

gfos.com



GFOS Markenrelaunch - Die Zukunft der Arbeit neu gestalten

Die Art und Weise, wie wir arbeiten, hat sich in den letzten Jahren radikal verändert. Mit dem globalen Aufkommen neuer Technologien, Fachkräftemangel und dem Wandel in den Erwartungen der Arbeitnehmer ist die Arbeitswelt komplexer und dynamischer geworden denn je. Inmitten dieses Umbruchs präsentiert GFOS mit Stolz ihren umfassenden Markenrelaunch - eine Neuinterpretation unserer Identität, die unsere Mission, Vision und unsere Verpflichtung zur Gestaltung der Zukunft der Arbeit, als Familienunternehmen in 2. Generation, unterstreicht.

Ein neuer Look für eine digitale Arbeitswelt

Unsere neue Marke – viel mehr als nur ein neues Logo und ein frisches Design. Sie zeigt, wie wir die Welt der Arbeit sehen und wie wir Unternehmen dabei unterstützen, sich an die Veränderungen anzupassen. Unser neuer Look, gekennzeichnet durch klare Linien und eine moderne Farbpalette, spiegelt unsere Position als Vorreiter und Innovator wider. Unser kraftvolles Logo symbolisiert die Stärke und Flexibilität, die unsere Lösungen auszeichnen.

Höchste Qualität für unsere Kunden

Wer morgen Großartiges erreichen möchte, der muss heute bereits die Grundlagen dafür schaffen. In diesem

Sinne denken wir bei GFOS Arbeit täglich weiter. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist der Eckpfeiler unseres Unternehmenserfolgs. Eine tiefe Leidenschaft für die Entwicklung kreativer und zukunftsfester Konzepte, die im Arbeitsalltag echte Mehrwerte bieten, bestimmt seit jeher unser Denken und Handeln. Durch die Entwicklung innovativer Softwarelösungen, mit besonderem Fokus auf HR-Prozesse und Workforce-Management, unterstützen wir Unternehmen dabei, ihre Arbeitsprozesse ganzheitlich zu optimieren und die Arbeitswelt nachhaltig zu transformieren. Wir stehen für Klarheit und Innovation. Unser neues Markenbild ist eine starke Botschaft darüber, wer wir sind und was wir bewirken wollen, heute und in Zukunft.

Bereit für die Zukunft

Unser Markenrelaunch ist ein bedeutender Schritt in unserer Unternehmensgeschichte. Wir freuen uns auf die Reaktionen unserer Kunden, Partner und der Öffentlichkeit. Bleiben Sie auf dem Laufenden, um weitere Informationen und Einzelheiten zu unseren Veränderungen zu erhalten. Wir sind entschlossen, unsere Kunden auf diesem spannenden Weg in die Zukunft der Arbeit zu begleiten.

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

sind wir, die einst so fleißigen Deutschen, ein Volk von Faulenzern geworden, denen die Leistungsbereitschaft abhanden gekommen ist? Als Christian Klein, CEO von SAP, sich Ende des vergangenen Jahres über die „mangelnde Leistungsbereitschaft“ in Deutschland beklagte, griff er damit ein Gefühl auf, das viele Unternehmerinnen und Unternehmer im Land bewegt. Während die Unternehmerschaft über Fachkräftemangel, ausufernde Bürokratie und eine Verschlechterung der Standortbedingungen klagt, wünschen sich viele Beschäftigte kürzere Arbeitszeiten oder gar eine Viertagewoche. Manche Gewerkschaften haben das sogar in die Tarifpolitik aufgenommen.

Wenn die Wirklichkeit so unterschiedlich wahrgenommen wird, ist es an der Zeit, dazu eine Debatte zu führen. Als die Redaktion des Personalmagazins bei zehn Persönlichkeiten aus der HR-Community wegen Interviews anfragte, stieß das auf positive Resonanz. Man sagte uns sogar, dass wir ein Herzensanliegen ansprechen. Das Ergebnis unserer Gespräche sind zehn Einschätzungen zur Situation, die unterschiedliche Perspektiven beleuchten. Drei Beobachtungen möchte ich herausstellen:

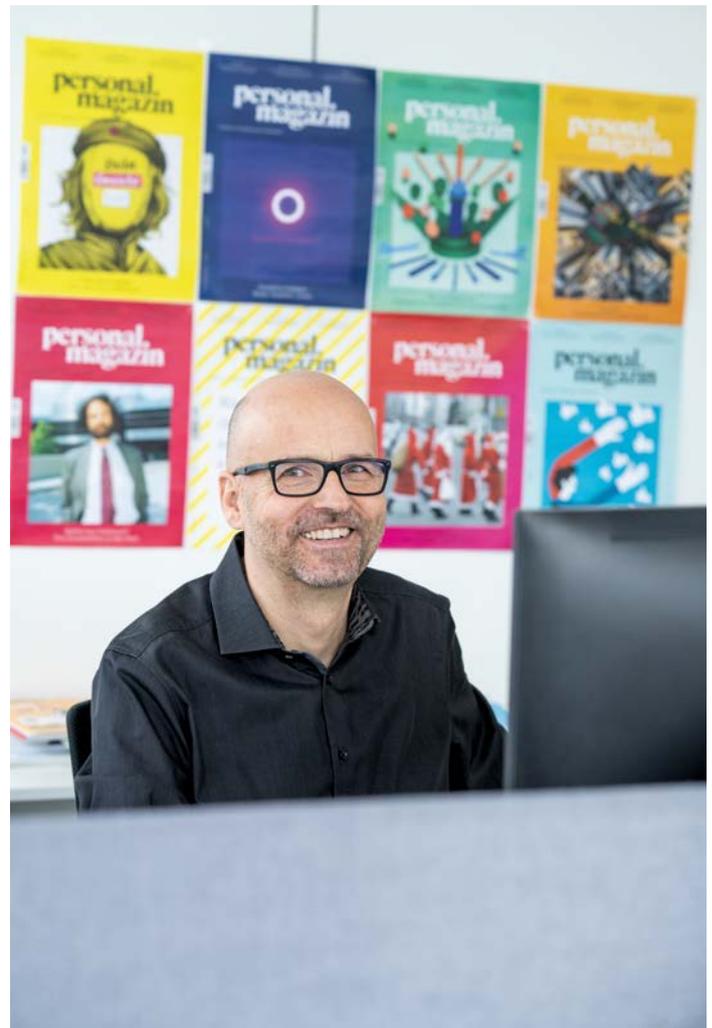
Erstens: Die Leistungsbereitschaft der Individuen wurde von keinem Gesprächspartner grundsätzlich infrage gestellt. Es mag aber Einzelprobleme geben, die nicht verallgemeinert werden sollten.

Zweitens: Unsere Gesprächspartner waren sich auch einig, dass das Land mehr leisten müsse, um den Wohlstand zu erhalten. Dazu müssten vor allem die Rahmenbedingungen verbessert werden, sowohl in den Betrieben als auch für die Wirtschaft insgesamt.

Drittens: Der Leistungsbegriff, der gerade in der New-Work-Debatte mit dem Thema Kontrolle verknüpft wurde, muss wieder positiv aufgeladen werden. Jeder Mensch will etwas leisten. Wir brauchen aber nicht „mehr Bock auf Arbeit“, wie das ein Arbeitgeberfunktionär etwas unglücklich formulierte, sondern vor allem Ziele und Visionen, die Menschen überzeugen, Sportsgeist wecken und Motivation zur Leistung auslösen. Dadurch kann ein „mehr“ an Leistung mobilisiert werden. Das gilt für die Betriebe genauso wie für das gesamte Land.

Reiner Straub
Herausgeber

„Sind die Deutschen faul geworden oder führt die Debatte um die Leistungskultur auf den Holzweg?“



Community

6 Preisverleihung

Corporate Health Award 2023

Der geistige Vater des BGM, Professor Dr. Bernhard Badura, wurde für sein Lebenswerk ausgezeichnet

8 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

9 Vorschau und Termine

Veranstaltungen bis März

Deutscher Arbeitsrechtstag, Fachkonferenz BGM, ZP Süd, neue Konferenz zu KI im Personalwesen

12 HR-Szene

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines Expert Payroll

13 Rückschau

Deutscher Ausbildungsleiterkongress

14 Smalltalk Facts

Gesprächsthema: Arbeitsunfähigkeit



16

Die Wirtschaft schwächelt, der Ruf nach mehr Leistung wird lauter. Doch kaum ein Begriff polarisiert derzeit mehr. Was dahintersteckt und ob HR alte Instrumente der Leistungsbewertung reaktivieren sollte, lesen Sie in unserem Schwerpunkt



28

In KMU steckt ein großes Nachhaltigkeitspotenzial. Um dieses zu entfalten, ist auch HR gefragt

Schwerpunkt

16 Leistungskultur

Müssen wir mehr leisten?

Die Furcht, abgehängt zu werden, treibt viele Unternehmen in Deutschland um. Am Beispiel der jungen Generation ist eine Diskussion darüber entbrannt, ob die Beschäftigten zu wenig leistungsbereit sind. So mancher Arbeitgeber erwägt daher, wieder vermehrt auf die individuelle Leistungsbewertung zurückzugreifen. Wir haben uns umgehört und zehn Persönlichkeiten der HR-Szene nach ihrer Meinung gefragt

Strategie & Führung

28 Change Management

KMU nachhaltig machen

Welche konkreten Maßnahmen das Personalmanagement in KMU für mehr Nachhaltigkeit ergreifen kann

32 Werteorientierung

Zusammen führen

Der Stiftungskonzern SRH hat seine Führungskultur neu ausgerichtet. Worauf es dabei ankam

36 Organizational Trust Building

Vertrauen aktiv managen

Die Datafizierung der Arbeitswelt bedroht das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber. Ein Weckruf an HR

HR-Management

42 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

Viele Arbeitgeber geben ihren Mitarbeitenden Feedback – holen sich aber selbst keines von ihnen ein

46 *Personaldiagnostik*

Analytik mit Gefühl?

Im Alltag entscheiden wir oft nach unserem Bauchgefühl. Ob Intuition auch bei der Personalauswahl eine Rolle spielen darf, darüber debattieren die Wissenschaftler Jürgen Deters und Uwe Kanning

50 *Outplacement*

Fünf Faktoren für den Umbau

Viele Unternehmen scheitern beim Versuch, ihre Belegschaft umzustrukturieren. Worauf zu achten ist, damit die Transformation gelingt

54 *Basisdigitalisierung*

Von Papier zu Pixel

HR-Prozesse zu digitalisieren, hatte in Produktionsunternehmen lange keine Priorität. Was Volkswagen unternommen hat, um HR in die digitale Zukunft zu führen

58 *Rückblick Recht*

Die Urteile des Jahres 2023

Ein Überblick über die wichtigsten Urteile und Beschlüsse des Bundesarbeitsgerichts

64 *Urteil des Monats*

Dienst-SMS in der Freizeit

Warum ein Beschäftigter die Nachrichten seines Chefs hätte lesen müssen – auch in der Freizeit

66 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Florian Hermann, Personalleiter beim SC Freiburg

Standards

3 Editorial / 65 Impressum /
62 Stellenmarkt



Mitarbeitende werden von Unternehmen zunehmend datafiziert. Damit daraus keine Misstrauenskultur erwächst, sollte HR als Vermittlerin auftreten

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)

32 Beste und ein Allerbest

Der Corporate Health Award prämiert jährlich Organisationen in Deutschland, die sich durch ein herausragendes betriebliches Gesundheitsmanagement auszeichnen. Im Dezember wurde zusätzlich ein Preis für das Lebenswerk vergeben.

Von Katharina Schmitt



Die Auszeichnung für lebenslange Forschung zum BGM nahm Prof. Dr. Bernhard Badura (2.v.l.) von Markus Hoehner (EUPD Research), Susan Koll (Handelsblatt Media Group) und Laudator Prof. Dr. Volker Nürnberg (ganz rechts) entgegen.

● Überraschung auf dem Petersberg in Königswinter. Bei der feierlichen Auszeichnung der diesjährigen Preisträger des Corporate Health Awards von EUPD wurde auch einer der Zuschauer auf die Bühne geholt und geehrt: Professor Dr. Bernhard Badura erhielt den Preis für sein Lebenswerk. Der Gründer der Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld gilt als geistiger Vater eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), das stets das sogenannte Sozialkapital als Grundlage für den Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesundheit und Unternehmenserfolg im Fokus hat.

In seiner Laudatio warf Jurymitglied Professor Volker Nürnberg einen kurzen Rückblick auf das Wirken des Soziologen. Nach wie vor, so Nürnberg, stellten Baduras Erkenntnisse in seinen Forschungsschwerpunkten „Kennzahlen und Organisation in der betrieblichen Gesundheitspolitik“, „Gesundheitssysteme“ und „Ausgestaltung von Gesundheitsmanagement“ wichtige Grundlagen für das Ziel einer gesunden Arbeitswelt dar. Mit

seiner Definition einer „gesunden Führung“ hatte Badura schon in den frühen siebziger Jahren das bis dato herrschende Führungsverständnis revolutioniert. Leitplanken dafür, so erklärte Laudator Nürnberg, seien unter anderem Baduras Auffassung von Gesundheit als biopsychosoziales Potenzial, das seine Energie aus intrinsischer Motivation, sinnstiftenden Aufgaben und sozialer Verbundenheit speise, aber auch seine aktuellen Forderungen zur Mitarbeitendenführung: „Wir müssen neu darüber nachdenken, wie geführt wird, wie Verantwortung verteilt werden kann, wie mehr Selbstorganisation stattfinden kann.“

Dass Forschung, Beratung und Wirken auch mit mittlerweile achtzig Jahren nicht beendet sein werden, stellte Bernhard Badura selbst in seinem Dank unter Beweis. Gemessen an den bisherigen Anstrengungen sei BGM in deutschen Unternehmen noch lange nicht da, wo es sein sollte, so der Soziologieprofessor. Denn immer noch sei es uns in Deutschland nicht gelungen, den Anstieg der Fehlzeiten zu bremsen. Und auch Input für weitere



Preisträger, Jury und Gäste bei der Verleihung des CHA am 7.12.2023 im Steigenberger Icon Grandhotel auf dem Petersberg in Königswinter.

