt es sich jedoch um eine andere Führung als die eingangs erwähnte und von manchen ersehnte. Eine Führung, die erklärt, die zuhört, die verbindet, die mitnimmt und die vertraut. Eine Führung, die manche Führungskräfte selbst erst lernen müssen. Eine Führung, die mit Selbstführung beginnt, wie Katharina Herrmann, Personalvorständin beim Medienkonzern Burda in ihrem Gastbeitrag schreibt.

Das ist eine gute Nachricht. Denn die Transformation bietet somit eine doppelte Chance: Unternehmen können ihre Geschäftsmodelle, Führungskräfte ihr Skillset zukunftsfähig machen. Welche Fähigkeiten das sind, lesen Sie in einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Profil M und der Fresenius Hochschule (ab Seite 37). Gefragt sind, und auch das ist eine gute Nachricht, Kompetenzen, die in scheinbarem Gegensatz zur Stimmung im Land stehen. Nämlich Optimismus und Zukunftsorientierung, Mut und Risikobereitschaft, Sinn und Identität stiften und Ambiguitätstoleranz. Besonders Letztere scheint ein wirksames Mittel, gegen den eingangs erwähnten Reflex nach vermeintlich einfachen Lösungen zu greifen.

Mehrdeutigkeiten aushalten

Mehrdeutigkeit auszuhalten, ist schon heute eine Schlüsselkompetenz für Führungskräfte. Es bedeutet, ein Sowohl-als-Auch. Dabei gilt es immer wieder von Neuem die richtige Balance zu finden. Nicht nur bei sachlichen und fachlichen Entscheidungen, sondern insbesondere in der Teamführung. Wie das gelingen kann, erklärt unsere Autorin Susanne Ringen in ihrem Beitrag zum Führungsmodell Tight-Loose-Tight (ab Seite 28). Es kommt aus Norwegen und soll Führungskräften helfen, das Gleichgewicht zwischen klaren Vorgaben und notwendiger Flexibilität zu schaffen. Das Versprechen: Das Modell kann Führungskräfte durch unsichere Zeiten lotsen und gleichzeitig Räume für Kreativität und Innovation schaffen. Beides benötige das Land dringend, um aus dem gegenwärtigen Stimmungstief herauszukommen. Jetzt zeigt sich, wer Führungskraft ist und wer bloß Manager. Mitarbeitende dürfen meckern, zweifeln, hadern, Führungskräfte nicht. Sie müssen vorangehen und Veränderungsprozesse so gestalten, dass die Ängstlichen, die Zweifler und die Nostalgiker mitziehen. Zuversicht schafft Zukunft, dieses Mantra sollten Führungskräfte in der Transformation verinnerlichen. ■■■



„Führung hat in der Transformation ihre Sternstunde“

Rolls-Royce Power Systems, die in Friedrichshafen ansässige Division des britischen Technologiekonzerns, möchte ihre Antriebs- und Energiesysteme klimaschonender machen. Mit einem kulturellen Wandel will Personalvorständin Thelse Godewerth die technologische Transformation vorantreiben.

Interview Matthias Haller, Fotos Ines Janas

Personalmagazin: Frau Godewerth, Rolls-Royce Power Systems befindet sich in einer Phase der technologischen Transformation. Können Sie uns kurz skizzieren, vor welchen Veränderungen Ihr Unternehmen steht?

Thelse Godewerth: Bei uns hat der Begriff Transformation zwei Dimensionen, eine technologische und eine kulturelle. Als Motorenbauer entwickeln wir unsere Produkte in Richtung Energieeffizienz, Klimaneutralität und Umweltschutz. Dabei wird es den Verbrenner noch eine ganze Zeitlang geben – und er spielt sogar eine aktive Rolle bei der Energiewende. Denn es ist nicht der Motor, sondern mit welchem Kraftstoff er betrieben wird, das macht den Unterschied. Denn wir rüsten beispielsweise unsere Systeme auf alternative Brennstoffe wie HVO [zweite Generation Biodiesel; Anm. d. Red.], Biogas oder Me-

thanol um und können so den CO₂-Ausstoß bilanziell um 90 Prozent oder mehr reduzieren. Im Militär- und Regierungsgeschäft wird die Verbrenner-Technologie weiterhin gefragt sein. Denn da kommt es auf Faktoren wie höchste Betriebssicherheit, maximale Leistungsfähigkeit oder minimales Gewicht an. Letztlich forsten wir so nach und nach unser Produktportfolio durch und schauen, welche Anwendungen in Zukunft welche Perspektive haben. Um diesen Prozess zu managen und zu gestalten, spielt Führung eine entscheidende Rolle.

Unternehmen sind seit jeher dem Wandel unterworfen. Was unterscheidet diese Transformation von bisherigen Veränderungen?

Unser Unternehmen ist über 100 Jahre alt. In dieser Zeit gab es immer wieder Anpassungen, wir haben unser Portfo-

lio aktualisiert oder neue Produkte aufgenommen. So gesehen ist der Begriff Transformation eigentlich viel zu groß. Technologische Veränderungen gehören seit jeher zu unserem Geschäft, das ist das tägliche Brot unserer Ingenieure. Noch werden wir in der öffentlichen Wahrnehmung auf unsere Verbrennungsmotoren reduziert. Dabei sind Energiesysteme für Rechenzentren oder komplexe Antriebssysteme für Schiffe inklusive Automationselektronik für uns längst strategisch gleichwertige Wachstumsfelder. So wird zum Beispiel jeder dritte Klick im Internet durch uns unterstützt, also per Notstromsystem abgesichert. Hinzu kommt, dass unsere Märkte wenig stör anfällig sind und in längeren Zyklen funktionieren.

Die „Zeitenwende“ hat ihrem Rüstungsgeschäft Auftrieb gegeben. Laufen in

Friedrichshafen künftig mehr Panzerals Yacht-Motoren vom Band?

Unsere Rüstungssparte ist im Zuge der geopolitischen Herausforderungen gewachsen. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung aufgrund der derzeitigen und der zu erwartenden Sicherheitslage fortsetzen wird. Dieses Geschäft ist für uns ein stabiler Ankerpunkt mit hoher Planbarkeit. Deshalb prüfen wir, wie wir unsere Kapazitäten in der Montage und an den Prüfständen erweitern können. Das schmälert jedoch nicht die Bedeutung unserer übrigen Geschäftsfelder.

Welche Rolle spielt HR in der Geschäftsstrategie Ihres Unternehmens?

Ich sehe HR als Enabler des Business. Wir sind Teil der gesamten Wertschöpfungskette und sorgen dafür, dass die Organisation am Laufen bleibt. Als HR-Organisation entwickeln wir uns laufend weiter und haben in den vergangenen Jahren unsere Prozesse digitalisiert und optimiert. Zur Unterstützung der Transformation haben wir beispielsweise eine neue Abteilung mit Switch-Coaches im Bereich Organisationsentwicklung aufgebaut.

Was machen diese Switch-Coaches?

Das sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich als Transformations-Coaches haben ausbilden lassen. Sie kommen alleamt aus dem Business und sind nun in der Lage, Veränderungsprozesse Inside-Out und vor allem nachhaltig zu begleiten.

Zur Veränderung gehört auch, dass in Friedrichshafen 600 Arbeitsplätze wegfallen sollen, obwohl Ihr Unternehmen auf das erfolgreichste Geschäftsjahr seiner Geschichte zurückblickt.

Zur Transformation gehören auch richtigerweise Effizienzprogramme. Wir richten uns neu aus und schauen Schritt für Schritt, welche Bereiche uns auch in Zukunft Geld bringen. Wo haben wir noch Potenziale, die wir heben können? Wir bauen Doppelstrukturen mit unserer Konzernmutter ab und wachsen so stärker zusammen. Dann müssen wir die Organisation so umbauen, dass wir leistungsfähig bleiben. Wir prüfen derzeit, ob wir alle Kompetenzen an Bord haben, die wir benötigen, um unsere strategischen Ziele zu erreichen. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einer Stelle nicht mehr gebraucht werden, haben wir eine Personaldrehscheibe aufgebaut, um ihnen die

Möglichkeit zu bieten, in einem anderen Bereich tätig zu werden. Blickt man auf die Stimmung im Land, entsteht der Eindruck, viele Menschen sind veränderungsmüde. Der Zeitpunkt für eine Transformation scheint denkbar ungünstig.

Es gibt im Deutschen diesen schönen Satz: Ich möchte mal wieder in Ruhe arbeiten. Das klingt für mich eher nach einer Entlastungsfantasie. Denn da muss ich ganz ehrlich sagen: das wird nicht passieren. In unserem Leben folgt eine Veränderung der nächsten, das macht

„Die Leute müssen verstehen, was passiert und was wir von ihnen erwarten. Das gibt Sicherheit.“

das Leben aus. Und das gilt auch für die Arbeitswelt. Ruhe wird es nicht geben. Nichts ist beständiger als der Wandel, das gilt heute mehr denn je.

Wie wollen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen?

Der Schlüssel dazu liegt in der Unternehmenskultur. Powerpoints und Strategien bringen am Ende keinen Erfolg. Der Erfolg entsteht durch Menschen, die ihr Bestes geben wollen. Dieser Wille ist ein nicht delegierbares Ereignis. Wenn jemand nicht will, dann will er nicht. Deshalb müssen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, mit der neuen Arbeitswelt und den Veränderungen umgehen zu können.

Ist das die zentrale Aufgabe von Führungskräften?

Ja. Führungskräfte sind Vorbilder und als solche prägen sie unsere Kultur. Sie sollten Stimmungen in der Belegschaft wahrnehmen, Orientierung geben und Ansprechbarkeit signalisieren. Präsent sein, zuhören, erklären, mitnehmen, darum geht es. Dafür brauchen wir keine fancy Tools. Die Leute müssen verstehen, was passiert und was wir von ihnen erwarten. Das gibt Sicherheit. Deshalb hat Führung in der Transformation ihre Sternstunde.

Sie sagen, Führungskräfte brauchen keine Tools. Wie sieht es mit Entwicklungsprogrammen aus?

Lassen Sie mich das anders formulieren. Ich glaube nicht, dass wir einem Meister in der Produktion helfen, wenn wir ihm ein Toolkit zum Umgang mit Unsicherheiten an die Hand geben. Er muss vielmehr verstehen, dass es wichtig ist, für seine Leute da zu sein und zu erklären, warum wir Dinge anders machen. In der Vergangenheit war das oft nicht so. Führungskräfte waren da vor allem Manager, die Ziele vorgaben und die Arbeitsergebnisse kontrollierten. Dieses transaktionale Führungsverständnis hat in der Transformation ausgedient. Führungskräfte brauchen ein Verständnis für die Mitarbeiter und müssen sie befähigen, das Beste aus sich herauszuholen.

Wie schaffen sie den Wandel im Führungsverständnis? Gibt es dafür ein Programm?

Thelse Godewerth ist Vorstandin für Personal und Arbeitsdirektorin bei Rolls-Royce Power Systems in Friedrichshafen. Ihr Vertrag wurde in diesem Jahr vorzeitig verlängert bis Januar 2028.



Mehrere. Wir richten uns nach den individuellen Bedarfen und Anforderungen der Führungskräfte. Wir bieten beispielsweise ein Entwicklungsprogramm in Kooperation mit der London Business School an, das sich an Top-Führungskräfte richtet, die im internationalen Kontext arbeiten. Das Training findet zum Teil in Präsenz statt. So schaffen wir einheitliche Standards weltweit, achten aber dennoch darauf, dass länderspezifische Unterschiede berücksichtigt werden. Ein weiteres Programm ist unser Transformations-Kompass. Das richtet sich an eine größere Gruppe. Darin lernen Führungskräfte, gut zu kommunizieren. Neben verpflichtenden Schulungen gibt es viele sogenannte Learning Nuggets, die Führungsinhalte vermitteln, als auch die Vernetzung fördern.

Welche Schulungen sind für Führungskräfte verpflichtend? Sind das die vermeintlich harten Themen wie Arbeitsschutz oder Arbeitsrecht?

Nein. Verpflichtende Schulungen gibt es beispielsweise zum Thema Compliance, Produktsicherheit und Diversität, die Führungskräfte vom Meister bis zum Vorstand absolvieren müssen.

Sie beschäftigen rund 10.000 Menschen. Wie viele davon sind Führungskräfte?

Etwa 800 auf unterschiedlichen Ebenen, inklusive aller Abteilungs- und Teamleiter.

Zahlreiche Unternehmen streichen derzeit Stellen im mittleren Management. Sie wollen dadurch Entscheidungsprozesse beschleunigen und auch Kosten sparen. Sie gehen den entgegengesetzten Weg.

Ja, wir haben in unseren Fabriken die Führungsstrukturen ausgebaut. Damit wollen wir die Arbeitssicherheit verbessern und die Ansprechbarkeit der Führung erhöhen. Wir haben auf Meis-

terebene zusätzliche Funktionsleiter eingezogen. Unsere Meister haben in der Vergangenheit kaum Führungsaufgaben wahrgenommen. Sie standen in der Produktion und haben mitgearbeitet, waren aber disziplinarisch für bis zu 150 Leute verantwortlich. Da war es schwer, allen Mitarbeitenden gerecht zu werden. Das haben wir geändert – und zusätzlich ein Führungskräfteprogramm für Meister entwickelt. Denn ich sage es mal so: Die Ansprüche an Führung wachsen und es wird nicht einfacher. Darauf müssen wir unsere Führungskräfte vorbereiten. In unseren Schulungen geht es teilweise um eigentlich einfache Dinge wie Feedback geben und nehmen, für eine gute Zusammenarbeit ist das aber enorm wichtig.

Sind Führungskräfte nach Ihrer Erfahrung veränderungsbereiter als Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe?

Nicht unbedingt. Entscheidender ist für mich, wie sich Führungskräfte in der Transformation verhalten. Da sehe ich Unterschiede zu Mitarbeitenden. Als Mitarbeiter darf ich auch mal schimpfen.

Als Führungskraft muss ich meinen Anspruch auf schlechte Laune abgeben. Das ist Teil der Rolle. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass Mitarbeitende ihr Bestes geben können. Das erfordert Selbstführung. Wenn die Führungskraft zuckt, dann zuckt das Team. Wenn eine Führungskraft ängstlich, unsicher oder frustriert wirkt, schlägt sich das auf die Stimmung der Mitarbeitenden nieder.

Führungskräfte dürfen also keine Zweifel und keinen schlechten Tag haben?

Natürlich dürfen sie das. Sie müssen aber in solchen Momenten lesbar sein. Nichts ist schlimmer, als wenn Mitarbeiter vom Handeln der Führungskraft überrascht werden. Und natürlich geht es nicht, dass Führungskräfte mit eigenen Unsicherheiten ihr Team verunsichern.

Es geht also auch darum, wie Führungskräfte mit Unsicherheiten umgehen.

Führungskräfte brauchen für sich selbst eine Coping-Strategie, das heißt, sie müssen wissen, wie sie selbst mit Unsicherheiten umgehen und wie sie nach außen

aufzutreten. Dafür müssen wir unsere Führungskräfte befähigen. Man kann selbst Zweifel haben, ob der eingeschlagene Weg zum Ziel führt, aber solche Ambivalenzen dürfen Führungskräfte nicht zu den Mitarbeitern kommunizieren. Sonst erzeugen sie Unsicherheit in der Organisation. Die Rolle der Führungskräfte ist es, die Unternehmensstrategie zu vertreten und umzusetzen. Dafür werden sie bezahlt.

Das mittlere Management steht derzeit vielerorts auf dem Prüfstand. Es gilt als Lehmschicht und Innovationsbremse. Auch bei Ihnen?

Ich finde es unfair, dass das mittlere Management so viel Kritik abbekommt. Da werden mancherorts Restrukturierungen durchgeführt, um Kosten zu sparen und das wird dann als Dynamic Shared Ownership verkauft. Plötzlich soll jemand 150 Leute führen. Davon halte ich nichts. Denn diese vermeintliche „Lehmschicht“ hat Deutschland über Jahrzehnte erfolgreich gemacht. Dass sich inzwischen im Land und in den Unternehmen Strukturen verändert haben, heißt nicht, dass die mittlere Führungsebene einen schlechten Job macht. Es heißt nur, dass wir das Führungsverständnis anpassen müssen.

Also streichen Sie keine Stellen im mittleren Management?

Natürlich haben auch wir Führungsstrukturen angepasst und Führungsrollen herausgenommen, wo sie nach unserer heutigen Struktur keinen Sinn mehr ergeben. Wir brauchen keinen Teamleiter, der drei Leute führt. Da haben wir Entwicklungen aus der Vergangenheit korrigiert. Das sind allerdings punktuelle Entscheidungen, die uns helfen, unsere Matrixorganisation effizienter aufzustellen.

Wie ist Ihr Führungsverständnis?

Für mich gilt das Prinzip Freiheit und Verantwortung. Ich gebe Freiheit und erwarte Verantwortung. Das funktioniert in der Praxis sehr gut. Wenn es einmal nicht funktioniert, hat das manchmal unangenehme Konsequenzen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Mitarbeitende auch wissen, woran sie am Ende gemessen werden.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Mein Stil ist durch drei Aspekte geprägt: Empathie, Klarheit und Wertschät-

„Das mittlere Management hat Deutschland über Jahrzehnte erfolgreich gemacht. Ich finde die Kritik daran unfair.“

zung. Für mich ist das keine Addition, sondern eine Multiplikation. Wenn eines nicht da ist, ist es ein Nullsummenspiel.

Wie wählen Sie aus, ob sich eine Person für eine Führungs- oder eine Fachkarriere eignet?

Wir nutzen 360-Grad-Feedback, Persönlichkeits-Assessments und persönliche Gespräche mit HR, um herauszufinden, wer sich für eine Führungsaufgabe eignet. Die fachliche Expertise ist dabei immer die Voraussetzung. Spannend wird es immer dann, wenn wir Fachexperten in Führungsrollen bringen. Diese Personen müssen es schaffen, Anschlussfähigkeit für ihre Ideen zu erzeugen. Dabei unterstützen wir als HR.

Fließt die Einschätzung des Teams in die Leistungsbewertung einer Führungskraft ein?

Wir machen eine jährliche Mitarbeiterumfrage und darüber hinaus kriegen wir als HR schon mit, wenn eine Führungskraft nicht entsprechend unseren Werten agiert. Dann können wir reagieren.

Welche Zukunftskompetenzen benötigen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

Bei uns steht das Thema globale Führung im Fokus. Damit rücken Fähigkeiten wie interkulturelle Kompetenz, vernetztes Arbeiten, Offenheit, Digital-Affinität und Mut auf die Agenda. Zum Mut gehört auch die Demut, die Grenzen des eigenen Wissens und der eigenen Fähigkeiten zu kennen und Mitarbeitern zu vertrauen.

Führungskräfte sollen also nicht mehr Silo-Könige sein, sondern sich als Teams zusammenschließen.

Ja, die Fähigkeit vernetzt zu arbeiten, ist aus meiner Sicht die wichtigste Kompetenz. Wenn ich als Führungskraft rausgehe, mich vernetze, Erfahrungen und Wissen teile, helfe ich möglicherweise einer anderen Abteilung erfolgreicher zu sein. Dann stelle ich den Gesamterfolg über meinen persönlichen. Diese Denkweise brauchen wir.

Belohnt Ihr Vergütungssystem denn Uneigennützigkeit?

Daran arbeiten wir. Wir haben unterschiedliche Boni-Regelungen. Schon jetzt gibt es neben einem Divisions- auch einen Gruppenbonus, der an die Ziel-

erreichung des gesamten Unternehmens gekoppelt ist. Darüber hinaus haben wir aber auch persönliche Ziele und bieten dieses Jahr erstmalig ein Aktienprogramm für Mitarbeitende weltweit.

Sie machen sich für Frauen in Führungspositionen stark. Wie hoch ist der Anteil in Ihrem Unternehmen?

Gerade liegen wir bei 16 Prozent. Das ist sicherlich auch der Branche geschuldet. Trotzdem ist es uns gelungen, wenn auch in mühsamen Schritten, den Anteil zu erhöhen. Damit wollen wir uns aber nicht zufriedengeben. Deshalb bieten wir Mentoring-Programme, Kooperations-Plattformen, Karriereberatungen, Betriebs-Kita und flexible Arbeitszeitmodelle an, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Seit Kurzem haben wir die erste Meisterin im Unternehmen, auf die ich sehr stolz bin und die ich als Mentorin persönlich begleite. Je mehr weibliche Vorbilder wir in Schlüsselpositionen haben, desto einfacher wird es.

Trotzdem landen viele Frauen weiterhin in der Teilzeitfalle.

Ich mag diesen Begriff zwar überhaupt nicht, aber er beschreibt doch die Realität. Das sehen wir auch bei uns im Unternehmen. Wir haben viele hochgebildete Frauen, die alles für eine Führungslaufbahn mitbringen. Doch mit der Familiengründung geht es für viele zurück ins klassische Modell. Das festigt sich dann aus steuerpolitischen Gründen. Während die Frau zu Hause ist, macht der Mann zwei, drei Karriereschritte und plötzlich gibt es finanziell kein Zurück mehr. Das ist der kritische Moment, den wir als Unternehmen besser managen müssen.

Wie wollen Sie das angehen?

Wir suchen das Gespräch mit Mitarbeiterinnen, sobald sie uns über ihre



MATTHIAS HALLER ist Chefredakteur beim Personalmagazin und interviewt regelmäßig CHROs und Vorstände.

Schwangerschaft informieren und überlegen gemeinsam, welche Perspektive es gibt. Dazu gehört es auch, Vorbilder zu zeigen, die beides geschafft haben – Familie und Karriere. Als dreifache Mutter weiß ich, wovon ich spreche.

Zur finanziellen Ungleichheit kommt häufig noch die mentale Belastung.

Das ist richtig. Die Mental Load liegt eben doch sehr häufig noch bei den Frauen. Trotzdem müssen wir das Thema langfristig von der Geschlechterfrage lösen. Für mich geht es eher um die Frage, wie Familie und Karriere vereinbar sind – egal ob Mann oder Frau phasenweise kürzertreten. Wer Sorgearbeit leistet, darf nicht auf dem Karriereabstellgleis landen. ■■■

Und was bewegt dich?

Das neue hvv Klimaticket bringt's 3-fach!

Flasht Ihre Mitarbeitenden:

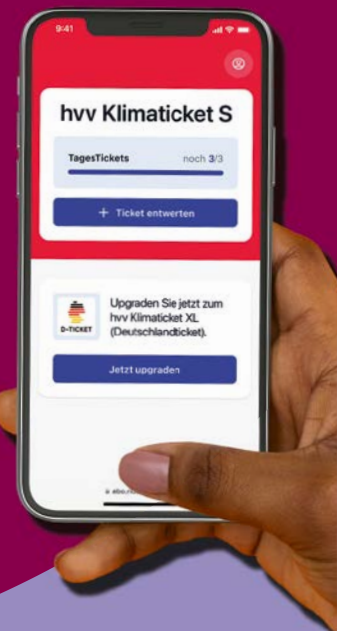
Monatlich 3 Tage hvv fahren für 0 € oder max. 34,30 € monatlich fürs hvv Deutschlandticket.

Bremst Ihren CO₂-Ausstoß:

Mitarbeitende wechseln zum ÖPNV, Ihre Firma benötigt weniger Parkplätze.

Pusht Ihr Image:

Werden Sie Trendsetter – als Arbeitgeber und bei der Verkehrswende.



Mind. 100 Mitarbeitende?
Starten Sie hier:



> hvv



Die richtige Balance finden

Tight-Loose-Tight heißt ein Führungsprinzip aus Norwegen. Es hilft Führungskräften dabei, die richtige Balance zwischen klaren Vorgaben und notwendiger Flexibilität zu schaffen.

Von Susanne Ringen

● Das Team läuft in unterschiedliche Richtungen, niemand übernimmt Verantwortung, bei jeder Kleinigkeit fragen die Mitarbeitenden nach – der Alltag vieler Führungskräfte ist davon geprägt, ständig Entscheidungen treffen zu müssen. Die eigentliche Arbeit bleibt liegen. Diese Situation kennt auch die Leiterin eines Content-Teams einer Zeitung. „Eigentlich möchte ich ja Freiraum geben. Ich will ein selbstständig arbeitendes Team haben, aber ständig muss ich irgendwo draufschauen und Feedback geben. Manchmal geht es schneller, wenn ich es selbst erledige. Ich glaube, mein Team ist nicht reif für Eigenverantwortung.“

Was ist Tight-Loose-Tight?

Das Modell „Tight-Loose-Tight“ kann Führungskräften in solchen Situationen

helfen. Dieses Führungsprinzip, das aus Norwegen stammt und von Rune Ulvnes entwickelt wurde, schafft eine Balance zwischen klarer Führung und notwendiger Flexibilität.

Tight-Loose-Tight beschreibt drei aufeinanderfolgende Phasen in der Führung.

Tight (Enges Festlegen)

In der ersten Phase geht es nicht um das Setzen klarer Ziele, sondern darum, Hypothesen für die Lösung komplexer, noch ungelöster Probleme zu entwickeln. Diese Phase beinhaltet folgende Schritte:

- **Problembeschreibung:** Das Problem wird klar umschrieben, um es tiefgehend zu verstehen und alle Einflussfaktoren zu identifizieren.
- **Erstellen von Hypothesen:** Basierend auf der Problemanalyse entwickeln Führungskräfte gemeinsam mit dem Team

Hypothesen darüber, welche Ansätze oder Maßnahmen zur Lösung beitragen könnten. Diese werden im Verlauf des Prozesses getestet und validiert.

- **Rahmenbedingungen festlegen:** Die Führungskraft kommuniziert Rahmenbedingungen wie Budget, Zeit, Kundenvereinbarungen oder andere äußere Einflüsse, um die Grenzen zu definieren, innerhalb derer das Team operiert. Dieser Rahmen sorgt dafür, dass die anschließende kreative Arbeit in eine sinnvolle Richtung gelenkt wird. Ziel dieser ersten Tight-Phase ist es, einen strukturierten Ausgangspunkt zu schaffen, von dem aus das Team frei explorieren kann, ohne sich im Unklaren zu verlieren. Die Hypothesen bieten Leitplanken, sind jedoch flexibel genug, um während des Prozesses angepasst oder verworfen zu werden.

Loose (Loslassen)

Diese Phase zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- **Autonomie und Entscheidungsfreiheit:** Die Mitarbeitenden bekommen den Freiraum, eigenständig zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen. Dies ermöglicht ihnen, kreativ zu denken und innovative Ansätze zu entwickeln.
 - **Kreative Problemlösung:** Da die Lösungswege nicht strikt vorgegeben sind, können die Teammitglieder unterschiedliche Ansätze ausprobieren, neue Ideen einbringen und auf unkonventionelle Weise an die Problemstellung herangehen.
 - **Eigenverantwortung:** Die Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse. Sie stehen dafür ein, wie sie die Hypothesen überprüfen, was zu stärkerem Engagement und höherer Motivation führt.
 - **Erkundung und Experimente:** Durch das Testen der Hypothesen ist dies eine Phase des Lernens, in der Irrtümer als Teil des Prozesses betrachtet werden und wertvolle Erkenntnisse liefern.
 - **Flexibilität und Anpassung:** Da die Mitarbeiter in dieser Phase die Freiheit haben, ihren eigenen Weg zu wählen, können sie flexibel auf Veränderungen und neue Informationen reagieren. Sie haben die Möglichkeit, ihre Ansätze kontinuierlich zu verbessern und anzupassen.
- Die Loose-Phase ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten voll einzubringen und eigenverantwortlich zum Erfolg beizutragen. Diese Phase ist entscheidend, um innovative Lösungen zu entwickeln und das Potenzial des Teams optimal zu nutzen.

Tight (Enges Nachfassen)

In der zweiten Tight-Phase geht es nicht um die Überprüfung von Ergebnissen, sondern um die tiefgehende Reflexion über das Gelernte. Diese Phase umfasst die folgenden Schritte:

- **Überprüfung der Hypothesen:** Basierend auf den während der Loose-Phase gewonnenen Erfahrungen und Ergebnissen überprüft das Team gemeinsam mit der Führungskraft, welche der ursprünglich formulierten Hypothesen zutreffend waren und welche nicht. Dies beinhaltet die Analyse der getroffenen Entscheidungen und deren Auswirkungen auf das Problem.
- **Reflexion über das Gelernte:** Gemeinsam reflektieren sie darüber, was im Prozess

gut funktioniert hat und was nicht, welche neuen Einsichten gewonnen wurden und welche Überraschungen auftraten.

- **Anpassung des Ausgangspunkts:** Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse überprüfen sie den Ausgangspunkt – also die anfängliche Problembeschreibung und die formulierten Hypothesen – und passen sie gegebenenfalls an.
 - **Planung der nächsten Schritte:** Abschließend legen sie die nächsten Schritte fest, die auf dem Gelernten basieren. Dies kann bedeuten, dass sie neue Hypothesen formulieren, alternative Lösungsansätze erkunden oder die bisherigen Erfolge weiter ausbauen.
- Das Ziel dieser zweiten Tight-Phase ist es, aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen und die Grundlage für zukünftige Entscheidungen zu optimieren. Diese Phase dient der kontinuierlichen Verbesserung.

Warum brauchen wir Tight-Loose-Tight?

Das Modell löst Probleme, mit denen Führungskräfte täglich konfrontiert sind. Es hilft, Übersteuerung und Mikromanagement zu vermeiden, die häufig auftreten, wenn Führungskräfte sich zu sehr in operative Details verlieren und ihren Teams nicht genügend Vertrauen entgegenbringen. Gleichzeitig verhindert es die „Freiraumfalle“, in der Teams ohne klare Richtung arbeiten und wertvolle Ressourcen verschwenden.

In diese war oben beschriebene Führungskraft aus dem Content-Team getappt. Sie hatte ihre Teammitglieder verunsichert, weil sie keine klare Richtung und keine definierten Rahmen für die Arbeitsergebnisse vorgegeben hatte. Deswegen mussten ihre Mitarbeiter häufig nachfragen. Nachdem sie ihren bisherigen „Loose-Loose-Loose“-Führungsansatz hin zu Tight-Loose-Tight geändert hatte, war den Mitarbeitern klar, was Aufgabe und Ziel sind und die Nachfragen hörten auf. Sie bekam als Führungskraft wieder Zeit und Raum für ihre eigene Arbeit.

Tight-Loose-Tight erfordert von Führungskräften die besondere Fähigkeit, die richtige Balance zwischen Führung und Loslassen zu finden. Dies ist kein einfaches Unterfangen. Klarheit in der Kommunikation, Vertrauen und Delegation, Flexibilität und Offenheit, konstruktives Feedback sowie Geduld und Resilienz sind Fähigkeiten, die keine Voraussetzung sind, aber zum

Gelingen von Tight-Loose-Tight beitragen. Da das Modell stark auf Teamarbeit setzt, müssen Führungskräfte außerdem in der Lage sein, eine kooperative und unterstützende Teamkultur zu fördern.

Praxisbeispiele und Anwendungsmöglichkeiten

Tight-Loose-Tight greift, wo klassische Managementprinzipien versagen – in einem komplexen und dynamischen Arbeitsumfeld. Wenn sich Anforderungen schnell ändern und die richtigen Antworten nicht immer offensichtlich sind, bietet dieses Modell die nötige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Zahlreiche norwegische Unternehmen und Behörden nutzen es bereits: von der Polizei, über die Kirche bis zum Gesundheitswesen ist Tight-Loose-Tight im Einsatz. Der Telekommunikationsanbieter Telenor hat es sogar weltweit als generelles Führungsprinzip eingeführt. Auch in Deutschland hält der norwegische Ansatz Einzug: In Kindergärten, Zeitungsverlagen und in der Musikproduktion hat er bereits erfolgreich Anwendung gefunden.

Tight-Loose-Tight ist aber nicht für alle Kontexte die richtige Wahl. Wenn Stabilität und Vorhersehbarkeit im Vordergrund stehen, etwa in der Qualitätskontrolle, im Fertigungsbereich oder bei stark regulierten Prozessen, ist eine klare und strukturierte Steuerung effektiver. Feste Vorgaben, standardisierte Abläufe und engmaschige Kontrollen sind dort unerlässlich, um Effizienz und Zuverlässigkeit sicherzustellen.

Fazit: Tight-Loose-Tight kombiniert Struktur und Flexibilität. Das Modell ermöglicht es Führungskräften, ihre Teams effektiv durch unsichere Zeiten zu führen und gleichzeitig Raum für Kreativität und Innovation zu schaffen. ■■■



SUSANNE RINGEN ist Beraterin und hat Tight-Loose-Tight erstmalig im deutschsprachigen Raum eingeführt. Als Gründerin der Ich & Wir Academy bildet sie Führungskräfte nach norwegischem Vorbild aus.

Führung weiter- entwickeln



Ein breites Angebot an Führungskräfteentwicklung gab es bei Hubert Burda Media schon lange. Mit dem Programm „Burda Catalysts“ wurde nun erstmals die Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis über alle Burda-Gesellschaften hinweg geschaffen.

Von Katharina Herrmann

● Laut Gartner ist für das Jahr 2024 „Entwicklung von Führungskräften und Managern“ die wichtigste Aufgabe. Die Führungskultur im Unternehmen zu verbessern, ist schon lange kein Nice-to-Have mehr. HR-Verantwortliche haben schnell gelernt, wie man einen Business Case dafür bauen kann, die Produktivität zu steigern und kritische Ressourcen zu halten.

Die Voraussetzungen dafür, dass dies durch Führung gelingen kann, stehen anscheinend gut. In der letzten Berufsfeldstudie des Bundesverbands der Personalmanager*innen (BPM) sehen nur 16 Prozent der befragten Personaler in ihrem Personalbereich Weiterbildungsbedarf im Hinblick auf Leadership Development, noch weniger (14 Prozent) hinsichtlich der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Das heißt, die meisten HR-Bereiche fühlen sich dem Thema gewachsen – und es gibt in großem Umfang externe Unterstützung. Das Angebot am Markt ist riesig und unübersichtlich. Von fertigen Programmen und Video-Bibliotheken hin zu Führungserfahrungen mit Tieren oder im Wald, von einzelnen Coaches bis hin zu Business Schools ist (fast) alles vorhanden. Die Frameworks und Methoden wechseln, die

Inhalte sind jedoch erstaunlich stabil. Sie lauten beispielsweise Feedback, Delegation oder New Work. Es sollte also einfach sein, ein passendes Programm auszuwählen und auszurollen. Auch bei Burda. Oder nicht?

Leadership bei Burda: Austausch und Zusammenarbeit als Stärke

Hubert Burda Media, kurz „Burda“, ist mit knapp 10.000 Mitarbeitenden, knapp drei Milliarden Euro Umsatz und rund 500 Medienprodukten in 17 Ländern eines der größten europäischen Medienunternehmen. Burda ist als Unternehmensverbund strukturiert – mit kleineren und größeren Unternehmen, die unterschiedliche Geschäftsmodelle und Produkte entwickeln und unterschiedliche Zielgruppen und Mitarbeitende im Blick haben. Gemeinsam ist allen der Bezug zu journalistischen Inhalten. Als innere Verbindung dienen unsere Werte Vielfalt, Unternehmertum und Verantwortung.

Denn bei aller Unterschiedlichkeit – die Verbindung, also der Austausch und die Zusammenarbeit, ist das größte Asset einer Unternehmensgruppe. So entstehen Innovation und Zusammenhalt. Dazu kommt: Wenige Branchen sind so ausschließlich auf Menschen fokussiert wie Medien, wo es viele schlaue Köpfe und nur wenig Capex [Anm. d. Red. Investitionen in längerfristige Anlagegüter, zum Beispiel Maschinen oder Fuhrpark] gibt. Der Gedanke, dass gute Führung der Menschen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Burda sein kann, liegt also nahe. Und gleichzeitig entsteht hier die Möglichkeit, eine neue Verbindungslinie quer durch das „Burdaversum“ zu bauen.

Ganz neu ist das nicht. Schon seit mehr als zehn Jahren gibt es bei Burda ein umfangreiches Angebot an Führungskräfteentwicklungsprogrammen, die sich an unterschiedliche Zielgruppen beziehungsweise Führungsebenen richten, sowie ein offenes Angebot für alle Führungskräfte zu unterschiedlichen Führungsthemen. Von Corporate HR organisiert und regelmäßig überarbeitet, von den Führungskräften gut nachgefragt. In einzelnen größeren Burda-Gesellschaften werden zusätzliche spezifische Formate genutzt. Coaching spielt eine große Rolle in der Führungskräfteentwicklung. Zudem wird die individuelle Beratung für Führungskräfte in Bezug auf ausgewählte Einzelmaßnahmen zur Entwicklung gerne in Anspruch genommen. Diese erfolgreichen, freiwilligen Angebote sollen adaptiert und fortgesetzt werden.

Burda Catalysts: eine verbindliche Basis für alle Führungskräfte schaffen

Das neue Programm „Burda Catalysts“ kommt hinzu, um erstmals eine verbindliche Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis über alle Burda-Gesellschaften hinweg zu schaffen. Es dient als Plattform für die Entwicklung der individuellen und kollektiven Führungsfähigkeiten aller Führungskräfte in der Gruppe und soll der Start für den Auf- und Ausbau einer Burda-weiten Leadership Community sein.

Bewusst gewählt ist der Name: Unsere Führungskräfte sollen „Catalysts“ (wörtlich: Katalysatoren) sein. Ein Catalyst ist keine One-Person-Show, sondern wirkt durch und mit anderen. Als Catalyst ist man Vorbild und damit richtungsgebend, man löst etwas aus, startet oder beschleunigt wesentliche Entwicklungen.

Denn das ist das Ziel: Einen Unterschied zu machen, Menschen und Geschäfte voranzubringen. Und wir sind sicher, dass Catalysts auch gut im Verbund funktionieren, wir also als Netzwerk gemeinsam erfolgreich sein können.

Dieses gemeinsame Selbstverständnis zu entwickeln, erfordert das Mitwirken aller Führungskräfte aus den 17 Ländern, in denen Burda aktiv ist. Die Teilnahme ist für alle Menschen mit disziplinarischer Führungsverantwortung verbindlich. Damit ist die erste Anforderung an das Programm erfüllt: Es soll wirklich übergreifend und global sein. So kann durch die Catalysts ein noch stärkeres Netzwerk, eine Leadership Community entstehen, die eine starke Führungskultur befördert und vorlebt.

Gleichzeitig wird die Führungskräfteentwicklung auf diesem Wege skaliert, internationalisiert und passend zu unseren überwiegend digitalen Geschäften auch digital angeboten. Eine zentrale Rolle spielt hierbei eine digitale E-Learning-Plattform mit Inhalten zu den für Burda wichtigsten Führungsthemen, die allen Führungskräften zur Verfügung steht. Mit einigen KI-Elementen wie Multimodalität oder Avataren versehen, hat sie nicht nur eine moderne Anmutung und vielfache Möglichkeiten zur didaktischen Gestaltung, sondern analysiert auch Nutzerverhalten und ermöglicht kurzfristig entsprechende Anpassungen.

Hoher Anspruch: Relevante Inhalte bieten, unternehmensspezifisches Wissen nutzen

Die Themen für Burda Catalysts basieren auf einer umfangreichen Bedarfsanalyse, die gleichermaßen top-down wie bottom-up stattfand. Auf Basis eines Grundsatzpapiers des Vorstands zur „Führung der Menschen bei Hubert Burda Media“ haben gemischte Arbeitsgruppen internationaler Führungskräfte aus allen Bereichen über einige Monate hinweg an den relevantesten Leadership-Aspekten für ihre Geschäfte und für sie persönlich gearbeitet. Heraus kamen zehn Themen, die für die Arbeit bei Burda die größte Wirkung haben und die nun in Catalysts umgesetzt wurden. Die zugrunde liegende Definition von Führung ist breit und eher pragmatisch und scheut sich nicht, auch klassische Managementaufgaben zu integrieren.

Die zweite Anforderung – relevante Inhalte – schien damit auf der Ebene der Themenwahl erfüllt. Außerdem war schnell klar, dass die Führungskräfte ihre Inhalte individuell auswählen sollen. In der konkreten Ausgestaltung taten wir uns mit am Markt verfügbaren Angeboten selbst für bekannte Themen wie Self-Leadership oder Delegation and Empowerment aber schwer. Um die Module inhaltlich auf dem neuesten Stand und so fundiert wie möglich zu gestalten, haben wir viel Zeit investiert und schließlich für jedes dieser Themen einen Experten gefunden, der oder die wesentliche Inhalte aus wissenschaftlichem Fun-



KATHARINA HERRMANN ist Vorständin für Personal und Compliance bei Hubert Burda Media.

dament, Managementenerfahrung und Coaching-Tool als Autor beitragen und präsentieren konnte.

Dieses Expertenwissen wird zudem durch Burda-spezifische Inhalte von Führungskräften für Führungskräfte ergänzt. So stellen wir den Bezug zu unserer Unternehmensgruppe durch einen eigenen Podcast her, dessen zehn Episoden speziell für die zehn Module produziert wurden. Weitere spezifische Fall- und Best-Practice-Beispiele runden die Verbindung zum „echten Leben“ ab – und zeigen gleichzeitig unsere Catalysts in Aktion und Reflektion. In Zusammenarbeit mit unseren internen Leadership Development-Expertinnen entstand so ein Angebot, das das Beste aus der Führungskräfteentwicklung intern und extern zusammenbringt. Ein weiterer Relevanz-Aspekt: Wesentlicher Teil des Programms ist es, unsere Führungskräfte zur Umsetzung des Gelernten zu motivieren. Dazu bieten wir Anregungen durch tägliche Übungen, durch das Führen eines Leadership Journals, durch Peer Coaching und Virtual Camps: Online-Treffen, in denen die Umsetzung im Alltag mit anderen Führungskräften diskutiert wird.

Klare Programmstruktur: Pflicht- und Wahlmodule für Führungskräfte

In ein konkretes Programmdesign übersetzt, ergibt sich folgende Struktur: Burda Catalysts besteht aus zehn Modulen, von denen zwei verpflichtend für alle Führungskräfte sind: Leadership Challenges und Self-Leadership. Aus acht weiteren Modulen kann jede teilnehmende Führungskraft individuell drei weitere Themen auswählen, zum Beispiel Ziele setzen, Delegieren and Empowerment, Relationships and Conflict oder New Work. Die Pflichtmodule beschäftigen sich vorwiegend mit der Führungskraft selbst, die Wahlmodule drehen sich um den Umgang mit Teams und Mitarbeitenden, also mit anderen Menschen. Die Inhalte aller Module sind in einem abwechslungsreichen Mix aus Video, Audio, Text und interaktiven Elementen in sogenannten Microbites aufbereitet.

Das englischsprachige Programm umfasst digitales Self-Learning in Kombination mit Peer Learning in Virtual Camps, Vertiefungen in selbstorganisierten Peer-Gruppen, themenspezifischen Netzwerk-Aktivitäten und (freiwillig) Coaching zu ausgewählten Themen.

Die einzelnen Kohorten haben jeweils zwölf Wochen Zeit, die digitalen Inhalte zu nutzen, die entsprechenden Virtual Camps zu besuchen und ihr Netzwerk zu erweitern. Losgehen wird es Mitte Oktober 2024 mit den 160 Top-Führungskräften weltweit – die Spannung wächst also.

Kontinuierliche Verbesserung: strukturiertes Feedback und Programm Anpassungen

Kann das Programm so funktionieren? Wie werden die Teilnehmenden die Umstellung von Seminarreihen in Person auf selbstgesteuertes Lernen am Computer erleben? Sind die Microbites zu kurz, zu viele, die Inhalte gut genug erklärt oder banal? Wächst in den Virtual Camps genug Vertrauen, um an relevanten Fragestellungen zu arbeiten? Und gelingt der Transfer in die Praxis? Um dies herauszufinden, haben wir Catalysts im Sommer mit einer Gruppe von 22 Führungskräften aus verschiedenen nationalen wie internationalen Burda-Gesellschaften und auf verschie-

Wesentlicher Teil des Entwicklungsprogramms ist es, unsere Führungskräfte zur Umsetzung des Gelernten zu motivieren.

denen Leadership-Ebenen sowie HR-Kolleginnen und -kollegen pilotiert. Einen Monat lang hatten die Teilnehmenden Zugriff auf ein Pflicht- und zwei Wahlmodule. Zusätzlich nahmen sie an drei interaktiven Online-Sessions teil (Kickoff, Virtual Camp Self-Leadership, Closing). Alle gaben einzeln ausführliches Feedback, das in die weitere Entwicklung miteingeflossen ist: Von Hinweisen zur Benutzerführung bis hin zu Änderungen am Konzept für die Virtual Camps und die Ergänzung zusätzlicher Netzwerkveranstaltungen. Unabhängig von vielen Details aber war die wesentliche Rückmeldung eine große Begeisterung für Konzept, Inhalte und Formate.

Regelmäßiges strukturiertes Feedback und die Anpassung des Programms ist keine einmalige Aktion, sondern sein fester Bestandteil. Die digitale Plattform liefert aufschlussreiche Nutzungs- und Engagement-Daten. Mit einem Pre- und Post-Survey werten wir auch die qualitative Einschätzung des Programmnutzens durch unsere Führungskräfte aus.

Gemischte Gruppen: Ausbau des internen FührungskräfteNetzwerks

Wir wollen mit unserem Führungskräfteprogramm auf die Kulturentwicklung der Unternehmensgruppe einzahlen. Für die Führungskräfte bei Burda ist es eine echte Chance, ihr internes Netzwerk auszubauen und zu vertiefen. Sie durchlaufen das Programm daher in geschäftsübergreifenden und gemischten Gruppen. Die begleitenden Virtual Camps werden den Kohorten entsprechend umgesetzt. Das heißt, in zweistündigen virtuellen Workshops werden Führungsthemen und deren Umsetzung bei Burda besprochen. Zusätzlich werden Corporate-HR-Treffen in Peer Groups angeboten, um zu diskutieren, wie sich das Gelernte auf individuellem Level umsetzen lässt. Beim Ausbau und der Pflege der so entstehenden Community sind die Führungskräfte gefragt, selbst aktiv zu werden.

Teilnehmer der ersten Gruppe werden als Botschafter und Moderatoren in den Folgegruppen Workshops moderieren und Führungsthemen aktiv vorantreiben. Die Ergebnisse und das Feedback der Pilotgruppe hat ergeben, dass genau dies Impulse sind, die sich Führungskräfte bei Burda wünschen.

Ausblick: Catalysts als unternehmensweite Bewegung etablieren

Catalysts ist für rund 550 Führungskräfte konzipiert und vorerst auf drei Jahre angelegt, aber auch danach soll die Entwicklung der Führungskultur bei Burda weitergehen. Entsprechend messen wir den Erfolg des Programms auf unterschiedlichen Ebenen: In der ersten Stufe geben uns Plattformdaten, Teilnahmemuster und persönliches Feedback Hinweise, wie weit sich das Bewusstsein für Führung entwickelt hat und ob sich ein gemeinsames Führungsverständnis etabliert.

Außerdem wissen wir durch die Wahlmodule und die Nachfrage nach den entsprechenden Unterstützungsangeboten sehr genau, welche Themen bei welchen Gruppen von Führungskräften verfangen und weiterbearbeitet bzw. ausgebaut werden sollten.

Über andere Kanäle und Tools wie das Upward Feedback in den Mitarbeitergesprächen können wir die Veränderung und Entwicklung individuellen Führungsverhaltens nachvollziehen. Und nicht zuletzt messen wir den Erfolg des Programms am Wachstum und der Interaktionsdichte unserer Catalysts-Leadership-Community, sprich der Stärkung unserer internen Netzwerke.

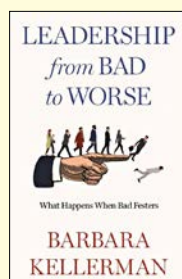
Die Burda Catalysts verstehen wir daher als Bewegung und nicht als ein in sich abgeschlossenes Führungskräfteprogramm. Im Idealfall haben wir bei Burda in drei Jahren ein robustes Netz an Catalysts, die Führungsthemen über die Grenzen ihrer eigenen Gesellschaft hinaus vorantreiben. Die Pilotphase zeigt, dass wir auf dem für Burda richtigen Weg sind. ■■■

Keine schlechte Führung ohne schlechte Gefolgschaft

Führung kann auch schlecht sein. Das vergessen wir gerade im Unternehmenskontext nur zu oft. Wie schlechte Gefolgschaft schlechte Führung unethisch und böse werden lassen kann, untersucht Barbara Kellerman von der Harvard Kennedy School in ihrem Buch.

Von Christoph Pause

● „Führung“, „Leadership“ und „Leader“ sind omnipräsent. Wer bei Amazon nach Büchern mit dem Schlagwort „Leadership“ sucht, erhält über 100.000 Suchtreffer. Rund um Leadership hat sich eine Multi-milliarden-Industrie entwickelt rund um den gesamten Erdball. Überspitzt gesagt, wird heute von jeder Jugendfußball-Trainerin Leadership erwartet, im Businesskontext soll jeder Führung übernehmen. Auch wenn die Frage, was Führung ausmacht, was gute Führung von schlechter unterscheidet, eine anthropologische Konstante zu sein scheint, die Menschen seit Jahrtausenden bewegt, hat das Thema seit einigen Jahren eine besondere Konjunktur. Je unübersichtlicher die Welt sich darstellt,



Leadership from bad to worse: What happens when bad festers.

Barbara Kellerman,
Oxford University Press
2024, 29 Euro.

desto mehr suchen wir Menschen offenbar nach Führung. Denn, und das ist ein interessanter Befund von Barbara Kellermans Buch, nahezu immer wird „Leadership“ mit guter Führung gleichgesetzt beziehungsweise mit Führung hin zum Guten.

Warum wir Führung hin zum Bösen nicht sehen wollen

Die Tatsache, dass es schlechte Führung gibt – nicht nur im Sinne von inkompetenter Führung, sondern vor allem von Führung hin zum Schlechten und Bösen –, kommt in all den Büchern, Seminaren und Kongressen rund um Leadership so gut wie nie vor. Wir blenden die Möglich-

keit von Führungspersönlichkeiten, die Schlechtes wollen, aus, moniert Kellerman. Und seien dann überrascht, wenn wir entdeckten, dass es sie doch gibt. Ein Paradebeispiel dafür sei Wladimir Putin, schreibt die Autorin. „Putin is typical. He did not metamorphose from one kind of leader to another kind of leader overnight. To the contrary. His trajectory from bad to worse was gradual. (...) Notwithstanding the early evidence of his extreme brutality and rampant corruption, Putin was left alone, free to continue to lead as he saw fit.“

Barbara Kellerman untersucht in ihrem Buch genau das: Wie kommt es, dass wir Bad Leadership zulassen, schlechte Führungspersönlichkeiten gewähren lassen und nicht einschreiten, wenn sie die Straße zum immer Schlechteren weitergehen? Und zwar in Politik und in Unternehmen, denn die Mechanismen seien ähnlich, genauso wie die Auswirkungen. Manchmal überlappten die beiden Sphären auch, wie wir am Beispiel von Elon Musk sehen könnten.

Es geht um Gefolgschaft

Kellerman sieht den Grund dafür in der Gefolgschaft, im Followership. Und das ist der interessanteste Aspekt ihrer Untersuchung. Es gibt kein Leadership ohne Followership. So, wie es Bad Leadership gebe, gebe es auch Bad Followership. Es gehe noch weiter, denn die Gefolgschaft, besser: die Menschen, die einer Führungsfigur folgen, hätten einen immensen Einfluss auf das Verhalten und die Entwicklung der Führungsfigur, sagt Kellerman. Diese dynamische Wechselwirkung zwischen Führung und Gefolgschaft ist für die Autorin der Kern der Entwicklung von schlechter Führung, die sich zu schlechterer Führung und, in nicht wenigen Fällen, zu böser Führung („evil leadership“) wandle.

Doch was heißt Bad Leadership? Was macht schlechte Führung oder Führung zum Schlechten aus? Woran erkennen wir sie? Und woran Bad Followership? Das ist die Kernfrage von Kellermans Buch. In einem umfangreichen und anspruchsvollen ersten Teil untersucht sie die Fragestellung theoretisch, wobei sie sich auf die aktuelle und historische Forschung stützt. Kellerman widmet dabei dem Bad Followership ein ganzes Kapitel und räumt gleich zu Beginn ein, dass eine allgemeine Definition schwierig sei. So wie es zu guter Führung wahrscheinlich so viele Ansich-

Diejenigen, die folgen, sind mitverantwortlich für das, was diejenigen, die führen, tun.

ten und Meinungen gebe wie Menschen, die sich darüber Gedanken machen, liege auch schlechte Führung im Auge der Betrachterin. Schon das Wort „schlecht“ habe mindestens zwei Bedeutungen, nämlich „ineffektiv“ und „unethisch“. Und beide Bedeutungen hängen nicht zusammen. Selbst die größten Kritiker von Olaf Scholz' ineffektiver Führung können ihm schwerlich unethische Führung vorwerfen.

Bad Leadership: Nur ineffektiv oder auch unethisch?

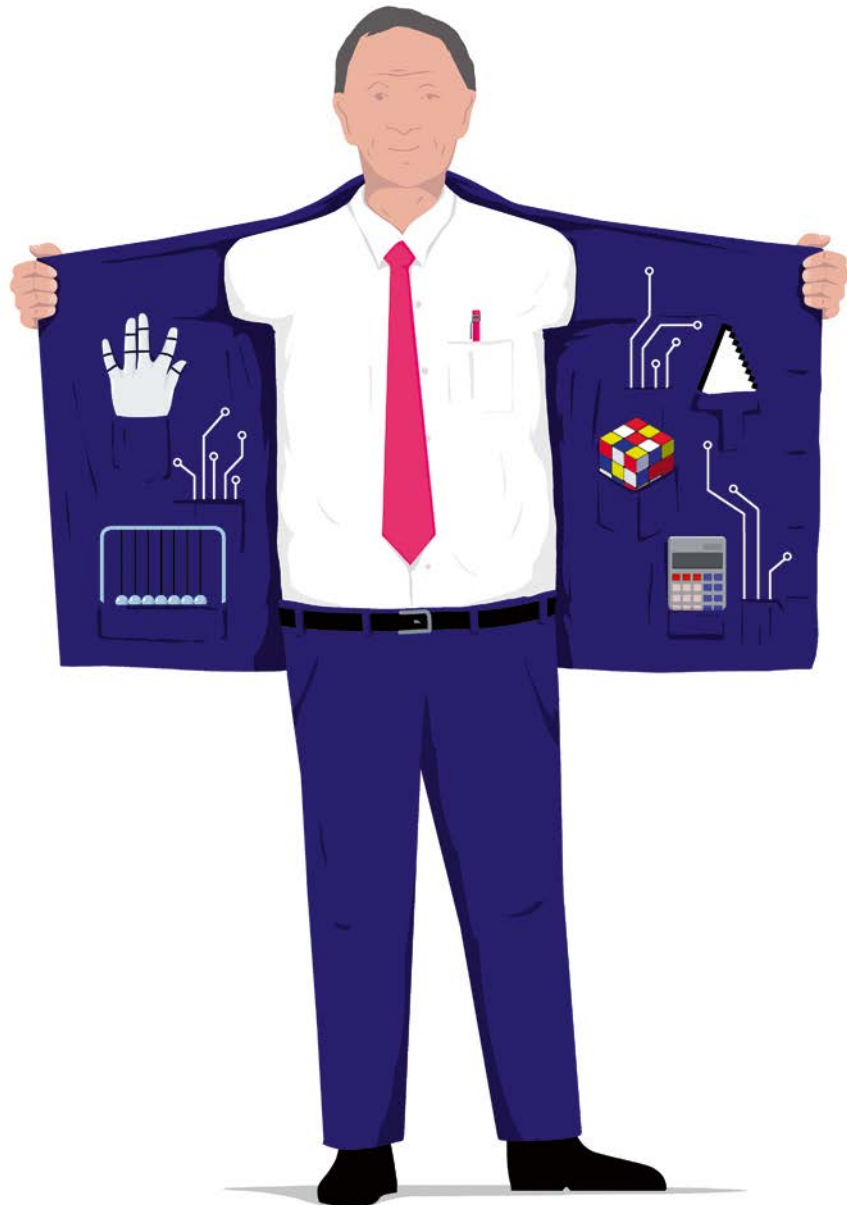
Andersherum kann unethische Führung höchst effektiv sein. Das zeigt Kellerman unter anderem am Beispiel von Martin Winterkorn, dem ehemaligen allmächtigen CEO von VW. Winterkorn ist eine von vier Führungspersönlichkeiten (zwei aus der Politik, zwei aus der Wirtschaft), anhand derer Kellerman im zweiten Teil ihres Buchs ihre theoretischen Überlegungen zu verifizieren sucht. Martin Winterkorn habe, im Verbund mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Ferdinand Piech,

den Autokonzern beherrscht. Gefürchtet für seine Wutanfälle und berüchtigt für sein Mikromanagement, habe Winterkorn sein Ziel, VW zum größten Autobauer der Welt zu machen, verfolgt und zu einem bestimmten Zeitpunkt auch erreicht. Jedoch zu einem hohen Preis, meint Kellerman: „Martin Winterkorn ruled by fear.“ Und zwar problemlos, denn „within Volkswagen it was no great trick for Winterkorn to get compliance. For even into the twenty-first century the company culture was still one of obedience to authority“. Aus diesem Grund konnte Winterkorn alles dem Ziel unterordnen, VW zur weltweiten Nummer eins zu machen. Es gab nicht nur keinen Widerspruch – weder im Unternehmen selbst noch außerhalb, Aufsichtsrat, Aktionäre, Politik und Gewerkschaften standen hinter dem Ziel –, sondern vorauseilenden Gehorsam. Nur in dieser Atmosphäre sei der systematische Betrug bei der Abgasmessung überhaupt möglich gewesen.

Gute Führung braucht gutes Folgen

VW und Winterkorn sind für Kellerman ein eklatantes Beispiel dafür, wie sich Bad Leadership und Bad Followership gegenseitig immer weiter auf die schiefe Ebene zu immer unethischerem und bösem Handeln pushen. Es ist gerade der Fokus auf die Gefolgschaft, die Führung überhaupt erst ermögliche, und deren Verantwortung für das Handeln der Führungsfigur, die das Buch zu einer lohnenden Lektüre macht. Denn dieser Aspekt kommt in den allermeisten Schriften und Seminaren zu Leadership nicht vor. Dass diejenigen, die Menschen folgen, in hohem Maße mitverantwortlich sind für das, was diejenigen, die führen, tun, gibt der Diskussion über Leadership einen neuen, wichtigen Dreh. Denn das macht deutlich, dass am Ende wir alle es sind, die es in der Hand haben, schlechte Führung zu verhindern und die Entwicklung von schlecht zu böse zu stoppen. Und dass wir schon dann Einfluss nehmen, wenn wir einfach nur passiv Dinge geschehen lassen. Es liegt an uns. Vielleicht brauchen wir nicht nur Leadership-Seminare, sondern auch Kurse für verantwortungsvolles Folgen. ■■■

CHRISTOPH PAUSE ist Chefredakteur des Onlineportals Haufe New Management.



Future Skills für Führungskräfte

Von Anja Beenen und Klaus Stulle

Unternehmen erwarten in den nächsten fünf Jahren eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Das zeigt der aktuelle Talent-Klima-Index (TKI) des Beratungsunternehmens Profil M in Zusammenarbeit mit der Hochschule Fresenius. Die Studie gibt Auskunft, welche Kompetenzen Führungskräfte in Zukunft brauchen werden.

● Interdisziplinäre Teams managen, sicher durch Krisen navigieren, Entscheidungen in einer agilen Welt treffen, die morgen schon wieder ganz anders aussehen kann: Dies sind nur einige der Aufgaben, die den Arbeitsalltag von Führungskräften prägen. Die Anforderungen an das Management waren vielleicht noch nie so komplex wie heute. Damit geht auch ein vielfältiges Skill-Set einher, über das Führungskräfte verfügen sollten, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Genau hier herrscht allerdings noch Nachholbedarf in Deutschland, wie der TKI 2024 zeigt. Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Führungskräfte sowie HR-Expertinnen und -Experten unterschiedlicher Branchen wurden für den halbjährlich erscheinenden Report befragt. Die Unternehmen schätzen die Befähigung ihrer Führungsteams mit Blick auf die Anforderungen der Zukunft lediglich auf einem mittleren Niveau ein (Skalenwert 5 von 10), wobei sie zugleich prognostizieren, dass es eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren geben wird (7,2 von 10).

Entscheidungsfähigkeit als Top-Führungskompetenz der Zukunft

Die Studie zeichnet ein diverses Leadership-Future-Skill-Set: Vorbei ist der fast ausschließliche Fokus auf New Work. Führungskräfte sollten zukünftig sowohl People als auch Business Leader sein. So erstrecken sich die wichtigsten Kompetenzen auf die Bereiche Problemlösung und Entscheidungsfindung, unternehmerische Skills, Selbstmanagement sowie Menschenführung.

Als Top-Scorer der Zukunftskompetenzen für Führungskräfte wird laut TKI 2024 die Entscheidungsfähigkeit eingeschätzt (4,4 von 5). Führende sollten in der Lage sein, sich selbst ein Urteil entlang übergeordneter Ziele zu bilden. Denn auch wenn Künstliche Intelligenz immer stärker das Business durchdringt – sogar Empfehlungen liefern wird – und der Umgang mit dieser Technologie als wichtig eingestuft wird (4,0 von 5), bleibt die Fähigkeit, eigenständig, situationsgerecht und durch kritisches Denken (4,2 von 5) Entscheidungen zu treffen, von zentraler Bedeutung. Insbesondere in unsicheren und kaum planbaren Zeiten sind Führende gefragt, die Richtungen vorgeben, ihr Team so auf Kurs zu halten und damit das Unternehmen handlungsfähig halten.

Ständiger Wandel und globale Krisen prägen derzeit unser (Berufs-)Leben. Führungskräfte müssen ihr Team sicher durch turbulente Zeiten navigieren. Dabei steht nach Einschätzung der Befragten weniger die praktische Fähigkeit zum Krisen-

management im Vordergrund als vielmehr das eigene Mindset. So sollten Führungskräfte trotz Krisen positiv und optimistisch in die Zukunft blicken (4,3 von 5) und Ambiguitäten aushalten können (4,1). Zudem verhelfen Change-Management-Skills (4,2 von 5) dazu, disruptive Veränderungen erfolgreich zu managen.