Überlegungen gibt Badura: In einer großen Tageszeitung habe er gerade über ein Produktionsunternehmen in Italien gelesen, dass die Vier-Tage-Woche eingeführt habe. „Vielleicht wird die Vier-Tage-Woche in der Produktion ja die Antwort auf das Home-Office für die Verwaltung und Büroarbeit,“ meint er. Und fährt, in der ihn auszeichnenden Mischung aus wissenschaftlicher Methodik und Innovationsgeist, fort: „Ich weiß nicht, ob das gelingen kann, aber wir sollten den Gedanken weiterverfolgen.“

32 Unternehmen ausgezeichnet für vorbildliches Gesundheitsmanagement

Wie sich Lehre und Forschung zum Gesundheitsmanagement in der Praxis erfolgreich umsetzen lassen, zeigen die Unternehmen, die am selben Abend mit dem Corporate Health Award (CHA) ausgezeichnet wurden. Der renommierteste Preis in Deutschland für strategisches BGM wird jährlich vom Marktforschungsinstitut EUPD Research und dem Handelsblatt vergeben. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die ihr Engagement für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fest in ihrer Unternehmenskultur verankert haben und ein nachhaltiges, gesundheitsorientiertes Arbeitsumfeld fördern.

Die an diesem Abend ausgezeichneten Unternehmen hatten sich mit weiteren Teilnehmern nach einer wissenschaftlichen Analyse einem umfassenden Audit ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements unterzogen und waren schließlich von einem unabhängigen Expertenbeirat als Sieger ermittelt worden. Neben den Awards in insgesamt 15 Branchen werden auch Sonderpreise für besonderes Engagement vergeben. In den letzten Jahren, so Markus Hoehner, Gründer und CEO von EUPD Research, sei die Relevanz eines strategischen BGM kontinuierlich gestiegen. Er weist auf die große Bedeutung des Gesundheitsmanagements beim Thema Sustainability hin: „Der Impact entsprechender Konzepte und Maßnahmen auf die gesamte Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen ist maßgeblicher Erfolgsfaktor zu kunftsfähiger Arbeitgeber.“

Gewinner des Corporate Health Award 2023

Gewinner Kategorie Großkonzerne

- AbbVie Deutschland GmbH & Co. KG
- AOK Niedersachsen. Die Gesundheitskasse
- Atruvia AG
- Berliner Wasserbetriebe AöR
- DHL Group
- EDEKA ZENTRALE Stiftung & Co. KG
- Gleiss Lutz
- Metafinanz Informationssysteme GmbH
- OKE GROUP GmbH
- Open Grid Europe GmbH
- Provinzial Holding AG
- Rheinmetall AG
- Salzgitter AG

Gewinner Kategorie Mittelstand

- GEO DATA GmbH
- Hammerer Aluminium Industries
- Kommunales Center für Arbeit – Jobcenter des Main-Kinzig-Kreises
- Mercedes-Benz Consulting GmbH
- Mobile Haus-Krankenpflege Kröber GmbH
- NEW AG
- TRACTO-TECHNIK GmbH & Co. KG

Sonderpreisträger

- Allianz Technology in Deutschland (Mental Health)
- DB Cargo AG (Innovation)
- Emschergenossenschaft und Lippeverband (EGLV) – (Corporate Benefits)
- Gothaer Versicherungen – (Sustainability)
- Infraser GmbH & Co. Höchst KG – (Controlling)
- MBV mbH – (Corporate Culture)
- Palstring GmbH & Co. KGSP (Gesundes Handwerk)
- Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau – (Gesunde Hochschule SGM)
- Siemens Healthineers AG – (Family Engagement)
- Silver Atena GmbH – (Employee Engagement)
- Telefónica Germany GmbH & Co. OHG – (Gesundheitskommunikation)
- Universität Stuttgart – (Gesunde Hochschule BGM)

Das wird ein guter Monat für ...



Gina Vargiu-Breuer

Am 1. Februar startet Gina Vargiu-Breuer als Chief People Officer und Arbeitsdirektorin bei SAP. Als Nachfolgerin von Sabine Bendiek, die das Unternehmen Ende 2023 nach einer dreijährigen Amtszeit auf eigenen Wunsch verlassen hat, leitet die Wirtschaftspsychologin die HR-Organisation und treibt die Transformation der SAP-Personalstrategie weiter voran. Dazu gehört es laut Pressemitteilung, ein noch leistungsfähigeres Wachstums- und Lernumfeld bei SAP zu schaffen, das Inklusion, Vielfalt und Agilität ermöglicht. Konkret heißt das wohl, dass ihr unter anderem die Aufgabe anheimfällt, das geplante Bewertungssystem namens „Winning Culture“ einzuführen, das Mitarbeitende in die Kategorien „Performer“, „Achiever“ und „Improver“ einteilt.



Ingmar Irle

Duravit hat zum 1. Januar 2024 ein eigenes Vorstandsressort für Personal geschaffen und Ingmar Irle verstärkt als Chief People Officer den Vorstand. Er bringt mehr als 30 Jahre Erfahrung im internationalen Personalmanagement mit. Bei Duravit trifft er auf ein wachsendes Unternehmen, das 2022 einen erneuten Umsatzrekord eingefahren hat und aktuell ein klimaneutrales Keramikwerk in Kanada aufbaut. Dort sollen ab 2025 weitere 240 Mitarbeitende tätig werden.



Maria Koller

Am 8. Januar übernahm Maria Koller im Vorstandsteam des Maschinenbauers Palfinger die Ressorts Personal und Recht. Sie kommt von Jenoptik, wo sie den gesamten Personalbereich verantwortete. Bei Palfinger soll sie die Ausrichtung und Positionierung des Unternehmens auf dem immer anspruchsvoller werdenden Arbeitsmarkt voranbringen.



Astrid Fontaine

Seit dem Jahreswechsel ist Astrid Fontaine im Vorstand der Schaeffler AG für das Ressort Personal zuständig sowie als Arbeitsdirektorin. Sie kommt von Volkswagen, wo sie den Bereich „People & Transformation“ im Vorstand von VW Nutzfahrzeuge verantwortete. Bei Schaeffler wird sie eine wichtige Rolle bei der Integration der Vitesco Technologies Group einnehmen.

Fakten rund ums Arbeitsrecht



Das Cube Berlin ist ein neues architektonisches Highlight in der Hauptstadt. Hier findet der erste Abend des Deutschen Arbeitsrechtstags statt.

31. Januar bis 2. Februar / Berlin – Strenggenommen müsste der 6. Deutsche Arbeitsrechtstag in „Deutsche Arbeitsrechtstage“ umbenannt werden, denn die Veranstaltung befasst sich an insgesamt drei Tagen mit dem Leitthema „Die moderne Arbeitswelt zwischen regulatorischer Überfrachtung, notwendigen Schutzmechanismen und den Anforderungen des Markts“. Beim Begrüßungsabend am 31. Januar in der RA-Micro Anwaltslounge im Cube Berlin referieren Edith Kindermann, Präsidentin des DAV, Rechtsanwältin und Notarin, sowie Dr. Nathalie Oberthür, Vorsitzende des Arbeitsrechtsausschusses im DAV und Rechtsanwältin. An den nachfolgenden Konferenztagen im Steigenberger Hotel am Kanzleramt geht es unter anderem um die Rolle der Tarifvertragsparteien in einer modernen Arbeitswelt, um die Herausforderungen für die moderne Betriebsratsarbeit und um die (Über-)Forderung der Arbeitsvertragsparteien. Es referieren und diskutieren Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Politik, Anwaltschaft und Gericht.

www.ag-arbeitsrecht.de

Geeignet für: Alle im Arbeitsrecht tätigen Personen.

Spaßfaktor: Der erste Konferenztag endet mit einer Abendveranstaltung im Zollpackhof, inklusive Dinerspeech von Dr. Johannes Schipp, ehemaliger Vorsitzender der AG Arbeitsrecht im DAV.

Gut zu wissen: Die Veranstalterin, die Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltverein, besteht aus rund 3.800 Mitgliedern. Sie fördert den fachlichen Austausch mit Politik, Richterschaft, Gewerkschaften und Wirtschaft, veranstaltet Fortbildungen und Netzwerktreffen. Bereits am 15. und 16. März folgt mit der Frühjahrstagung die nächste Veranstaltung. Diese findet in diesem Jahr in Köln statt.

Für gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

29. Februar und 1. März / München – Das betriebliche Gesundheitsmanagement in Zeiten von New Work und hybridem Arbeiten, die Performance-Messung von BGM-Maßnahmen, psychische Gesundheit sowie zielgruppenspezifische Themen wie Männergesundheit, Frauengesundheit und Sucht stehen auf dem Programm der Fachkonferenz betriebliches Gesundheitsmanagement 2024. Auch zahlreiche Beispiele aus der Praxis werden vorgestellt. So berichtet Stefanie Lobers, Referentin Gesundheitswesen bei Audi, über den Mental Health Checkup in ihrem Unternehmen und zeigt auf, welche Ergebnisse

das Präventionsprogramm für die psychische Gesundheit erreichte. Stephanie Lehmann, Corporate Health Manager bei der Hilti Entwicklungsgesellschaft, spricht über ihre Erfahrungen mit dem Bedarf und den Bedürfnissen im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Und Marco Müller, Projektmanager BGM bei Beauty Alliance Deutschland schildert, wie die BGM-Einführung in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit begrenzten Mitteln und Manpower gelingen kann. Unter anderem stellt er gratis Tools und gute externe Angebote, die nichts extra kosten, vor.

www.management-forum.de

Geeignet für: Die Konferenz richtet sich unter anderem an Fach- und Führungskräfte aus dem HR-Bereich und der Personalentwicklung, an Betriebsärztinnen und -ärzte, Gesundheitsmanagerinnen und -manager sowie an Betriebs- und Personalräte.

Spaßfaktor: Networking steht im Mittelpunkt des Get-Togethers am Abend des ersten Konferenztags.

Gut zu wissen: Der Veranstaltungsort, die Design Offices München Atlas in der Rosenheimer Straße, ist gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Es gibt auch einen Sondertarif für Bahn und ÖPNV.



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.

25. Januar / Regensburg
Vortrag

**Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht:
Änderungskündigung**
www.ur.de

1. Februar / Mannheim
Konferenz

Die Arbeitswelt im Wandel
www.arbeitswelt-portal.de

2. Februar / Online
Konferenz

Digicon24
www.copetri.com

20. bis 22. Februar / Online
Konferenz

DGFP Kompetenzforum Talent Management
www.dgfp.de

27. Februar / Online
Konferenz

**DGFP Kompetenzforum HR für erfahrene
Mitarbeitende**
www.dgfp.de

ZP Süd schon im März

5. bis 6. März / Stuttgart – Sehr früh startet in diesem Jahr die HR-Fachmessen-Saison. Bereits am 5. und 6. März öffnet die Zukunft Personal Süd ihre Tore. Das diesjährige Motto lautet: „People Change Things“. Ob die ZP Süd an die Zahlen des Vorjahrs anknüpfen kann? Im Mai 2023 kamen 5.038 Besucherinnen und Besucher nach Stuttgart und trafen dort auf 250 Aussteller, Partner und Sponsoren. Es gab 240 Vorträge, Keynotes und Workshops. Vom 23. bis 24. April 2024 folgt die ZP Nord in Hamburg. www.zukunft-personal.de

KI in HR

19. bis 20. März / Berlin – Die „KI-X“ ist eine neue Konferenz für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR-Bereich. Es geht um KI im Recruiting, in der Personalentwicklung und im HR-Controlling. Diese Themenschwerpunkte werden aus Sicht der Unternehmenspraxis, der Wissenschaft und der Beratung behandelt. Auf der Abendveranstaltung am 19. März gibt es Snacks, Drinks, Musik und Networking. www.ki-x.berlin

Alles rund um die Altersvorsorge

19. und 20. März / Berlin – Für die Jubiläumsausgabe zum 25. Zukunftsmarkt Altersvorsorge sind namhafte Keynote-Speaker angekündigt, unter anderem Arbeitsminister Hubertus Heil, BA-Vorstandsvorsitzende Andrea Nahles, Gundula Roßbach, Präsidentin der Deutschen Rentenversicherung Bund und Florina Toncar, Staatssekretär

im Bundesfinanzministerium. Darüber hinaus wird es – wie auch in den Vorjahren – eine große rentenpolitische Diskussionsrunde geben, mit den rentenpolitischen Sprecherinnen und Sprechern der Parteien. Die Themen der zweitägigen Konferenz reichen von der Demografie-Falle und der gesetzlichen Altersvorsorge bis zur unter-

schiedlichen Behandlung von privater und betrieblicher Altersvorsorge, von Digitalisierung und KI in der Rentenberatung bis zu Nachhaltigkeit in der bAV.

www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info
Geeignet für: Expertinnen und Experten aus dem Bereich Altersvorsorge sowie Praktikerinnen und Praktiker in Unternehmen.

Spaßfaktor: Der Zukunftsmarkt Altersvorsorge ist nicht nur Fachkonferenz, sondern auch Szenetreff.

Gut zu wissen: Am ersten Kongresstag findet die Verleihung des deutschen bAV-Preises im Wintergarten des KaDeWe statt.

Der einzige HCM-Anbieter, der 6 Jahre hintereinander als Customers' Choice ausgezeichnet wurde.



Die Kundenzufriedenheit spielt eine wichtige Rolle dabei, wie wir bei Workday Erfolg messen. Deshalb fühlen wir uns sehr geehrt, dass wir wieder als „Gartner Peer Insights™ Customers' Choice“ ausgezeichnet wurden. Möchten Sie mit einem HCM-Partner zusammenarbeiten, für den Ihr Erfolg zählt? Dann sind wir gern für Sie da.

Workday. The finance and HR system for a changing world.

Diese Forschungspublikation wurde zuvor so genannt: Voice of the Customer for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises PEERS, veröffentlicht am 24. März 2023; Gartner Peer Insights 'Voice of the Customer': Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises – 28. April 2022-2020, Gartner Peer Insights 'Voice of the Customer': Cloud HCM Suites for Midmarket and Large Enterprises – 8. März 2019. Das GARTNER PEER INSIGHTS CUSTOMERS' CHOICE-Abzeichen und PEER INSIGHTS sind eingetragene Marken und Service-Marken von Gartner, Inc. und/oder seinen Tochtergesellschaften und werden hier mit Genehmigung verwendet. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt von Gartner Peer Insights besteht aus den Meinungen einzelner Endverbraucher, die auf deren eigenen Erfahrungen mit den auf der Plattform aufgeführten Anbietern beruhen. Diese sollten nicht als Aussagen zu Tatsachen oder als Ansichten von Gartner oder seinen Tochtergesellschaften ausgelegt werden. Gartner empfiehlt keine der in seinen Inhalten dargestellten Anbieter, Produkte oder Dienstleistungen und lehnt jede ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung in Bezug auf die Richtigkeit oder Vollständigkeit ab, einschließlich Garantien zur Marktgängigkeit oder der Eignung zu einem bestimmten Zweck.