Wer bei dem Tempo unserer globalen und digitalen (Arbeits-)Welt Schritt halten möchte, benötigt Resilienz. Die psychische Widerstandskraft wird mit einem durchschnittlichen Wert von 4,3 als eine der wichtigsten Zukunftskompetenzen für Führungskräfte gesehen. Denn resiliente Führungskräfte passen sich schnell an veränderte Bedingungen an, wachsen an Herausforderungen und lassen sich von unerwarteten Ereignissen nicht aus der Bahn werfen. Selbst unter Druck bleiben sie handlungsfähig und helfen ihren Unternehmen, sich nachhaltig weiterzuentwickeln. Denn eine langfristige Planung ist heutzutage und voraussichtlich auch zukünftig oftmals kaum noch möglich. Vielmehr prägt Unvorhersehbarkeit unseren (beruflichen) Alltag. Umso wichtiger wird es laut Befragten außerdem, dass Führungskräfte mutig und risikobereit sind (4,0 von 5). Erfolgreiche Führende lassen sich nicht von Unsicherheiten lähmen, sondern ergreifen die Initiative und bringen wichtige Themen agil und inkrementell voran (3,9 von 5).

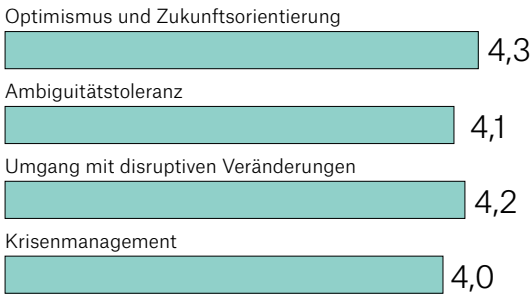
Wenn es um die Motivation, Förderung und Weiterentwicklung – und damit um zentrale Aspekte von Führung – geht, gehören People Skills nach wie vor zu den Kompetenzen, über die Führungskräfte auch in Zukunft verfügen sollten. Die Fähigkeiten, Sinn und Identität zu stiften, Potenziale zu erkennen und zu fördern und das empathische Beziehungsmanagement werden als sehr relevant angesehen (je 4,3 von 5). Kulturelle Weiterentwicklungen innerhalb des Teams aktiv zu fördern und zu gestalten, stellt hingegen von allen 16 bewerteten Zukunftskompetenzen diejenige mit der geringsten Bedeutung dar (3,5 von 5).

Talentgewinnung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

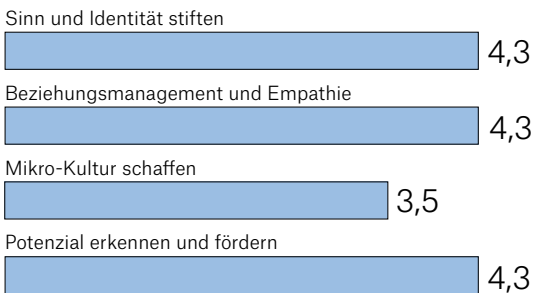
Seit 2016 blickt der TKI auf die Arbeitsmarktentwicklung und stellt die Frage: Wie entwickeln sich die Möglichkeiten zur Gewinnung interner und externer Talente? Die diesjährigen Studienergebnisse führen dabei den Positivtrend, der seit dem ersten Halbjahr 2022 zu beobachten ist, weiter. Auch wenn das Talentklima nach wie vor negativ ist – also die gewünschte Anzahl an Talenten nicht ausreichend zur Verfügung steht –, so entspannt sich sowohl der unternehmensinterne als auch der externe Arbeitsmarkt kontinu-

Diese Kompetenzen brauchen Führungskräfte in Zukunft

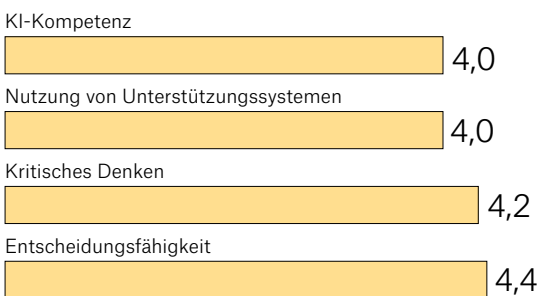
Unternehmerische Skills



Leadership Skills



Problemlösung und Entscheidung



Selbstmanagement



n = 130
Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (weniger wichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Quelle: Talentsklimaindex 2024 von Profil M und Hochschule Fresenius

ierlich weiter. 40 Prozent der Befragten gaben etwa an, Talente auf dem externen Arbeitsmarkt gut gewinnen zu können – im zweiten Halbjahr 2023 lag der Wert bei nur 28 Prozent. Laut 42 Prozent der Studienteilnehmer gestaltet sich die interne Verfügbarkeit von Talenten ebenfalls als gut (zweites Halbjahr 2023: 34 Prozent). Trotz dieser deutlichen Entspannung bleiben die Befragten nur verhalten optimistisch: 28 Prozent prognostizieren einen nachhaltigen Entspannungseffekt mit Blick auf die interne Verfügbarkeit von Talenten in den kommenden Jahren und etwas mehr als jeder Vierte (26 Prozent) sieht eine weiter andauernde günstige Entwicklung für die externe Verfügbarkeit von Talenten.

Frühere TKI-Befragungen zeigten einen deutlichen Unterschied hinsichtlich der Talentgewinnung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt. Neue Mitarbeitende zu gewinnen, wurde bisher als deutlich problematischer bewertet. Beim TKI 2024 präsentiert sich ein anderes Bild: Mit nur vier Prozentpunkten Abstand kommen die Befragten zu dem Schluss, dass Talente extern nahezu genauso gut wie intern gewonnen werden können.

Hier zeigen sich die Einflüsse aktueller Arbeitsmarktentwicklungen. Zum einen ist der Wechselwille der Arbeitnehmenden in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Zum anderen ist die wirtschaftliche Lage angespannt, was zu Stellenabbau und somit zur Freisetzung von Talenten führt.

Führungskräfteentwicklung gehört auf jede Unternehmensagenda

Der TKI 2024 verdeutlicht: Das Kompetenzprofil von Führungskräften verändert sich in Zukunft stark und umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Skills. Gefragt ist eine Kombination aus People Management und Business-Management-Kompetenzen. Viele Unternehmen geben an, dass ihr Führungsteam heutzutage diesem Bündel an Fähigkeiten noch nicht gerecht wird. Umso wichtiger ist es, jetzt mit gezielter Führungskräfteentwicklung die entsprechenden Weichen zu stellen. Hierzu gehört gezieltes Leadership Development – denn Führungskräfte haben nicht nur die Pflicht, in diesen dynamischen Zeiten sicher zu führen, sondern auch das Recht, dafür eine passgenaue und zeitgemäße Ausbildung zu erhalten. Durch individuell zugeschnittene Entwicklungsprogramme und Trainings entwickeln sie die notwendigen Kompetenzen, um den Herausforderungen im Führungsalltag gerecht zu werden. ■



ANJA BEENEN ist Managing Director beim Beratungsunternehmen Profil M. Seit über 20 Jahren begleitet sie Unternehmen bei der Entwicklung von Führungskompetenz und Führungskultur.



DR. KLAUS P. STULLE ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius und Experte für Personal- und Managementdiagnostik.

II. Strategie & Führung





Den Takt vorgeben

Von Sandra Golla und Kai Anderson

Künstliche Intelligenz (KI) ist im Begriff, die Arbeitswelt zu revolutionieren. Wer eine Zukunft anstrebt, in der Menschen den Maschinen den Takt vorgeben und nicht umgekehrt, muss menschenzentriert handeln. Folglich ist HR gefordert und muss im Unternehmen dafür werben, wirtschaftliche und soziale Interessen in Einklang zu bringen.

● Alle reden über KI – während einige die Technologie als die nächste große Revolution betrachten, tun andere sie als vorübergehenden Hype ab. Doch ist diese Entwicklung wirklich nur ein Hype? Natürlich weiß niemand, wie genau sie die Welt langfristig verändern wird. Eines steht jedoch fest: KI ist Beschleuniger der digitalen Transformation und bietet enorme Chancen für Wachstum, Innovation und Produktivität. Kein Unternehmen wird diesen Wandel aussitzen können. Um die Vorteile für alle Beteiligten ausschöpfen zu können, muss das Thema und der dazugehörige Lösungsraum ganzheitlich betrachtet werden. Dabei stehen zuerst die Menschen mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten im Mittelpunkt. Ebenso bestimmen die Aufgaben und Tätigkeiten, die es in Zukunft zu bewältigen gilt, darüber, wie KI eingesetzt wird.

HR kann Verantwortung übernehmen

Wer wird uns durch diese Ära des Wandels führen? Oder, genauer gesagt: Wer wird dafür sorgen, dass wir die Potenziale nutzen und gleichzeitig nicht den Menschen als wichtigste Ressource aus dem Auge verlieren? Der Erfolg von KI für Unternehmen

liegt in der Kombination aus Mensch und Maschine, wobei KI als Verstärker menschlichen Schaffens und nicht als Produktionsfaktor an sich fungiert. Deshalb sollten wir das Thema – bei allem Respekt – nicht zuerst der IT überlassen; vielmehr muss die HR-Funktion eine zentrale Rolle übernehmen, da sie für die Menschen in der Organisation und die Arbeit als solche verantwortlich ist. Unsere Beobachtungen aus ersten Projekten zeigen, dass Unternehmen KI aktuell primär einsetzen, um effizienter zu arbeiten. „Mehr mit weniger“ ist das Mantra unserer Zeit, das sich aufgrund der demografischen Entwicklung in unseren Unternehmen manifestiert. Insbesondere der effizientere Einsatz von Personal soll den Unternehmen helfen, ihre Ziele zu verwirklichen.

Mehr mit weniger – dank KI

In der jährlich weltweit durchgeführten Studie „Global Talent Trends“ 2024 von Mercer zeigt sich, dass die Mehrheit der Executives in Unternehmen bereits zweistellige Produktivitätssteigerungen erwartet – vier von zehn Befragten versprechen sich sogar einen Anstieg von mehr als 30 Prozent. Denn KI kann Potenziale erschließen, die Geschwindig-

keit von Arbeitsprozessen erhöhen und gleichzeitig die Ergebnisse verbessern. Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz von KI in der Programmierung, um Codes zu schreiben. Mithilfe von sogenannten Code-Generatoren können Entwickler ihre Codes automatisch erstellen lassen und müssen nur noch spezifische Anforderungen und Design-Richtlinien festlegen. Die Arbeit wird dadurch nicht nur effizienter, auch die Qualität der Codes erhöht sich. Es gibt Stimmen, die bereits das Ende der Programmierung ausrufen, und zumindest im Bereich der Frontend-Entwicklung ist dies absehbar. Verschiedene Studien und Pilotprojekte weisen auf Effizienzsteigerungen von 15 bis 40 Prozent hin, je nach Anwendungsbereich. Diese Potenziale sind stark abhängig vom jeweiligen Anwendungsfall und den damit verbundenen Rollen. Wir erleben seit einigen Jahren eine zunehmende Nachfrage nach „Strategischer Personalplanung“, wobei vorhergesagt werden soll, wie sich die Qualität der Arbeit unter dem Einfluss von KI verändert. Dabei werden die Aufgaben für jede Rolle analysiert und neu zusammengestellt. Spätestens hier beginnt die echte Transformation der Belegschaft. In einem weiteren Schritt wird ermittelt,

wie sich KI auf die Kapazitäten und die zukünftig benötigten Skills auswirkt – einschließlich der daraus resultierenden Personalmaßnahmen.

Dies funktioniert hervorragend in den Support-Funktionen und damit ebenso in der HR-Domäne. Auch im People Management bietet KI die Chance, „mehr mit weniger zu erreichen“. Wie die Studie von Mercer zeigt, sind 65 Prozent der HR-Mitarbeitenden der Meinung, dass KI die aktuelle Arbeitslast in HR reduzieren wird. Während heute transaktionale Tätigkeiten immer noch die Mehrheit der täglichen HR-Arbeit ausmachen, werden es schon in wenigen Jahren vor allem inhaltliche

Tätigkeiten und strategische Arbeit sein. Schöne neue Welt. Mit Blick auf die Mitarbeitenden werden die Auswirkungen gravierend sein – das ist zumindest die Erwartung der Executives: Die Hälfte ist der Überzeugung, dass KI ihr Business-Modell fundamental beeinflussen wird und dass KI auf acht von zehn der heutigen Jobs einen Einfluss hat.

Hoher Bedarf an Weiterbildung

Vier von zehn der Executives glauben, dass in ihren Unternehmen Jobs durch KI ersetzt werden. Bei den Mitarbeitenden ist das Thema noch nicht so präsent. Nur

einer von zehn Mitarbeitenden fürchtet den Jobverlust durch KI und etwa ein Drittel der Mitarbeitenden erwartet, dass sie durch ihr Unternehmen auf diese Veränderungen vorbereitet werden. Dass ein erheblicher Bedarf an Weiterqualifizierung und Upskilling besteht, um KI bestmöglich zu nutzen, ist unbestritten. Nur 13 Prozent der Executives glauben, dass ihre Mitarbeitenden bereits in der Lage sind, KI zu adaptieren und zu nutzen. So haben viele Unternehmen – wie auch Mercer – interne KI-Trainingsprogramme gestartet, die Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten vermitteln, um mit der neuen Technologie bestmöglich zu arbeiten. Ziel

HR im Wandel der Zeit

Revolution	1760-1870	1870-1947	1947-1983	1983-2024	2024 - ?
	Mechanisierung	Massenproduktion	Automatisierung	Vernetzung	Kognitive Revolution
Erfindungen	Dampfmaschine Indem sich die Arbeit von Handgeräten auf Maschinen verlagert, wird die Produktion revolutioniert.	Elektrizität & Fließbandarbeit Das Zeitalter der großen Fabriken, der Massenproduktion und des Massenkonsums.	Elektronik & IT Das Zeitalter der Automatisierung und die Anfänge der Robotik ändern die Berufsrollen drastisch.	Internet & Smartphone Das Informationszeitalter verbindet Menschen und Informationen und globalisiert sowohl den Handel als auch die Arbeitskräfte	Künstliche Intelligenz Large Language Models (LLMs) und generative KI verändern grundlegend, wie Informationen verarbeitet und Entscheidungen getroffen werden. Output kann somit deutlich schneller erzeugt werden.
Rolle von HR	HR ist ein sich entwickelnder Bereich, da die Arbeit demokratisiert und mechanisiert wird. Dies führt zu einer stärkeren Fokussierung auf die Sicherheit und Rechte der Belegschaft.	Steward of Employment HR wird zu einer formalisierten Rolle im Unternehmen und sorgt dafür, dass der Betrieb reibungslos funktioniert, indem jederzeit genügend Mitarbeitende mit den richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit und zu den richtigen Kosten verfügbar sind. Dazu werden Prozesse für Recruiting, Training, Employee Relations und Sozialleistungen definiert und eingeführt.	Steward of Employment Die Arbeit der HR-Funktion erweitert sich um die Bereiche Talentmanagement und Organisationsentwicklung. HR muss jetzt verstehen, wie sich die Arbeit weiterentwickelt und mit den Führungskräften zusammenarbeiten, um menschliche und technologische Ressourcen aufeinander abzustimmen.	Steward of Work Der Aufgabenbereich von HR erweitert sich darauf, wie die Arbeit insgesamt gestaltet wird, da KI und Automatisierung zu wichtigen Arbeitsoptionen werden. Fortschreitende digitale Technologien machen die Erfahrungen der Mitarbeitenden noch wichtiger. Upskilling- und Reskilling-Strategien gewinnen an Bedeutung, da die Halbwertszeit von Qualifikationen immer kürzer wird.	Steward of Humanity Da die Fähigkeiten der KI exponentiell zunehmen, übernimmt HR immer mehr die Verantwortung für den ethischen Umgang mit KI. Das umfasst die Transformation der Arbeit und letztlich die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. HR soll sicherstellen, dass sowohl das Unternehmen als auch die Belegschaft von innovativen Technologien und Praktiken profitiert.

Im Zuge der fünf industriellen Revolutionen wurde die Rolle von HR sukzessive erweitert. Galt es anfangs noch, die Beschäftigung zu verwalten, so wird heute immer wichtiger, die Arbeit strategisch zu gestalten.

ist die ideale Kombination menschlicher und technischer Fähigkeiten. So entstehen neue, spannende Jobprofile, in denen der Einsatz von KI fester Bestandteil ist. Die Mitarbeitenden darauf vorzubereiten und dabei auch deren Ängste zu mindern, ist aktuell die wichtigste Aufgabe.

Leitlinien für den Einsatz von KI definieren

Wie findet HR einen angemessenen Einstieg in das Thema? Ein guter Startpunkt ist nach unserer Erfahrung, die HR-Strategie zu ergänzen, beziehungsweise Rahmenbedingungen für den Umgang mit KI zu definieren. Leitlinien für den Einsatz von KI sollten aus unserer Sicht folgende zentrale Aspekte umfassen:

1. Wie die Rolle des Menschen im Umgang mit KI zu verstehen ist – KI als Unterstützung, nicht als Ersatz
2. Die ethische Nutzung von KI, insbesondere vor dem Hintergrund des Schutzes von Privatsphäre, Daten und geistigem Eigentum
3. Die Transparenz und Verantwortlichkeit hinsichtlich des Einsatzes von KI im Unternehmen
4. Die aktive Begleitung des Wandels mit Blick auf die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungs- und Kommunikationsmaßnahmen

Mit einem solchen Rahmen reklamiert HR die Rolle des „Anwalts der Menschen“ („Steward of Humanity“, siehe Abbildung auf Seite 42) in der Organisation und bildet damit ein Gegengewicht zu den finanziellen und technologischen Treibern des Einsatzes von KI. Ein Beispiel für solche rahmengebenden Aktivitäten finden wir bei einem deutschen Automobilhersteller, dessen HR-Funktion mit einem „AI Ethics Board“ sicherstellt, dass KI im Unternehmen verantwortungsvoll genutzt wird. Ein weiteres Beispiel ist ein deutscher Sportartikelhersteller, der mit dem Weiterbildungsprogramm „Game Plan A“ nicht nur technische Fähigkeiten vermittelt, sondern auch die Bereitschaft fördert, eine Kultur und ein Mindset des kontinuierlichen Lernens und der Anpassung zu entwickeln. Die Erkenntnis, dass der richtige Einsatz von KI einen Kulturwandel erfordert, ist mittlerweile nicht mehr neu. Es ist jedoch noch lange keine flächendeckende Praxis, dass HR eng und aktiv daran mitarbeitet, ein digi-

tales Mindset bei den Mitarbeitenden zu etablieren. Soll mit einer digitalen Kultur der Grundstein für die neue Arbeitswelt geschaffen werden, gilt es parallel dazu, die Arbeit, wie oben beschrieben, neu zu gestalten.

Workforce Transformation ist die Königsdisziplin für HR und wird in den kommenden Jahren den Wert und die Relevanz von HR maßgeblich bestimmen. Dem HR Business Partner kommt dabei eine zentrale Rolle zu – eine Gelegenheit für einen Neuanfang. Das gilt auch für ein zentrales HR-Mantra: „Right People, Right Place, Right Time“ wird abgelöst von „Right Skills, Right Tools, Right Tasks“. Das Allokationsproblem bleibt, die Lösungen werden deutlich intelligenter. Talent Marketplaces kündigen sich als neue Plattformen an, die mithilfe von KI ermöglichen, Mitarbeitende deutlich besser einzusetzen und zu entwickeln. Die Auswirkungen auf alle involvierten Personalinstrumente sind erheblich. Die Grundlage, um Talent Marketplaces effektiv zu nutzen, bilden Jobarchitekturen, die Skills und Entwicklungspfade für verschiedene Rollen beinhalten. Sind wir dort einmal angekommen, bleibt zu klären, wie sich mit den Errungenschaften einer erfolgreichen Transformation der Belegschaft umgehen lässt. Wie ist die digitale Dividende zu verteilen? Wieviel Produktivitätssteigerung kommt den Shareholdern zugute, wieviel den Mitarbeitenden?

Echte Transformation ermöglichen

Wenn die HR-Funktion es schafft, im Unternehmen erfolgreich für ein ausgewogenes Verständnis zu werben, können Unternehmen das Produktivitätsversprechen der KI einlösen und gleichzeitig eine menschliche Arbeiterfahrung schaffen – ein Gewinn für alle. Um diese Veränderungen im Business glaubhaft begleiten zu können, sollte HR sich gleichzeitig selbst transformieren und eine Vorbild- und Vorreiterrolle einnehmen. Alles sollte auf den Prüfstand: Das Selbstverständnis von HR, das HR-Portfolio, die dahinterliegenden Prozesse und Interaktionen sowie natürlich die HR-Rollen. In Zukunft liegt der Fokus von HR Business Partnern eindeutig darauf, die Transformation voranzutreiben. Ein Teil davon ist, Führungskräfte zu begleiten und ihnen zu helfen, echte „People Manager“ zu wer-

den. HR-Experten in den Kompetenzzentren (Centers of Excellence, CoEs) müssen künftig echte Expertenarbeit leisten und qualitativ hochwertige, zielgruppenspezifische Konzepte und Tools für Personalthemen entwickeln. Shared Service Center und transaktionale HR-Tätigkeiten werden angesichts des Einsatzes von KI, verbesserten Self-Services, radikaler Simplifizierung und zunehmender Automatisierung von Prozessen nahezu verschwinden. Fast von selbst werden HR-Prozesse effizienter und die Employee Experience optimiert, was für HR wiederum Freiräume schafft, echten Mehrwert zu bieten: Als Treiber der Transformation und „Steward of Humanity“ in der Organisation.

Hier ist die Nachricht an die HR-Community: Wir neigen dazu, die kurzfristigen Auswirkungen technologischer Entwicklungen zu überschätzen und die langfristigen Auswirkungen zu unterschätzen. Nachdem der erste Hype vorbei ist, können wir uns eben nicht entspannt zurücklehnen. Nehmen Sie sich das Mandat für diese Themen, und zwar jetzt. Die HR-Funktion kann den dringend benötigten Produktivitätsschub in den Unternehmen befeuern – durch ein neues Mindset und Fähigkeiten, die die Arbeitswelt von morgen prägen werden. Denn: Die Zukunft der Arbeit ist zuerst menschlich, dann digital. Eine Zukunft, in der Mensch und Maschine in harmonischer Koexistenz agieren, um das Beste aus beiden Welten zu vereinen. ■■■



SANDRA GOLLA ist Head of digital HR Transformation bei der international tätigen Unternehmensberatung Mercer.



KAI ANDERSON ist Head of Executive Advisory & Transformation bei Mercer.

Demokratische Kultur pflegen

Von Silvana Herold und Sofia Strabis





Zu demokratischem Verhalten aufzurufen, ist für die Commerzbank Teil des Selbstverständnisses. Deshalb hat sich die Frankfurter Bank einer brancheninternen Sozialpartner-Initiative angeschlossen, die das demokratische Bewusstsein im Arbeitsumfeld stärken möchte. Das Ziel: eine offene, vorurteilsfreie und produktive Arbeitswelt gedeihen lassen.

● Unsere Mitarbeitenden, deren Büros in unserer Frankfurter Zentrale mit Blick auf die Südseite liegen, blicken auf den Turm der Europäischen Zentralbank und weiter vorne auch auf die Paulskirche, in der 1848 das erste deutsche Parlament zusammenkam. In diesem Frühjahr, als das Grundgesetz 75 Jahre alt wurde, demonstrierten viele unserer Mitarbeitenden gemeinsam mit 35.000 Menschen rund um die Paulskirche gegen die öffentlich gemachten Pläne einer Partei, willkürlich Menschen, selbst ganzen Familien, die deutsche Staatsbürgerschaft zu entziehen. Gleichzeitig traten sie für den Schutz unserer Demokratie ein, so auch bei einem großangelegten „Lauf für die Demokratie“ am 23. Mai in Frankfurt – dem Gründungstag unserer Verfassung. Die Botschaft war klar: Es ist keine Selbstverständlichkeit, in einem demokratischen System mit der Möglichkeit zur aktiven politischen Teilhabe zu leben.

Doch angesichts der Ergebnisse der zurückliegenden Wahlen tauchte in diesem Jahr vielfach auch die Frage auf, ob unsere Verfassung noch in guter Verfassung ist. Demokratie ist kein garantiertes „Rundum-Sorglos-Paket“. Sie ist eine Lebensversicherung für unsere Freiheit, Offenheit und Diversität, die es zu schützen gilt. „Wer in der Demokratie einschläft, muss damit

rechnen, in der Diktatur aufzuwachen“ – der bekannte Satz von Dwight David Eisenhower (1890-1963) wurde in diesem Kontext in den Medien oft zitiert.

Als Unternehmen Stellung beziehen

Unser Haus blickt auf eine Geschichte von 154 Jahren zurück und ist damit mehr als doppelt so alt wie unsere Verfassung. Es herrschte Aufbruchstimmung, als die Commerzbank 1870 von Hamburger Kaufleuten gegründet wurde, um den deutschen Außenhandel im Zuge der Industrialisierung zu begleiten. Das macht die Commerzbank bis heute. Die Finanzierung rund eines Drittels des gesamten deutschen Außenhandels wird von uns begleitet. Seitdem ist unsere Haltung als Hausbank für Unternehmen und Privatkunden von Respekt, Offenheit und Zuverlässigkeit geprägt. Unsere etwa 36.000 Mitarbeitenden kommen aus rund 130 Nationen. Weltweit sind wir in mehr als 40 Ländern präsent.

Auch deshalb leistet die Commerzbank einen Beitrag, der diese Haltung unterstreicht. Gemeinsam mit unserem Management initiieren wir beispielsweise Dialogformate. So haben der Vorsitzende unseres Aufsichtsrats, Prof. Dr. Jens Weidmann, der Vorsitzende unseres Gesamtbetriebsrats, Uwe Tschäge, sowie Stefan Wittmann, ver.di-Gewerkschaftssekretär und Aufsichtsratsmitglied, gemeinsam mit unserem Vorstandsvorsitzenden Dr. Manfred Knof unsere Mitarbeitenden im

Mitarbeitende und Unternehmen können gemeinsam eine aktive Rolle für die Demokratie einnehmen.

Intranet und in den sozialen Medien mit Videoformaten dazu aufgerufen, an der Europawahl im Juni teilzunehmen.

Damit verbunden ist die Haltung der Bank, verantwortlich zu handeln, Solidarität zu bekunden und zu demokratischem Verhalten aufzurufen. Denn auch in unseren in- und externen Kommunikationskanälen nehmen wir ein Bedürfnis nach politisch klarer Positionierung aus der Arbeitgeber-Perspektive wahr. Die Beiträge und Kommentare enthalten durchgehend ein positives Stimmungsbild und erzielten über alle Medien hinweg eine sehr hohe Reichweite. Im Vorfeld unserer Kampagne zur Europawahl hatten wir unsere Mitarbeitenden eingeladen, freiwillig Teil der Kampagne zu sein. Einige Mitarbeitende haben die Kampagne der Commerzbank auf ihren persönlichen Social-Media-Kanälen geteilt.

Business Council for Democracy: Sozialpartner-Initiative für die Demokratie

Im vergangenen Jahr haben der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) und die Fachgruppe Bankgewerbe der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) eine Sozialpartner-Initiative zur Demokratiestärkung ins Leben gerufen. Es ist die erste ihrer Art, die von den Sozialpartnern einer Branche getragen wird. Die Sozialpartnerschaft stellt eine wichtige Stütze unserer sozialen Marktwirtschaft dar. Da sie sich nur in einem demokratischen Umfeld voll entfalten kann, setzen sich die Beteiligten deshalb ein für eine freiheitliche Grundordnung, gesellschaftlichen Zusammenhalt und für Vielfalt, Offenheit und Toleranz. Sie stellen sich gegen Rassismus und Antisemitismus, Hassrede, Desinformation, Verschwörungserzählung und demokratiefeindliche Bestrebungen aller Art.

Die Sozialpartner kooperieren mit dem Business Council for Democracy. Der Council ist eine Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Robert Bosch Stiftung und dem Institute for Strategic Dialogue (ISD). Die Initiative setzt sich für die Stärkung des demokratischen Bewusstseins im Arbeitsumfeld ein. Sie sensibilisiert Mitarbeitende durch digitale Lerneinheiten und vermittelt Wissen zur Entstehung und Verbreitung von Hassrede, Desinformation sowie Verschwörungserzählung. Sie zeigt außerdem, was man dagegen tun kann.

Als eines von mehr als 150 Unternehmen haben wir uns als Partner dem Business Council for Democracy angeschlossen. Die wöchentlichen Lerneinheiten mit digitaler Teamarbeit fanden von Mai bis Juli während der Arbeitszeit statt. 25 Mitarbeitende und Führungskräfte beschäftigten sich intensiv mit den Themen Hassrede, Gegenrede, Desinformation, Falschinformation und Verschwörungserzählung. Sie alle haben in ihrem Arbeitsalltag phasenweise oder regelmäßig unmittelbare Berührungspunkte mit diesen Themen, ob in Kommunikation, Compliance, Learning, Diversity & Inclusion oder innerhalb unserer Beschäftigten-Netzwerke.

Wie Hassrede und Desinformation wirken

„Es ist erschreckend, welche Tricks in den sozialen Medien angewendet werden, um künstliche Feindbilder zu schaffen. Und wie schwierig es oft ist, diese zu erkennen“, so einer der Teilnehmer. Die Absicht ist klar: Mit der Verbreitung von Vorurteilen und Zerrbildern werden Emotionen wie Wut, Zorn

und Neid gefüttert. Im Kern von Hassrede – einem der Schwerpunktthemen – geht es um menschenverachtende Aussagen und politisch motivierte Aggression. Hassrede gründet auf einer gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit und der Verwendung einer gewalttätigen Sprache, die bewusst Menschenrechte verletzt und Dialog ablehnt.

Eine weitere Sitzung fokussierte das Erkennen und die Umsetzung von Gegenrede. „Man darf sich nicht provozieren lassen oder mit dem Aggressor in den Boxring steigen“, sagte eine Teilnehmerin auf die Frage nach Zivilcourage und Einmischung. Stattdessen: Widerspruch formulieren, Solidarität mit der angegriffenen Person zeigen, Mitlesende ansprechen – mit dem Ziel, dem Post nicht noch mehr Raum zu geben. Denn genau darauf zielen die Aggressoren ab.

Der digitale Kampf um Deutungshoheit

Werden Sachverhalte von vermeintlich voneinander unabhängigen und scheinbar unterschiedlichen Quellen berichtet oder geteilt, neigen Menschen dazu, diese eher zu glauben. Deshalb nehmen insbesondere vor Wahlen Desinformation sowie Mailinformation in den sozialen Kanälen zu. Bei Desinformation geht es beispielsweise um gefälschte oder absichtlich manipulierte Audio- oder Videoinhalte, erfundene Verschwörungserzählungen oder Gerüchte. Die feindlichen Techniken werden dabei vielseitiger, wie etwa der auf Empörung abzielende Aufruf zum Teilen einer Kettenmail oder die Manipulierung eines offiziellen digitalen Pressefotos („Deepfake“). Im Ringen um die Deutungshoheit zielen die Verursacher auch auf die Bequemlichkeit der Menschen ab – denn nur wenige prüfen die Faktenlage. Deshalb geht es um folgende Kriterien: Wird der Inhalt tendenziös formuliert? Wer gibt sich als Experte beziehungsweise Expertin aus? Welche Quellen wurden genutzt? Mit Fragen wie diesen haben die Teilnehmenden den Wahrheitsgehalt von Posts und die Echtheit von Fotos überprüft.