Vergütungs-Check Expert Payroll

Median des Jahreszieleinkommens

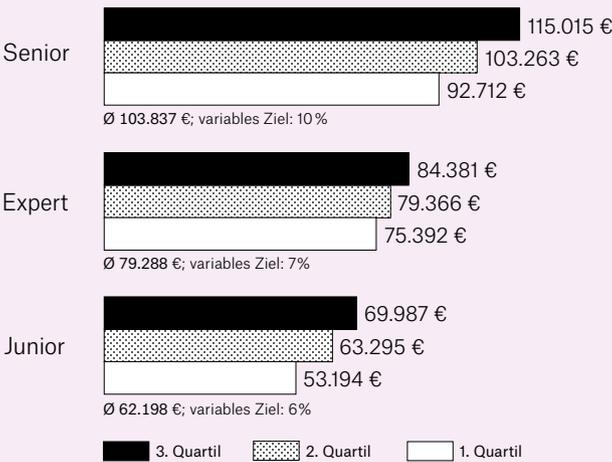
€ 79.366

+3,7% Veränderung zum Vorjahr

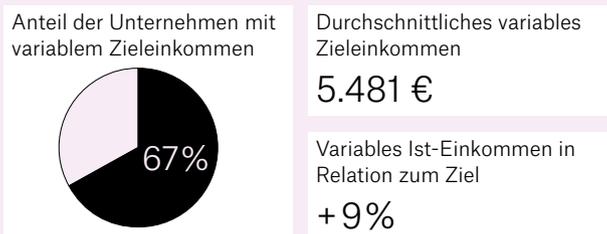
Der Durchschnitt

Alter 47 Jahre	Anteil mit Firmenwagen 0%	Frauenanteil 62%
Betriebszugehörigkeit 16 Jahre		
Wochenarbeitszeit 38,8 Stunden		

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

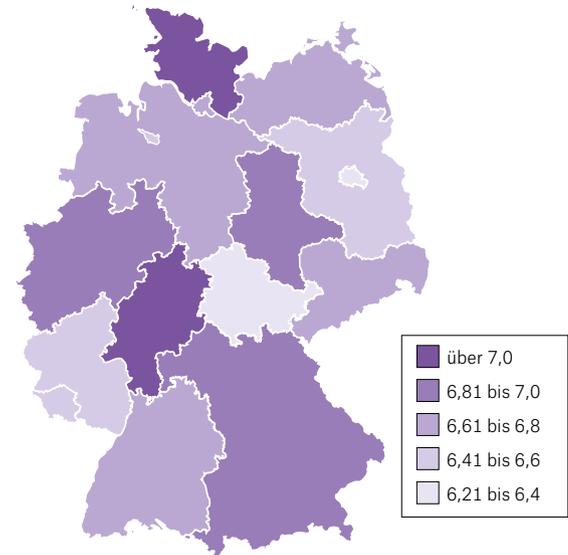


Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

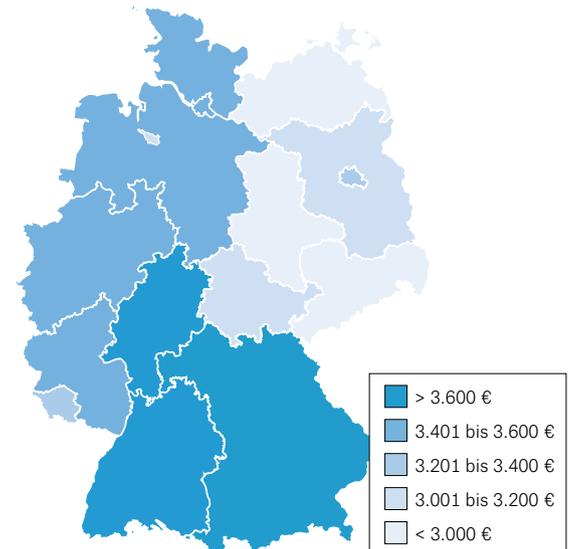
Geld und Glück

Wären Sie zufriedener, wenn Ihr Einkommen höher wäre? Hält man dem Nettoeinkommen der Menschen ihre Lebenszufriedenheit entgegen, stellt man fest, dass Geld für das persönliche Glücksgefühl zwar durchaus eine Rolle spielt, dass aber an „Geld ist nicht alles“ mehr dran ist, als man gemeinhin glauben würde.

Zufriedenheit mit dem Haushalts-einkommen (auf einer Skala von 1 bis 10)



Durchschnittliches Haushaltsnetto-einkommen (Querschnitt privater Haushalte)



Quelle: skl-gluecksatlas.de



BEGEISTERTE AUSBILDUNGS- VERANTWORTLICHE

Ein Fachkongress kann seine Besucherinnen und Besucher regelrecht von den Stühlen reißen. Das bewies der Auftritt von Fitnessexperte und Choreograf Detlef Soost auf dem Deutschen Ausbildungsleitungskongress DALK. Es gab natürlich auch Fachinfos zur aktuellen Situation auf dem Ausbildungsmarkt, zu neuen Anforderungen an Ausbilderinnen und Ausbilder, zum schwierigen Thema Azubi-Recruiting und Erfahrungsberichte aus der Praxis. Der nächste DALK findet am 4. und 5. November 2024 in Düsseldorf statt.

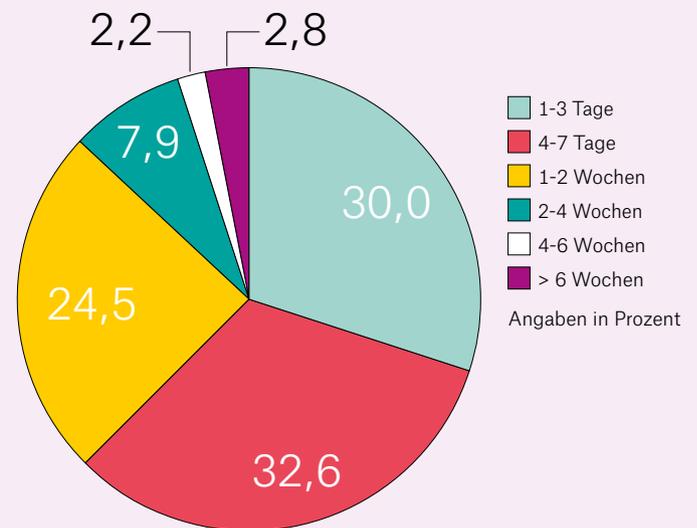
Smalltalk Facts

Arbeitsunfähigkeit



Der Krankenstand in Deutschland war im Jahr 2022 der höchste seit dreißig Jahren. Besonders Atemwegserkrankungen nehmen zu. Auch psychische Erkrankungen sind immer öfter Grund dafür, dass Beschäftigte nicht arbeiten können. Mit durchschnittlich 36,6 Arbeitsunfähigkeitstagen je Krankheitsfall führen sie zu den zweitlängsten Fehlzeiten.

Dauer von Krankmeldungen

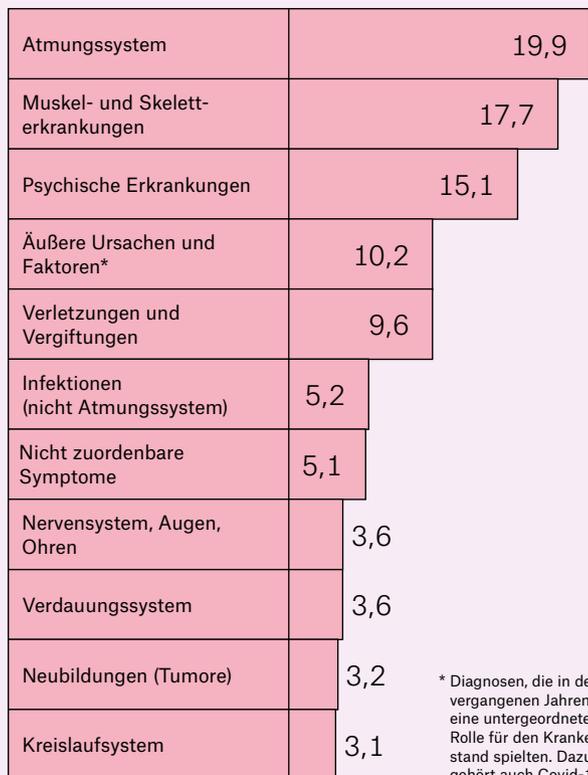


Sechs von zehn Krankgemeldeten sind nach spätestens einer Woche wieder arbeitsfähig. Da viele Arbeitgeber bei weniger als vier Krankheitstagen aber kein Attest fordern, dürfte die Dunkelziffer deutlich höher sein.

Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2023

Wie sich der Krankenstand im Jahr 2022 zusammensetzt

in Prozent aller AU-Tage

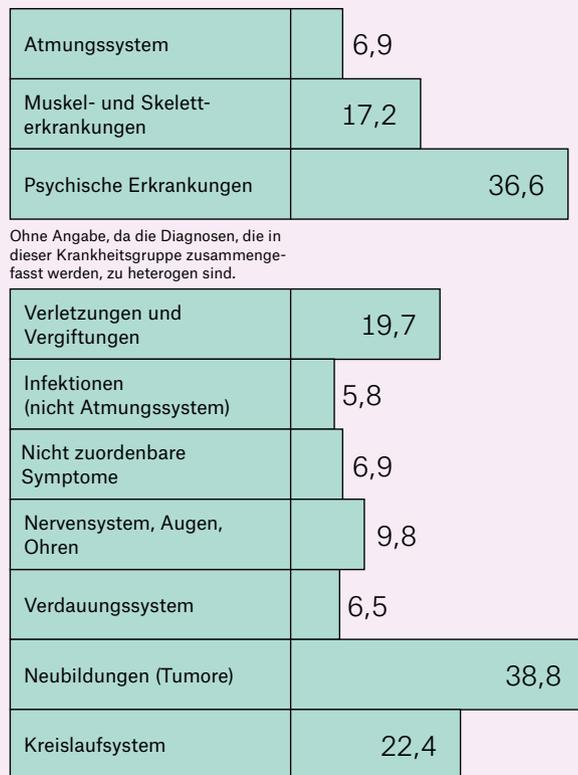


* Diagnosen, die in den vergangenen Jahren eine untergeordnete Rolle für den Krankenstand spielten. Dazu gehört auch Covid-19.

Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2023

Ausfalldauer nach Krankheit im Jahr 2022

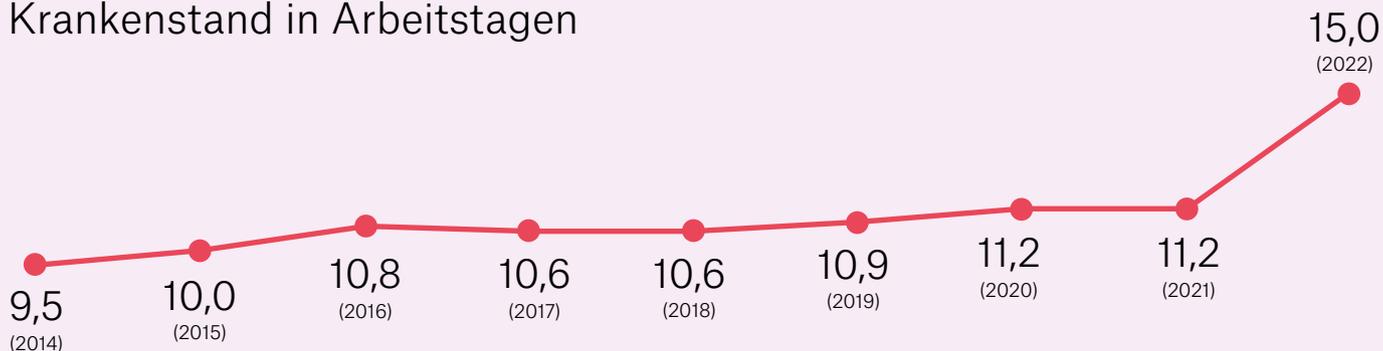
in Tagen



Ohne Angabe, da die Diagnosen, die in dieser Krankheitsgruppe zusammengefasst werden, zu heterogen sind.

Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2023

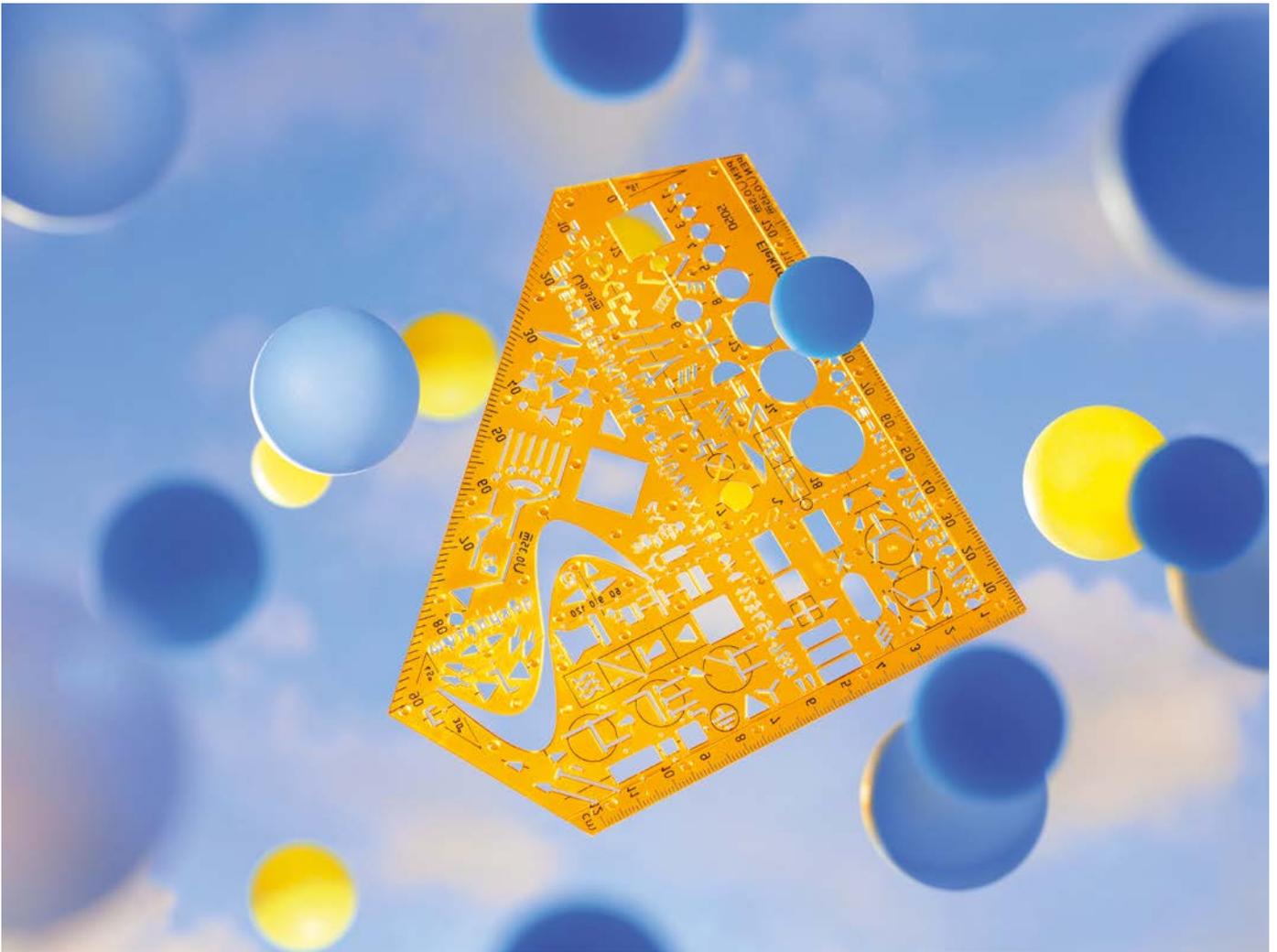
Krankenstand in Arbeitstagen



Durchschnittlich 15 Tage war eine erwerbstätige Person im Jahr 2022 krankgeschrieben – das ist der höchste Wert, seit das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung die Daten erhebt: Im Jahr 1991 waren es noch 12,7 Tage. Der vorläufige Tiefstwert wurde im Jahr 2007 mit 8,1 Tagen erreicht. Ein Hauptgrund für den starken Anstieg von 2021 auf 2022 sind laut der Kaufmännischen Krankenkasse mehr Atemwegserkrankungen wie grippale Infekte, Halsentzündungen und Schnupfen. Für das Jahr 2023 zeichnet sich aus den ersten beiden Quartalen ab, dass der Krankenstand ähnlich hoch wie 2022 sein wird.

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 2023





Müssen wir mehr leisten?

Eine überfällige Debatte

Von Stefanie Hornung und Reiner Straub

● „In Deutschland mangelt es an Leistungsdenken“, formulierte SAP-CEO Christian Klein im November 2023 in einem Interview mit einer großen Tageszeitung. Wenige Tage später wurde publik, welche Konsequenzen er aus seiner persönlichen Einschätzung für die über 100.000 Beschäftigten seiner Firma ableiten will. In den Tarifgesprächen mit der Gewerkschaft stellte er die Forderung auf, die individuelle Leistungsbeurteilung für alle Mitarbeitenden einzuführen. Die Führungskräfte sollen diese in drei Leistungsklassen (Performer, Achiever, Improver) einteilen. Zudem sollen wieder drei verbindliche Bürotage festgeschrieben werden. Mitten in den Tarifgesprächen wurde die Forderung geleakt, was zu einem Shitstorm mittlerer Größe führte. Das Vorhaben, Minderleistende systematisch zu identifizieren und in eine Gruppe einzusortieren, führte in den sozialen Medien zu heftiger Kritik, die meisten Kommentatoren der Wirtschaftspresse fragten sich, ob das nicht Managementmethoden aus dem vergangenen Jahrhundert seien.

Die SAP ist nicht nur das wertvollste deutsche Unternehmen, es war auch in der Personalpolitik sehr fortschrittlich und setzte in der Vergangenheit Trends, denen andere folgten. Doch hat Christian Klein bei seinem jüngsten personalpolitischen Vorstoß wirklich die Nase im Wind oder hat er sich gründlich verrannt, da die HR-Führungsriege bei SAP derzeit im Umbruch ist?

Die Zeiten sind herausfordernd. Nur ein paar Eckpunkte:

- Seit der Coronakrise stagniert die deutsche Wirtschaft, die Politik betreibt Krisenmanagement und der Ukraine-Krieg hat die Standortfaktoren in Deutschland drastisch verschlechtert.
- Der Aufschwung der 10er-Jahre ist vorbei, ebenso die Euphorie um New Work. Die Investitionen in Feel-Good-Maßnahmen, wie viele New Work missverstanden haben, haben meist nicht zur Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen geführt. Ernüchterung macht sich in Managementkreisen breit.
- In den 10er-Jahren haben viele Unternehmen als Ausdruck von Agilisierung die Jahresmitarbeitergespräche abgeschafft. Regelmäßige Feedbackgespräche sollten die bessere Lösung sein. Große Firmen wie Bosch haben auch individuelle Boni in großem Umfang abgeschafft, die Erreichung von Team-, Bereichs- und Unternehmenszielen wurde die Basis von Bonuszahlungen.

Die Redaktion des Personalmagazins greift die Debatte über Leistung auf und hat sich bei zehn Meinungsbildnern der HR-Community umgehört. Wir haben unsere Gesprächspartner gefragt: Hat die Leistungsbereitschaft der Menschen wirklich abgenommen? Was verstehen Sie unter Leistung im beruflichen Kontext? Brauchen wir in den Unternehmen wieder die individuelle Leistungsbeurteilung? Die Antworten finden Sie auf den folgenden Seiten.

Produktivität steigern

Enzo Weber

„Mehr leisten heißt für mich als Volkswirt mehr Produktivität pro Arbeitsstunde. Da stimme ich zu“, sagt Prof. Dr. Enzo Weber, Makroökonom am Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Im letzten Jahrzehnt wurde die Beschäftigung stark ausgebaut, das Produktivitätswachstum hinkt dagegen hinterher. „Wir müssen bei der Steigerung der Produktivität wieder in die Gänge kommen“, sagt Weber.

Für die schwache Produktivität sieht er folgende Ursachen: „Einerseits leisten wir uns einen großen Niedriglohnsektor, der wenig produktiv ist. Und wir beschäftigen Millionen von Mini-Jobbern, von denen viele gerne mehr arbeiten würden“, so Weber. Andererseits gab es eine Pause bei den Technologiewellen und bei der Digitalisierung liege Deutschland deutlich zurück. „Wir sind nur Mittelmaß. Das entspricht nicht den Ansprüchen, die Politik und Wirtschaft formulieren.“

Bei den Arbeitszeiten beobachtet er den Trend, dass die Menschen weniger arbeiten wollen. „Viele Vollzeitbeschäftigte wollen die Arbeitszeit verkürzen, die meisten wollen aber keine Vier-Tage-Woche.“ Der Hauptwunsch sei, selbstbestimmter arbeiten zu können. „Viele wollen eine Wahlarbeitszeit, die im Verlauf des Erwerbslebens angepasst werden kann.“ Die junge Generation (Gen Z) sei genauso leistungsbereit wie frühere Generationen, auch bezüglich Arbeitgeberwechsel gebe es keine Unterschiede

„Wir haben im letzten Jahrzehnt die Beschäftigung stark ausgebaut, das Produktivitätswachstum hinkt hinterher. Es gibt Handlungsbedarf.“

Enzo Weber, Professor und Leiter Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen am IAB



im Vergleich zu früheren Generationen“, so Weber. Die Erzählungen, die in vielen Medien kursieren, passten nicht zu den empirischen Daten. Das Engagement im Job und die Bindung an den Betrieb sei im Zeitverlauf rückläufig. Das gelte für alle Generationen. „Hier gibt es ein Problem, um das wir uns kümmern müssen“, so Weber. Dass sich die Menschen bei der Mobilarbeit wieder mehr an die Bedürfnisse der Organisation anpassen sollen, wie das manche Arbeitgeber erwarten, sieht er als eine normale Entwicklung.

Deutschland muss wieder mehr leisten. Davon ist Enzo Weber überzeugt. Dabei würde es nicht nur um die Anstrengung der Beschäftigten gehen, sondern um alle Faktoren, die optimiert werden müssen, um in der Produktivität zuzulegen. Neue Technologie wie KI sowie die ökologische Transformation würden große Chancen bieten, um das Land nach vorne zu bringen. „Wir brauchen Klasse statt Masse“, so Weber.

Betriebe müssen einen Rahmen für mehr Leistung schaffen

Oliver Sowa

„Wir müssen uns mehr anstrengen, um unseren Wohlstand zu erhalten“, sagt Oliver Sowa, Geschäftsführer der Beuthhauser-Gruppe, einem Investitionsgüterhändler mit rund 1.500 Mitarbeitenden und über 500 Millionen Euro Jahresumsatz. Damit meint er jedoch nicht in erster Linie die Einzelnen, sondern vor allem die Unternehmen und ihre Führungskräfte. In der Regel seien die Mitarbeitenden gut ausgebildet und leistungswillig. Es



„Ein positiver Leistungsbegriff beginnt mit einem Menschenbild, das Mitarbeitende wie Erwachsene behandelt.“

Oliver Sowa, Geschäftsführer der Beuthhauser-Gruppe

gelte, nicht an ihnen herumzudoktern, sondern ihnen Leistungsmöglichkeiten zu geben, indem man entsprechende Rahmenbedingungen schaffe. Das bedeute: Alle Reibungsverluste und sinnbefreite Beschäftigungen eliminieren.

Von einer Arbeitszeitverkürzung als Vier-Tage-Woche, gar mit vollem Lohnausgleich, hält der Geschäftsführer des Familienunternehmens genauso wenig wie von generellen Rückrufen ins Büro. Leistungssteigerungen bringe das nicht. Wer mehr Regeln, Messbarkeit oder strengere individuelle Leistungsbeurteilung fordere, die womöglich sogar als Rangordnungsverfahren daher kommen, sei auf einem absoluten Holzweg. „So etwas ist Versagen von Führung“, sagt Sowa. Man schiebe die Verantwortung für Leistung nur auf die Mitarbeitenden und habe selbst seine Hausaufgaben nicht gemacht – von den negativen Folgen für das Teamgefüge, das Fehlermanagement und die Innovationsfähigkeit einmal ganz abgesehen.

„Brandreden, Appelle, Moralpredigten oder Townhall-Meetings zum Einschwören auf Leistung – das bringt uns nicht weiter. Ein positiver Leistungsbegriff beginnt mit einem Menschenbild, das alle wie Erwachsene behandelt.“ Die Beuthhauser-Gruppe hat deshalb vor einigen Jahren eine Unternehmenstransformation angestoßen, die einem systemischen Ansatz folgt. Die Entscheidungen sollen zu ganz großen Teilen da getroffen werden, wo die Arbeit gemacht wird: bei den Fachleuten. Das habe mit Vertrauen zu tun. Führungskräfte müssten loslassen lernen und sich verletzbar machen. Sie dürften aber auch Konflikte nicht scheuen und müssten schwierige Themen offen ansprechen. Hinzu komme die Fokussierung auf das, was Wert für Kunden schafft. Dafür genügten aber grobe, richtungsweisende Ziele, wie zum Beispiel der Umsatz. Auch Oliver Sowa kennt die Fairnessdiskussionen, wenn sich jemand mal zu sehr in die Hängematte legt. Aber das regle meistens das Team unter sich. „Der Konkurrenz, die aus China auf uns zurollt, können wir nur durch eine echte Transformation unserer Strukturen und Prozesse begegnen. Und diese Transformation ist ein gesellschaftliches Thema.“

Menschen wollen Gutes leisten

Rebecca Koch

„Die Leistungsbereitschaft der meisten Menschen ist hoch – ebenso wie der Leistungsdruck“, meint Rebecca Koch, Chief People Officer von DB Schenker. Zwar habe sich bei manchen der Fokus auf Familie und Gesundheit verschoben. Aber oft geschehe das aus der Not heraus, beispielsweise bedingt durch die Übernahme von viel Care-Arbeit. „In Deutschland gibt es ein großes Missverhältnis zwischen der Ermöglichung von Arbeit und dem bürokratischen Aufwand, der von Menschen verlangt wird“, beobachtet die Personalvorständin, die mehrere Jahre in Singapur verbracht hat. „Dort hatte ich ein ähnlich hohes Arbeitspensum wie hier in Deutschland, hatte aber mehr Zeit für meine Familie und konnte jeden Tag Sport treiben.“

Leistung dürfe nicht auf Arbeitszeit reduziert werden. Es gehe um den Output: einen positiven Beitrag zum Business. „Man kann das nicht in jeder Rolle 1:1 messen, aber deutlich mehr als das heute viele tun.“ Wer etwa Zufriedenheit mit Führungskräften, Fluktuationszahlen und Kosten im Recruiting in Relation



„Die Leistungsbereitschaft der meisten Menschen ist hoch – ebenso wie der Leistungsdruck.“

Rebecca Koch, Chief People Officer Europe, Member of the European Management Board, DB Schenker

setze, könne den Einfluss guter Führung auf den Unternehmensgewinn berechnen. Koch erinnert daran, warum man sich bei der Leistungsmessung und variablen Vergütung inzwischen mehr auf Teams und das Gesamtunternehmen fokussiert habe: weil diese gut funktionieren müssten, um in einer immer stärker vernetzten und komplexen Welt erfolgreich zu sein.