Auch Verschwörungserzählungen nehmen im Netz kontinuierlich zu. Dies geht aus einer Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung

hervor. Demnach stimmen rund 40 Prozent der Befragten bis zu zwei abgefragten Erzählungen zu, etwa „Wissenschaftler übertreiben die Folgen des Klimawandels, um mehr Forschungsgelder zu erhalten“ oder „Das Coronavirus ist eine Biowaffe, die entwickelt wurde, um Menschen zu schaden“. Immer wieder geht es um eine „Elite“, die zum Schaden der Bevölkerung agiert. Behauptungen werden zu Tatsachen gemacht, doch über die Motive werden die Adressaten im Dunkeln gelassen. Eine wissenschaftliche Überprüfung ist nicht möglich, denn die Erzählung will vor allem Betroffenheit und Empörung auslösen. Das Prinzip fußt darauf, dass Menschen keine Erklärung für eine komplexe Situation haben, sich aber Fakten verweigern. Sie wünschen sich dennoch Selbstbestimmung und Zugehörigkeit.

Als Arbeitgeber Haltung zeigen

Digitaler Hass fördert nicht nur Gewalt, sondern ist immer häufiger auch ihr Beginn. Mit dem Verweis auf Meinungsfreiheit hat sich antidemokratische Propaganda schleichend ausgebreitet. Mit dieser „Legitimation“ sollen Hassrede, Falschinformation und Verschwörungstheorien in der Mitte der Gesellschaft verankert werden – bis sie im öffentlichen Raum unüberhörbar laut werden. Ihr Ziel ist die Manipulation demokratischer Diskurse.

Deshalb ist es wichtig, dass wir uns in der digitalen Debatte zu Wort melden und die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeitenden gestärkt werden. Als eine international tätige Bank, die in den sozialen Kanälen sichtbar ist, sehen wir es als einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, unsere digitalen Kommunikationsorte vielfältiger mitzugestalten. Wir wollen eine Onlinekultur, die von Respekt, Akzeptanz und einem klaren Bekenntnis zu Demokratie geprägt ist. Damit zeigen wir, dass es einen Unterschied macht, wenn Menschen und Unternehmen gemeinsam eine aktive Rolle einnehmen.

Gerade in Zeiten, in denen die Demokratie infrage gestellt wird, sehen wir es als unsere Verantwortung an, unsere klare Haltung nach innen und außen zu kommunizieren – nicht als



Qualifikation für Personaler und Personalerinnen – Profitieren Sie von unseren flexiblen und praxisnahen Weiterbildungen mit einer Mischung aus Workshops und Selbstlernphasen

- Ausbilder der Ausbilder/-innen
- Employer Brand Manager/-in (IHK)
- Geprüfte/-r Personalfachkaufmann/-frau
- Personalassistent/-in (IHK)
- Personalbetriebswirt/-in (IHK)
- Personalentwickler/-in (IHK)
- Personalreferent/-in (IHK)
- Recruiter/-in (IHK)

Ansprechpartnerin: Kathleen Zinselmeier
0261 30471-77 | zinselmeier@ihk-akademie-koblenz.de

IHK-Akademie Koblenz e.V. | Josef-Görres-Platz 19 | 56068 Koblenz
www.ihk-akademie-koblenz.de

Beratung und weitere
Informationen:



© istia photos - Adobe Stock

eine affirmativ-politische Initiative, sondern für ein offenes, vorurteilsfreies und produktives Arbeitsumfeld, das sich den derzeitigen Herausforderungen stellt.

Einsatz für Vielfalt und Demokratie

Auch am Arbeitsplatz begegnen sich Menschen mit differenzierten Meinungen und das ist gut so. Neben klar formulierten Spielregeln in unseren Verhaltensgrundsätzen, in denen Null-Toleranz gegenüber Diskriminierung formuliert ist, sind uns deshalb Austauschräume und Mitmachaktionen wichtig. Menschen wollen gehört, verstanden und einbezogen werden. Deshalb bieten wir unseren Mitarbeitenden auch bei diesen Themen – etwa anlässlich des diesjährigen DAX-40-Treffens „Familie und Beruf“ oder Mitmachaktionen wie dem Diversity-Tag – einen offenen Austausch über die Kommentarfunktion in unserem Intranet. Anhand der Leitplanken unserer Netiquette wird teils ausführlich diskutiert. So werden Themen transparent und verständlich.

Neben unserer Partnerschaft beim BC4D ist die Commerzbank Teil der Kampagne #Zusammenland, die sich zu Freiheit, Vielfalt und zu einer Kultur der Weltoffenheit bekennt. Damit zeigen wir eine klare Haltung zu fremdenfeindlichen, antisemitischen sowie menschenverachtenden Äußerungen. Mit unserem Beitritt zum Verein „Charta der Vielfalt“ im Jahr 2007 haben wir frühzeitig Flagge für Vielfalt gezeigt und uns klar zu unserem Ziel bekannt, ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen. Auch extern haben wir uns positioniert, beispielsweise mit unserer Beteiligung an der Solidaritätsveranstaltung „Nie wieder ist jetzt!“ in Berlin.

Diversity und Inklusion als Eckpfeiler

Unsere Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das Bekenntnis zu Vielfalt und Inklusion ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Bei uns ist jeder Mensch willkommen, so wie er ist. Wir wissen längst, dass Vielfalt in der Belegschaft – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, des Alters, sexueller Orientierung oder geschlechtlicher Identität – zu stärkerer Innovationskraft, höherer Kundenorientierung und damit besseren Ergebnissen führt. Bereits 1989 haben wir unsere erste Diversity-Initiative mit dem Titel „Frauen im modernen Banking“ gestartet. Über unsere Beschäftigtennetz-



SILVANA HEROLD ist Managing Director für den Bereich Corporate Communications der Commerzbank AG und für ihre interne und externe Kommunikation verantwortlich.



SOFIA STRABIS ist Direktorin und Abteilungsleiterin für Diversity & Inclusion, Health Management und Employer Branding bei der Commerzbank.

Menschen wollen gehört, verstanden und einbezogen werden. Dafür müssen Austauschräume geschaffen werden.

werke sowie durch unsere D&I-Beauftragte kommen Impulse aus der gesamten Bank. Rund 1.500 Mitarbeitende machen sich in sieben Netzwerken für Vielfalt und Gleichstellung stark. Sie alle machen Vielfalt erlebbar. Als erste Bank haben wir 2018 einen Aktionsplan zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen veröffentlicht. 2023 haben wir ihn unter dem Titel „Nachhaltig inklusiv“ weiterentwickelt. Unsere Ziele sind: Abbau weiterer Barrieren, verbesserter Zugang zum Arbeitsmarkt und Gestaltung barrierefreier Produkte für unsere Kundschaft.

Neben unseren zahlreichen Informationsveranstaltungen stehen unseren Mitarbeitenden in unserem Lernprogramm cliX außerdem mehrere Lernpfade zur Verfügung, wie etwa „Nachhaltigkeit & Diversity“ mit Kursen wie beispielsweise „Diversity, Inclusion & eine Kultur der Zugehörigkeit“ oder „Unconscious Bias – Unbewusste Denkmuster erkennen & ändern“.

Das Arbeitsumfeld als Ort einer demokratischen Kultur

Regelmäßig prüfen wir weitere Initiativen zur Stärkung des Arbeitsumfelds als Ort einer demokratischen Kultur. Denn im digitalen Zeitalter ist Demokratie mehr Belastungsproben ausgesetzt. Eine digitale Kultur setzt umso mehr Hassreden, Desinformation und Verschwörungserzählungen etwas entgegen – durch eine reflektierte, kritische Umgangsweise und Solidarität mit den Opfern aggressiver Online-Inhalte. Damit stärkt sie auch im Netz den demokratischen Diskurs. ■■■

III. #HER Management

Viele neue Ideen für HR



Über 15 Prozent mehr Gründungen

Die Startup-Landschaft in Deutschland entwickelt sich wieder positiv. Laut einer aktuellen Erhebung des Startup-Verbands und von Startupdetector stieg die Zahl der Neugründungen im ersten Halbjahr 2024 gegenüber dem zweiten Halbjahr 2023 um gut 15 Prozent. In konkreten Zahlen heißt das: In den ersten sechs Monaten dieses Jahres gab es 1.384 Gründungen, darunter 302 Software-Startups. Nie wurden mehr Firmen im Software-Bereich gegründet als im ersten Halbjahr 2024. Vor allem die zunehmende Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz treiben die Entwicklung voran. Besonders im B2B-Sektor seien innovative Lösungen gefragt, da sie Unternehmen helfen, Kosten zu senken und Prozesse zu optimieren, so der Report „Next Generation. Startup-

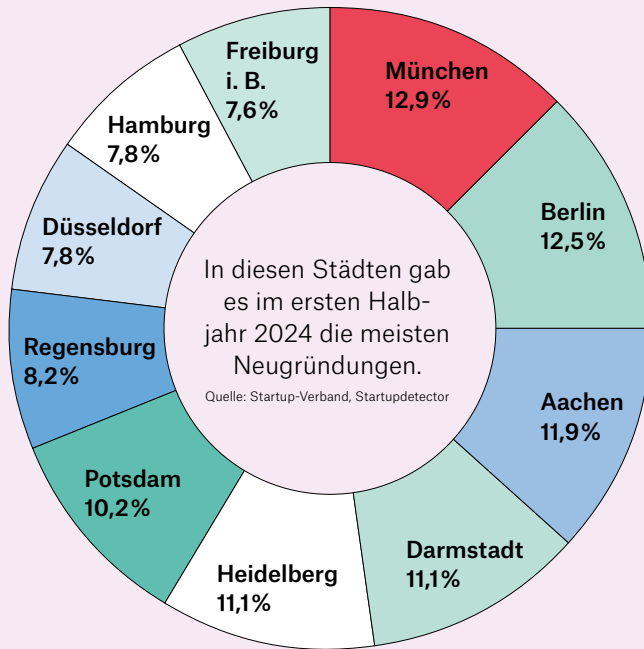
Neugründungen in Deutschland Januar bis Juni 2024“.

Für den Personalbereich registriert der Report 55 Neugründungen. Das waren 14 Prozent mehr als im zweiten Halbjahr 2023. Damit stehen HR-Startups weiterhin an neunter Stelle der Neugründungen, knapp vor Startups für den Bildungsbereich mit 54 Neugründungen. Auch bei den HR-Startups stehen vor allem Tech-basierte Lösungen im Vordergrund, die Prozesse verschlanken und dabei helfen, die Arbeit zu automatisieren.

Wie wichtig Startups als Treiber für Neuerungen im HR-Bereich angesehen werden, bestätigt ein Blick in aktuelle Awards: Für den HR Startup Award, der in diesem Jahr zum neunten Mal auf dem Personalmanagementkongress ver-

liehen wurde, bewarben sich 61 Startups – deutlich mehr als in den Vorjahren. Dabei wurde die gesamte Bandbreite der HR-Arbeit abgedeckt. Die meisten Einreichungen kamen aus den Bereichen Personalmarketing und Recruiting (19 Bewerbungen), Compensation und Benefits (zehn Bewerbungen) und HR/People Analytics (acht Bewerbungen). Der HR Innovation Award, bei dem seit 2016 Startups und Grownups ihre innovativen Lösungen für den HR-Bereich dem Juryvotum stellen und der auf der Zukunft Personal Europe verliehen wird, verzeichnete in diesem Jahr sogar 91 Einreichungen. Alle Gewinner aus dem Jahr 2024 sind Startups. Ähnlich sah es 2023 aus: In diesem Jahr waren vier der fünf Preisträger des HR Innovation Awards Startups.

Städte mit Innovationsklima

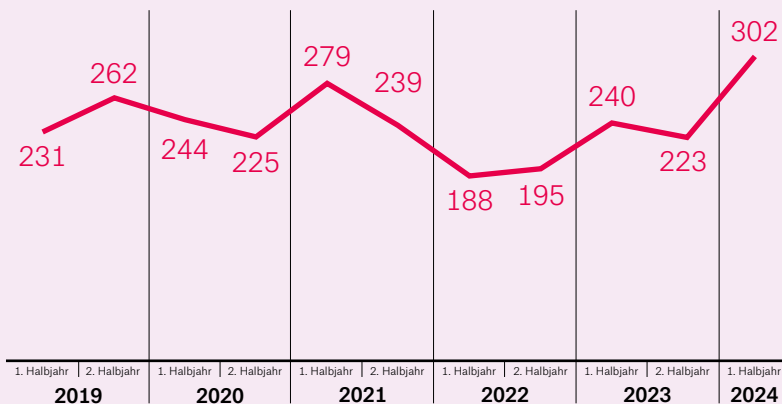


46

Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland haben bereits ein gescheitertes Unternehmen hinter sich. 42 Prozent blicken sogar auf zwei bis drei erfolglose Gründungen zurück. Dennoch schreckt das nicht ab, sondern ermutigt zu Neugründungen.

Quelle: Aspiring Entrepreneurship 2024 Report

Neugründungen von Software-Startups



Quelle: Startup-Verband, Startupdetector

Prämierte HR-Startups

Likeminded, eine 2020 gegründete digitale Plattform mit Angeboten für die Stärkung mentaler Gesundheit im Unternehmen, ist der Gewinner des HR Startup Awards 2024.

Onuava, eine Online-Kinderwunsch-Plattform, erhielt den Sonderpreis des HR Startup Awards 2024 und den HR Innovation Award 2024 in der Kategorie Corporate Health.

Peaches, eine 2022 gegründete Plattform mit Hilfestellungen zu Familienplanung, gewann den diesjährigen HR Innovation Award in der Kategorie Recruiting & Attraction.

Stella Coach bietet seit gut zwei Jahren ein virtuelles Coachingprogramm für junge Beschäftigte und erhielt den HR Innovation Award in der Kategorie Learning & Development.

Neobrain, 2018 gegründet, entwickelte eine KI-gestützte Software für Talent Management und wurde mit dem Innovation Award in der Kategorie HR Tech & Digital Transformation ausgezeichnet.

Nawida, 2022 gegründete KI-Plattform für Marktanalysen und Jobmatching, wurde auf der ICR Recruiting Trend 2024 Konferenz als das beste Recruiting-Startup prämiert.

Freemom ist ein 2023 gegründetes Startup, das freiberuflich tätige Working Moms und Unternehmen zusammenbringt und belegt den zweiten Platz der innovativsten Recruiting Startups 2024.

Empion entwickelte ein automatisiertes Headhunting-System für Fachkräfte. Das Startup, das seit 2021 aktiv ist, erhielt den dritten Platz der innovativsten Recruiting Startups 2024.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Monika Deinhart: *Kündigungsblues Ade*. Story-One Publishing, 2024, 18,00 Euro.



Was ist der wichtigste Satz/außergewöhnlichste Gedanke in Ihrem Buch?

„Wertschätzung und Maschinenöl haben eines gemeinsam: an der richtigen Stelle und in der wohl-tuenden Menge können sie Wunder bewirken.“

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Das Thema beschäftigt mich seit Beginn meiner Berufstätigkeit: Meine erste Stelle bekam ich in Hepenheim, weil in Hamburg eine Abteilung geschlossen wurde. Und ich habe in über 30 Berufsjahren erfahren, welche Auswirkung eine Kündigung auf die betroffenen Menschen haben kann.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Das Wie der beruflichen Trennungen hat einen immer stärkeren Einfluss auf das real wahrgenommene Unternehmensimage – jenseits der offiziellen Webseite – und damit auf die Güte und Anzahl der Bewerbungen der Fachkräfte.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

„Offboarding und Ihr Unternehmensimage“ oder „Best Practise Offboarding“.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Wir leben in einer Zeit mit vielen Entlassungen. Das „Wie“ der beruflichen Trennung beziehungsweise das Verdauen des Erlebten wirken sich stark auf die künftigen Vorstellungsgespräche und die Probezeit aus.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Meist wird Kündigung als ein Kapitel in Kombination mit anderen Personalthemen angesprochen oder es gilt immer noch als Tabu, über das Wie der Kündigungen zu sprechen. Jetzt gibt es ein Buch zu dem Thema mit Tipps und Inspirationen.



Was bringt ein firmeneigenes Fitnessstudio, wenn es niemand nutzt? Muss der Obstkorb auch ins Homeoffice geschickt werden? Nicht immer sind Benefits ziel-

führend, insbesondere dann, wenn die Beschäftigten eigentlich etwas ganz anderes bräuchten, zum Beispiel Hilfe bei der Suche nach einer Kinderbetreuung oder Unterstützung bei Konflikten am Arbeitsplatz. Dieses Buch geht von der Frage aus, welche sozialen Benefits wirklich einen Unterschied machen. Es stellt das Konzept der Employee Assistance Programs (EAP) vor, zeigt die Bandbreite der Möglichkeiten auf, liefert Praxisbeispiele und beschreibt Machbarkeit und Finanzierung.

Karin Esch: *Engagierte Mitarbeitende mit EAP*. Wiley-VCH, 2024, 29,99 Euro.



Trendforscherin Birgit Gebhardt beschreibt zehn Arbeitswelten, wie sie im Jahr 2040 aussehen könnten. Wer bei dem Titel des Buchs Bilder erwart-

et, wird enttäuscht. Die Autorin lädt ihre Leser vielmehr ein, sich diese Bilder selbst zu machen. Jedes Kapitel ("Motiv") startet mit einer Bildbeschreibung, bevor verschiedene, wiederkehrende Charaktere die Story mit Leben füllen. Am Ende jedes Motivs folgt ein Kommentar, der das Geschehene hinterfragt. Die Kurzgeschichten kommen leichtfüßig, aber nicht unkritisch daher. Alles in allem eine kurzweilige Lektüre.

Birgit Gebhardt: *Future Pics – Ausblicke in eine neue Lebens- und Arbeitswelt*. Gabal, 2024, 25,00 Euro.



MONIKA DEINHART Nach 30 Jahren in der Lebensmittelindustrie in verschiedenen (Führungs-)Positionen berät sie Unternehmen mit dem besonderen Blick auf das Unternehmensimage.

Startup Corner



Pavlo Stroblja, Gründer und Geschäftsführer von Queermentor, agiert auch als Keynote Speaker und Diversity-Berater zu Themen wie LGBTQIA-Empowerment und inklusiver Arbeitswelt.

Startup des Monats: Queermentor

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind Queermentor, eine gemeinnützige Organisation, die Förderung, Weiterbildung und Vernetzung für die LGBTQIA-Community und Allies anbietet. Wir unterstützen queere Menschen bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Durch Mentorings, Trainings und Netzwerkevents bestärken wir unsere Mitglieder darin, ihre eigene Identität schätzen und lieben zu lernen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Laut einer Studie des DIW von 2019 leiden queere Menschen dreimal öfter an Burnout als ihre heterosexuellen Kolleginnen und Kollegen. Weil viele LGBTQIA-Mitglieder den Glaubenssatz „Du bist nicht gut genug“ internalisiert haben, sind sie perma-

nent unter dem Druck, sich beweisen zu müssen. Mit unseren Lösungsansätzen ermöglichen wir Prävention und helfen Unternehmen, inklusivere und gesündere Arbeitsplätze zu gestalten.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?

Ich habe Queermentor 2021 gegründet, weil es damals kein vergleichbares Angebot gab. Ich kannte viele queere Menschen und Allies, die erfolgreich ihren Weg gegangen sind und nach einer Möglichkeit suchten, sich in HR und für die Community zu engagieren. Wir bringen Menschen zusammen, fördern Empowerment und den Zugang zu Vorbildern. Diversity ist ein entscheidender Faktor im Fachkräftemangel und durch die Niedrigschwelligkeit unseres Angebots helfen wir, Barrieren und Vorurteile abzubauen. Durch gemeinsame Corporate-Volunteering-Programme und Förderpartnerschaften in der Queermentor Allianz, bieten wir Unternehmen die Möglichkeit ihr Employer Brand durch gelebte Vielfalt zu stärken.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Gemeinsam mit unserem Beirat, über zweihundert Mentorinnen und Mentoren, Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner setzen wir uns für eine inklusive und vielfältige Gesellschaft und Arbeitswelt ein. Wir wollen zu einer Welt beitragen, in der sich niemand aus Angst vor Diskriminierung verstecken muss und jede Person sich zugehörig fühlt.

DIGITALE PERSONALAKTE

SICHERHEIT

STATT RISIKO

umantis.com

Weil ein anspruchsvoller Bereich wie Ihr HR die beste mitarbeiterorientierte Lösung verdient.

ABACUS
umantis
Wir sind HR.



Annette Schwarz ist seit 2022 Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Stuttgarter Straßenbahnen. Davor war sie im Profisport tätig, beim VfB Stuttgart und zuletzt als Personalchefin beim Deutschen Fußball-Bund.

„Werkswohnungen sind ein Schlüssel fürs Recruiting“

Interview Daniela Furkel

Annette Schwarz weiß, wie wichtig es ist, den Beschäftigten zuzuhören. Denn oftmals sind es Kleinigkeiten, die große Hindernisse bei der täglichen Arbeit darstellen. Auf das Zuhören müssen aber auch Taten folgen. Hierfür leitet die Personalvorständin der Stuttgarter Straßenbahnen durchaus ungewöhnliche Maßnahmen ein.

Personalmagazin: Der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor ist erheblich. Wie war die Situation bei den Stuttgarter Straßenbahnen, als Sie das Personalressort übernahmen?

Annette Schwarz: Als ich dort ankam, gab es keine moderne HR-Struktur. Die Recruiting-Prozesse liefen nicht wie gewünscht. Eine Vielzahl an Stellen war unbesetzt. Zudem ist es nicht die attraktivste Branche, um Fachkräfte zu gewinnen: Es gibt Publikumsverkehr, Schichtdienste, die Bezahlung ist zum Teil ausbaufähig. Die Mitarbeitenden müssen in der Stadt wohnen, weil sie morgens um 4 Uhr mit ihrem Bus ausrücken müssen. Es ist für sie nicht möglich, dass sie 50 Kilometer oder weiter weg wohnen und erstmal eine Stunde mit dem Auto fahren. Dazu kommt das Ziel der Stadt, bis 2035 klimaneutral zu sein: Bis 2030 werden wir rund zwei Milliarden Euro in den Ausbau und die Erneuerung der Strecken und zusätzlich auch in die Umstellung der Busflotte von Dieseln auf Hybrid- und Elektrobusse sowie die dafür notwendige Ladeinfrastruktur investieren.

Inwiefern betrifft das den HR-Bereich?

Das ist eine riesige Aufgabe für HR, weil wir dadurch zum Beispiel andere Schichtpläne brauchen. Wir testen gerade einen neuen Elektrogelenkbus. Der fährt im Winter unter 200 Kilometer weit, dann muss er geladen werden. Für unsere Umläufe werden allerdings mindestens 300 Kilometer benötigt. Daher brauchen wir neue Schicht- und Einsatzpläne und mehr Personal. Gleichzeitig herrscht überall Fachkräftemangel. Unsere Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt in Stuttgart sind Daimler, Bosch und Porsche. Busfahrer ist ein Anlern-Beruf. Nach knapp vier Monaten Ausbildungszeit ist man mit der Lizenz in der Lage, einen Bus zu steuern. Die Fachkräfte gehen aber auch zu Daimler oder Porsche und lassen sich dort für andere Jobs anlernen. Dort verdienen sie mehr, weil andere Tarifverträge gelten.

Was haben Sie bei der SSB verändert?

Wir sind mit dem Team sehr schnell ins Tun gegangen, haben die komplette HR-Struktur auf den Prüfstand gestellt und neue Recruiting-Prozesse eingeführt. Im Vordergrund stand die Frage: Wie bekommen wir diese Leute? Ganz klar über Schnelligkeit im Recruiting und darüber, ein Top-Arbeitgeber in Stuttgart zu werden. Auch wenn wir weniger Geld bezahlen können als die großen Unternehmen, können wir mit Sozialleistungen und einer guten Unternehmenskultur punkten. Wir können bei den Dingen ansetzen, die die Mitarbeitenden bewegen. Wir fragen sie, was sie wirklich brauchen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Wir haben bereits sehr gute Sozialleistungen. Unter anderem kann man für sein Kind einen Kita-Zuschuss abrufen. Ich habe mich gewundert, dass nur ungefähr ein Drittel Prozent der Eltern diesen Zuschuss nicht in Anspruch nehmen. Man kann denken, dass sie davon vielleicht nichts wissen. Aber die Wahrheit ist: Sie nehmen ihn nicht in Anspruch, weil sie keinen Kita-Platz finden. Also ist die Sozialleistung zwar gut gemeint, aber viele Mütter und Väter können damit nichts anfangen. Eine Reaktion darauf ist, dass wir in unserem Verwaltungs-Neubau, in den wir in eineinhalb Jahren ziehen werden, eine Betriebs-Kita bauen. Ein weiteres Beispiel: Die Fahrerinnen und Fahrer müssen, wenn sie von der Schicht nach Hause kommen, mit den Kindern Hausaufgaben machen. Wir haben bis zu 50 Nationen im Unternehmen, da kommt es vor, dass die Deutschkenntnisse nicht ausreichen, eine Physik-Hausaufgabe aus der achten Klasse zu verstehen. Also bieten wir jetzt kostenfrei für alle Mitarbeiterkinder Online-Nachhilfeunterricht an. Das sind Themen, die die Eltern in den Schichtbetrieben entlasten.

Sie sagten, dass die Fahrerinnen und Fahrer wegen ihren Schichtzeiten in der Stadt wohnen müssen...

Auch die Leute in der Werkstatt, die rund um die Uhr besetzt sein muss, müssen in der Nähe unserer Großstadt wohnen. Der Wohnungsmarkt in Stuttgart ist total überhitzt. Aus früheren Zeiten haben wir aber den Vorteil, dass wir noch über rund 500 Werkswohnungen verfügen. Allerdings sind viele in die Jahre gekommen und nicht mehr auf dem neuesten Stand. Da wurde wenig investiert. Die Leute am Arbeitsmarkt waren ja immer da. Jetzt sagen wir klar: Werkswohnungen sind ein Schlüssel für die Zukunft, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bekommen. Denn man kann nicht einfach sagen: „Wir gehen jetzt mal ins Ausland und rekrutieren Busfahrer.“ Auch wenn das klappt und wir Leute finden, die nach Stuttgart kommen wollen und den Busführerschein machen, finden sie hier keine Wohnung, sondern höchstens ein überbelegtes Zimmer. Wie soll das funktionieren, wenn beispielsweise die Familie nachziehen soll?

Das heißt: Mit der Unterschrift auf dem Arbeitsvertrag ist es nicht getan.

Wenn wir Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren, müssen wir dafür sorgen, dass nach Unterschrift des Arbeitsvertrags erstens die Sprache vermittelt wird. Sprache ist ein Schlüssel für Integration. Und zweitens müssen wir dafür sorgen, dass diese

Person bei uns ein lebenswertes Leben führen kann. Dazu gehört auch die Familie. Das ist kein Wanderarbeiter, der drei Monate Bus fährt und dann Heimaturlaub macht, um seine Familie zu sehen. Da scheiden sich gerade die Geister, weil manche sagen: Das ist doch großartig, wenn jemand hier Geld verdient und ab und zu nach Hause fliegt. Aber das ist nicht meine persönliche Haltung und auch nicht die der SSB als sozialer Arbeitgeber.

Welche Pläne haben Sie für die Werkswohnungen?

Ungefähr die Hälfte unserer Werkswohnungen ist mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern belegt, darunter sind auch viele Rentner. Unser klares Commitment ist, dass wir neuen Wohnraum organisieren und den bestehenden sanieren. Das beginnt schon bei den Auszubildenden. Dort hatten wir im vergangenen Jahr erhebliche Probleme. Wir bilden in vielfältigen Berufen aus, technischen wie kaufmännischen, haben auch dual Studierende. Am Tag des Ausbildungsbeginns sagt der Ausbildungsleiter, dass einige junge Leute abgesagt haben. Ich habe mit ihnen telefoniert und nach den Gründen gefragt. Einer sagte: „Ich habe in Stuttgart schlichtweg kein Zimmer gefunden. Selbst ein WG-Zimmer kostet hier zwischen 500 und 700 Euro. Das kann ich mir mit meiner Ausbildungsvergütung nicht leisten.“

Das kann nicht sein.

Es darf nicht sein, dass Ausbildung zum Privileg reicher Eltern wird. Deshalb haben wir relativ schnell drei Wohnungen, die gerade frei geworden sind, komplett renoviert und neu aufgeteilt. Das ist die neue Idee der Azubi-WGs. Wir haben die Ikea-Möbel organisiert, die die Jugendlichen dann aufbauen mussten. Es gibt eine Standard-Ausrüstung mit Waschmaschine und Kücheneinrichtung. Denn die können sie sich bei Ausbildungsbeginn ja auch nicht leisten. Der Preis ist angepasst an den, den Studierende im Studentenwohnheim zahlen. Während ihrer Ausbildung können sie diese WG in Anspruch nehmen. Wenn sie fertig sind, haben sie noch eine Übergangsphase von einigen Monaten. Dann haben sie ein anderes Gehalt und können sich neuen Wohnraum suchen.

Wie hat sich das auf Ihr Azubi-Recruiting ausgewirkt?

Wir hatten jetzt ein Vorstellungsgespräch mit einem jungen Mann aus Venezuela, der dort die deutsche Schule besucht hat. Wir haben auch Gespräche mit Leuten aus Norddeutschland. Ich hätte nie gedacht, solche Märkte überhaupt entdecken zu können. Die Azubis sagen sich: Mal rauskommen von zuhause ist toll, außerdem habe ich eine bezahlbare Wohnung und die Community mit anderen SSBlern. Nach dem erfolgreichen Start gibt es jetzt die Überlegung, mit einer weiteren Immobilie dieses Konzept fortzuführen. Das wären dann 16 Zimmer. Das betrifft aber nicht nur Azubis und Studierende, sondern wir wollen Leuten, die aus einer anderen Stadt kommen, eine Übergangswohnung zur Verfügung stellen, in der sie für kleines Geld in einem guten Standard wohnen können, bis die Probezeit zu Ende ist.

Gibt es dafür Fördermittel?

Es gibt extrem wenig Förderungen. Es gibt einige Kreditmöglichkeiten, bei denen man sich aber langfristig binden muss, diese Einrichtung aufrechtzuerhalten. Das können wir nicht machen. Niemand weiß, ob in 30 Jahren überhaupt noch dieser spezielle Bedarf vorhanden ist. Abgesehen davon sage ich: Es bringt nichts, in das Recruiting von Busfahrerinnen und Busfahrern zu inves-

tieren, wenn sie hier keine Unterkunft finden. Das ist zu kurz gedacht. Wir haben hier wie gesagt 50 Nationen. Da kommen auch private Konflikte in die Organisation. Bevor sich jemand zwei Wochen krankmeldet, versuchen wir als Arbeitgeber mit Themen, die wirklich Unterstützung bieten, ihr Leben zu organisieren.

Wie viele Personen kümmern sich um solche Themen?

Wir haben eine eigene Sozialberatung, in der die Beschäftigten von Schuldenberatung bis Sucht, von Lebenskrise bis Trennung alle Themen besprechen können. Meine erste Amtshandlung war eine Feelgood-Managerin einzustellen. Denn im Monatsgespräch mit dem Betriebsrat kommen 20 Kleinigkeiten auf: Die Wasserspender funktionieren nicht, an den Infoterminals fehlt die Maus, das Kantinenessen ist nicht ausgewogen. Aber es kann sich niemand direkt darum kümmern. Wir brauchten eine Person im Betrieb, die sich um solche Dinge nachhaltig kümmert.

Was gehört zu den Aufgaben Ihrer Feelgood-Managerin?

Ihr aktuelles Projekt ist, fast 50 Pausenräume, die in die Jahre gekommen sind, zu inventarisieren und zu renovieren. Mit heruntergekommenen Pausenräumen drückt man keine Wertschätzung aus. Es geht aber auch um Kleinigkeiten. Unsere Feelgood-Mana-

„Wir schaffen es nicht, an jeder Endhaltestelle eine Toilette zu bauen. Wenn ich solche Grundbedürfnisse nicht befriedigt bekomme, muss ich nicht über New-Work-Themen diskutieren.“

gerin war früher Betriebsrätin und hat das Ohr an der Belegschaft. Sie kommt mit Themen auf mich zu, von denen ich nicht gedacht hatte, dass sie ein Problem sein könnten.

Zum Beispiel?

Die Fahrer beschwerten sich, dass in den Vertragsgaststätten, in denen sie vergünstigt zu Mittag essen können, durch die Inflation das Essen zu teuer wurde. Wir haben jetzt in die Wege geleitet, dass man das Kantinenessen, das bei uns gekocht wird, vakuumiert bestellen kann. Das wird wie Essen auf Rädern an die jeweiligen Standorte ausgefahren. Das ist das gleiche Essen wie in der Hauptverwaltung, zum gleichen Preis. Das sind Kleinigkeiten, von denen ich anfangs sagte: Mal wirklich mit den Leuten ins Gespräch kommen: Wo drückt denn der Schuh?

Wo drückt der Schuh besonders stark?

Eine vermeintliche Kleinigkeit, die mich sehr beschäftigt hat: Wir schaffen es nicht, an jeder Endhaltestation eine Toilette zu bauen. Wenn ich solche Grundbedürfnisse nicht befriedigt bekomme, muss ich nicht über Fancy Führungskonzepte oder New-Work-Themen diskutieren. Ein weiteres Thema ist: Wir haben 3.500 Beschäftigte, Durchschnittsalter 45 Jahre. In absehbarer Zeit bekommt wahrscheinlich die Hälfte dieser Personen ein Problem mit Pflege. Dann werden ihre Eltern pflegebedürftig – von ganz leicht mit Betreuung beim Einkaufen bis hin zu einem Pflegegrad. Wir sehen jetzt schon, dass einige Fahrerinnen und Fahrer in Teilzeit gehen, weil deren Eltern Betreuung brauchen. Damit verschärft sich der Fachkräftemangel. Ich bin weit weg von Sozialromantik, aber als Unternehmerin sage ich: Wie kann ich dem entgegenwirken und meine Leute unterstützen?

Haben Sie eine Lösung?

Ich werde mich nächstes Jahr dafür einsetzen, dass wir zunächst Aufklärungsarbeit betreiben: Wie viele unserer Beschäftigten haben überhaupt eine Pflegevollmacht? Wie viele wissen, wie man einen Pflegeantrag stellt? Manchmal gibt es auch sprachliche Probleme. Wir werden in der Sozialberatung verstärkt auf das Thema Pflege eingehen, damit so wenig wie möglich an der Familie hängenbleibt. Aber wir können nicht alle Mitarbeitenden zur Sozialberatung schicken. Eine Stelle, die sich nur um solche Themen wie Einstufung, Pflegeanträge, Korrespondenz kümmert, wäre hilfreich. Es geht um Arbeitsfähigkeit.

Wie viele neue Mitarbeitenden stellen Sie pro Jahr ein?

Wir haben 270 Neueinstellungen im Jahr. Bei uns hat die Mitarbeiter-Werben-Mitarbeiter-Maßnahme extrem gut eingeschlagen. Wir haben eine 0711-Prämie eingeführt. Das ist die Vorwahl von Stuttgart, die jeder kennt. Für jede Mitarbeiterempfehlung gibt es 711 Euro, wenn der oder die Neue die Probezeit übersteht. Und es gibt weitere 711 Euro nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit. Zuerst gab es einige Diskussionen, dass das zu teuer sei. Aber eine Stellenausschreibung kostet 3.000 Euro. Jetzt beginnt das Recruiting in den sozialen Netzwerken der Fahrerinnen und Fahrer, in die wir kaum Zugang hätten. Die Empfohlenen müssen trotzdem das Einstellungsverfahren durchlaufen und die Probezeit überstehen. Aber es ist ein Anreiz zu sagen: Die Firma ist gut, ich werde gut behandelt, gehe raus als Botschafter und rekrutiere selbst neue Leute. Das funktioniert allerdings nur, wenn der Arbeitgeber wirklich empfehlenswert ist. ■■■



Innovative HR Software für Mittelstand & Konzern!

rexx systems optimiert die Personalarbeit für Unternehmen: Von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden. Vom Mittelstand bis zum Konzern.

Jetzt kostenlos testen!

Mehr Information:



www.rexx-systems.com

Passiv Jobsuchende für sich gewinnen

Von Daniela Furkel



Passiv Jobsuchende gelten als Goldgrube für Arbeitgeber. Sie befinden sich in einer festen Anstellung und suchen nicht aktiv nach einer neuen Stelle. Aber sie sind durchaus wechselwillig, wenn sie ein spannendes Angebot erhalten. Doch wie kann man sie erreichen? Moderne Technik eröffnet verschiedene Wege.

● Arbeitsbelastung ist ein wichtiger Grund für Beschäftigte, ihren bisherigen Job in Zweifel zu stellen. Der Jobwechsel-Kompass der Königsteiner Gruppe für das zweite Quartal 2024 besagt, dass 32 Prozent aller Beschäftigten am liebsten den Arbeitgeber wechseln würden. Bei jungen Menschen zwischen 18 und 29 Jahren liegt die Wechselbereitschaft sogar bei 46 Prozent.

Der Wechselwille ist vorhanden

Nicht nur die Arbeitsbelastung schürt den Wunsch nach Veränderung im Job, sondern auch die nicht immer vorhandene Work-Life-Balance. Und es gibt weitere Gründe, die sich je nach aktueller Lage ändern können: Anfang 2024, beim Jobwechselkompass des ersten Quartals 2024, zeigten sich die Befragten vor allem unzufrieden mit der Höhe ihrer Vergütung, mit ungleicher Bezahlung und mit fehlender Gehaltstransparenz.

Der Wunsch nach einem Jobwechsel sagt allerdings noch nichts darüber aus, wer von diesen Personen tatsächlich nach offenen Stellen googelt und Jobportale durchforstet und wer weiterhin passiv bleibt und sich mit der aktuellen Situation arrangiert. Solch „passiv Stellensuchende“ treffen keine bewusste Entscheidung, ihr Unternehmen zu verlassen. Eigentlich ist dieser mittlerweile etablierte Begriff nicht ganz treffend, denn diese Personen befinden sich nicht auf der Suche. Stolpern sie jedoch über ein interessantes Angebot, das auch noch die richtigen Argumente für einen Wechsel liefert, können sie zu ernsthaften Bewerbern werden. Die Vorteile dieser latent Wechselwilligen: Sie sind meist hoch

qualifiziert und in ihren aktuellen Positionen erfolgreich. Sie sind ihrem bisherigen Arbeitgeber gegenüber immer noch loyal, obwohl sie sich durchaus eine andere Betätigung vorstellen könnten.

Das wirft die Frage auf, wie Arbeitgeber diese Personen mit ihren Jobangeboten erreichen. Hierfür gibt es zahlreiche neue Möglichkeiten, manche sind KI-gestützt.

1. Anzeigen in Google oder Youtube

„Aktiv Jobsuchende sind gut über Google erreichbar“, weiß Thorsten Piening, Chief Marketing Officer und Mitgründer von Personmatch. Sein Unternehmen hat unter anderem „Job Ads“ entwickelt, mit denen die eigene Stellenanzeige – wenn sie bei einer Job-Suchanfrage mit den genannten Kriterien übereinstimmt – ganz oben in den Ergebnissen der Suchmaschine erscheinen. Mit diesem Tool lässt sich Aufmerksamkeit bei denjenigen Personen, die nach Jobanzeigen googeln, schaffen. Aber nicht bei denjenigen, die untätig bleiben. „Das gezielte Ansprechen passiv wechselwilliger Kandidatinnen und Kandidaten überfordert viele Arbeitgeber“, hat Thorsten Piening beobachtet. „Dabei bieten die Suchmaschine Google sowie die Videoplattform Youtube ziemlich gute Voraussetzungen dafür, diese Personen auf interessante Jobs aufmerksam zu machen“, sagt er.

Die Basis dafür liegt in den Daten, die Google sammelt. „Wir alle zahlen für die Nutzung der Suchmaschine mit unseren Daten. Dabei ist uns oft gar nicht bewusst, wie umfassend wir die Dienste nutzen, denn sie gehen weit über die bekannte Google-Suche hinaus, beispielsweise über Google Maps, Google Mail, Chrome, Android oder Youtube“, so Thorsten Piening. „Google kennt uns teilweise besser, als

wir uns selbst kennen. Zudem beschränkt sich die Google-Werbung nicht nur auf die Suchergebnisseite, sondern erstreckt sich auf mehr als 35 Millionen Webseiten weltweit“, fährt er fort.

Dort könnten Arbeitgeber die Nutzerinnen und Nutzer über sogenannte Google Display Ads oder über Youtube Ads erreichen. Die Technologie seines Unternehmens sorgt dafür, dass zum Beispiel jene Personen, die im IT-Bereich beschäftigt sind und sich in den vergangenen sechs Monaten für einen Jobwechsel interessiert haben, ausgewählt werden. „Kombiniert mit einer geografischen Ausrichtung garantiert dies eine genaue Ansprache der relevanten Zielgruppe“, so Piening. Diese Methode eignet sich für alle Branchen, Fachbereiche, Karrierelevel oder Regionen, denn nahezu alle Menschen nutzen Google oder Google-Dienste.

2. Personalisierte Videos in Social Media

Latent Wechselwillige sind normalerweise nicht auf den klassischen Jobportalen aktiv. Aber sie sind zumindest via Active Sourcing in den sozialen Medien erreichbar, lautet die Lösung von Marcel Pfenning, CFO und zuständig für Business Development bei Deepx. Er sagt: „Idealerweise ist die Ansprache innovativ und wurde mithilfe von KI unterstützt. Dadurch können individuellere Informationen angesprochen werden und die einzelne Person fühlt sich besser wahrgenommen und wertgeschätzt.“

Sein 2023 gegründetes Startup hat ein Automatisierungstool entwickelt, mit dem Talente mit personalisiert wirkenden Videos auf LinkedIn und Xing angesprochen werden. „Personalisiert deswegen, weil sie ihre eigenen Profile, Websites oder andere individuelle Informationen im Video sehen“, erläutert er. Dafür müsse ein Arbeitgeber jedoch nur ein Video aufnehmen. Dieses werde dann für jede einzelne Person, die angesprochen werden soll, angepasst, produziert und versandt. „Aus einem aufgenommenen Video werden also Hunderte von persönlich wirkenden, aber automatisiert erstellten Videos“, fasst Marcel Pfenning zusammen.

Laut eigenen Erhebungen werden bis zu 80 Prozent der personalisierten Videos angeschaut, 77 Prozent sogar im Schnitt bis zum Ende. Ein weiterer Vorteil der personalisierten Videos sei, dass sie mehr Informationen als reine Text-Ansprachen bereitstellen. „Sie liefern Persönlichkeit

mit und können Humor, Sympathie und Identifikation ganz anders ermöglichen“, so Marcel Pfenning. Die Videos seien vor allem für passiv Stellensuchende in den Bereichen IT und Engineering interessant. „Laut einer Studie von Indeed sind passiv Suchende in den Bereichen IT und Engineering am häufigsten bereit, sich auf neue Möglichkeiten einzulassen“, weiß er. Aber auch der Marketing- und Sales-Bereich sowie junge Talente seien offen für diese Methode.

3. Die eigene Karriereseite bewerben

Wenn das Talent nicht zum Berg kommt, muss der Berg zum Talent kommen. Dieses Prinzip gilt ähnlich für die Karriereseite: Wenn latent Wechsewillige nicht von selbst nach geeigneten Arbeitgebern und Stellenangeboten suchen, müssen ihnen die Angebote dort präsentiert werden, wo sie sich im Internet aufhalten. Deshalb hat die Jobplattform Heyjobs mit „Reach“ ein neues Volumenprodukt entwickelt, das darauf abzielt, die Karriereseite und die Arbeitgebermarke kosteneffizient zu bewerben. Dazu tragen eine KI-gesteuerte Budgetverteilung und automatisierte Kandidatenauswahl bei.

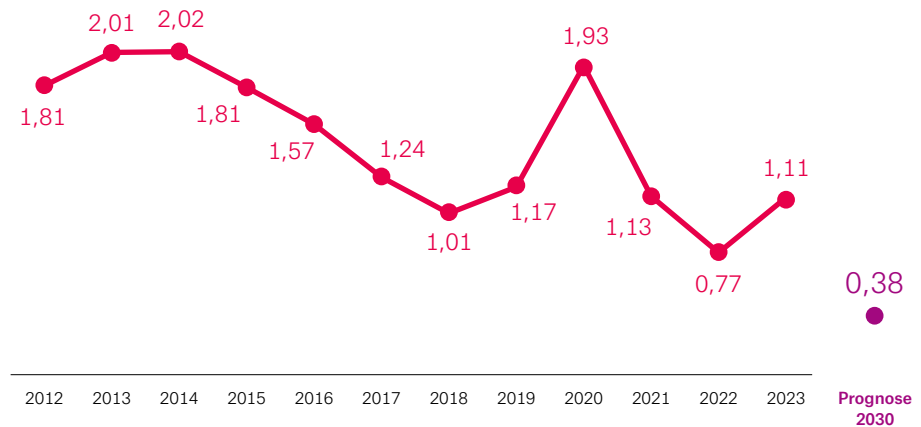
Das neue Tool eignet sich laut Marius Luther, Gründer und CEO bei Heyjobs, für Unternehmen, die mehr als 30 Stellen gleichzeitig zu besetzen haben und die ihre Employer Brand durch konsistente Anzeigen stärken wollen. „Das erforderliche Mindestbudget für die Vermarktung richtet sich nach der Anzahl der Jobs auf der Karriereseite und nach der Laufzeit der Kampagne, ist jedoch deutlich günstiger als eine klassische Einzel-Jobanzeige“, erklärt er. Reach ist, wie der Name schon impliziert, ein Reichweitenprodukt und eignet sich vor allem dafür, einen stetigen Zustrom qualifizierter Kandidatinnen und Kandidaten für alle offenen Stellen auf der Karriereseite zu generieren. Zu den Kunden zählen die Rewe Group, Vonovia und Hellweg.

4. Das Suchverhalten analysieren

Auch bei passiv Jobsuchenden gilt: Generell ist es wichtig, die zum Unternehmen und zur Stelle passenden Personen zu finden und ihr Interesse an der ausgeschriebenen Position zu wecken. „Doch wo informieren sie sich, was ist ihnen wichtig und motiviert sie, sich zu bewerben? Die Berücksichtigung dieser Faktoren sorgt dafür, dass eine Vakanz gut

Weniger Bewerbende pro Stelle

Der „Hey Index“, der das Verhältnis von aktiv Jobsuchenden zu den offenen Positionen in Deutschland abbildet, sinkt. Für den Index hat Heyjobs die aktiv Suchenden, die auf Basis des Suchverhaltens auf der Jobplattform, von Google Trends und Zahlen der Bundesagentur für Arbeit ermittelt wurden, den Jobofferten auf Karriereseiten deutscher Firmen gegenübergestellt.



Quelle: Hey Jobs Schätzung / GoogleTrends / Bundesagentur für Arbeit

und langfristig besetzt wird“, sagt Frank Mathick, Head of Business Operation und Prokurist der Nawida GmbH. Das Unternehmen hat mit Talentsonar ein Tool entwickelt, das das Suchverhalten mittels KI analysiert. „Es gibt zum Beispiel stellenbezogenen Aufschluss darüber, in welchen Stellenportalen und mit welchem Stellentitel die meisten potenziellen Talente erreicht werden und welche Attribute sie besonders interessieren“, berichtet er. Das ermöglicht eine zielgerichtete Ansprache, richtet sich aber vornehmlich an Personen, die im Web aktiv nach Stellen suchen.

Auch für passiv Jobsuchende gibt es eine Funktion: Mit Talentsonar lässt sich ein Bewerbermarkt-Scan durchführen, mit dem Talente, die zum Jobtitel passen, regional oder bundesweit identifiziert werden. „Mittels einer Direktansprache über Businessnetzwerke wie LinkedIn und Xing werden diese dann direkt kontaktiert. So ermöglichen wir es, auch Talente zu erreichen, die von sich aus vielleicht gar nicht aktiv geworden wären“, sagt Frank Mathick. Ein Pluspunkt der KI-gestützten Analysen sei, dass diese aufzeigen, welche Themen die jeweilige Zielgruppe besonders interessieren – ob Gehalt, Weiterbildung oder andere Benefits. „Damit ist es möglich, die Stellenanzeige oder die Direktansprache so zu formulieren, dass genau diese Themen enthalten sind,

damit die Personen sich angesprochen fühlen und ihr Interesse an der Stelle gesteigert wird“, ergänzt Frank Mathick und nennt einen wichtigen Punkt für den Recruiting-Erfolg.

Argumente für den Wechsel

Das Erreichen der passiv Jobsuchenden ist nicht alles. Es ist wichtig, aus latent Wechselbereiten wirklich Wechselwillige zu machen. Hierfür ist zum einen der richtige Moment ausschlaggebend. Erreicht man Beschäftigte zu einer Zeit, in der sie vom aktuellen Job frustriert sind, kann die Ansprache erfolgreich sein. Dann ist vor allem Schnelligkeit wichtig, denn wer sich wieder beruhigt hat und im gewohnten Fahrwasser weiterarbeitet, wird den Gedanken an einen Wechsel von sich schieben.

Noch wichtiger sind die richtigen Argumente: Was erwartet die Personen bei diesem Unternehmen? Welche Benefits gibt es? Wie sind die Arbeitsbedingungen? Konkrete Antworten auf diese Fragen gilt es klar zu kommunizieren. Zudem sollte der Bewerbungsprozess nutzerfreundlich und intuitiv aufgebaut sein. Und die Bewerbung sollte bereits aus der Stellenanzeige oder der Direktansprache heraus möglich sein, damit die Interessenten spontan reagieren können. ■



Die große Personio HR-Studie 2024

Was erwarten Mitarbeitende heute von ihren Arbeitgebern und welche Herausforderungen bringen aktuelle Arbeitsmarkt-Trends mit sich?


Erfahren Sie, wie Geschäftsführung und HR angesichts dieser Veränderungen das Potenzial ihrer Mitarbeitenden entfalten – im HR Insights Report 2024 von Personio.



personio.de

Jetzt kostenlos
herunterladen

Personio



Ein Team und viele Vorurteile

Generationenkonflikte scheinen die Zusammenarbeit der Beschäftigten zu erschweren. Doch wie tief reichen diese Konflikte in der Praxis und wo beeinflussen Vorurteile? Handlungsoptionen zur Stärkung der Zusammenarbeit und zum Abbau von generationenspezifischen Vorurteilen zeigt eine Studie in einem mittelständischen Handwerksunternehmen.

Von Mika Goecke und Nicole Böhmer

● Wo Menschen aus unterschiedlichen Altersgruppen zusammenarbeiten, kommt eine Vielfalt an Werten, Grundsätzen, Einstellungen und Erfahrungen, aber auch Wünschen und Bedürfnissen zusammen. Zusätzlich zur Altersdifferenz kommen im Kollegium oftmals unterschiedliche Lebensphasen zusammen, die im Arbeitsalltag kollidieren können. Das kann für (Generationen-) Konflikte im Team sorgen.

Generationen oder Lebensphasen?

Im Zusammenhang mit Konflikten zwischen Menschen unterschiedlicher Altersgruppen wird vielfach der Begriff Generationsunterschiede genutzt. Das Generationskonzept stützt sich auf die besondere Prägekraft der Jugendphase, in der oftmals Grundeinstellungen wachsen. Zugleich gilt jedoch: Menschen entwickeln sich individuell, sodass Gleichaltrige sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden können. So hat beispielsweise ein 28-jähriger Mann mit zehn Jahren Berufserfahrung, der sich beruflich etabliert und eine Familie gegründet hat, andere Herausforderungen bei der persönlichen Work-Life-Balance als eine Gleichaltrige, die nebenberuflich studiert, ledig und kinderlos ist.

Phasenmodelle beleuchten diese Zusammenhänge. Sie beginnen häufig mit einer Qualifizierungsphase, zum Beispiel einer Ausbildung oder einem Studium. Im Anschluss daran folgt die Reifephase, welche auch die Spezialisierung in eine bestimmte

berufliche Richtung beinhaltet. Daran schließt die Wachstumsphase mit horizontaler oder vertikaler Karriereentwicklung an. Während der gesamten Karriere kann es zu beruflichen Neuorientierungen kommen, sodass heute ein linearer Karriereverlauf eher die Ausnahme ist.

Gleichzeitig findet bei jungen Erwachsenen im Privaten die Orientierungsphase statt, die unter anderem den Aufbau sozialer Netzwerke und die Pflege von Partnerschaften umfasst. Mit zunehmendem Alter gewinnt die Entwicklung des persönlichen Lebensentwurfs an Bedeutung, zum Beispiel mit der Gründung einer Familie und neuen Anforderungen an die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.

Fallstudie im mittelständischen Handwerk

Auch in mittelständischen Handwerksunternehmen, wie der Unternehmensgruppe Beermann mit rund 600 Mitarbeitenden, ist diese Vielfalt der Generationen beziehungsweise Lebensphasen insbesondere bei den Mitarbeitenden auf den Baustellen zu beobachten. Wie viele Unternehmen ist Firma Beermann vom aktuellen Fachkräftemangel betroffen. Davon profitieren die jüngeren Mitarbeitenden sowie Berufseinsteiger und -einsteigerinnen. Ihnen blieb die Erfahrung älterer Mitarbeitender erspart, die ihre Ausbildungs- oder Arbeitsstelle beim Berufseinstieg oftmals erst nach vielen Bewerbungen und Anläufen finden konnten.

Im Rahmen einer qualitativen Interview-Studie bei der Unternehmensgruppe Beermann wurden 17 Mitarbeitende aus allen Altersgruppen und aus allen handwerklichen Abteilungen befragt. Mit einem Interviewleitfaden wurden die Mitarbeitenden zu Konflikten im Arbeitsalltag und zur Zusammenarbeit mit Kollegen verschiedenen Alters befragt.

Interviews zeigen Herausforderungen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitendenzufriedenheit im Unternehmen gut ist, aber teilweise negative Erfahrungen gemacht werden, die auf Generationenunterschiede zurückgeführt werden. Während ältere Mitarbeitende angeben, dass viele jüngere – anders als sie selbst – nicht mehr zu Überstunden bereit seien, vermissen diese die Lernbereitschaft ihrer älteren Kollegen und Kolleginnen. Eine Führungskraft (geboren zwischen 1981 und 1995, „Gen Y“) stellt fest: „Es wird immer schwerer, das merkt man zum Beispiel morgens beim Melden von Krankheiten et cetera. Bei den Älteren funktioniert das noch ganz gut, aber bei den Jüngeren wird das schon schleppender (...)“ Eine Führungskraft ähnlichen Alters (Gen Y) vermisst bei den Älteren Empathie den jüngeren Mitarbeitenden gegenüber: „Den älteren Mitarbeitern fehlt teilweise das Verständnis für die jüngeren Mitarbeiter und der Versuch, sich in die jüngeren Mitarbeiter hineinzusetzen.“

Bemerkenswert ist die Aussage eines Mitglieds der Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2009) über Gleichaltrige: „Ich kann das Vorurteil, dass die jungen Leute nicht mehr so viel Lust haben und Einsatz zeigen, zumindest bei den Azubis größtenteils bestätigen.“ Interessant ist, dass dieser Mitarbeiter seine Ausbildung bereits abgeschlossen hat. Wird das Lebensphasenmodell zugrunde gelegt, befindet er sich also in der Reifephase. Seine Einschätzung seiner eigenen Generation verdeutlicht folglich den Einfluss unterschiedlicher Lebens- und Karrierephasen und relativiert die holzschnittartige Einteilung in Generationen. Die Relevanz von Phasenmodellen unterstreichen auch folgende Aussagen von Mitarbeitenden, die derselben Generation angehören, sich aber in unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensphasen befinden: „Ich habe ein Ziel vor Augen [...], und dafür muss man vielleicht auch ein bisschen mehr geben (...). Ich bin da manchmal auch zu ehrgeizig und arbeite so viel, dass ich auch teilweise Veranstaltungen vor meinen privaten Terminen priorisiere.“ (Führungskraft Gen Y). „Ich hatte grundsätzlich vor, (...) ein bisschen weniger zu machen. Ich habe vorher sehr viele Stunden gemacht. Das merkt man natürlich auch mit der Familie, wenn man die jeden Abend nur noch eine Dreiviertelstunde sieht und dann gehen schon die Kinder ins Bett, das schlaucht irgendwann (...)“ (Mitarbeiter Gen Y).

Moderates Konfliktniveau

Beim Konfliktpotenzial sind sich die jüngeren und älteren Kolleginnen und Kollegen einig: „Das größte Konfliktpotenzial besteht zwischen den jungen und den alten Mitarbeitern.“ (Führungskraft Gen X). Die Stärke der wahrgenommenen Konflikte bewegt sich auf einem insgesamt moderaten Niveau. Eingeordnet in die Eskalationsstufe nach Friedrich Glasl zeigt sich, dass die niedrigste Stufe kaum überschritten wird. Zwar prallen verschiedene Meinungen aufeinander und es gibt Versuche, andere von der eigenen Meinung zu überzeugen, über Aspekte höherer

„Die älteren Mitarbeitenden wollen von den jüngeren Mitarbeitenden nichts annehmen.“

Auszubildender (geboren zwischen 1995 und 2009, „Gen Z“)

Eskalationsstufen, zum Beispiel die Zerstörung der persönlichen Integrität, wird dagegen nicht berichtet.

Insgesamt werden wenige Konflikte beschrieben. Einige Mitarbeitende sehen keine Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit der Generationen und ordnen den Konflikten eine eher geringere Relevanz zu. Zusätzlich relativieren viele der älteren wie der jüngeren Befragten eigene verallgemeinernde Beobachtungen über Kolleginnen und Kollegen anderer Generationen. Folglich lassen sich die beschriebenen Auseinandersetzungen weniger als Generationenkonflikte, sondern eher als Generationsvorurteile charakterisieren. Wünsche und Prioritäten lassen sich zudem auch auf die Zugehörigkeit in verschiedenen Lebensphasen zurückführen.

Kommunikation als Schlüssel

Welche Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit lassen sich aus diesen Erkenntnissen ableiten? Aufgrund des niedrigen Konfliktniveaus sind eher inkrementelle Veränderungen angezeigt, mit denen Generationsvorurteile abgebaut werden können. Ein wesentlicher Fokus liegt dabei auf der Kommunikation. So haben auch viele der Befragten selbst den Wunsch nach einer anderen Kommunikationskultur und mehr Feedback geäußert.

Durch regelmäßige Teammeetings, zum Beispiel zu Beginn der Arbeitswoche, erhalten alle Mitarbeitenden die notwendigen Informationen auf direktem Weg. Beim Onboarding neuer Beschäftigter dient das Teammeeting der Vorstellung und Aufnahme ins Team. Konflikte können unter Einbeziehung verschiedener Blickwinkel besprochen werden. Kommunikation auf Augenhöhe wird möglich und bestehende Vorurteile können abgebaut werden.

Indem die breite Wissensbasis im Team genutzt wird, lässt sich zu einzelnen Themen mehr Mitgestaltung ermöglichen. Mitarbeitende können Vorschläge zum Vorgehen auf den Baustellen

einbringen, die diskutiert und gemeinsam entschieden werden. Um Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitenden im Büro und auf den Baustellen zu vermeiden, können zusätzliche Austauschrunden helfen. Eine wichtige Rolle kommt hierbei den Führungskräften zu. Zur Sensibilisierung für mögliche Generationsvorurteile und daraus resultierende Konflikte empfiehlt es sich, dass Führungskräfte regelmäßig – beispielsweise vor dem Start des nächsten Ausbildungsjahrgangs im August – mit ihren Mitarbeitenden über die unterschiedlichen Werte und Einstellungen in den verschiedenen Lebensphasen sprechen.

Transparente Regeln für den Umgang

Klare Kommunikations- und Verhaltensregeln sowie deren Verschriftlichung fördern Transparenz. Bereits in der Recruiting-Phase lässt sich dies durch zielgruppengerecht formulierte Erwartungen und Angebote umsetzen. So wird dem Sicherheitsbedürfnis jüngerer Generationen Rechnung getragen und ein faires Miteinander signalisiert. So können Erwartungen etwa folgendermaßen schriftlich festgehalten werden: „Wir erwarten von dir, dass du pünktlich bist: Das bedeutet für uns, dass du zur angegebenen Uhrzeit startklar und abfahrbereit bist und nicht erst zu dieser Uhrzeit das Firmengelände betrittst“ oder auch: „Wir erwarten von dir, dass du deine Fehler deinen Kollegen oder Vorgesetzten berichtest, sodass ihr gemeinsam nach einer Lösung suchen könnt, denn: Fehler sind menschlich und gehören dazu. Nur so kannst du etwas lernen.“

Diesen Erwartungen stehen entsprechende Angebote gegenüber, also zum Beispiel: „Wir bieten dir, dass wir flexibel sind: Das bedeutet für dich, dass wir dir Gegenleistungen bieten, indem du über einen Teil deiner Überstunden selbst verfügen kannst“ sowie: „Wir bieten dir, dass wir Fehler zugeben: Das bedeutet für dich, dass wir ehrlich und aufrichtig handeln, damit wir gemeinsam nach einer Lösung suchen können, denn: auch bei uns sind Fehler menschlich.“

Wissensaustausch zwischen Generationen

Altersgemischte Teams können bei der Unternehmensgruppe Beermann als bereits erfolgreiches Konzept weitergeführt werden. Indem verschiedene Generationen möglichst häufig zusammengebracht werden, ist gegenseitiges Lernen möglich.



MIKA GOECKE ist Mitarbeiter in der Personalentwicklung bei der Autohaus-Gruppe Senger und hat im Februar 2024 den BA Betriebswirtschaft und Management mit dem Studienschwerpunkt Personal an der Hochschule Osnabrück abgeschlossen.



PROF. DR. NICOLE BÖHMER ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Hochschule Osnabrück.