Damit jeder seinen Beitrag zum Gesamtziel kennt, hat DB Schenker Europe Objectives and Key Results (OKRs) eingeführt. Trotzdem dürfe man die Einzelleistung nicht ausklammern. Man könne bewerten, wie die Ziele erreicht werden und ob Mitarbeitende dabei die Unternehmenswerte leben. Darüber hinaus gelte es für jeden Job und jede Abteilung zu prüfen, wie man mehr Leistung ermöglichen könne – etwa durch Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität. In herausfordernden Phasen reflexhaft eine Rolle rückwärts zu uneingeschränkter Anwesenheit im Büro zu machen, hält sie nicht für sinnvoll. Gerade in Zeiten des War for Talents würden sich die Mitarbeitenden für den Arbeitgeber entscheiden, der am flexibelsten auf ihre Wünsche eingeht. Ebenso bedeutsam für die Steigerung der Performance seien Digitalisierung, Automatisierung, Prozessharmonisierungen und der Erwerb neuer Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Wenn Unternehmensziele auf dem Spiel stehen, zeige sich auch der Wert von Purpose-orientierter Führung. „Wenn Leistung für einen guten Purpose geschieht, heißt mehr Leistung eben auch mehr des Guten. Menschen wollen Dinge gut machen. Wir dürfen sie nur nicht demotivieren.“

Leistungsdifferenzierung ist ein Gebot der Fairness

Michael Kramarsch

Der Erfolg der deutschen Volkswirtschaft ist für Michael Kramarsch ein Erfolg von Leistung. Doch im letzten Jahrzehnt sei die Wertschätzung von Leistung abhandengekommen. „Das beginnt bei den Schulen, wenn bei den Bundesjugendspielen keine Punkte mehr vergeben werden und der Sinn von Noten in Zweifel gezogen wird. Der Leistungsanspruch wurde zurückgedrängt, das katastrophale Abschneiden bei der Pisa-Studie ist die Folge“, so der Managing Partner der hkp Group.

Auch viele Unternehmen hätten im letzten Jahrzehnt weniger Wert auf den individuellen Leistungsanspruch gelegt, individuelle Boni waren auf dem Rückzug. „Das ist ein deutscher Sonderweg“, analysiert Kramarsch und sieht darin einen Zu-

sammenhang zu der schwachen Entwicklung der Produktivität. Leistungsdifferenzierung ist für Kramarsch ein Gebot der Fairness. Wenn Person A mehr leistet als Person B, müsse sich das auch beim Gehalt ausdrücken. „Sonst wird Person A demotiviert und pendelt sich auf das Leistungsniveau von Person B ein“, sagt Kramarsch. Manche Unternehmen hätten auf offizielle Potenziallisten verzichtet, dafür habe es inoffizielle gegeben. „Die meisten Organisationen haben einen Auslesecharakter nach oben, jeden Tag müssen Entscheidungen zur Besetzung von Positionen getroffen werden.“

Für Leistungsdifferenzierung sei der individuelle Bonus nur ein Weg, insgesamt müsse das System zum Aufgabenfeld und zum Unternehmen passen. „Wir haben bei hkp fast keine individuellen Incentives. Trotzdem haben wir eine hohe individuelle Leistungskultur – über Feedback, Karriereentwicklung und über Gehaltszuwächse“, erläutert Kramarsch.



„Der Fokus darf nicht darauf liegen, die Lahmen zum Laufen zu bewegen. Wir müssen denjenigen, die laufen, eine Wertschätzung zu ihrer Leistung geben.“

Michael Kramarsch, Managing Partner HKP Group

Forced Rankings oder Performance-Improvement-Pläne seien in Amerika verbreitet, in Deutschland fehle die Akzeptanz. Dass in vielen Jobs objektive Kriterien für die Leistungsmessung fehlen, darin sieht er kein Problem. „Leistungsfeedback ist Aufgabe des Führungsdialogs“, erläutert er. Die Aufgabe der Führungskräfte sei es, die Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. „Der Fokus darf nicht darauf liegen, die Lahmen zum Laufen zu bewegen. Wir müssen denjenigen, die laufen, eine Wertschätzung zu ihrer Leistung geben“, erläutert er. Dadurch würde die Gesamtleistung steigen.

Das beste Team gewinnt

Frank Kohl-Boas

„Was wir leisten müssen, um unseren Wohlstand zu erhalten, ist eine wichtige Diskussion für unser Land“, sagt Frank Kohl Boas, Personalchef der ZEIT und Vizepräsident des Bundesverbands der Deutschen Personalmanager und -managerinnen. Dass unsere Volkswirtschaft unter Druck stehe, werde überall sichtbar, etwa durch das Aufkommen der chinesischen Autobauer. Am Arbeitsmarkt sei das noch kaum spürbar, weil der demografische Wandel den Arbeitsplatzabbau abfedere. „Einen mangelnden Leistungswillen der Menschen kann ich nicht erkennen. In meinem Umfeld wird viel geleistet, viele fühlen sich überlastet und erschöpft“, erläutert der Personalmanager. Die wirtschaftlichen Schwachpunkte liegen vor allem bei den Standortfaktoren, beispielsweise bei zu viel Bürokratie und der unzureichenden Risikobereitschaft. „Wir müssen vor allem unsere Innovationskraft stärken.“

Den Druck auf Einzelne zu erhöhen oder Leistungsmessung einzuführen, hält er für keine gute Idee. Gerade in der Wissensarbeit fehle für die Leistungsmessung vielfach der Maßstab. „Soll man die Leistung eines Redakteurs danach beurteilen, wie viele Clicks sein Artikel erzielt?“, fragt er und verweist darauf, dass es zum Redaktionsprofil der ZEIT gehöre, auch Themen zu behandeln, die aus Redaktionssicht wichtig sind,

auch wenn sie weniger Reichweite erzielen. Die Leistung des Einzelnen sei wichtig. In der Redaktion beispielsweise würde es Leitartikel geben, die eine Leserschaft an sich binden. Doch diese „Höchstleister“ würden nicht den Erfolg der Organisation ausmachen. Ohne die Kollegen, die kritische Sparringspartner sind, das Layout planen und für die Verbreitung des Textes sorgen, könnten auch die Höchstleister keine Wirkung im Markt erzielen. „Einzel- und Teamleistung sind ein Zusammenspiel. Am Ende gewinnt das beste Team“, so Kohl-Boas. Mit Forced Rankings oder der Einteilung in Leistungsklassen hat er vielfältige Erfahrungen gesammelt. Wenn die Einzelnen nur dafür belohnt werden, besser als die Kollegen zu sein, schwindet die Bereitschaft, Wissen, Erfahrungen und Fehler zu teilen. Das aber ist die Basis von erfolgreicher Kooperation.“

Mittelmaß ist zu wenig

Andrea Panzer-Heemeier

Es sei wieder an der Zeit, mehr über Leistung zu sprechen, sagt Andrea Panzer-Heemeier, Managing Partnerin der Kanzlei Arqis. Nach ihrer Erfahrung habe nicht die individuelle Leistungsbereitschaft nachgelassen, sie sieht das Problem im gesellschaftlichen Diskurs. Leistung werde nicht mehr als etwas Positives gesehen, sondern zu häufig negativ dargestellt. „Wir trauen uns oft nicht mehr, die Leistungsfähigen herauszustellen, um die Schwächeren zu schützen. Wir verzichten auf Leistungsvergleiche und Belobigungen, damit fördern wir das Mittelmaß“, sagt sie.

Das deutsche Arbeitsrecht leiste dazu seinen Beitrag. Es sei paternalistisch und komme aus einer Arbeitswelt, in der Arbeitnehmer vor Diskriminierung und Willkür geschützt werden mussten. Schutzrechte seien natürlich wichtig, insgesamt habe das Maß an Regulierung aber derart zugenommen, dass es zu einer Überforderung der Arbeitgeber führe. Zudem passe die Sichtweise des schutzbedürftigen Arbeitnehmers in der heutigen Arbeitsmarktsituation auch nicht mehr zur Realität. „Bewerber und Mitarbeiter treten dem Arbeitgeber heute vielfach selbst-



„Einzel- und Teamleistung sind ein Zusammenspiel. Am Ende gewinnt das beste Team.“

Frank Kohl-Boas, Personalchef der ZEIT und Vizepräsident des Bundesverbands der Deutschen Personalmanager und -managerinnen



„Wir trauen uns oft nicht mehr, die Leistungsfähigen herauszustellen, um die Schwächeren zu schützen. Wir verzichten auf Leistungsvergleiche und Belobigungen, damit fördern wir das Mittelmaß.“

Andrea Panzer-Heemeier, Managing Partnerin Arqis

bewusst entgegen. Sie können sich die Jobs aussuchen“, sagt die Arbeitsrechtlerin. Es sei sinnvoll, mehr auf die Eigenverantwortung und die Mündigkeit der Mitarbeiter zu setzen.

Insgesamt sei das Arbeitsrecht nicht von einem Leistungsgedanken getragen. Von Arbeitnehmern werde eine „Dienstleistung mittlerer Art und Güte“ gefordert. Dies erwecke den Eindruck, „Mittelmaß“ sei ausreichend. Gleichzeitig führe der richtige Gedanke der Gleichbehandlung zu einer Förderung des Mittelmaßes. Es herrsche vielfach die Ansicht vor, bei einer Besserbehandlung von High-Performern das Risiko einer Diskriminierung zu schaffen. Dabei gäbe es ausreichend Spielraum, Leistungsbewertungen vorzunehmen und daran auch Leistungsvergütungen zu knüpfen.

Panzer-Heemeier wünscht sich, dass sich das Land wieder auf seine Stärken besinnt. „Wir sind eine Leistungsgesellschaft. Dieses Selbstverständnis hat die deutsche Wirtschaft erfolgreich gemacht.“ Zur Leistung gehöre auch das Fordern, das wir wieder stärker betonen müssten. „In der Agenda 2010 war der Gedanke enthalten, in den letzten Jahren ging das etwas verloren.“

Performance Management ist nie problemfrei

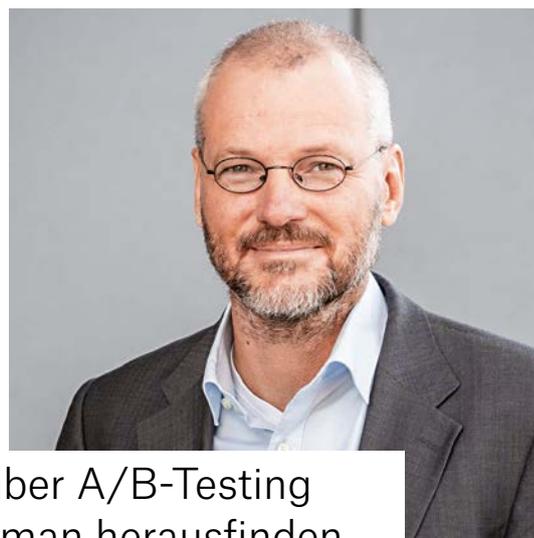
Dirk Sliwka

„Jeder Organisation hilft eine meritokratische Leistungskultur“, sagt Prof. Dr. Dirk Sliwka von der Universität zu Köln. Das normative Ziel von Leistung sei der langfristige Unternehmenserfolg, zu dem die einzelnen Bereiche, Teams und Mitarbeitenden beitragen. Wie man diese Beiträge messe und anreize sei jedoch eine Philosophiefrage: „Vorstände müssen entscheiden, ob sie mehr auf das Individuum oder das Team setzen.“ Dabei beobachtet er einen Zykluseffekt: Die Methoden im Performance Management wech-

selten zwischen individualistischen und kollektiven Ansätzen. Die letzten Jahre ist das Pendel in Richtung kollektiver Ansätze geschlagen, jetzt könnte sich eine Umkehr andeuten.

„Beide Wege sind nicht problemfrei.“ Unternehmen seien daher immer auf der Suche nach einer guten Balance. Individuelle Systeme sehen eine Leistungsbewertung vor, die ein Maß für variable Vergütung darstellt. Das könne Einzelleistung steigern. Das Problem: Da meist messbare Kriterien fehlen, müsse man auf subjektive Beurteilung setzen. „Dabei verletzt man oft Erwartungen von Menschen und setzt die mögliche Leistungssteigerung wieder aufs Spiel.“ Die meisten schätzten sich besser ein, als sie sind – vor allem Männer. Außerdem könne die Methode dem Teamgedanken schaden, insbesondere wenn man vorgibt, wie viele Mitarbeitende in bestimmte Leistungskategorien einzuordnen sind (Forced Ranking). Dann müsse man sogar damit rechnen, dass Teammitglieder gegeneinander arbeiten. Anders bei kollektiven Systemen: Hier sind Team- oder Unternehmensziele das Maß von Leistung. „Teamanreize funktionieren am besten, wenn sich Mitarbeitende stark mit dem Team identifizieren.“ Andernfalls könnten „Trittbrettfahrerprobleme“ auftreten: Wenn sich Leistungsträger, die genauso viel verdienen wie die anderen, nicht angemessen entlohnt fühlten, neigten sie dazu, ihre Leistung herunterzuschrauben. Das könne ansteckend sein.

Welcher Ansatz optimal ist, hänge von den Rollen und Aufgaben ab. Jede Methode stelle andere Anforderungen an Führungskräfte. Es seien Interventionen nötig, die dazu führen, dass Führungskräfte das Performance-Management-System richtig nutzen. Sliwka rät, sich bei der Wahl der Methode nicht von Modewellen leiten zu lassen. Man müsse vor allem nicht gleich im



„Nur über A/B-Testing kann man herausfinden, ob eine Maßnahme kausal zur Steigerung von Engagement führt.“

Dirk Sliwka, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln

gesamten Unternehmen eine Methode einführen, sondern könne sie erst pilotieren. „Nur über A/B-Testing kann man herausfinden, ob eine Veränderung im Performance Management auch kausal zur Steigerung von Engagement im spezifischen Kontext führt“, sagt der empirisch arbeitende Personalforscher.

Leistungsbewertung ist vielfach von einem Bias geprägt

Antoinette Weibel

„Wenn sich Leistung wieder lohnen soll, wie viele aktuell fordern, müssen wir uns fragen, welche Leistung wir eigentlich meinen“, so Prof. Dr. Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen. Pflichterfüllung, lange Arbeitszeiten oder Präsenz in der Firma genügen nicht. „Ein adäquater Leistungsbegriff zielt auf Exzellenz. Es geht nicht nur um bessere Lösungen für Kunden, sondern um nachhaltige, die zum Aufblühen der Menschen beitragen.“

Doch mit großer Regelmäßigkeit tappten vor allem Konzerne in die Falle: „Aktionäre werden ungeduldig, das eigene Menschenbild ist doch eher das des Homo Oeconomicus und manchmal kommt von HR (leider) die Weisheit: unsere Führungskräfte scheuen vor ernsthaften Gesprächen und Ermahnungen zurück. Und zack – raus die Keule ‚Forced Ranking‘“. Oft teile man dabei die Mitarbeitenden nach vorgegebenen Mengenverhältnissen in Leistungskategorien ein. Laut Weibel gebe es genügend Evidenz, die dagegenspricht. „Bei Rangordnungsverfahren bleiben diejenigen, die die Ellenbogen ausfahren können. Und es gehen die, die knapp nicht als Topleister eingestuft werden, aber Potenzial haben.“ Positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg? „Nicht nachweisbar“, meint Weibel. Vor allem über die Zeit wirkten solche Systeme toxisch und zerstörten jede Vertrauenskultur.