„Für die Älteren gehören Überstunden dazu, viele Jüngere hätten gerne einen geregelten Arbeitstag von 8 bis 16 Uhr.“

Mitarbeiter (geboren zwischen 1966 und 1980, „Gen X“)

Während also ältere Mitarbeitende zum Beispiel die handwerklichen Grundlagen lehren und implizites Wissen an ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen weitergeben, können diese ihre digitalen Kompetenzen einbringen und vermitteln. Die enge Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Lebensphasen fördert das Verständnis für andere Situationen, die in Lebensphasen und Altersgruppen entstehen.

Die Befragung unterstreicht die Bedeutung des Nukleus Team: So traten in jenen Teams, die länger und dauerhaft zusammenarbeiten, weniger Konflikte auf. Die Implementierung stabiler, generationenübergreifender Teams wird auf der Baustelle durch Urlaubs- und Krankheitszeiten sowie eine hohe Fluktuation erschwert. Wichtig ist deshalb, frühzeitig zu kommunizieren und die Lösungen gemeinsam im Team zu entwickeln. Um die Vorteile von festen Teams zu erhalten, sind dauerhafte Tandems von je zwei Beschäftigten hilfreich.

Intergenerationale Unterschiede nicht überbewerten

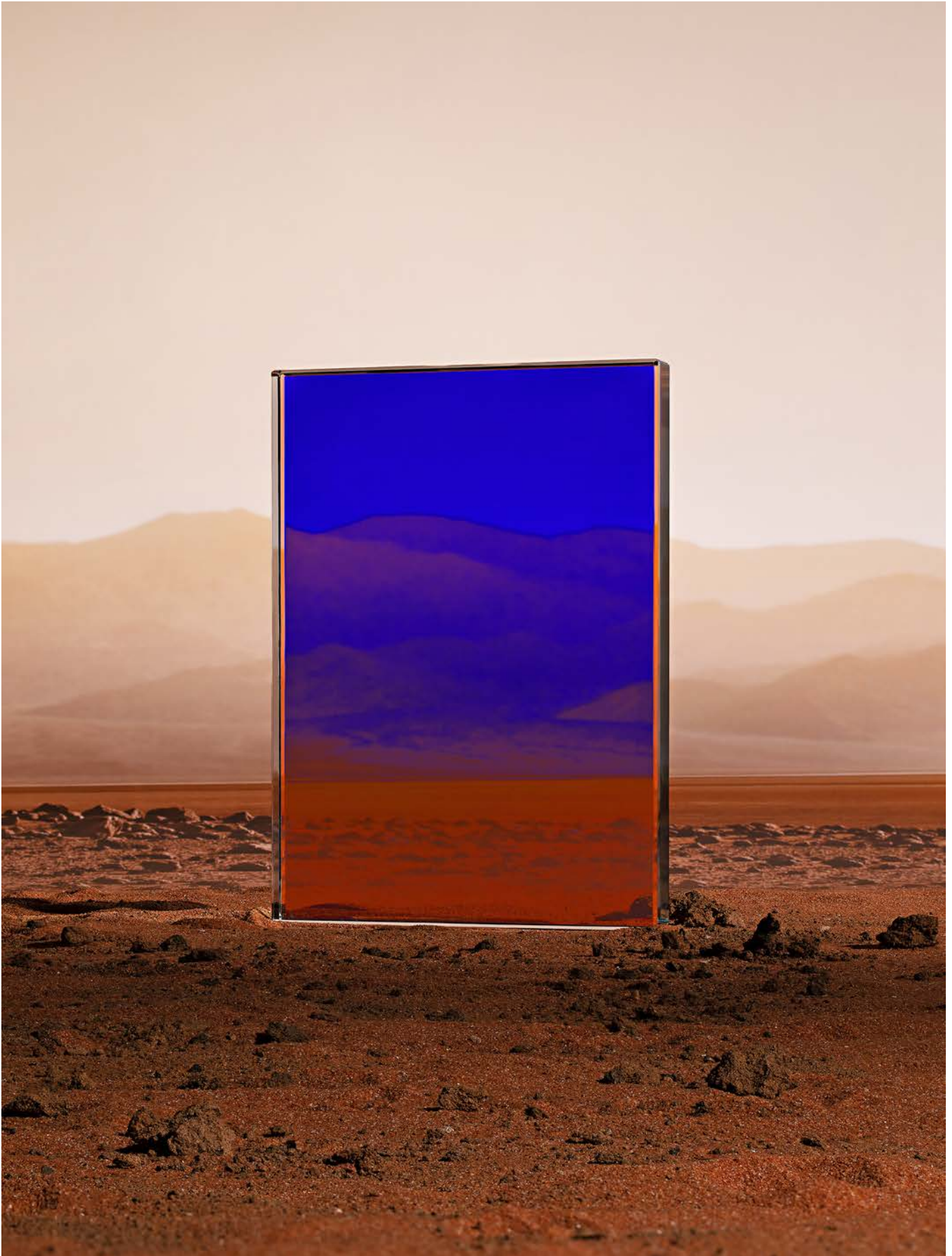
Das Konzept bietet auch anderen mittelständischen Handwerksunternehmen Ansatzpunkte, wie eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe weiterentwickelt werden kann. Dabei sollten intergenerationale Unterschiede nicht überbewertet werden. Durch regelmäßigen Austausch können individuelle und lebensphasenspezifische Bedürfnisse einbezogen werden, Konflikte vermieden und das Verständnis füreinander gefördert werden. ■

NACH DEM RECRUITING IST VOR DEM ONBOARDING

Überzeugen Sie auch nach Vertragsunterschrift

Der Recruitingprozess war erfolgreich – doch Ihr Unternehmen muss weiter punkten, um neuen Mitarbeiter:innen noch vor Arbeitsbeginn weiterhin ein gutes Gefühl zu geben. Unterstreichen Sie das positive Bild Ihres Unternehmens aus dem Recruiting Prozess mit einem professionellen Onboarding – mit der Haufe Onboarding App.





Die Zeichen stehen auf Zukunft

Kaum eine technische Disruption hat derzeit eine solche Strahlkraft wie KI. Die Auswirkungen von KI-Lösungen sowohl auf Privatanwender als auch auf Arbeitnehmende und Unternehmen werden immens sein. Beim Einsatz von KI im Personalwesen stehen die Arbeitgeber vor etlichen spannenden Herausforderungen.

● KI-Anbieter liefern sich ein tägliches Wettrennen um die Marktführerschaft in einer noch recht zerklüfteten Angebotslandschaft. Zeitgleich befassen sich Privatpersonen, Arbeitnehmende und Unternehmen mit der Frage, welchen Einfluss und welchen Nutzen KI bereits heute hat und in Zukunft haben wird.

Auch das Personalwesen ist mit vielfältigen Fragestellungen im Kontext der Künstlichen Intelligenz konfrontiert. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Einsatzmöglichkeiten für Künstliche Intelligenz im HR bestehen und welche Vorteile hierdurch erschlossen werden können. Erschwert wird die Behandlung dieser Fragestellung durch die Tatsache, dass sich die technologischen Möglichkeiten der KI und die daraus resultierenden Software-Angebote in einem schnellen Tempo weiterentwickeln. Die Konsequenz ist, dass eine einmalige Meinungsbildung in Bezug auf die Potenziale und Einsatzmöglichkeiten von KI nicht möglich ist. Es bedarf vielmehr eines dauerhaften Monitorings der Chancen und Einsatzpotenziale.

Die Möglichkeiten, welche sich aus dem KI-Einsatz im HR-Bereich ergeben können, sind dabei unübersehbar und liegen teilweise klar auf der Hand. Allerdings zeichnet sich das Personalwesen durch vielfältige Besonderheiten aus, welche den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zwar nicht unmöglich machen, diesen jedoch erschweren. Doch unabhängig von potenziellen Stolpersteinen und Hürden,

verspricht KI eine Antwort auf vielfältige Herausforderungen des Personalwesens zu sein. Im Zentrum steht hierbei der Fachkräftemangel. Immer mehr Aufgaben, nicht nur im regulatorischen Spektrum, müssen durch immer weniger qualifizierte Mitarbeitende ausgeführt werden. Der Bedarf für eine digitale Entlastung ist somit gegeben und die Tore für den Einsatz von KI im Personalwesen stehen weit offen.

Vielfältige Herausforderungen schaffen Raum für KI-Einsatz im Personalwesen

Die Digitalisierung ist eine Chance zur Lösung zentraler Herausforderungen vieler Unternehmensbereiche. Als aktueller Shooting-Star der digitalen Welt ist die KI ein vielversprechender Kandidat für die Lösungsfindung. Doch wie bei vielen Themen gilt auch im Kontext der Künstlichen Intelligenz: Es bedarf einer kritischen Beschäftigung mit den zu adressierenden Herausforderungen, um abzuwägen, ob KI eine Antwort auf die identifizierten Fragestellungen sein kann.

Mit Blick auf das Personalwesen lassen sich mindestens sechs zentrale Herausforderungsbereiche identifizieren, welche mittels KI adressiert werden können.

Nachfolgend soll besonders auf die Themen Recruiting, Onboarding, Entwicklung und Bindung eingegangen werden.

Gewinnung von Mitarbeitenden

Unternehmen suchen dringend nach geeigneten Bewerbern, um Schlüsselstellen zu besetzen und neue Themen zu adressieren. KI verspricht in diesem Bereich dem Personalwesen tatkräftig unter die Arme zu greifen.

Die größten Potenziale für den KI-Einsatz im Prozess der Personalgewinnung liegen besonders in jenen Bereichen, welche zwar arbeitsintensiv sind, aber nicht mit der konkreten Auswahl von Bewerbern zusammenhängen. Unabhängig davon, wie gut KI-Applikationen im Bereich der Personalgewinnung sind, die Auswahlentscheidung muss in jedem Fall von HR-Mitarbeitenden und weiteren relevanten Stakeholdern getroffen werden.

Ein erster nennenswerter Bereich, welcher der eigentlichen Personalauswahl weit vorausgeht, ist die Erstellung von Stellenanzeigen. Hierbei handelt es sich um eine Aufgabe, welche zunächst die Aufnahme von Anforderungen für die zu besetzende Stelle beinhaltet. KI kann in diesem Bereich unterstützen, indem beispielsweise die Qualifikationen derzeitiger Stelleninhabender analysiert und

zu einer Anforderungsdokumentation zusammengestellt werden.

Ein weiterer Use-Case ist die Aufnahme und Transkription von Interviews mit Stellen-Experten, welche anschließend automatisch durch eine KI zusammengefasst und im Hinblick auf eine Stellenveröffentlichung verarbeitet werden. Sind alle Informationen zusammengestellt, unterstützen dedizierte KI-Recruiting-Anwendungen das Personalwesen bei der Veröffentlichung der jeweiligen Stelle in den gewünschten Zielmedien.

Ist der Prozess der Ausschreibung abgeschlossen, können KI-Anwendungen, welche auf die Analyse von Dokumenten spezialisiert sind, bei dem Screening und der initialen Bewertung von Bewerbungsunterlagen unterstützen. Hierbei handelt es sich bisher um eine zeitintensive Tätigkeit, welche durch den KI-Einsatz deutlich beschleunigt werden kann. Die jeweilige KI-Anwendung kann eingegangene Bewerbungen in einem initialen Schritt in Bezug auf Hard-Facts (wie etwa Abschlüsse oder Zertifizierungen) filtern und dem HR-Mitarbeitenden im Anschluss eine verdünnte Short-List zur weiteren Beurteilung bereitstellen.

Weitere Use-Cases für den Einsatz von KI in der Personalgewinnung sind KI-Chatbots, welche einen Teil der Bewerbenen-Kommunikation übernehmen, indem sie einfache Fragestellungen beantworten, ohne dass Mitarbeitende von HR involviert werden müssen. Beispiele hierfür können Fragen zu gewünschten Startterminen oder sonstigen Key Facts sein. Wichtig ist allerdings, dass Bewerben bei Bedarf die Möglichkeit haben, mit einem Mitarbeitenden in Kontakt zu treten, um keinen unpersönlichen Eindruck zu erwecken. Recruiting-Bots sollten ausschließlich gesicherte Informationen bereitstellen, um nicht Gefahr zu laufen, Falschinformation zu teilen. Abschließend soll auch der Einsatz von KI-Eignungstests als potentieller Einsatzzweck im HR genannt sein. Bereits heute setzen Unternehmen auf Bot-basierte Video-Interviews, um einen ersten Eindruck vor einem wirklichen persönlichen Gespräch zu gewinnen.

Onboarding von Mitarbeitern

Ein weiterer Bereich, welcher einen wichtigen Potenzialbereich der Künstlichen Intelligenz im HR darstellt, ist das On-

KI-Einsatz im Mitarbeitenden-Onboarding

1. Information

Welcome-Bot versorgt neue Mitarbeitende mit relevanten Stellen- und Unternehmensinformationen

2. Kommunikation

FAQ-Bots beantworten Onboarding-Fragen und leiten Anliegen an Ansprechpersonen weiter

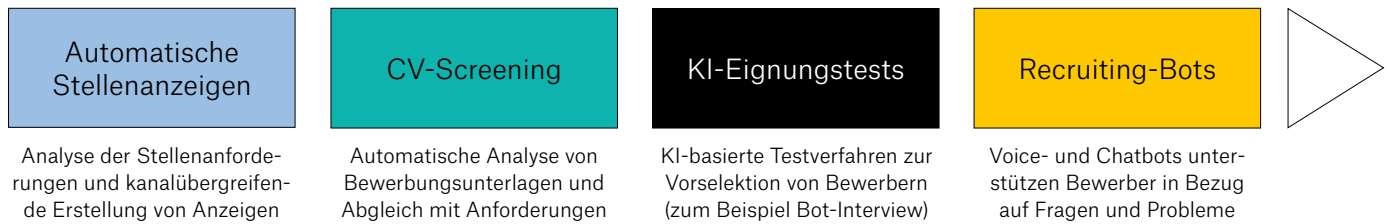
3. Dokumente

KI-basierte OCR-Anwendungen extrahieren Informationen, prüfen diese und verteilen relevante Daten an Drittsysteme

4. Prozessmanagement

KI-Anwendungen analysieren Onboarding-Prozesse und identifizieren prozessuale Stolpersteine und Hürden

KI-Einsatz im Personalgewinnungsprozess



boarding von Mitarbeitenden. Als erster Kontaktpunkt nach dem erfolgreichen Recruiting entscheidet das Onboarding über den Erfolg einer Neueinstellung. Im Zentrum steht dabei die Versorgung der Neumitarbeitenden mit Unternehmensinformationen, die Beantwortung von Fragen sowie der beidseitige Austausch von Dokumenten. Auch hier kann KI unterstützen. Beginnen wir zunächst bei der Beantwortung von Rückfragen vor und zu Beginn einer Anstellung. Auch wenn sicherlich einige Rückfragen spezifischer Natur sind, ist dennoch davon auszugehen, dass sich viele Fragen neuer Mitarbeitender ähneln und immer mit den gleichen Antworten beantwortet werden. Einige Unternehmen nutzen zur Aufwandsreduktion in diesem Bereich FAQ-Dokumente, welche auf unpersönliche und wenig individuelle Weise neue Mitarbeitende bei der Informationssuche unterstützen sollen.

Eine bessere Alternative stellen KI-basierte Chat- und Voice-Bots dar. Hierbei kann es sich beispielsweise um unternehmensspezifische Welcome-Bots handeln, welche Fragen auf Grundlage einer vordefinierten unternehmensinternen Wissensbasis beantworten und bei Bedarf Anliegen, welche nicht KI-basiert beantwortet werden können, direkt an die richtige Ansprechperson im Unternehmen vermitteln. Eine klare Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeitende. Fragen können idealerweise direkt und ohne personelle Ressourcenbindung beantwortet werden. Gleichzeitig wird der Kommunikation dennoch eine persönliche Komponente verliehen, was zu einer Optimierung der Onboarding-Erfahrung der Mitarbeitenden führen kann.

Ein weiterer Prozess, welcher im Bereich des Mitarbeitenden-Onboardings für einen hohen personellen Aufwand

sorgt, ist der Austausch, die Verarbeitung sowie die Prüfung von Dokumenten. Eine Neueinstellung ist ein bürokratischer Prozess, welcher je nach Branche, Position und Mitarbeitenden den Austausch einer Vielzahl unterschiedlicher Dokumente erforderlich macht. Eingereichte Dokumente werden dabei meist manuell geprüft und händisch in Folgesysteme (etwa in HR-Management-Systeme) übertragen. Auch hier kann KI das Personalwesen nennenswert unterstützen und entlasten. Die Rede ist hierbei von KI-basierten Texterkennungssystemen (auch OCR-Anwendungen genannt), welche den Inhalt von Dokumenten automatisch auslesen, prüfen und bei Bedarf an Drittsysteme weiterleiten. Der Vorteil: Der Aufwand für die manuelle Prüfung von Dokumenten wird deutlich reduziert, da je nach Leistungsfähigkeit der OCR-Anwendung ein Großteil der Dokumentenprüfprozesse in Form einer Dunkelverarbeitung, also ohne das menschliche Eingreifen funktioniert. Nur jene Dokumente, welche nicht automatisch ausgelesen werden können (auch Gelbfälle genannt), müssen noch durch einen menschlichen Mitarbeitenden geprüft und bearbeitet werden.

Weitere sinnvolle KI-Use-Cases im Bereich des Mitarbeitenden Onboardings ist das automatische Tracking von Onboarding-Prozessen zwecks automatischer Identifikation prozessualer Verbesserungsmöglichkeiten sowie die automatische Durchführung von administrativen Aufgaben im Rahmen von Neueinstellungen.

Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung

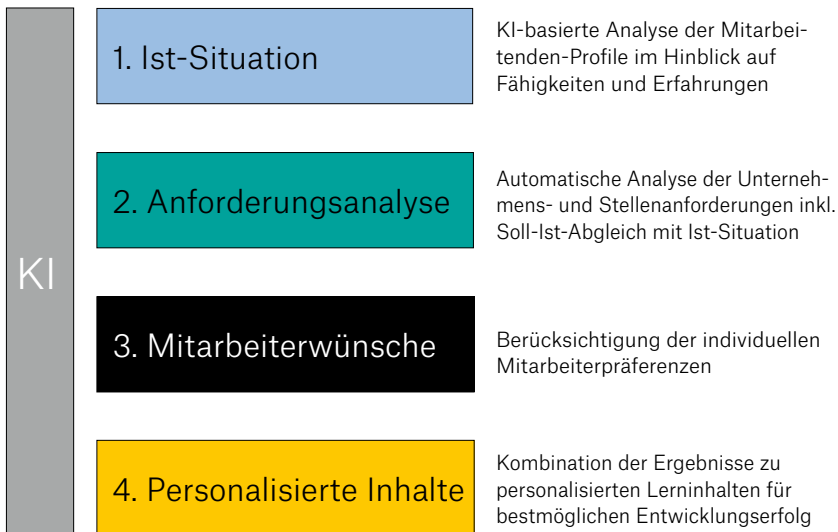
Die Konzeption und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfordert ein hohes Engagement des Personalwe-

sens und bindet personelle sowie finanzielle Ressourcen. Dies führt dazu, dass die entwickelten Maßnahmen möglichst vielen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden sollen. Die Folge: Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen passen nicht optimal zu den jeweiligen Anforderungen, Bedürfnissen und Realitäten der Mitarbeitenden.

Dies ist durchaus nachvollziehbar, da die Entwicklung von individuellen Schulungsangeboten für alle Mitarbeiter mit einem erheblichen Aufwand verbunden ist. Die Lösung kann auch hier im Einsatz Künstlicher Intelligenz liegen. KI-basierte Lernsysteme bieten die Möglichkeit, Inhalte, Verfahren und Ziele an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen, ohne für jeden Prozess Ressourcen der Personal- und Fachabteilungen zu binden. So können KI-Systeme die Lebensläufe und Erfahrungen der Mitarbeitenden analysieren und mit den jeweiligen Zielen der Mitarbeitenden sowie den Anforderungen des Unternehmens abgleichen, um so Entwicklungsinhalte passgenau zu identifizieren und zu konzipieren. Bereits bekannte Inhalte können so beispielsweise ausgelassen werden, wohingegen auf bestehende Lücken besonders eingegangen werden kann.

Der Mehrwert endet dabei nicht bei der reinen Konzeption von Entwicklungsmaßnahmen. Auch während einer Weiterbildungsmaßnahme kann KI eingesetzt werden, um beispielsweise situativ Unterstützung zu leisten. Ein prominentes Beispiel aus der Praxis ist die Vermittlung von Programmierkenntnissen. Insbesondere in diesem Bereich glänzen KI-basierte Anwendungen durch die Fähigkeit, Fehler zu identifizieren und Hilfestellungen zu geben, ohne direkt vollständige Lösungswege aufzuzeigen. Eine solche

Vier Schritte zur KI-basierten Personalentwicklung



personalisierte Interventionsmöglichkeit wäre sonst nur im Rahmen einer persönlichen 1:1-Schulung möglich.

Weitere wichtige Bausteine im Themenfeld der Mitarbeiterentwicklung und -bindung sind das Monitoring der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Analyse der individuellen Mitarbeiterleistung. Bereits heute setzen Unternehmen verschiedene Maßnahmen ein, um die oben genannten Aspekte zu erheben und zu analysieren. Dabei sind die Personalabteilungen häufig auf Fragebögen angewiesen, die vielfach von den Mitarbeitenden selbst ausgefüllt werden und somit der Gefahr unterliegen, dass die Ergebnisse verzerrt dargestellt werden. Darüber hinaus bietet das Personalcontrolling die Möglichkeit, die Leistung der Mitarbeitenden anhand verschiedener Fakten zu analysieren und im Idealfall Abweichungen und negative Trends zu erkennen. In der Realität stoßen beide Verfahren allerdings schnell an ihre Grenzen.

Auch in diesem Themenfeld können die Technologien und Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz Abhilfe schaffen. Anwendungen der Künstlichen Intelligenz basieren auf statistischen Methoden und Verfahren. Sie nutzen vorhandene Daten und analysieren diese im Hinblick auf Muster, Trends und andere für die jeweilige Fragestellung relevante Aspekte.

Kombiniert man dieses Wissen mit unserer Fragestellung der Leistungs- und Motivationsmessung, so wird deutlich, dass in Unternehmen unzählige Datenquellen zur Verfügung stehen, um die Aktivitäten der Mitarbeitenden auf negative Trends und Muster hin zu analysieren. Man könnte in diesem Fall von einer KI-basierten Erweiterung bestehender Controlling-Maßnahmen sprechen. Wie sieht ein solcher Ansatz in der Praxis aus? Eine KI-Anwendung, die das beschriebene Ziel verfolgt, analysiert die verfügbaren Datenquellen und prüft, ob beispielsweise die Leistung der Mitarbeitenden in bestimmten Bereichen abnimmt. Kennzahlen können hier harte Fakten wie Umsatzzahlen oder die Anzahl von Kundenterminen sein. Darüber hinaus bietet KI aber auch die Möglichkeit, weitere, auf den ersten Blick nicht sichtbare Muster zu erkennen, um beispielsweise Verhaltensänderungen zu identifizieren. Solche Muster sind den Unternehmen bisher meist verborgen geblieben. Der Vorteil: Wird eine negative Verhaltenstendenz eines Mitarbeiters frühzeitig erkannt, können Maßnahmen von Seiten des Managements und des Personalwesens ergriffen werden, um einen negativen Einfluss auf die oben genannten harten Fakten (etwa Umsatzzahlen) abzumildern oder im Idealfall

ganz zu reduzieren. Zeitgleich können Verhaltensmuster, welche einer bereits erfolgten Kündigung vorweg gegangen sind, genutzt werden, um eine Art Frühwarn-System für drohende Austritte zu entwickeln.

Fazit: KI hat das Potenzial zur Lösung wichtiger HR-Themen

Bei der Betrachtung der vorgestellten Themenbereiche wird deutlich, dass Künstliche Intelligenz das Potenzial hat, wichtige Herausforderungen im Personalwesen anzugehen, zu verbessern und im Idealfall vollständig zu lösen. Die Technologien zur Umsetzung der vorgestellten Beispiele sind bereits heute verfügbar. Dennoch sehen sich Unternehmen im Kontext der Einführung von KI-Systemen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Beispielhaft seien hier das fehlende technische Know-how der Unternehmen in Bezug auf Künstliche Intelligenz sowie regulatorische und rechtliche Fragestellungen genannt, die in Zukunft weiter analysiert werden müssen. Alles in allem aber stehen die Zeichen im Personalwesen auf Zukunft und KI wird früher oder später flächendeckenden Einzug in die Bereiche des Personalwesens halten. ■■■



PROF. DR. MARKUS H. DAHM ist Berater für digitale Transformations-Prozesse und Künstliche Intelligenz in Hamburg und Professor an der FOM Hochschule Essen/Hamburg.

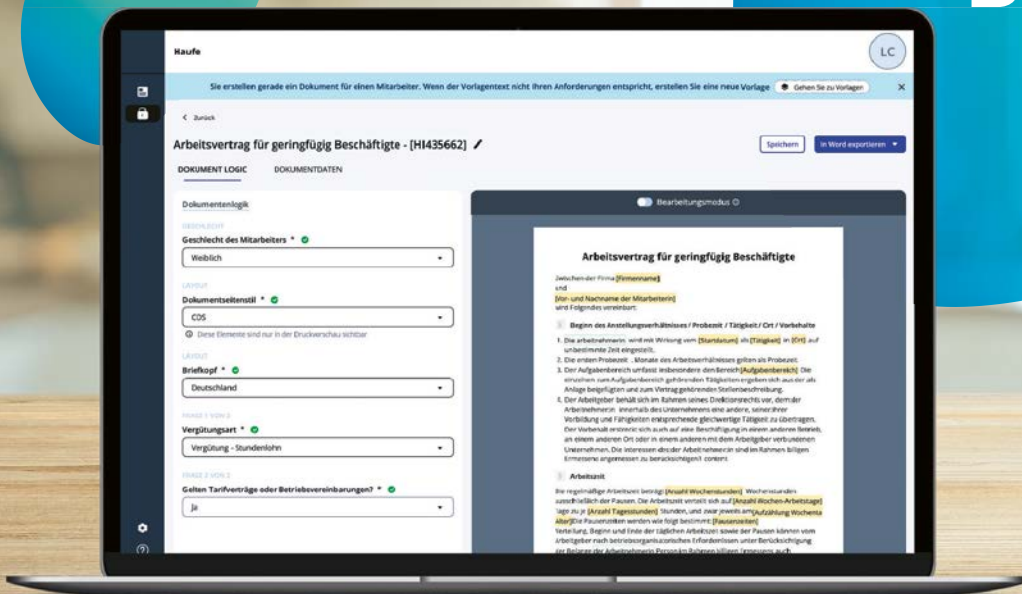


BENEDIKT SCHULZ ist Berater, Produktmanager und Dozent für digitale Transformation in der Finanzbranche in Basel.



DOCPLUS

Jetzt neu
im Haufe
Personal
Office



Mit DocPlus erstellen Sie in nur wenigen Minuten rechtssichere HR-Dokumente

- > **Sofort startklar – jetzt neu in Ihrem Haufe Personal Office**
Öffnen Sie DocPlus mit nur einem Klick in Ihrem Haufe Personal Office und legen Sie los.
- > **Flexibel und rechtssicher**
Dank dem Zugriff auf die Haufe Vorlagen sind Ihre HR-Dokumente immer auf dem aktuellen Rechtsstand.
- > **Einfache Individualisierung der Vorlagen**
Passen Sie die Haufe-Vorlagen einfach und flexibel Ihren Anforderungen an oder nutzen Sie eigene Vorlagen.
- > **Alle Dokumente in Ihrem Design**
Definieren Sie Ihr übergreifendes Dokumentenlayout, indem Sie z. B. Logo, Kopf- und Fußzeile hinzufügen.



Jetzt informieren unter

www.haufe.de/docplus

Kennzahlen für die Gesundheit

Abnehmendes Employee Engagement veranlasste Nikon, den Gesundheitszustand des Unternehmens genauer zu analysieren. Über ein Kennzahlensystem, das auch weiche Faktoren berücksichtigt, konnten Ursachen gefunden und gezielt Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Von Thomas Olbrecht und Ann-Juliane Mohning

● In den Medien dominieren seit Langem Schlagzeilen über Personalmangel aufgrund hoher Krankheitsquoten und Überlastung in den verschiedensten Branchen. Betroffen sind unter anderem Kitas, Krankenhäuser, Gastronomie und Einzelhandel, Automobilkonzerne, Flughäfen und der Bahnverkehr. Der Ausfall von Mitarbeitenden aufgrund von Krankheit, Burnout und anderen psychischen Erkrankungen macht sich nicht nur im Alltag der Menschen bemerkbar, sondern hat auch zunehmend wirtschaftliche Auswirkungen. Viele Unternehmen sehen sich angesichts der angespannten Personalsituation mit der Notwendigkeit konfrontiert, Maßnahmen zu ergreifen, um die gesundheitliche und soziale Situation ihrer Belegschaft zu verbessern.

Gesundheitsbezogene Maßnahmen im Unternehmen zu planen, zu organisieren und zu adressieren, sind die zentralen Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Zwei Handlungsebenen werden bei der Zielsetzung unterschieden: Zum einen die Orientierung des BGM hin zu den Beschäftigten. Hier stehen die Gesundheit und die



verteilt. Die Mitarbeitendenstruktur ist zudem geprägt durch langjährige Betriebszugehörigkeiten sowie einen hohen Altersdurchschnitt der Belegschaft.

Gesundheitsprävention wird bei Nikon Deutschland großgeschrieben. Neben verschiedenen verpflichtenden und freiwilligen Vorsorgeangeboten führt das Unternehmen regelmäßig freiwillige Betriebsbegehungen durch, um so mögliche Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Zudem stehen den Mitarbeitenden eine bundesweite, bezuschusste Firmenfitnessmitgliedschaft zur Verfügung sowie ein kostenloser Psychologie- und Facharztsservice.

Im Rahmen des BGM wurden bei Nikon bisher hauptsächlich harte Kennzahlen wie Krankenstand und die Anzahl betrieblicher Wiedereingliederungen erfasst. Kennzahlen wie die Anzahl an Arbeitsunfällen und Ausgaben für Gesundheitsmaßnahmen werden zudem regelmäßig an die Zentrale in Tokio berichtet. Zunehmend rücken aber auch weiche Kennzahlen in den Fokus des Unternehmens. So werden die Mitarbeitenden im Rahmen einer regelmäßig durchgeführten, globalen Umfrage seit 2018 auch zu verschiedenen Einflussfaktoren des „Employee Engagement“ befragt. In den letzten beiden Umfrageergebnissen zeichnete sich hier ein tendenziell negativer Antworttrend innerhalb der deutschen Belegschaft ab.

Ursachenforschung und gezielte Maßnahmen gegen den Negativtrend

Vor diesem Hintergrund entstand bei Nikon Deutschland der Wunsch nach einer aussagekräftigen, lokalen Datenbasis, um die Ursachen für diesen Negativtrend transparent zu machen und gezielte Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Zu diesem Zweck wurde der Business Health Index (BHI) der Spexa GmbH im Unternehmen eingeführt. Das wissenschaftlich fundierte Modell macht es erstmals möglich, den ganzheitlichen Gesundheitszustand eines Unternehmens abzubilden – also die physische, psychische und soziale Gesundheit der Mitarbeitenden – sowie den wirtschaftlichen Impact. Zudem ermöglicht der BHI nicht nur die Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen branchenübergreifend, sondern auch die Steuerung der Gesundheitsentwicklung eines Unternehmens im Zeitverlauf. Die Datengrundlage umfasst sowohl Umfragen



PROF. DR. THOMAS OLBRECHT lehrt Gesundheitsmanagement und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und ist BGM-Berater.