Ein großes Problem der Leistungsbewertung sieht die Professorin darin, dass Leistung schwer messbar und einzelnen Personen zuordenbar sei. Da helfe auch People Analytics und KI nicht. Führungskräfte, die Leistung einschätzen sollen, würden oft Opfer ihrer Vorurteile. Häufig gebe es Hierarchie- und Präsenzbias: „Menschen im Top-Management halten sich häufig für Superleister – je weiter oben desto besser die Einschätzung. Und wenn sie Mitarbeitende bei der Arbeit im Büro sehen, schätzen sie ihre Leistung besser ein.“

Immer dann, wenn man mit Management-Allheilmitteln daherkomme, sei etwas faul, warnt Weibel. So sieht sie etwa Ansätze von Employee Experience kritisch, die schöne Erfahrungen vorgaukelten, aber im Grunde Menschen manipulieren und dressieren wollten. Auch rein systemische Ansätze, die alles aus dem Weg räumen, was Menschen bei Leistung im Weg stehe – wie etwa hierarchische Silos oder bürokratische Prozesse – seien noch immer sehr mechanistisch. Es brauche eine Entwicklungsinitiative für Führungskräfte. Statt oberflächlichem Instrumenten- und Methodenwissen müssten sie lernen, Dinge zu hinterfragen und Unternehmen als Institutionen mit gesellschaftlicher Verantwortung zu begreifen. Denn für wirkliche Exzellenz müssten Menschen ihr volles Potenzial einbringen. „Das ist ein viel härterer Leistungsbegriff als wir ihn bisher kennen. Es ist der schwierigere Weg. Aber wenn wir Wohlstand erhalten möchten, gibt es keine Alternative.“



„Menschen im Top-Management halten sich häufig für Superleister – je weiter oben desto besser die Einschätzung.“

Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen

Ein positiver Leistungsbegriff ist tief im Menschen verankert

Thomas Ogilvie

Zu der Debatte über die nachlassende Leistungsbereitschaft der Deutschen hat Thomas Ogilvie, Personalchef der DHL Group mit über 500.000 Beschäftigten, eine klare Haltung. „Ich stimme der These nicht zu. In meinem Unternehmen kann ich solche Entwicklungen nicht beobachten.“ Auch dem Narrativ, die junge Generation sei freizeitorientiert und würde sich im Job weniger engagieren, widerspricht er deutlich. „Es mag Einzelfälle geben, die großen Wert auf Freizeit legen. Es gibt andere, die sich richtig reinhängen. Das entspricht vermutlich der Gaußschen Normalverteilung einer jeden Generation.“

Deutschland habe kein Leistungsproblem, die Debatte führt er auf die Unsicherheit im Lande zurück. Die politische und wirtschaftliche Situation sei instabil, auch die persönliche Lebensplanung der Menschen habe sich verändert. „Lebensläufe, in denen sich Leistung manifestiert, sind heute weniger vorhersehbar und strukturiert“, erläutert Ogilvie und verweist auf das Konzept der Tätigkeitsgesellschaft. Die Leistung eines

„Es gibt keine nachlassende Leistungsbereitschaft. Die Debatte ist Ausdruck von Unsicherheit.“

Thomas Ogilvie, CHRO DHL Group und Vorstandsmitglied der DGFP



Menschen drücke sich nicht allein in der beruflichen Karriere, sondern auch an der Teilhabe am Familienleben oder in der Gesellschaft aus.

Für den Psychologen ist Leistung etwas grundsätzlich Positives. Leistung sei das intrinsische Bedürfnis eines Menschen, sich Herausforderungen zu stellen, die bewältigbar sind. Wenn Einzelne etwas erreichen, führe das zu Selbstzufriedenheit. „Dieser positive Leistungsbegriff ist nicht generationsabhängig, sondern tief im Menschen verankert.“

In der DHL Group gibt es ein Performance-Management-System, das in seiner Grundstruktur seit vielen Jahren feststeht. Es gebe Unternehmens-, Bereichs- und Individualziele, die je nach Verantwortung unterschiedlich gewichtet seien. Dabei sei der Dialogprozess. „Wir wollen damit auch bereichsübergreifend Talente sichtbar machen“, erläutert Ogilvie. Schließlich gehe es darum, „Roh-Diamanten“ zu schleifen, die anspruchsvolle Führungsaufgaben in der Group übernehmen können.





„Wenn Menschen Sinn in ihrer Arbeit erleben und selbstbestimmt entscheiden können – dann ist das leistungsförderlich.“

Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Berlin University of Applied Sciences

Die Familienarbeitszeit ist deutlich gestiegen

Carsten Schermuly

Von New Work haben sich Unternehmen eine Leistungssteigerung versprochen. Dass dies bislang nicht immer gelungen ist, hat laut Prof. Dr. Carsten Schermuly von der SRH Hochschule Berlin unterschiedliche Gründe. „Viele haben den Begriff instrumentalisiert und banalisiert“, sagt er. Homeoffice, Open Spaces oder Feelgood-Management führten nicht per se zur Leistungssteigerung. „New Work ist anstrengend und kein Happy Work.“

„Wenn ich mit Menschen aus Unternehmen ins Gespräch gehe, erlebe ich ganz unterschiedliche Vorstellungen von Leistung in ein und derselben Organisation.“ Aus psychologischer Sicht gebe es jedoch wichtige Unterscheidungskriterien. Leistung könne sich beispielsweise auf das Verhalten von Mitarbeitenden oder auf das Arbeitsergebnis beziehen. Bisweilen schaue man auch lediglich auf den Input verstanden als Arbeitszeit – und interpretiere den Wunsch, weniger Stunden zu arbeiten, gar als Faulheit. Dem hält er die Betrachtung der Familienarbeitszeit entgegen: Rechne man die Wochenarbeitsstunden von Männern und Frauen zusammen, lande man bei deutlich mehr als beim Alleinverdienermodell der Vergangenheit.

„In Bezug auf Zielrichtung und Kriterien von Leistung herrscht ein regelrechtes Chaos. Vor allem Führungskräfte brauchen ein einheitliches Verständnis von Leistung.“ Ausgehend davon, müsse man sich überlegen, welche Leistungsstrategie die richtige sei. Investiert man in Innovationsräume oder Leistungsmessung? Fördert man stärken- oder schwächenorientierte Leistungssysteme? Setzt man auf Vertrauen oder Kontrolle? Fördert man eine aggressive oder konstruktive Arbeitskultur?

Individuelle Leistungsmessung und -belohnung, wie sie aktuell wieder stark diskutiert werde, sei vor allem für einfache Aufgaben geeignet, deren Ergebnisse leicht messbar seien, keiner Kooperation bedürfen und Mitarbeitende nicht gerne tun. Prinzipiell müsse man sich bewusst sein, dass extrinsische Anreize intrinsische Motivation verdrängen können. Für kooperative und kreative Umfelder sei der Empowerment-Ansatz der richtige Weg, vor allem, weil dies extraproduktives Verhalten fördere: die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen, statt Dienst nach Vor-

schrift zu leisten. „Wenn Menschen Sinn in ihrer Arbeit erleben, sie selbstbestimmt entscheiden können, Einfluss und Macht haben und sich kompetent fühlen – dann ist das leistungsförderlich und bringt langfristig Innovation.“

Fazit: Leistung ist multiperspektivisch

Wir, Stefanie Hornung und Reiner Straub, haben unterschiedliche Ansichten zum Thema. Stefanie ist von New Work geprägt, steht den Themen Anreize und Leistungsmessung eher kritisch gegenüber, ihre Arbeitszeit liegt aber weit über den Tarifstandards. Reiner ist im klassischen Management sozialisiert, steht den Themen offen gegenüber und lebt eine schwäbische Arbeitsethik. Wir haben nach den zehn Gesprächen, die wir geführt haben, folgende gemeinsamen Erkenntnisse gesammelt.

1. Das Thema Leistung ist meist emotional besetzt. Unsere Gesprächspartner waren gerne bereit, über dieses Thema zu sprechen, das sich bei der Vertiefung als komplex erweist. Jeder und jede hat einen eigenen Zugang, gepaart mit einer sehr persönlichen Einschätzung.
2. Fast alle Gesprächsteilnehmer teilen die Ansicht, dass sich Deutschland mehr anstrengen muss. Die Sorge, von USA und China abgehängt zu werden, ist in Managementkreisen offenbar weit verbreitet. Im Vordergrund stehen dabei die großen strukturellen Fragen: Bildung, Politik und Wirtschaft. Aufgabe von Unternehmen und HR ist es, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, um Leistungserbringung zu ermöglichen.
3. Die These von der mangelnden individuellen Leistungsbereitschaft wird größtenteils verneint. Keiner der Befragten hat beispielsweise die Forderung des BDA-Hauptgeschäftsführers Steffen Kampeter unterstützt, dass die Arbeitszeiten in Deutschland verlängert werden sollten. Eine starre Viertagewoche lehnen alle ab, vielmehr stehen individuelle Modelle für die Verknüpfung von Erwerbs- und Familienarbeit im Vordergrund.
4. In den 10er-Jahren waren individuelle Boni auf dem Rückzug, wie die Auswertungen des repräsentativen Linked Personnel Panels zeigten. Ob wir jetzt vor einem Wendepunkt stehen, darüber gehen die Meinungen auseinander. Repräsentative Zahlen gibt es derzeit noch nicht. ■■■

II. Strategie & Führung

Wenn es darum geht, unsere Arbeitswelt nachhaltiger zu machen, sind auch die Personalabteilungen kleiner und mittlerer Unternehmen gefragt. In diesem Auszug aus dem Buch „People Sustainability“ erläutern Kiki Radicke und Steve Grundig, welche konkreten Maßnahmen das Personalmanagement ergreifen kann.

KMU nachhaltig machen

Von Kiki Radicke und Steve Grundig



● Die Klimakrise, der steigende Verbrauch von Rohstoffen und die fortschreitende Biodiversitätskrise bedrohen unsere Lebensgrundlage. Gleichzeitig setzen gesetzliche Anforderungen immer mehr Unternehmen unter Druck, nachhaltiger zu wirtschaften. Und um neue Mitarbeitende in Zeiten des Fachkräftemangels zu gewinnen, müssen Unternehmen zeigen, dass sie Nachhaltigkeit wirklich ernst nehmen. Dazu gehört auch, soziale Verantwortung wahrzunehmen und das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen – Stichwort Good Governance. Besonders kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) haben ein großes Potenzial, denn sie machen die Mehrheit an Unternehmen aus und beschäftigen einen Großteil der Arbeitnehmenden. Ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit gibt es in vielen KMU – ein strukturierter Ansatz ist hingegen eher selten. Das liegt auch daran, dass KMU im Gegensatz zu Großkonzernen über deutlich weniger Geld und Personal verfügen. Umso wichtiger ist es daher, auf vorhandenen Strukturen aufzubauen.

HR als Nachhaltigkeitstreiber

Dabei kann HR eine entscheidende Rolle einnehmen. Denn es verantwortet ja nicht nur das Employer Branding und die Aufgabe, neue Mitarbeitende zu gewinnen und weiterzubilden. Auch die interne Kommunikation und die Unternehmenskultur gehören zu den Kernaufgaben von HR. Um Wegbereiter für eine nachhaltige Unternehmenskultur zu sein, sollte sich HR nicht als Anhängsel der Unternehmensentwicklung verstehen, sondern als aktiver Treiber für Nachhaltigkeit. Dabei glaubhaft zu sein, bedeutet auch, selbst nachhaltig zu arbeiten.

Damit das gelingt, sollten alle HR-Prozesse digitalisiert werden. Hervorzuheben ist hierbei das digitale Talent- und Personalmanagement. Der Verzicht auf Bewerbungsunterlagen und Dokumente in Papierform und die Umstellung auf Online-Bewerbungsportale und elektronische Akten reduziert Papierverbrauch, Anfahrtswege, Postversand und physikalischen Speicherplatz. Zusätzlich kann HR den CO₂-Fußabdruck verringern, wenn die eigene Karriereseite bei Anbietern gehostet wird, die ihre Server mit Ökostrom betreiben und effiziente Technologien nutzen. Weiterhin ist sinnvoll,

den Onboarding-Prozess zu digitalisieren, digitale Unterschriften einzuführen und Briefpost auf E-Mail oder Mitarbeitenden-Portale zu verlagern (zum Beispiel für Lohnabrechnungen).

E-Learning-Formate bieten nachhaltige Alternativen zu Schulungsreisen. Dies spart nicht nur Reisekosten, sondern reduziert nebenbei auch den Klima-Impact. E-Learning kann zudem Fachmagazine und -bücher ersetzen, um Mitarbeitende weiterzubilden.

Eine bewusste Beschaffungspolitik dient ebenfalls dazu, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren: Unternehmen können etwa auf recyceltes Papier wechseln, energieeffiziente Bürogeräte anschaffen und nachhaltige Dienstleistungsbetriebe wählen.

Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice oder variable Arbeitszeiten zu fördern, trägt nicht nur zur Work-Life-Balance der Mitarbeitenden bei, sondern reduziert auch den Pendelverkehr. Regelmäßige Personalgespräche ermöglichen Mitarbeitenden, eigene Ideen für mehr Nachhaltigkeit vorzuschlagen. Selbst gesteckte Ziele motivieren mehr als fremd vorgegebene Zielmarken. Unternehmen können beispielsweise Arbeitsgruppen einrichten, die sich mit umweltfreundlichen Praktiken und sozialer Verantwortung befassen. Dadurch werden Mitarbeitende zu Nachhaltigkeitsbotschafterinnen und -botschaftern. Eine weitere Methode ist es, Mitarbeitende zu rekrutieren, die stark an Nachhaltigkeit interessiert sind. Indem HR gezielt nach solchen Menschen sucht, gewinnt das Thema im Unternehmen an Bedeutung. Diese Mitarbeitenden fungieren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und inspirieren andere, sich ebenfalls zu engagieren.

Fünf Aspekte, um Nachhaltigkeit in KMU zu etablieren

Damit HR seine transformative Kraft entfalten und das gesamte Unternehmen nachhaltiger machen kann, stellen wir fünf weitere Aspekte vor.