ANN-JULIANE MOHNING ist HR Business Partner bei Nikon Deutschland und dort unter anderem verantwortlich für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

unter den Mitarbeitenden als auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Personalkosten und Investitionen in das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Damit macht der BHI gesundheitliche Beeinträchtigungen auf Basis weicher und harter Kennzahlen sichtbar, quantifiziert wirtschaftliche Auswirkungen sowie Potenziale und ermöglicht gezielte Interventionen.

Die Ergebnisse des Business Health Index bei Nikon Deutschland bestätigten und konkretisierten Auswirkungen des Gesundheitszustands der Mitarbeitenden auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft. Zudem wurden Themenfelder innerhalb der lokalen Unternehmenskultur und der Arbeitsumgebung identifiziert, die einen negativen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Nikon-Beschäftigten haben.

Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung

Basierend auf den Erkenntnissen der BHI-Erhebung wurden von Nikon Deutschland zielgerichtete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt.

Die durch den BHI aufgezeigten Themenfelder im Bereich Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung wurden in drei externen geleiteten Arbeitsgruppen von den Mitarbeitenden selbst aufgegriffen, priorisiert und konkretisiert. Zu den priorisierten Themenfeldern wurden innerhalb der Arbeitsgruppen konkrete Maßnahmenvorschläge erarbeitet und der Geschäftsführung präsentiert. Gemeinsam mit dem Management wurden diese Vorschläge anschließend hinsichtlich ihrer zeitlichen und inhaltlichen Umsetzbarkeit bewertet. Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen wurden sofort beschlossen und realisiert. Die übrigen Vorschläge wurden, unter Einbeziehung der Führungskräfte und einzelner Abteilungen, weiter ausgearbeitet und teilweise bereits in die Umsetzung gebracht.

Zur Stärkung der Unternehmens- und Führungskultur hatte Nikon Deutschland bereits im Frühjahr 2023 einen initialen Führungskräfte-Workshop zum Thema „Gesundes Führen“ umgesetzt mit dem Ziel, die Führungskräfte für ihre eigene (Vorbild-)Rolle und die Bedeutung gesunder (Selbst-)Führung für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu sensibilisieren. Aufbauend hierauf wurde in einem weiteren Training die Bedeutung von Kommunikation und Feedback für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt gestellt und den Führungskräften konkrete Handlungsinstrumente an die Hand gegeben. Ein weiterer Workshop ist für nächstes Frühjahr geplant.

Die Förderung von Transparenz und Beteiligung stand im Mittelpunkt einer Frage-Antwort-Runde, zu der Führungskräfte aus der Europazentrale anreisten, um vor Ort Auskunft zu aktuellen Themen und Strategien zu geben und sich den Fragen der Mitarbeitenden zu stellen. In Form von regelmäßiger Kommunikation durch die Geschäftsführung soll diese Transparenz auch zukünftig fortgeführt werden.

Im Handlungsfeld Arbeitsumgebung wurden Aspekte der sozialen Integration und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in den Blick genommen. Als eine Maßnahme wird das Durchlaufen unterschiedlicher Abteilungen zu Beginn der Beschäftigung in den Onboarding-Plan für neue Mitarbeitende integriert, um so Vernetzung zu fördern und das Verständnis für Aufgaben und

Business Health Index (BHI) – der Gesundheitszustand eines Unternehmens

Der Business Health Index zeigt das Gesamtbild des physischen, psychischen und sozialen Gesundheitszustands eines Unternehmens. Er setzt sich zu jeweils gleichen Teilen aus den Subindices Physical Health, Mental Health und Social Health zusammen.

Physical Health Index (PHI)

Der PHI zeigt den Grad der Auswirkungen körperlicher Symptome und Diagnosen.

Beispiele für Kennzahlen: Müdigkeit, Rücken-/ Schulter-/ Nackenschmerzen, Kopfschmerzen, Allergien & Hautprobleme, Muskuläre Verletzungen, Verspannungen & Dysbalancen



Mental Health Index (MHI)

Der MHI zeigt den Grad der Auswirkungen mentaler Symptome, Diagnosen und Gefühle.

Beispiele für Kennzahlen: Negativer Stress, Erschöpfung, Schlafprobleme, Konzentrationsstörungen, Stimmungsschwankungen



Social Health Index (SHI)

Der SHI zeigt den Grad der Auswirkungen sozialer Beziehungen und Verhaltensweisen.

Beispiele für Kennzahlen: Unternehmenskultur, Engagement, Leadership, Betriebsklima, Stakeholder



Business Health Index (BHI)

Der Business Health Index als Analyse- und Steuerungssystem zur nachhaltigen Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit lässt die Zusammenhänge zwischen physischen, psychischen und sozialen Einflussfaktoren erkennen, quantifiziert die wirtschaftlichen Auswirkungen und ermöglicht gezielte Gegenmaßnahmen.

Abläufe in anderen Abteilungen und Unternehmensbereichen zu schärfen. Zudem wurde ein regelmäßiger, bereichs- und abteilungsübergreifender Austausch auf Management-Ebene eingeführt.

Ein besonderer Fokus auf Austausch und Vernetzung der Mitarbeitenden wurde bei der Umsetzung des gemeinsamen Sommerfestes gelegt. Hierzu wurde durch gemeinsame Wettkämpfe die Zusammenarbeit und der Austausch in gemischten Teams forciert. Ein Unternehmensrundgang, auf dem sich einzelne Abteilungen präsentierten, wurde zur Förderung von Verständnis und Transparenz zwischen den einzelnen Bereichen genutzt.

Als weitere Maßnahmen setzte das Unternehmen eine Schulung zur Kundenkommunikation im Servicebereich um und ermöglicht Facharztbesuche während der Arbeitszeit. Mit der Einführung eines digitalen Employee Self Service Tools wird die Möglichkeit zur elektronischen Zeiterfassung implementiert. Zudem können hier Prozesse abgebildet und so vereinfacht werden. In Form eines Nikon-Kommunikationsmodells wird der Maßnahmenvorschlag zur Einführung einer Meetingetikette umgesetzt.

Als unmittelbare Reaktion auf die vom Business Health Index aufgezeigten Gesundheitsrisiken im Bereich der physischen Gesundheit griff das Unternehmen im Frühjahr 2024 im Rahmen von virtuellen Gesundheitswochen relevante Themen auf. Interaktiv und spielerisch sowie zeit- und ortsunabhängig konnten sich die Mitarbeitenden hier in virtuellen 3D-Parcours mit gesundheitsförderndem Verhalten zu den Risikofaktoren Schlaf, Stress und Homeoffice auseinandersetzen. Impulsvorträge und Webinare wurden angeboten, um Denkanstöße und Interesse für eine weitere Auseinandersetzung mit konkreten Themen zu geben. Bereits bestehende Gesundheitsangebote, wie beispielsweise ein digitaler Psychologie- und Facharztservice, wurden den Mitarbeitenden noch einmal vorgestellt. Raum für individuelle Beratung und Anliegen erhielten die Mitarbeitenden in Form individueller Coaching- und Beratungsangebote, zum Beispiel zu Ergonomie im Fahrzeug, gesundem Arbeiten im Homeoffice, Stressbewältigung oder Ernährung. Ausgewählte Bewegungs- und Entspannungsangebote wurden angeboten und darüber auch langfristig weitergeführt und regelmäßig – vor Ort und virtuell – angeboten.

Bewertung der Maßnahmen

Für eine Validierung der Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands innerhalb der Nikon Deutschland Belegschaft liegt dem Unternehmen bisher noch keine ausreichende, solide Datenbasis vor. Eine erste durchgeführte Kurzumfrage innerhalb der Belegschaft deutet auf eine grundsätzliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den angebotenen Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention hin. Rückschlüsse auf eine mögliche Verbesserung des Gesundheitszustands lassen sich hieraus jedoch nicht ziehen. Insbesondere bei den im Bereich der Unternehmens- und Führungskultur umgesetzten Maßnahmen erwartet das Unternehmen eher mittelfristig messbare Auswirkungen. Um diese sichtbar zu machen, Maßnahmen gegebenenfalls anzupassen und so die Zielsetzungen des BGM nachhaltig zu erreichen, plant das Unternehmen weitere Erhebungen zum Business Health Index in den kommenden Jahren. ■■■

Gekommen, um zu bleiben

Von Tobias Grambow



Dort, wo es möglich ist, hat sich das flexible Arbeiten von zuhause weitgehend durchgesetzt. Es wird nicht mehr verschwinden. In den Unternehmen und Betrieben gibt es eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Homeoffice-Regelungen. Um Konflikte zu vermeiden und Rechtssicherheit herzustellen, sollte man einige wichtige Aspekte nicht außer Acht lassen.

● Obwohl Unternehmen ihre Mitarbeitenden teilweise wieder an den betrieblichen Arbeitsplatz zurückbeordern, bleibt das Homeoffice weiterhin beliebt. Immer mehr Unternehmen rekrutieren bundesweit beispielsweise IT-Fachleute und Programmierer und vereinbaren mit ihnen nahezu ausschließlich „Homeoffice“. Der Vorteil liegt auf der Hand: das Unternehmen ist bei der Mitarbeitergewinnung nicht auf den Ort des Betriebs limitiert. Jedoch bedürfen auch diese Modelle einer sorgfältigen arbeitsvertraglichen Grundlage.

100 Prozent Homeoffice

In der betrieblichen Praxis wird Homeoffice häufig dergestalt vereinbart, dass der Arbeitnehmer zwar einen Arbeitsplatz im Betrieb hat, er aber – je nach Ausgestaltung – seine arbeitsvertraglich geschuldete Arbeitsleistung an einzelnen Tagen außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte erbringen darf. In solchen Fällen stellt sich das Homeoffice als alternierende mobile Arbeit dar, bei der der Arbeitsort regelmäßig wechselt. Damit ist noch nicht gesagt, dass der Arbeitnehmer die Tätigkeit, wenn nicht im Betrieb, dann zwingend (bei sich) zu Hause zu erbringen hat. Der außerbetriebliche Arbeitsort kann auch

beispielsweise die Wohnung des Partners, der Eltern oder – je nach Tätigkeit – ein Park sein. Die Tätigkeit stellt sich dann als mobile Arbeit dar. Diesen Begriff verwendet auch der Gesetzgeber in § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG, wo es um die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beim Thema Homeoffice geht.

Arbeitsvertraglich kann vereinbart werden, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung ausschließlich aus dem Homeoffice erbringt. Solche Lösungen kommen häufig in IT-lastigen Arbeitsverhältnissen vor. So haben etwa Call-Center und ähnliche IT-Dienstleister während der Corona-Jahre ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt. Mit der Nutzung des bereitgestellten IT-Equipments haben die Mitarbeiter ihre Dienstleistungen von zu Hause aus erbracht. Diese Modelle wurden nach dem Ende der Corona-Maßnahmen häufig beibehalten. Dauerhaftes Homeoffice kann sinnvoll sein, wenn der Mitarbeiter IT-gestützt arbeitet und der Kontakt mit Kunden oder Kollegen per Video- oder Telefonkonferenzen erfolgt. Es ist dann unerheblich, ob der Mitarbeiter sich in der Nähe des Betriebs aufhält.

Gegen den Willen des Mitarbeiters sind solche Modelle nicht möglich. Das Weisungsrecht des Arbeitgebers erstreckt sich zwar auch auf den Ort der Erbringung der

Arbeitsleistung. In den privaten Lebensbereich des Arbeitnehmers darf der Arbeitgeber aber nicht eingreifen und dem Arbeitnehmer vorschreiben, seine Wohnung zu dienstlichen Zwecken zu nutzen. Diese Grenze gilt auch für Betriebsvereinbarungen. Soll die mobile Arbeit nicht im Homeoffice stattfinden, kann der Arbeitgeber sie nach billigem Ermessen anordnen. Das ist bei dauerhafter mobiler Arbeit kaum denkbar, außer bei Nutzung eines Satellite-Office oder Coworking Space.

Gestellung der Arbeitsmittel

Der Arbeitnehmer schuldet aufgrund des Arbeitsvertrags die Einbringung seiner Arbeitskraft. Er ist also nicht darüber hinaus verpflichtet, die zur Leistungserbringung benötigten Arbeitsmittel selbst zu beschaffen und einzusetzen. Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer die Arbeitsmittel zur Verfügung stellen, die dieser für die Erbringung seiner Arbeitsleistung benötigt. Arbeitsvertragliche Klauseln, die die Bereitstellungspflicht durch einen Aufwendungsersatz ersetzen, sind rechtlich hochumstritten und die Zulässigkeit höchststrichterlich noch nicht geklärt. Jüngst hatte das BAG eine dahingehende Klausel im Arbeitsvertrag für unwirksam erklärt.

Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer die benötigten Arbeitsmittel zur Verfügung stellen.

Für das mobile Arbeiten, insbesondere im Homeoffice, benötigt der Arbeitnehmer in der Regel einen PC und/oder ein Notebook, ein Mobiltelefon, einen Internetzugang und sonst eventuell benötigtes technisches Equipment. Bei der Arbeit in der eigenen Wohnung wird häufig beobachtet, dass das Notebook auf dem Küchen- oder Wohnzimmerisch aufgebaut und von dort aus gearbeitet wird. Das ist oft aus Platzgründen nahezu unvermeidlich, wenn der Arbeitnehmer nicht über ein eingerichtetes Arbeitszimmer verfügt. Ergonomisch ist das nicht. Zu den erforderlichen Arbeitsmitteln kann also demzufolge ein vollwertiger Arbeitsplatz (Schreibtisch, Bürostuhl, geeignete Beleuchtung und dergleichen) gehören. Wenn der Arbeitnehmer auf Wunsch gelegentlich aus dem Homeoffice arbeitet, reicht es aus, wenn der Arbeitgeber ihm erlaubt, das dienstliche Notebook mit nach Hause zu nehmen. Das gilt erst recht, wenn der Arbeitgeber

seiner Pflicht zur Bereitstellung von Betriebsmitteln durch die Einrichtung eines Arbeitsplatzes im Betrieb nachgekommen ist. Konsequenterweise sind zusätzliche Arbeitsmittel, die der Mitarbeiter nur benötigt, weil er auf eigenen Wunsch auch von zu Hause aus arbeiten möchte, nicht als „erforderlich“.

Etwas anderes gilt, wenn aufgrund der Planung des Unternehmens die Arbeitsleistung nicht im Betrieb, sondern aus dem Homeoffice zu leisten ist. Der Arbeitgeber hält keinen eingerichteten betrieblichen Arbeitsplatz vor. In einem dauerhaft eingerichteten Homeoffice benötigt der Arbeitnehmer daher zwingend Arbeitsmittel zur Leistungserbringung. Der Arbeitgeber hat also zunächst die erforderliche IT zur Verfügung zu stellen. Ferner wird aber in solchen Fällen auch an die darüber hinausgehende Errichtung eines Arbeitsplatzes durch Gestellung von entsprechendem Mobiliar zu denken sein. Verfügt der Arbeitnehmer bereits über dieses Mobiliar, kann auch eine angemessene Aufwandsentschädigung in Betracht kommen, die einer AGB-Kontrolle standhält. Für die in der Regel erforderliche (schnelle) Internetverbindung wird eine arbeitsvertragliche, pauschalierte Kostenerstattungsregelung zulässig sein.

Überwachung der Mitarbeitenden im Homeoffice

Der Mitarbeiter ist – selbstverständlich – auch im Homeoffice verpflichtet, seine vertraglich geschuldete Arbeitsleistung zu erbringen. Fällt es jedoch dem Arbeitgeber bereits schwer zu überprüfen, inwieweit die Beschäftigten ihre Arbeitsleistung am betrieblichen Arbeitsplatz erbringen, so ist dies bei vereinbartem Homeoffice noch schwieriger.

Die Darlegungs- und Beweislast für eine Minderleistung liegt beim Arbeitgeber. Nur wenn es ihm gelingt darzulegen, in welchem Umfang der Arbeitnehmer seine Arbeitspflicht im Homeoffice nicht erfüllt hat, muss sich der Arbeitnehmer konkret dazu äußern. Das hat jüngst das LAG Mecklenburg-Vorpommern entschieden (Urteil vom 28.9.2023, Az. 5 Sa 15/23). Der arbeitgeberseitige Einsatz von Keyloggern oder das Erfassen von „Mausbewegungen“ scheiden regelmäßig als rechtswidrig aus. Möglich und nach der aktuellen Rechtsprechung sogar gefordert, ist jedoch das Aufzeichnen der

Arbeitszeit. Diese Dokumentationspflicht kann der Arbeitgeber auf den Mitarbeiter delegieren.

Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Arbeitszeit

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) gilt grundsätzlich auch im Homeoffice. Dazu gehört unter anderem die arbeitgeberseitige Verpflichtung zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Allerdings fehlt dem Arbeitgeber das Zutrittsrecht zur Wohnung des Arbeitnehmers. Es ist jedoch möglich, die arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben durch die Mitwirkungspflichten des Arbeitnehmers gemäß §§ 15, 16 ArbSchG zu gewährleisten. So sind Unterweisungen, Befragungen, Checklisten und bildliche Nachweise denkbar und grundsätzlich ausreichend – wenngleich es (auch hier) an höchstrichterlicher Rechtsprechung fehlt.

Bei einem dauerhaft angelegten, abschließlichen Homeoffice muss der Arbeitgeber auch die Vorgaben der Arbeitsstättenverordnung beachten. Hier ist jedoch noch vieles ungeklärt und das Gesetz hält einer praktischen Bewährung kaum stand. Letztlich wird auch hier wie zum ArbSchG zu verfahren sein.

Der Arbeitgeber muss zudem dafür Sorge tragen, dass die strengen und wenig flexiblen Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) auch im Homeoffice eingehalten werden. Eine Möglichkeit ist die Arbeitszeiterfassung (siehe oben).

Datenschutz

Auch im Homeoffice muss der Arbeitgeber als Verantwortlicher den Datenschutz sicherstellen. Dies gilt für personenbezogene Daten der Mitarbeiter sowie für Daten von Kunden oder Vertragspartnern. Ein Datenschutz-Managementsystem ist unerlässlich. Ein wichtiger Baustein zur Sicherung des Datenschutzes ist die Vorgabe, für die Erbringung der Arbeitsleistung im Homeoffice ausschließlich arbeitgeberseitig gestellte Geräte zu nutzen. Hierzu kann der Arbeitgeber auch geeignete und erforderliche Zugriffssicherungsmaßnahmen (etwa eine Zwei-Faktor-Authentifizierung) ergreifen. Zudem kann eine entsprechende Schutzsoftware gegen Viren und andere Schadsoftware zentral aufgespielt werden. Dateien sollten ausschließlich auf dem vom Arbeitgeber bereitgestellten Server oder der Cloud gespeichert werden

dürfen. Auch die Datensicherheit auf dem Übertragungsweg muss beachtet werden; VPN-Tunnel sind hier gängig. Mitarbeiter sollten durch Datenschutz-Richtlinien und regelmäßige Schulungen sensibilisiert werden. Konkrete Vorgaben können – je nach Tätigkeit – darin bestehen, dass Mitarbeiter verpflichtet werden, Unterlagen und das Notebook vor dem (versehentlichen) Zugriff durch Familienangehörige und Mitbewohner zu schützen. Dazu gehören auch Vorgaben zum Führen von Videokonferenzen und Telefonaten, beispielsweise, dass Unbeteiligte nicht zuhören können. Immer wieder tauchen in den sozialen Medien Fotos und Berichte auf, die zeigen, wie sorglos manche Mitarbeiter mit sensiblen Daten etwa auf Zugfahrten umgehen. So gibt es spezielle Sichtschutzfolien, die ein Einsehen des Bildschirminhalts von der Seite ausschließen. Ferner muss dafür sensibilisiert werden, dass Gesprächsinhalte Dritte nichts angehen.

Beendigung des Homeoffice

Der Arbeitgeber kann zwar nicht einseitig kraft seines Weisungsrechts Homeoffice anordnen. Das schließt jedoch nicht aus,

dass er von seinem Weisungsrecht Gebrauch macht, indem er fortan eine Tätigkeit aus dem Homeoffice nicht mehr gestattet. Zu untersuchen – beziehungsweise schon im Vorfeld durch eine wohlüberlegte arbeitsvertragliche Gestaltung sicherzustellen – ist, dass diese Möglichkeit auch tatsächlich noch besteht.

Gerade in den Fällen, in denen das ausschließliche Tätigwerden im Homeoffice gegenständig ist, wird das Weisungsrecht hinsichtlich einer Rückkehr aus dem Homeoffice entweder gar nicht mehr bestehen oder dessen Ausübung in der Regel am billigen Ermessen scheitern.

Nach einer aktuellen Entscheidung des LAG Hamm (Urteil vom 16.3.2023, Az. 18 Sa 832/22) stellt der Widerruf der Erlaubnis, von zuhause arbeiten zu dürfen, eine zulässige Teilkündigung zur Beendigung einer Homeoffice-Vereinbarung dar. Ob dies in allen Fällen zutrifft, ist jedoch fraglich. So hatte das LAG Düsseldorf (Urteil vom 10.9.2014, Az. 12 Sa 505/14) die Zulässigkeit einer Teilkündigungsvereinbarung verneint, wenn diese voraussetzungslos und ohne Berücksichtigung der Interessen des Arbeitnehmers gilt. Ferner ist zu überlegen, ob eine Weiterbeschäftigung über-

haupt denkbar ist oder ob in diesem Fall nicht eine Änderung der bisher geschuldeten Tätigkeit eine Änderungskündigung des gesamten Arbeitsvertrags erforderlich macht. Denn bei einer ausschließlichen Tätigkeit im Homeoffice bleibt nach einer etwaigen Teilkündigung möglicherweise kein sinnvoller Restvertrag übrig. Bei der vertraglichen Ausgestaltung ist eine Einzelfallbetrachtung unerlässlich.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, hat der Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG bei der „Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird“, mitzubestimmen. Der Mitbestimmungstatbestand erfasst sowohl die regelmäßige als auch eine anlassbezogene mobile Arbeit. Der Betriebsrat hat mitzubestimmen, soweit es um die „Ausgestaltung“ der mobilen Arbeit geht. Mitbestimmungsfrei legt der Arbeitgeber fest, ob überhaupt mobile Arbeit zugelassen wird. Der Betriebsrat kann vom Arbeitgeber die Einführung von

personal magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 25. Jahrgang

REDAKTION

Matthias Haller (mah)
(Chefredakteur, v. i. S. d. P.)
matthias.haller@personalmagazin.de

Reiner Straub (str) (Herausgeber)
reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)
frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)
kristina.enderle@personalmagazin.de

Meike Jenrich (mj)
meike.jenrich@personalmagazin.de

Claudia Müller (cml)
claudia.mueller@personalmagazin.de

Gregory Rech (gre)
gregory.rech@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)
melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)
andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)
katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)
julia.senner@personalmagazin.de

FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)

stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,

Telefax 07 61/8 98-99-3921

redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT

zuzystudio & Studio Spading

Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Großer,

Luisa Dickhoff-Giourgis

BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Niederlassung Würzburg, Unternehmens-

bereich Media Sales,

John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Bernd Junker, Tel.: 09 31/27 91-556

bernd.junker@haufe.de

MEDIA SALES

Eva Hofmann (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-558, Fax -477

stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster

Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477

annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi

Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477

thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo

Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477

dominik.castillo@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel

Oliver Griep, Jan Spading

Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Ver-

waltungs GmbH, Sitz Freiburg, Register-

gericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua

Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey,

Matthias Schätzle, Christian Steiger

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE 812398835

ABONNEMENTSERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)

Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 229 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;

Bestell-Nummer: 04062-0001,

ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblatt-

werks „Das Personalbüro in Recht und

Praxis“ und „Haufe Personal Office“ sowie

„Haufe Steuer Office Premium“ erhalten

das Personalmagazin im Rahmen ihres

Abonnements.

DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind

urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch

für Entscheidungen und deren Leitsätze,

wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet

oder redigiert worden sind. Soweit die

Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist

dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die

Nutzungsrechte beim Verlag.



NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser

Zeitschrift darf ohne schriftliche Ge-

nehmigung des Verlags vervielfältigt oder

verbreitet werden. Unter dieses Verbot

fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie und die Aufnahme in

elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte

und Bildmaterialien übernimmt der Verlag

keine Haftung.



Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.

Insbesondere im Bereich des Arbeitsschutzes wäre ein gesetzgeberisches Handeln nötig.

Homeoffice nicht verlangen. Die Mitbestimmung greift also erst dann, wenn sich der Arbeitgeber entschlossen hat, mobile Arbeit zu ermöglichen. Die Abgrenzung des mitbestimmungsfreien „Ob“ der Entscheidung zu mobiler Arbeit und dem mitbestimmungspflichtigen „Wie“ ist nicht immer einfach.

Ebenfalls nicht mitbestimmungspflichtig sind:

- die Festlegung des Kreises der berechtigten Personen
- die Festlegung des zeitlichen Umfangs mobiler Arbeit (also auch die Grundentscheidung, die Arbeit ausschließlich im Homeoffice erbringen zu lassen)
- die Frage der Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsmittel und der weiteren Kostentragung.

Die Entscheidung über den „Ort“ der Arbeitsleistung ist nach hiesiger, aber keineswegs unumstrittener Ansicht ebenfalls mitbestimmungsfrei. Erst wenn der

Arbeitgeber über den Ort entschieden hat, setzt das Mitbestimmungsrecht bei der weiteren Ausgestaltung an. Das wird letztlich aber durch die Arbeitsgerichte zu klären sein. Echte Einzelfallentscheidungen bezüglich der Ermöglichung mobiler Arbeit sind mangels kollektiven Bezugs der Mitbestimmung durch den Betriebsrat nicht zugänglich.

Können sich Arbeitgeber und Betriebsrat über die Ausgestaltung der mobilen Arbeit nicht einigen, muss die Einigungsstelle angerufen werden – oder der Arbeitgeber entschließt sich, Homeoffice nicht zu ermöglichen. Ist auch in der Einigungsstelle keine einvernehmliche Regelung zu erzielen, ersetzt der Spruch der Einigungsstelle die fehlende Einigung der Betriebsparteien. Streiten Arbeitgeber und Betriebsrat darüber, ob das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats überhaupt eröffnet ist, steht dies der arbeitsgerichtlichen Einsetzung der Einigungsstelle nur entgegen, wenn die Einigungsstelle offensichtlich unzuständig ist. Ein Mitbestimmungstatbestand darf also offensichtlich nicht bestehen. Andernfalls muss die Zuständigkeitsfrage in der Einigungsstelle selbst geklärt und gegebenenfalls in einem arbeitsgerichtlichen Verfahren entschieden werden.

Zu beachten ist aber, dass nicht nur § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG eine Mitbestimmung im Zusammenhang mit mobiler Arbeit beinhalten kann. So sind zum Beispiel Nr. 6 (technische Einrichtungen mit der Eignung zur Überwachung von Leistung und Verhalten) oder Nr. 7 (Gesundheitsschutz, etwa bei der Gestaltung einer Gefährdungsbeurteilung) weiterhin anwendbar. Auch die §§ 99, 100 BetrVG (insbesondere bei Einstellungen und Versetzungen) bleiben zu beachten. So ist die Beendigung von Homeoffice und die (Rück-)Beordnung des Mitarbeiters in den Betrieb regelmäßig eine Versetzung gemäß § 95 Abs. 3 BetrVG. Ist eine Änderung des Arbeitsvertrags nur durch eine Änderungskündigung möglich, ist zudem die vorherige Anhörung des Betriebsrats gemäß § 102 BetrVG zu beachten.

Zuordnung zu einem Betrieb

Im Zusammenhang mit den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats stellt sich auch die grundlegende Frage der betrieblichen Zuordnung eines Mitarbeiters im ausschließlichen Homeoffice. Da diese

Mitarbeiter örtlich gerade nicht gebunden sind, kann eine Zuordnung im Zweifel schwierig sein, wenn das Unternehmen mehrere Betriebe unterhält. Entscheidend ist zunächst der Arbeitsvertrag. Mit der Einstellung eines Mitarbeiters im ausschließlichen Homeoffice muss das Unternehmen eine Zuordnung vornehmen. Dabei muss nicht unbedingt eine Zuordnung zum örtlich nächstgelegenen Betrieb erfolgen. Entscheidend ist, welcher organisatorischen Einheit die Arbeitsleistung zugutekommt. Ist im Arbeitsvertrag ein Ort/Betrieb genannt und eine ausdrückliche oder konkludente Öffnung zur Ausübung des Weisungsrechts insoweit nicht vorhanden, ist der Arbeitgeber hieran gebunden. Mit der Zuordnung zu einem Betrieb sind auch Rechtsfolgen für den Mitarbeiter verbunden. So stellt das KSchG zur Beurteilung seiner Einschlägigkeit auf den Betrieb, nicht auf das Unternehmen ab.

Fazit: Trotz einiger noch offener Fragen sind praxistaugliche Regelungen möglich

Die Arbeitsgerichte werden in den kommenden Jahren viele der angesprochenen, nach wie vor bestehenden Unsicherheiten beim Thema Homeoffice klären. Insbesondere hinsichtlich der wichtigen Bereiche des Arbeitsschutzes wäre ein gesetzgeberisches Tätigwerden wünschenswert, wenngleich die Erfahrung zeigt, dass dies wohl mit weiterem bürokratischem Aufwand einhergehen würde. Die Praxis beweist aber, dass bereits jetzt das Thema Homeoffice für die Betriebs- und Arbeitsvertragsparteien grundsätzlich gut handhabbar ist. ■



TOBIAS GRAMBOW ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Buse Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB in Berlin und Stuttgart. Er leitet die Practice Group Compliance & ESG und ist Mitglied der Practice Group Arbeitsrecht.

Trends im Recruiting



**EXKLUSIVES
SONDERHEFT**

Jobbörsen führen immer noch die Rangliste der eingesetzten **Recruiting-Kanäle** an. Doch es ist viel in Bewegung, denn es wird eine immer größere Herausforderung, **geeignete Kandidaten für offene Stellen** zu finden. Der Zeitaufwand für das Recruiting ist hoch, aber nur selten werden die Ressourcen aufgestockt.

Unterstützen können neue **Herangehensweisen, Tools und KI-Unterstützung** für die Mitarbeitersuche. Vordenker der Recruiting-Szene präsentieren in diesem Booklet ihre **Ideen und Lösungen**, wie das Recruiting besser und effizienter funktionieren kann. Und sie stellen konkrete **Optimierungsansätze** vor.



**Zum kostenlosen
Download**

Ärger, Arbeit, Auskunft

Von Lena Rudkowski



Fast schon Standard: Nach einer Kündigung fordern ehemalige Beschäftigte oft Auskunft über „alle ihre Daten“ sowie Kopien. Das innerhalb eines Monats zu erfüllen, verursacht viel Arbeit in kurzer Zeit. Ignorieren ist keine Lösung.