1. Der Blick für das große Ganze

Verdeutlicht HR allen Mitarbeitenden einleuchtend, was konkret Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen bedeutet, lassen sich diese eher motivieren, ihr Verhalten zu ändern. Sie werden dann eigene Ansätze entwickeln, um nachhaltig zu handeln.

Es ist wichtig, erkennbar zu machen, wo man selbst Einfluss auf Umwelt-, Sozial- und Gesellschaftsaspekte hat. Wo ist der Klima-Impact besonders groß? Wo lauern Gefahren für Menschenrechte oder Compliance-Verfehlungen? Das „Herunterbrechen“ auf Abteilungen oder die täglichen Arbeitsaufgaben hilft, den abstrakten Begriff Nachhaltigkeit für jede Person im Unternehmen anschaulich zu machen. In einem Leitbild können Unternehmen beschreiben, warum Nachhaltigkeit Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Die 17 Sustainable Development Goals (SDG) der United Nations (UN) können KMU als gutes Rahmenwerk dienen, um allgemeine Umwelt-, Sozial- und Governance-Ziele zu formulieren.

2. Verfügbarkeit von Budget und Zeit

Nur wenige KMU verfügen über eine Stelle, die sich ausschließlich um Nachhaltigkeit kümmert. Zeit, Budget und Ressourcen für das Nachhaltigkeitsmanagement sind oft knapp. Dennoch: Es braucht Kapazitäten, um nachhaltige Initiativen zu entwickeln, umzusetzen und zu dokumentieren. Nur so kann der Wandel vorangetrieben werden. Dabei sind folgende Maßnahmen möglich und sinnvoll:

- Zum Start eine crossfunktionale Arbeitsgruppe (AG) bilden, um sich gemeinsam dem Thema anzunähern und verschiedene Perspektiven und Expertisen einzubeziehen. So werden weitere Erkenntnisse gewonnen und ein ganzheitliches Verständnis für das Thema wird erreicht.
- Bewusstsein schaffen, indem alle Mitarbeitenden einbezogen werden. Dabei helfen interne Kommunikationsmaßnahmen und Formate wie Schulungen und Workshops. Mitarbeitende müssen ermutigt werden, ihr Wissen und ihre Ideen einzubringen, um gemeinsam innovative Lösungen zu finden.
- Strukturen und eindeutige Verantwortlichkeiten schaffen, um nachhaltige Maßnahmen leichter implementieren zu können. Indem man regelmäßige Austauschformate wie Lunch & Learn oder Open Friday einführt, bleiben alle Beteiligten auf dem Laufenden und die Themen werden ins Unternehmen getragen. Lunch & Learn gibt Mitarbeitenden die Möglichkeit, während ihrer Mittagspause ungezwungen neue Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben. Open Fridays schaffen offenen Raum

für Kreativität, Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen. Mitarbeitende bekommen Arbeitszeit, um frei an Projekten oder Aufgaben zu arbeiten, die nicht direkt mit ihren regulären Arbeitsaufgaben verbunden sind.

- Monitoring-Systeme einführen. Sie messen den Fortschritt und ermöglichen, bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Dabei reicht es zunächst schon zu erfassen, welche Maßnahmen umgesetzt wurden. Es muss nicht gleich ein umfassendes Umweltmanagementsystem sein.
- Mit konkreten und einfachen Umsetzungen starten und diese transparent kommunizieren. Sinnvoll ist eine interne Kampagne, die unmittelbar Effekte erzielt. Das könnte zum Beispiel ein Aufruf sein, das eigene Mailpostfach regelmäßig zu leeren, um CO2 einzusparen. Die Rückmeldungen aus der Belegschaft, wie viele Mails gelöscht wurden, werden gesammelt und die erzielte CO2-Reduktion wird kommuniziert. Auch ein Ideenboard ist ein guter Startpunkt. Die Anregungen können dann durch die Nachhaltigkeits-AG geprüft und umgesetzt werden.
- Dem Thema Nachhaltigkeit einen Platz in den Jahres- und Quartalsplanungen oder Retrospektiven der Teams geben: Wo können wir als Team knappe Ressourcen wie Trinkwasser einsparen? Wie können wir uns diverser aufstellen und wie schaffen wir mehr Transparenz bei Unternehmensentscheidungen? So oft wie möglich sollte es den Agendapunkt »Nachhaltigkeit« geben, sodass das Thema stets präsent bleibt!

3. Kenntnisse vermitteln

Das richtige Mindset für das Thema Nachhaltigkeit zu schaffen und Menschen im Unternehmen davon zu begeistern, sind erste Bausteine für ein strategisches Nachhaltigkeitsmanagement. In einem weiteren Schritt geht es darum, Mitarbeitenden das entsprechende Fachwissen zu vermitteln. Die Produktionsleitung zum Beispiel kann nur dann nachhaltig agieren, wenn sie weiß, wo der Biodiversität geschadet wird und wie man die Artenvielfalt entlang der Wertschöpfung fördern kann. Dem Einkauf müssen Sozialstandards oder Zertifikate bekannt sein, um eine verantwortungsvolle Beschaffung zu realisieren. Um im Sinne einer guten Unternehmensführung Kor-



KIKI RADICKE ist Head of People & Culture beim Cloud-Dienstleister Adacor. Sie begleitet das Unternehmen seit über zehn Jahren im Bereich Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit.



STEVE GRUNDIG ist Mitgründer der Nachhaltigkeitsberatung Plant Values aus Dresden. Dort berät er als Coach für CSR-, Werte- und Nachhaltigkeitsmanagement deutschlandweit Unternehmen und Organisationen.

ruption und Betrug vorzubeugen, muss Compliance geschult werden.

Welches Wissen wo genau benötigt wird, ist in jedem Unternehmen sehr unterschiedlich. HR hat die Aufgabe, die Wissensbedarfe zu erkennen und entsprechende Angebote zu schaffen. Wir haben folgende Aspekte identifiziert:

- Fachwissen, das heißt Nachhaltigkeitsexpertise oder CSR-Fachwissen beispielsweise zu Nachhaltigkeitsstandards im Einkauf, Biodiversität in der Lieferkette, Umgang mit neuen Verfahren oder Materialien, fachgerechter Entsorgung, Energieeffizienz oder Kreislaufsystemen.
- Soziale Kompetenzen, sowohl im Hinblick auf die eigene Belegschaft als auch auf externe Stakeholder. Dazu zählen Softskills wie gewaltfreie Kommunikation, Konfliktmanagement, Moderations- und Feedbackfähigkeit, Benennen von und Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten.
- Technisches Wissen zur Anwendung digitaler Tools, wodurch Mitarbeitende

effizienter arbeiten können. Dazu zählt auch, Software anwenden zu können, etwa um Nachhaltigkeitscontrolling zu betreiben oder Videokonferenzen produktiv zu nutzen.

- Methodische Fähigkeiten für Entscheidungen und zur Bewertung von Nachhaltigkeit. Hierzu zählen Kreativitätstechniken wie Sustainable Design Thinking, um nachhaltige Innovationen zu entwickeln, sowie Präsentations- und Dokumentationsfähigkeiten, um Good-Practice-Ansätze als motivierende Beispiele zu vermitteln. Die Kompetenz, verschiedene Handlungsoptionen aufzuzeigen, zu bewerten und Entscheidungen herbeizuführen, zählt ebenso dazu wie der Umgang mit Nachhaltigkeitsdilemmata, also mit Zielkonflikten zwischen betriebswirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und/oder Governance-Zielen.

Wissen zum Thema Nachhaltigkeit kann über Schulungen, Selbststudium oder Weiterbildung in Kursen und Workshops vermittelt werden. Sinnvoll ist ein gezielter Schulungsplan, denkbar sind sowohl Gruppen- als auch Einzelschulungen oder Veranstaltungen in Präsenz oder online. Dabei sollte zunächst identifiziert werden, welche Inhouse-Expertise bereits im Unternehmen vorhanden ist. Mit diesen Expertinnen und Experten sollten interne Schulungen, gemeinsame Rundgänge sowie digitale Infoabende organisiert werden, um über Maßnahmen zu informieren und Fragen zu beantworten. Im Fokus steht hier, voneinander zu lernen und Good Practices zu teilen. Externes Fachwissen sollte hinzugezogen werden, um spezifische Aspekte der Nachhaltigkeit zu behandeln und den Mitarbeitenden notwendiges Wissen zu vermitteln. Das kann zu einem dauerhaften Coaching rund um Nachhaltigkeitswissen ausgebaut werden. In der internen Kommunikation, beispielsweise im Social Intranet, in einem Newsletter oder analog am schwarzen Brett sollten regelmäßig Beiträge veröffentlicht werden. Diese Beiträge können über bereits umgesetzte Projekte berichten, neue Initiativen vorstellen und das Nachhaltigkeitsbewusstsein im Unternehmen schärfen. Zusätzlich sollten externe Nachrichtenquellen für Weiterbildungspakete oder News genutzt werden. Fachmagazine, Verbände für nachhaltiges Wirtschaften oder Beratungen mit dem

Fokus auf Nachhaltigkeit veröffentlichen regelmäßig hilfreiche Anleitungen, Blogartikel und Newsletter.

4. Die reflektive Kraft des Gesprächs

Ein wichtiger Faktor, um Nachhaltigkeit in KMU zu etablieren, ist ein (virtueller) Raum, in dem die Verantwortlichen ihre Erfahrungen teilen, Fragen stellen und Unsicherheiten reflektieren. Wie meist bei Neuerungen, können bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, -projekten und -initiativen Widerstände entstehen oder bisher unbekannte Hürden auftreten. In solchen Situationen ist es wichtig, sich mit anderen Personen, die sich in ähnlichen Situationen befinden oder befinden, auszutauschen. Das schafft eine positive Lernatmosphäre und hält die Motivation dauerhaft hoch. Dieser Austausch kann durch verschiedene Instrumente gefördert werden:

- Ein internes Netzwerk oder eine Arbeitsgruppe bilden. Diese Gruppe besteht aus Personen unterschiedlicher Abteilungen, die das Interesse an Nachhaltigkeit verbindet. In regelmäßigen Treffen tauschen die Mitglieder Ideen aus, diskutieren über Herausforderungen und lernen voneinander. Das fördert den Zusammenhalt, das Engagement für Nachhaltigkeit und ein gemeinsames Grundverständnis.
- Interne Kommunikationsplattformen wie Intranets, Chat-Tools oder Online-Diskussionsforen einsetzen. Dies ermöglicht es Mitarbeitenden, Fragen zu stellen, Erfahrungen zu teilen und sich gegenseitig zu unterstützen.
- Informelle Austauschmöglichkeiten ermöglichen. Dies können beispielsweise regelmäßige Treffen, Mittagspausen oder Networking-Veranstaltungen sein, bei denen Mitarbeitende die Gelegenheit haben, sich in lockerer Atmosphäre über nachhaltige Themen auszutauschen.
- Sich über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus austauschen: In KMU liegt die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit oft bei einer einzelnen Person. Sich über die eigene Führungsrolle bezüglich des Themas auszutauschen, ist dann nicht möglich. Hier helfen regelmäßige Termine mit Nachhaltigkeitsberatern im Sparring-Format. Kammern oder Branchenverbände können ebenso Anlaufstellen sein, um nach Unterstützung oder Austausch-

formaten zu fragen. Hochschulen und Lehrstühle sind ebenfalls häufig zu einem Fachaustausch bereit.

5. Wandel selbstverständlich machen

Nachhaltigkeit erfordert oft ein Umdenken, ein Verlassen bisheriger Verhaltensmuster. Verantwortliche müssen sich bewusst sein, dass Nachhaltigkeitsambitionen und die Motivation der Mitarbeitenden im Keim erstickt werden, wenn das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur anders ausgerichtet sind. Es ist demnach wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem Nachhaltigkeit als grundlegender Wert anerkannt und Engagement für die Sache gefördert wird. Eine offene und unterstützende Kultur und ein sicheres Umfeld motivieren Mitarbeitende, Neues auszuprobieren, Verhaltensweisen umzustellen und somit gemeinsam an nachhaltigen Innovationen zu arbeiten.

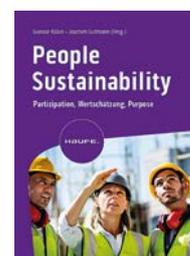
Eine nachhaltige Unternehmenskultur zu etablieren, ist ein kontinuierlicher Prozess. Eine solche Kultur ist gekennzeichnet durch:

- Eine Führungsebene, die Nachhaltigkeit selbst vorlebt und Verantwortung übernimmt. Das sendet ein starkes Signal an die Mitarbeitenden.
- Die Integration von Nachhaltigkeit in Prozessen, Werten und Strukturen. Das bedeutet, Nachhaltigkeit im Leitbild zu etablieren, Nachhaltigkeitsaspekte bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen, Nachhaltigkeitsziele in die Leistungsindikatoren einzubinden und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Für den größten Impact und im Sinne der Transformation hin zum nachhaltigen Wirtschaften, muss immer auch die Haupttätigkeit des Unternehmens, dessen Angebote und Dienstleistungen, in nachhaltige Überlegungen einbezogen werden.
- Eine offene und transparente Kommunikation über nachhaltige Ziele, Fortschritte und Herausforderungen. Das schafft Bewusstsein und Vertrauen. Mitarbeitende sollten über die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens informiert werden und die Möglichkeit haben, sich aktiv einzubringen und Fragen zu stellen.
- „Green Nudging“. Dabei wird die Arbeitsumgebung umgestaltet, um nachhaltiges Handeln zu erleichtern und nicht zu behindern. Ziel ist, den Arbeitsalltag und das -umfeld partizi-

pativ in der Weise zu entwickeln, dass nachhaltiges Agieren stets die erste Entscheidungs- und Verhaltensoption wird. Einige Beispiele fürs Nudging (deutsch: „Anstupsen“) zur Nachhaltigkeit: Doppelseitiger Druck als Standardeinstellung, eine voreingestellte, mit nachhaltiger Software arbeitende Suchmaschine, überdachte Fahrradstellplätze direkt vorm Eingang, voreingestellte Bestellportale mit Filterfunktion für faire oder klimaneutrale Produkte oder das Bio-Obst in der Kantine auf Griffhöhe.