● Der Arbeitgeber hatte dem Mitarbeiter verhaltensbedingt gekündigt. Dieser hatte keine Kündigungsschutzklage erhoben. Die Sache schien erledigt. Dann kam das Antwortschreiben mit der auf Art. 15 Abs. 1 Hs. 2 der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) gestützten Aufforderung, über sämtliche personenbezogenen Daten, die der Arbeitgeber über den Mitarbeiter verarbeitet hatte, Auskunft zu erteilen einschließlich der Aufforderung, ihm nach Art. 15 Abs. 3 DSGVO Kopien dieser Daten zu überlassen. Der Ex-Arbeitnehmer präzisierte seinen Auskunftswunsch nicht. Er wollte eben einfach alles wissen.

So oder ähnlich begannen zuletzt einige Fälle, die die deutschen Arbeitsgerichte beschäftigten. Beschäftigte haben in Bezug auf ihre personenbezogenen Daten ein Recht auf Auskunft. Sie dürfen Kopien aller personenbezogenen Daten anfordern, die Gegenstand einer Datenverarbeitung beim Arbeitgeber sind. Über den Umfang dieses Anspruchs gibt es immer wieder Streit. Nicht selten wird diese Forderung mittlerweile auch als Druckmittel im Kündigungsrechtsstreit verwendet. Falls Arbeitgeber ihren Auskunftspflichten nicht oder fehlerhaft nachkommen, können Schadensersatzansprüche drohen. Die folgenden Ausführungen zeigen, wie sich ein von einem (Ex-)Arbeitnehmer erhobener Auskunftsanspruch gut bewältigen lässt.

Anspruch auf Auskunft über verarbeitete Daten

Nach der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) hat jede von einer Datenverarbeitung betroffene Person einen Anspruch auf Auskunft gegen den für die Datenverarbeitung Verantwortlichen. Nach Art. 15 Abs. 1 DSGVO besteht Anspruch zunächst auf Auskunft, ob Daten verarbeitet wurden; sodann auf Auskunft über die in Art. 15 Abs. 1 Halbsatz 2 DSGVO genannten Informationen, etwa die Verarbeitungszwecke. Geradezu unscheinbar dazwischen steht der eigentliche Auskunftsanspruch – die betroffene Person hat einen Anspruch auf Auskunft über die verarbeiteten Daten selbst. Wegen Art. 15 Abs. 3 DSGVO heißt dies auch: Es sind dem Anspruchsteller auf dessen Wunsch hin Kopien aller verarbeiteten Daten zu überlassen.

Eigentlich dient der Auskunftsanspruch dazu, der von Datenverarbeitung betroffenen Person die Ausübung ihrer weiteren datenschutzrechtlichen Rechte zu ermöglichen. Sie soll zum

Der datenschutzrechtliche Auskunftsanspruch hat zwar gewisse Grenzen – die Arbeitsbelastung des Arbeitgebers gehört aber nicht dazu.

Beispiel die Berichtigung unrichtiger Daten nach Art. 16 DSGVO verlangen oder Schadensersatzansprüche wegen rechtswidriger Verarbeitung (Art. 82 DSGVO) geltend machen können. Beschränkt auf diese Zweckbindung ist der Anspruch aber nicht. Der für Auslegung des Art. 15 DSGVO zuständige Europäische Gerichtshof (EuGH) will der betroffenen Person nicht nur die Ausübung ihres Anspruchs so leicht wie möglich machen, sondern den Anspruch auch weit verstehen. Dazu gehört, grundsätzlich nicht nach den Motiven des Anspruchstellers für sein Auskunftsbegehren zu fragen. Dient der Anspruch dazu, andere Schadensersatzansprüche gegen den Verantwortlichen oder einen Dritten vorzubereiten oder auch dazu, Prozessstoff für einen Kündigungsschutzprozess zu generieren, ist dies hinzunehmen.

Für den Arbeitgeber bedeutet die Erfüllung des Auskunftsanspruchs eines (ehemaligen) Arbeitnehmers oder einer ehemaligen Arbeitnehmerin vor allem eines: viel Arbeit in kurzer Zeit. Denn für die Auskunftserteilung setzt die DSGVO grundsätzlich nur eine Frist von einem Monat ab Antragsingang. Und Anspruchsvoraussetzungen im eigentlichen Sinne gibt es nicht. Es genügt, dass der Arbeitgeber personenbezogene Daten des Arbeitnehmenden im Sinne von Art. 4 Nr. 1 DSGVO verarbeitet hat und der Arbeitnehmende – ob im laufenden oder beendeten Arbeitsverhältnis – einen Antrag auf Auskunft stellt. Der Arbeitgeber hat dann – in den Worten des EuGH – „alle“ Daten zu offenbaren, „die Gegenstand der Verarbeitung sind“. Was muss also mitgeteilt werden?

Reichweite der Auskunftspflicht

Gerade in einem Dauerschuldverhältnis wie dem Arbeitsverhältnis, das meist über Jahre hinweg läuft, kann der Auskunftsanspruch damit sehr umfassend ausfallen: Es ist nicht getan mit einem Einblick in die Personalakte. Der Begriff der „personenbezogenen Daten“ wird in der DSGVO weit verstanden. Er

meint alle Informationen, „die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person“ beziehen, vom Namen über die IP-Adresse bis hin zu physiologischen Merkmalen. Daher sind zur Erfüllung des Auskunftsanspruchs ganz unterschiedliche Verarbeitungskontexte, Medien und Informationen zu prüfen. Zur Auskunft gehören etwa E-Mails, die vom oder an den Account des Arbeitnehmers geschickt wurden, Fotos, auf denen er zu sehen ist, oder Protokolle von Meetings, an denen er teilgenommen hat. Auch Stellungnahmen oder Beurteilungen durch Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte, die sich auf die die Auskunft verlangende Person beziehen, sind mitzuteilen. Außerdem sind die Daten zu kontextualisieren, soweit dies für die Verständlichkeit der zu beauskunfteten Daten erforderlich ist. Sind bestimmte personenbezogene Daten mit anderen Worten nur durch Mitteilung weiterer Informationen verständlich, sind auch diese mitzuteilen. Lediglich Informationen über die Identität derjenigen Arbeitnehmer, welche die Datenverarbeitungsvorgänge auf Anweisung des Arbeitgebers bzw. im Rahmen ihrer arbeitsvertraglichen Aufgaben durchgeführt haben, sind nicht vom Auskunftsrecht erfasst.

Rechte Dritter sind zu beachten

Zwar hat der Auskunftsanspruch Grenzen – die Arbeitsbelastung des Arbeitgebers gehört dazu aber nicht. Zur Einschränkung geeignet sind die Rechte Dritter. Sie dürfen durch die Auskunft nicht verletzt werden (Art. 15 Abs. 4 DSGVO). Solche Rechte sind etwa Urheberrechte, Geschäftsgeheimnisse sowie das allgemeine Persönlichkeitsrecht und der Datenschutz Dritter. Ob sie der Auskunft vorrangig sind, ist in einer Abwägung zu ermitteln, in der das Informationsinteresse mit dem gegenläufigen Interesse, in der Praxis vor allem mit den Geschäftsgeheimnissen des Arbeitgebers oder dem Schutz von personenbezogenen Daten anderer Arbeitnehmer, auszugleichen ist. Gebührt den gegenläufigen Interessen der Vorrang, folgt daraus aber nicht, dass die Auskunft vollständig verweigert werden könnte. Vielmehr sind Maßnahmen des Geheimnisschutzes – und damit letztlich eine teilweise Auskunftserteilung, etwa eine Schwärzung der problematischen Passagen – der vollständigen Auskunftsverweigerung vorzuziehen. Ergänzend beschränkt § 29 Abs. 1 Satz 2 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) den Anspruch, soweit durch die Auskunft Informationen offenbart würden, die nach einer Rechtsvorschrift oder ihrem Wesen nach, insbesondere wegen der überwiegenden berechtigten Interessen eines Dritten, geheim gehalten werden müssen. Dabei geht es einerseits um Informationen, die zum Schutz der betroffenen Person oder der Rechte und Freiheiten anderer Personen kraft einer Rechtsvorschrift geheim zu halten sind. Hauptanwendungsfall ist der Geheimnisschutz durch Berufsgeheimnisträger, etwa Anwälte oder Ärzte. Andererseits schützt das BDSG Informationen, die „ihrem Wesen nach“ geheim zu halten sind; hierzu gehört insbesondere Geheimhaltung zum Schutz der betroffenen Person oder sonstiger Dritter, und auch hier geht es um eine Abwägung des Interesses an Auskunft mit den Vertraulichkeitsinteressen.

Voraussetzungen einer Auskunftsverweigerung

Auch die Auskunftsverweigerung ist so für den Arbeitgeber mit einigem Aufwand verbunden. Die Systeme und Akten sind

nach personenbezogenen Daten zu durchforsten, in Betracht kommende Dateien und Dokumente sind im Einzelnen durchzusehen und sensible Informationen können oder müssen gegebenenfalls auch – etwa, um sich nicht wegen eines Datenschutzverstoßes gegenüber Dritten schadensersatzpflichtig zu machen – geschwärzt werden. Dass die Auskunftsverweigerung, etwa durch Schwärzung, angezeigt war, hat dabei der Arbeitgeber darzulegen und zu beweisen.

Einen Verweigerungsgrund des „unverhältnismäßigen Aufwands“ der Auskunft gibt es nicht. Zwar darf der Arbeitgeber die Auskunft verweigern, wenn das Auskunftsbegehren offenkundig unbegründet ist – das wäre etwa der Fall, wenn jemand, mit dem der Arbeitgeber überhaupt nichts zu tun hatte und über den folglich keine Daten vorliegen, Auskunft begehrt. Auch gestattet die DSGVO die Auskunftsverweigerung bei exzessiv häufigen Auskunftsbegehren. Mit „exzessiv“ ist aber nicht der Erfüllungsaufwand angesprochen. Stattdessen ergibt sich die Exzessivität aus einer etwaigen Vielzahl von Auskunftsanträgen. Die Auskunftsverweigerung setzt also voraus, dass der (Ex-)Arbeitnehmer immer wieder und in kürzeren Zeitabständen auf Auskunft pocht.

Und auch, dass der Arbeitnehmende datenschutzfremde Zwecke mit seinem Auskunftsanspruch verfolgt, etwa Informationen zur Vorbereitung eines Kündigungsschutzprozesses gewinnen will, schließt den Anspruch grundsätzlich nicht aus. Der EuGH betont den Schutz der von Datenverarbeitung betroffenen Person. Ausnahmsweise wird man aber den Anspruch versagen müssen, wenn der Arbeitnehmende sich rechtsmissbräuchlich verhält – wenn der Anspruch also zum Beispiel offensichtlich nur noch dazu dient, nach einem unglücklich beendeten Arbeitsverhältnis „nachzutreten“ und den Arbeitgeber beschäftigt zu halten. Ob die Gerichte, und vor allem der hier für die Entscheidung zuständige EuGH, das aber auch so sehen, muss sich erst noch zeigen.

Wirksam beschränkt wird der Umfang des Anspruchs im Ergebnis damit nur durch eines: Ein konsequentes Datenmanagement, bei dem nicht mehr benötigte Informationen umgehend gelöscht werden. Denn sind Daten gelöscht, können sie nicht mehr durch Auskunft offengelegt werden. Unmögliches leisten muss der Arbeitgeber nicht.

Mögliche Schadensersatzansprüche

Dass der Auskunftsanspruch mittlerweile geradezu zum Repertoire des Arbeitnehmer-Rechtsschutzes zählt und praktisch standardmäßig etwa in Kündigungsschutzklagen integriert wird, liegt auch daran, dass die Auskunft einen Datenschutzverstoß des Arbeitgebers offenbaren kann. Der wiederum ist Grundlage für Schadensersatzansprüche des Arbeitnehmers nach Art. 82 DSGVO. Dies betrifft etwa Fälle, in denen der Arbeitgeber mehr Daten des Arbeitnehmers verarbeitet hat, als erforderlich war, oder Fälle, in denen er Daten, die zu einem bestimmten Zweck erhoben hat, rechtswidrig zu anderen Zwecken – etwa für eine Compliance-Prüfung – weiterverarbeitet hat.

Schadensersatzansprüche können aber auch in solchen Fällen entstehen, in denen der Arbeitgeber seine Pflicht zur Auskunft verletzt, etwa zu spät oder unvollständig Auskunft erteilt. Hierzu sind sich die Gerichte zwar bislang uneins und das letzte Wort hat der EuGH. Da er die Wichtigkeit des Auskunftsanspruchs

für die Rechte des Anspruchstellers betont, dürfte er aber für Schadensersatzansprüche schon Fehler in der Auskunftserteilung genügen lassen.

Liegt ein Verstoß des Arbeitgebers gegen die DSGVO vor, muss der Arbeitnehmer nachweisen, dass ihm aus dem Verstoß ein Schaden entstanden ist. Hierfür genügt schon ein sogenannter immaterieller Schaden, also ein Schaden, der nicht geldwerte Güter betrifft. Die Anforderungen zieht der EuGH nicht besonders hoch: Es genügt insbesondere, wenn der Arbeitnehmer vorträgt, er habe aufgrund des Datenschutzverstoßes ein Unbehagen empfunden, etwa Befürchtungen gehegt, was mit seinen Daten (weiter) passiert. Eine Bagatell- oder Erheblichkeitsschwelle gibt es nicht.

Immerhin ist Voraussetzung für den Anspruch, dass den Arbeitgeber ein Verschulden am Verstoß trifft. Dieses wird allerdings vermutet, wenn der Arbeitgeber nicht nachweist, dass der Verstoß ihm nicht zurechenbar ist. Im Streitfall muss sich also der Arbeitgeber entlasten und etwa darlegen, dass seine Datenverarbeitungsprozesse fehlerfrei organisiert sind und der Verstoß beispielsweise von dritter Seite passiert ist.

Ein Entgegenkommen für den Arbeitgeber gibt es dann aber bei der Höhe des Schadensersatzes. Vermögensschäden des Arbeitnehmenden wegen fehlerhafter Datenverarbeitung sind zwar grundsätzlich voll auszugleichen, werden bei Datenschutzverstößen aber eher selten sein. Meist entstehen immaterielle Schäden, etwa das Gefühl, die Kontrolle über die eigenen Daten verloren zu haben. Wie hoch der Anspruch wegen dieser negativen Gefühle ausfällt, entscheidet das deutsche Schadensersatzrecht. Hier gilt zwar die Faustformel: Je größer der immaterielle Schaden, also je größer die negativen Gefühle des Arbeitnehmenden, desto höher der Anspruch. Jedoch kennt das deutsche Recht keinen Strafschadensersatz. Die Höhe des Schadensersatzes muss nicht „abschreckend“ sein. Traditionell sind die Gerichte in Deutschland bei immateriellem Schadensersatz wegen negativer Gefühle deshalb zurückhaltend. Existenzbedrohende Ersatzsummen, von denen man aus den USA zuweilen hört, werden deutsche Gerichte nicht zuerkennen.

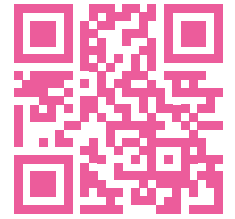
Und es gibt noch eine letzte Brücke, die die Arbeitsgerichte dem Arbeitgeber bauen: Nach der Rechtsprechung hat der Arbeitnehmende sein Auskunftsbegehren im Klagefall gegebenenfalls zu präzisieren und die gewünschten Kopien zu benennen. Das gilt insbesondere dann, wenn bereits eine erste Auskunft erfolgt ist. Hat mit anderen Worten der Arbeitnehmende eine Zusammenstellung von Informationen bereits erhalten, muss er angeben, welche konkreten Daten und Informationen er über die erteilte Auskunft hinaus noch verlangt.

Es ist also nicht ausgeschlossen, mit vorausschauenden Datenverarbeitungsprozessen und etwas Wohlwollen der Gerichte einen von einem (Ex-)Arbeitnehmer erhobenen Auskunftsanspruch doch noch gut zu bewältigen. Erst einmal aber gilt: Auskunft macht Arbeit. ■■■



LENA RUDKOWSKI ist Inhaberin der Professur für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht und Versicherungsrecht an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

Payroll Specialist
(m/w/d)

Recruiting
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Generalist
(m/w/d)



Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

personal. **JOBS** magazin



PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

jobs.personalmagazin@haufe.de

Wenn es richtig dreckig wird



Duschen am Arbeitsplatz kann vergütungspflichtige Arbeitszeit sein. Dies setzt nach Ansicht des Bundesarbeitsgerichts voraus, dass der Arbeitnehmer sich bei der Arbeit so sehr verschmutzt, dass ihm der Weg nach Hause ohne Reinigung nicht zugemutet werden kann. Das sei nicht bei jeder Verunreinigung am Arbeitsplatz so.

BAG, Urteil vom 23. April 2024, Az. 5 AZR 212/23

● Ob Umkleide-, Körperreinigungs- und Wegezeiten zu der vom Arbeitgeber zu vergütenden Arbeitszeit gehören, ist immer wieder Gegenstand rechtlicher Auseinandersetzungen. Nach gängiger BAG-Rechtsprechung sind Umkleidezeiten grundsätzlich vergütungspflichtige Arbeitszeit, wenn Grund für das An- und Ablegen der Dienstkleidung und den damit verbundenen Zeitaufwand für den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die Anweisung des Arbeitgebers zum Tragen der Dienstkleidung während der Arbeitszeit ist. Bisher war nicht höchstrichterlich entschieden, ob auch Zeiten, die Beschäftigte nach der Arbeit zur Körperreinigung benötigen, vergütungspflichtige Arbeitszeit darstellen. In dem kürzlich veröffentlichten Fall hat das Bundesarbeitsgericht dazu entschieden, unter welchen Umständen Arbeitgeber Duschen ihrer Mitarbeitenden als vergütungspflichtige Arbeitszeit anerkennen müssen.

Der Fall: Arbeitnehmer verlangt Vergütung für Umkleide- und Duschzeiten

Der Containermechaniker ist seit 2009 bei seinem Arbeitgeber beschäftigt. Seine Arbeit muss er in der ihm zur Verfügung gestellten Arbeitskleidung antreten. Dabei muss er sich zu Beginn und Ende der Schicht am Zeiterfassungsterminal ein- und ausstempeln, wobei die Umkleide- und Duschzeiten nicht erfasst werden dürfen. Vielmehr ist er wie alle anderen Arbeitnehmenden explizit angehalten, hier nicht den Zeitpunkt des Betretens des Betriebs oder des Betretens der Umkleide einzugeben,

sondern den in den Schichtplänen vorgesehenen Zeitpunkt des Schichtbeginns. Dies macht auch vor Ort ein Aushang deutlich: „Das Umkleiden/Duschen während der Arbeitszeit ist – nach wie vor – nicht statthaft und wird in keiner Art und Weise toleriert.“

Auf das Arbeitsverhältnis findet kraft einzelarbeitsvertraglicher Bezugnahme das einschlägige Tarifwerk der Branche Anwendung. § 24 MTV sieht vor, dass alle Ansprüche, die nicht fristgerecht innerhalb von drei Monaten nach ihrer Entstehung geltend gemacht werden, verfallen.

Der Arbeitnehmer verlangte vom Arbeitgeber, die anfallenden Umkleide- und Duschzeiten sowie die Wege vom Umkleideraum zu seiner Arbeitsstätte als Arbeitszeit anzuerkennen und als solche zu bezahlen. Dabei berechnete er für den Weg von der Pforte zur Umkleide täglich 10 Minuten, für das Umkleiden 10 Minuten, für den Weg von der Umkleide an den Arbeitsplatz 5 Minuten, vom Arbeitsplatz zur Umkleide 5 Minuten, für das Reinigen, Duschen und Umziehen 15 Minuten und für den Weg von der Umkleide zur Pforte erneut 10 Minuten – zusammengerechnet täglich 55 Minuten. Dafür forderte er eine Nachvergütung in Höhe von insgesamt rund 20.000 Euro für die Zeit von Januar 2017 bis August 2020.

Wegezeit ist laut Arbeitgeber Arbeitszeit, Duschen und Umziehen nicht

Der Arbeitgeber vertrat dagegen die Auffassung, die geltend gemachten Zeiten seien keine vergütungspflichtigen Arbeitszeiten.

Er verwies darauf, dass sich im einschlägigen Tarifvertrag keine Regelung dazu finde. Sowohl die Auslegung der Gesamtbetriebsvereinbarung als auch der Betriebsvereinbarung zeige, dass die Arbeitszeit am Arbeitsplatz beginne und ende und die geltend gemachten Zeiten daher nicht zur Arbeitszeit gehörten. Insbesondere für das Duschen könne keine Vergütungspflicht aus § 611a Abs. 2 BGB abgeleitet werden, da das Duschen weder angewiesen noch aus Gründen des Gesundheitsschutzes erforderlich sei.

Abgesehen davon bezweifelte der Arbeitgeber die Dauer der vom Arbeitnehmer behaupteten Zeiten. Außerdem seien die Ansprüche nach § 24 MTV im Wesentlichen verfallen.

BAG: Arbeitgeber muss Wege, Duschen und Umziehen vergüten

Das Bundesarbeitsgericht urteilte, dass der Arbeitgeber die Zeit für das Umkleiden vor und nach der Arbeit, für die Reinigung nach der Arbeit und für die Wege von der Umkleide an den Arbeitsplatz und vom Arbeitsplatz zur Umkleide gemäß § 611a Abs. 2 BGB gesondert vergüten muss. Ob und welche Umkleide-, Reinigungs- und innerbetrieblichen Wegezeiten als vergütungspflichtige Arbeitszeit zu behandeln sind, werde weder durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelt und sei daher nach § 611a Abs. 2 BGB zu beurteilen gewesen. Danach hat der Arbeitgeber Arbeitnehmende für die Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit zu vergüten.

Wie das BAG in Bezug auf die Vergütungspflicht von Umkleidezeiten bereits festgestellt hat, kommt es bei der Beurteilung daher auf die Fremdnützigkeit an. Umkleidezeiten sind nach Auffassung des Gerichts grundsätzlich vergütungspflichtige Arbeitszeit, wenn die Notwendigkeit des An- und Ablegens der Dienstkleidung und der damit verbundene Zeitaufwand des Arbeitnehmers auf der Anweisung des Arbeitgebers zum Tragen der Dienstkleidung während der Arbeitszeit beruhen.

Im konkreten Fall stellte es fest, dass der Containermechaniker durch Vorgaben des Arbeitgebers verpflichtet sei, bei der Arbeit Schutzkleidung zu tragen und diese regelmäßig nach der Arbeit zur Reinigung zu geben. Dazu müsse er sowohl vor als auch nach der Arbeit die Umkleide aufsuchen, sich dort die bereitgestellte Schutzkleidung suchen und anziehen und sich danach an den Arbeitsplatz begeben.

Auch die innerbetrieblichen Wege zählen damit laut Bundesarbeitsgericht zur Arbeitszeit, da sie dadurch veranlasst seien, dass der Arbeitgeber das Umkleiden nicht am Arbeitsplatz ermögliche, sondern dafür eine vom Arbeitsplatz getrennte Umkleidestelle vorsehe, die der Arbeitnehmer zwingend benutzen müsse. Nicht zur vergütungspflichtigen Arbeitszeit zähle dagegen der Weg des Arbeitnehmers von der Pforte zur Umkleide.

Wann Duschen als Arbeitszeit gilt

Dass auch die Zeit, die Beschäftigte nach der Arbeit zur Körperreinigung benötigen, vergütungspflichtige Arbeitszeit sein kann, stellte das Gericht nun erstmals höchstrichterlich fest. Auszugehen sei von den durch die Rechtsprechung zu den Umkleidezeiten entwickelten allgemeinen Kriterien. Danach seien Körperreinigungszeiten wie Duschen oder Waschen dann als vergütungspflichtige Arbeitszeit im Sinne von § 611a Abs. 2

BGB anzusehen, wenn sie mit der vom Arbeitnehmer geschuldeten Arbeitsleistung oder der Art und Weise wie sie auszuüben sei, unmittelbar zusammenhängen und deshalb ausschließlich fremdnützig sind.

Extreme Verschmutzung beseitigen, ist Arbeit

Von einem unmittelbaren Zusammenhang mit der eigentlichen Arbeitsleistung könne regelmäßig ausgegangen werden, wenn die Körperreinigung vom Arbeitgeber ausdrücklich angeordnet wird oder wenn zwingende arbeitsschutzrechtliche Hygienevorschriften eine solche verlangen, weil der Arbeitnehmer beispielsweise bei der Arbeit mit gesundheitsgefährdenden Stoffen oder verunreinigten Gegenständen in Berührung kommt.

Eine Fremdnützigkeit der Ganzkörperreinigung (Duschen) sei aber auch dann zu bejahen, wenn sich ein Arbeitnehmer bei seiner geschuldeten Arbeitsleistung „so sehr verschmutzt, dass ihm ein Anlegen der Privatkleidung, das Verlassen des Betriebs und der Weg nach Hause – sei es durch Nutzung des Öffentlichen Personennahverkehrs oder durch Nutzung eines eigenen Fahrzeugs – ohne eine vorherige Reinigung des Körpers im Betrieb nicht zugemutet werden kann“.

Das heißt nicht, dass jede Reinigung nach der Arbeit als vergütungspflichtige Arbeit anzusehen ist. Das BAG wies darauf hin, dass zu differenzieren sei: nach Art und Umfang der ausgeübten Tätigkeit sowie der getragenen Arbeitskleidung, nach dem mit der Arbeitsleistung verbundenen Ausmaß der Verschmutzung und der sich daraus ergebenden erforderlichen Art und Dauer der Körperreinigung. Nicht jede im Verlauf eines Arbeitstages auftretende Verschmutzung oder Verunreinigung erfordere damit ein Duschen im hier maßgeblichen Sinne, das in unmittelbarem Zusammenhang mit den vom Arbeitgeber zugewiesenen Tätigkeiten steht. Das Waschen, das nötig sei, um die „übliche Verunreinigung, Schweiß- und Körpergeruchsbildung des Tages zu beseitigen, diene vielmehr der Befriedigung privater Bedürfnisse“; betonte das Gericht. Es sei nicht ausschließlich fremdnützig und damit nicht vergütungspflichtig.

Fehlerhafte Zeitschätzung: BAG weist zurück

Im speziellen Fall erkannte das BAG den maßgeblichen Zusammenhang zwischen Duschen und Tätigkeit an. Für eine erneute Feststellung der vergütungspflichtigen Zeiten verwies es jedoch an das LAG Nürnberg zurück. Dieses hatte die Zeiten für Umkleiden, Körperreinigen und Wege auf arbeitstäglich 21 Minuten geschätzt, wobei der Vorsitzende Richter unter anderem einen Selbstversuch im Gericht unternommen hatte. Dies war nicht frei von Rechtsfehlern, rügte das oberste Arbeitsgericht. Bei der Schätzung habe das Gericht sachfremde Erwägungen angestellt und unbewiesene Anknüpfungstatsachen zugrunde gelegt. Pauschal und damit rechtsfehlerhaft habe es beispielsweise auf ein „Überwiegen der kühlen Monate in Bayern“ abgestellt, auch der Selbstversuch des Vorsitzenden Richters unter Ausschluss der Öffentlichkeit sei nicht zulässig gewesen. ■■■

Auf einen Kaffee mit ...



Christian Osterhues

Christian Osterhues ist Vice President People & Culture bei Smartclip. Das Tochterunternehmen der RTL Group mit circa 120 Mitarbeitenden bietet Technologien und Lösungen für die Einbindung sowie Auslieferung von Werbespots in Bewegtbildcontent an.

Wie waren die Anfänge bei Smartclip, wie sieht es heute aus?

Als ich 2012 angefangen habe, war Smartclip ein Startup-Unternehmen und ich der einzige HRler. Es hat mich gereizt, etwas neu aufzubauen und HR-Prozesse und HR-Strukturen einzuführen. Mittlerweile besteht unser Team aus 6 Mitarbeitenden in den drei Bereichen Learning, Development & Culture, People Management sowie Recruiting.

Das Team heißt jetzt auch People and Culture, nicht mehr HR.

Ja, wir haben uns 2022 umbenannt. Wir fanden, dass Human Resources irgendwie verstaubt und nicht mehr zeitgemäß klang. Unsere Arbeit beinhaltet so viel mehr als nur Ressourcen zu betreuen.

Wie gelingt es, eine gute Unternehmenskultur zu implementieren?

Das Wichtigste ist gegenseitiges Vertrauen. Wir haben viele Mitarbeitende, die im Homeoffice arbeiten. Und wir haben Werte, die man natürlich auch leben muss. So gibt es beispielsweise einen Social Day. Da war ich zuletzt mit meinem Team einen Tag auf der Alster unterwegs, um Müll zu sammeln. Und es gibt ein Mitarbeiterprogramm, um Kollegen Wertschätzung zu zeigen.

Was hat es damit auf sich?

Jeder kann sich zweimal im Jahr bei einem Kollegen oder einer Kollegin bedanken und hat dafür ein virtuelles Budget von 200 Euro zur Verfügung. Fast jeder Grund wird akzeptiert, sei es eine gute Einarbeitung oder die Unterstützung bei einem Projekt. Auch die Geschäftsführung wird über die Auszeichnung informiert. So werden auch Menschen, die gute Arbeit im Hintergrund leisten, gesehen.

Sie sind bei einem Tech-Spezialisten. Wie sieht es da mit dem Frauenanteil aus?

Wir stehen eigentlich für ein Tech-Unternehmen sehr gut da. Wir haben 38 Prozent weibliche Mitarbeitende und 40 Prozent unserer Führungskräfte sind weiblich. Und vor allem, was nicht selbstverständlich ist: 70 Prozent der Führungskräfte kommen von intern, nicht von extern. Wir haben sie also selbst entwickelt.

Abseits der Arbeit, wie verbringen Sie am liebsten Ihre Freizeit?

Ich bin viel mit meiner Familie unterwegs, mache selbst gerne Sport und habe als HSV-Fan eine Dauerkarte. ■

So mag ich den Kaffee:

- | | | |
|---|-------------------|----------------------------------|
|  | Espresso | <input type="radio"/> |
|  | schwarz und stark | <input type="radio"/> |
|  | mit etwas Milch | <input type="radio"/> |
|  | mit viel Milch | <input checked="" type="radio"/> |
|  | Milch mit Kaffee | <input type="radio"/> |
|  | ungesüßt | <input type="radio"/> |
|  | mit Pflanzenmilch | <input type="radio"/> |
|  | mit wenig Zucker | <input type="radio"/> |
|  | mit viel Zucker | <input type="radio"/> |
|  | am liebsten Tee | <input type="radio"/> |



Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für HR-Software – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf [Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)



Softwarevergleich.de



„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die modularen HR-Lösungen von DATEV bieten uns alle Möglichkeiten.“

Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Effiziente HR-Prozesse gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren für die komplexen und sehr individuellen Aufgaben im Personalwesen. Die HR-Lösungen von DATEV und ihren Partnern lassen sich für Ihre Anforderungen modular zusammenstellen und bedarfsgerecht skalieren – von Zeiterfassung und Payroll über Controlling und Reporting bis hin zum Personalmanagement. So gestalten Sie Ihre Personalprozesse professionell: digital, vernetzt und zukunftssicher.



gemeinsam-besser-machen.de/hr