- Sichtbarkeit und Handeln. Es gibt zahlreiche kleinere Maßnahmen, die den Mitarbeitenden und Gästen des Unternehmens zeigen, dass Nachhaltigkeit überall gelebt wird: Das papierlose Büro, ressourcenschonende Arbeitsmaterialien, vegane Essenoptionen, Hardware-Recycling und nachhaltige Beschaffungsrichtlinien für den Technikkau, die Gestaltung der Arbeitsräume mit nachhaltigen Materialien und Wohlfühlcharakter, betriebliche Altersvorsorge mit nachhaltigen ESG-Investments, umweltfreundliche Mobilitätsangebote wie E-Autos, Jobfahrräder oder Jobtickets – und vieles mehr.

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit erfordert Zeit, Kontinuität und stetige Weiterentwicklung. Aber die Bemühungen lohnen sich. Eine gezielte Ausrichtung der HR-Arbeit auf Nachhaltigkeit schafft die Basis, ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen und damit ein langfristiges Wachstum und den Unternehmenserfolg zu sichern. Denn Nachhaltigkeit ist mehr als nur ein Trend – sie ist essenziell für eine gerechte und lebenswerte Zukunft. ■■■



Der Artikel ist ein Auszug aus dem Buch „People Sustainability. Partizipation, Wertschätzung, Purpose“, das 2023 bei Haufe erschien. Darin werden Impulse für ein nachhaltiges HR-Management vermittelt, etwa durch Best-Practice-Beispiele von Unternehmen wie Volkswagen oder Otto.



Zusammen führen

Werteorientierte Führung soll Mitarbeitende zufriedener und Unternehmen erfolgreicher machen. Die SRH, eines der größten Bildungs- und Gesundheitsunternehmen Deutschlands, hat den Versuch gewagt und ihre Führungskultur neu ausgerichtet. Wie der gemeinnützige Stiftungskonzern das gemacht hat, erklärt Marion Weik in ihrem Gastbeitrag.

● Potenziale erkennen und Teams führen. Ansprechpartner sein und Talente fördern. Probleme erkennen und Lösungen finden. Eine Führungskraft zu sein, ist herausfordernd. Was aber ist gute Führung, und wer eine gute Führungskraft? Diesen Fragen widmen wir uns bei der SRH seit mehreren Jahren intensiv. Führungskultur ist für uns mehr als eine Worthülse. Wir wollen sie zu einem Wettbewerbsvorteil machen. Deshalb haben wir uns entschieden, völlig neu zu bewerten, was gute Führung ausmacht.

Denn: Die SRH ist eine Organisation, die sehr unterschiedliche Einrichtungen betreibt. Krankenhäuser, medizinische Versorgungszentren und Rehabilitationskliniken sind ebenso Teil unseres Kosmos wie Schulen, Fach- und Hochschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen. Jede dieser Organisationen hat ihre eigenen Herausforderungen. Deshalb war uns früh klar: Es kann kein vorgefertigtes Führungsmodell geben. Darum haben wir uns entschieden, unser eigenes Modell zu entwickeln. Ein Modell, das für alle Einrichtungen funktioniert. Dafür haben wir uns mit dem Münchner Kompetenzentwicklungs-Unternehmen Kode zusammengetan. In enger Zusammenarbeit mit mehr als 100 SRH-Mitarbeitenden haben wir ausgearbeitet, was unsere Führungskräfte können müssen.

Vor fünf Jahren hat die SRH einen internen Transformationsprozess angestoßen. Seitdem haben wir ein Leitbild erarbeitet, das sich auf unsere gemeinsamen Werte gründet. Kern davon ist etwas, das alle in der SRH teilen: die Leidenschaft fürs Leben. Diese Leidenschaft ist grundlegend dafür, was wir täglich tun und damit auch, wie Führungskräfte arbeiten.

Dann haben wir uns gefragt: Wie können wir aus unserem Leitbild praktische Führungskompetenzen machen? Die Antwort: Indem wir Führungskompetenzen aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Einmal aus Sicht der SRH als Unternehmen und gemeinsame Marke – und einmal aus Sicht unserer Sparten und der unterschiedlichen Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Gemeinsam mit allen Geschäftsführungen und weiteren Mitarbeitenden haben wir deshalb acht Basiskompetenzen erarbeitet, die für alle Führungskräfte der SRH gelten. Zusätzlich hat jede Sparte – Gesundheit und Bildung sowie die SRH Holding und Service-Partner – sechs spezifische Führungskompetenzen für ihre Arbeit definiert.

Acht Basiskompetenzen für gute Führung

Mithilfe eines Online-Fragebogens, der auf dem Kompetenzatlas von Kode basiert, haben die Geschäftsleitungen und der Vorstand zunächst aus 64 vorgefertigten Kompetenzen jene 22 ausgewählt, die für die SRH am relevantesten sind. In ersten Workshops haben die Führungskräfte und Vorstände dann die unterschiedlichen Perspektiven der Sparten zusammengetragen. Wir haben uns gefragt: Wo liegen unsere größten strategischen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen? In weiteren Workshops wurden dann jene acht

Das neue Führungsmodell der SRH ist kein Projekt, das abgeschlossen werden soll, sondern ein Prozess, den wir stetig weiterentwickeln.

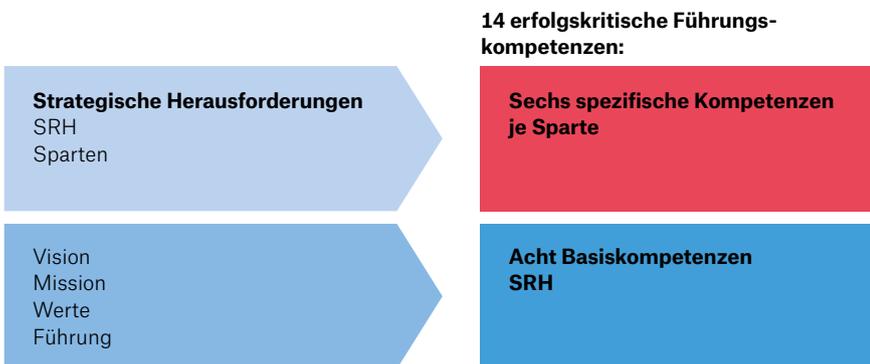
Führungs- und Handlungskompetenzen erarbeitet, auf denen unser Führungsmodell aufbaut.

Diese Basiskompetenzen gelten für alle Führungskräfte: Glaubwürdigkeit, ganzheitliches Denken, Mitarbeiterbefähigung, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Zuversicht, Offenheit für Veränderungen und ergebnisorientiertes Handeln. Für jede dieser Kompetenzen haben wir darüber hinaus „Handlungsanker“ formuliert: Was muss eine Führungskraft konkret können und tun, um einer Kompetenz gerecht zu werden? Eine entscheidungsfähige Führungskraft muss beispielsweise in der Lage sein, Prioritäten zu setzen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Nutzen und Risiko abwägen zu können. Damit ist „Entscheidungsfähigkeit“ kein abstrakter Begriff mehr, sondern bietet eine greifbare Vorstellung davon, wie Entscheidungen bei der SRH getroffen werden. Für jede Kompetenz gibt es zusätzlich ein sogenanntes Soll-Profil, das angibt, wie stark die Kompetenz ausgeprägt sein soll. Dabei geht es weniger darum, Stärken und Schwächen einer Führungskraft zu identifizieren, sondern vor allem um deren Entwicklung: Was brauchen Führungskräfte noch, um die Kompetenzen entwickeln und stärken zu können, die für ihre Mitarbeitenden und die SRH wichtig sind?

Kompetenzen, Handlungsanker, Sollprofile: Diese Begriffe muten zunächst sehr theorielastig an. Unser frisch entwickeltes Modell testen wir deshalb in einer Pilotphase, um es greifbar zu machen. Dabei fangen wir dort an, wo Führung direkt vorgelebt wird: im Vorstand und in den Geschäftsführungen der SRH-Unternehmen. Dabei war uns von Anfang an klar: Wer gut führen will, muss ehrliches und kompetenzbasiertes Feedback bekommen. Deshalb haben wir uns entschieden, mit 360-Grad-Feedback zu arbeiten, damit unsere Führungskräfte die erforderlichen Kompetenzen entwickeln. Dafür wählten die teilnehmenden Vorstände oder Geschäftsführenden jeweils 15 Personen aus, um deren Feedback zu erhalten. Diese Personen können über- und untergeordnete Führungskräfte, Mitarbeitende, Partner und Stakeholder sein. Damit die Rückmeldungen ehrlich und unvoreingenommen sind, findet das Feedback mittels einer Software von Kode vollständig anonym statt. Dieses Vorgehen wollen wir auf unser Talent-Management ausweiten: Wir wollen nicht nur die Führungskräfte stärken, die

SRH Kompetenzmodell

Die sechs spezifischen Kompetenzen je Sparte wurden entwickelt, damit Führungskräfte den strategischen Herausforderungen der jeweiligen Sparten gerecht werden. Die acht Basiskompetenzen gründen sich auf der Vision, Mission, den Werten und Führungskompetenzen der gesamten SRH.



wir bereits haben, sondern auch diejenigen Mitarbeitenden zu Führungskräften fortbilden, die dafür besonders geeignet sind.

Offener Austausch statt Leitfragen

Die Führungskräfte lernen das Kompetenzmodell in Workshops kennen, bevor es schrittweise Teil ihres Alltags wird. So wollen wir bis Ende 2024 ein neues Führungsverständnis in alle Bereiche der SRH integrieren. Auch das allgemeine Feedback für Führungskräfte haben wir überarbeitet. Daher läuft in der SRH-Bildungssparte derzeit ein weiteres Pilotprojekt: Bisher wurden Entwicklungsgespräche vor allem mit der Führungskraft geführt. Nun beziehen wir ein größeres Umfeld ein und arbeiten mit Feedback von Mitarbeitenden. So schaffen wir ein umfassendes Bild dessen, wie die Führungskraft im Unternehmen wahrgenommen wird und können die besten Entscheidungen für ihre Entwicklung treffen. Im Oktober 2023 haben wir die Pilotphase für das 360-Grad-Feedback gestartet. Im Bildungsbereich beginnen wir parallel mit den Entwicklungskonferenzen und erarbeiten eine neue Führungs- und Entwicklungskultur für alle Mitarbeitenden.

Wie wird nun dieses neue Führungsverständnis in der Praxis umgesetzt? Das erklären wir am Beispiel unserer Kliniken. Im Gesundheitswesen ist es besonders wichtig, auf den Menschen zu achten. Ein Bewusstsein dafür, was sich Menschen wünschen und was sie brauchen, ist daher fester Bestandteil vieler Berufe. Im hektischen Klinikalltag kommt der Blick für die Mitarbeitenden aber oft zu kurz. Um ihn zu schärfen, haben wir 2022 einen neuen Leitfaden für Mitarbeitergespräche eingeführt. Hier arbeiten wir nicht mehr mithilfe von Leitfragen, sondern tauschen uns offen aus. Aber auch über das Jahresgespräch hinaus wollen wir gegenseitiges Feedback fördern und erreichen, dass die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit bekommt. Unsere Führungskräfte von morgen wissen, dass Entwicklung nicht nur vertikal, sondern auch horizontal funktioniert. Wir wollen unsere Mitarbeitenden dazu befähigen, ihre Fähigkeiten besser wahrzunehmen und diese gezielt zu stärken. Die wichtigste Voraussetzung dafür bringt der Klinikbereich bereits mit: Therapeutinnen, Ärzte und Pflegerinnen nehmen naturgemäß sehr

gut wahr, wie sich ihre Patientinnen und Patienten fühlen. Diese Beobachtungsgabe wollen wir auch für das persönliche Feedback nutzen. Die im Gesundheitswesen typischen Teamstrukturen, in denen eine Führungskraft oft für 50 oder mehr Mitarbeitende verantwortlich ist, lassen dafür jedoch keinen Platz. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, zwischen fachlichen und sozialen Kompetenzen zu unterscheiden: Chefärztin oder Chefarzt wird, wer medizinisch besonders kompetent ist – Führung ist aber auch eine zwischenmenschliche Fähigkeit. Für die Zukunft halten wir uns deshalb alle Optionen offen, ziehen etwa in Betracht, Fachwissen und die Führung der Mitarbeitenden unterschiedlichen Personen zu übertragen. Als die Verantwortlichen im Gesundheitsbereich die Führungskompetenzen entwickelten, haben sie deshalb eine Prinzipienentscheidung getroffen – und beschlossen, fachliche Fähigkeiten komplett außer Acht zu lassen. Solche mutigen, aber fundierten Entscheidungen begrüßen wir ausdrücklich. Denn wenn wir die Führung von morgen erfolgreich gestalten wollen, müssen wir auch in der Lage sein, uns auf Veränderungen einzulassen.

Mitarbeitende wissen am besten, was sie brauchen

Das Beispiel aus dem Gesundheitsbetrieb zeigt: Gute Führung sieht in jedem Fachbereich anders aus. Gewisse Fähigkeiten begegnen uns immer wieder – andere sind nur in ganz bestimmten Kontexten relevant. Die Mitarbeitenden einzubinden, ist uns dabei besonders wichtig: Denn sie selbst wissen am besten, was sie im Alltag von ihrer Führungskraft brauchen. Von kurzen Rücksprachen bis zu ganztägigen Treffen, von kleinen Runden bis zu Gesprächen mit mehr als 100 Mitarbeitenden haben wir über 2.000 Arbeitsstunden in dieses Modell investiert. Sobald die Pilotphase im Vorstand und in der Geschäftsführung abgeschlossen ist, wollen wir sukzessive die Führungskräfte aller Bereiche und auf allen Ebenen schulen. Wir machen unsere Mitarbeitenden mit dem Thema Kompetenzentwicklung vertraut und sensibilisieren sie für unser neues Führungsverständnis. Dabei setzen wir vor allem auf persönliche Erfahrung, um Scheu und Vorbehalte abzubauen. Auch der Konzernbetriebsrat ist von Anfang an eingebunden. Das neue Führungsmodell der SRH ist kein Projekt,

das abgeschlossen werden soll, sondern ein Prozess, den wir stetig weiterentwickeln.

In den kommenden Jahren werden wir herausfinden, wie sich unser Kompetenzmanagement auf den Arbeitsalltag in den verschiedenen Bereichen der SRH auswirkt. Manche Veränderungen sehen wir schon heute: Es wird anders über Führung gesprochen. Wir begegnen einem neuen Bewusstsein dafür, was eine Führungskraft können muss, damit sie zur SRH passt. Unsere Arbeit ist getrieben von unserem Interesse am Menschen. Dieses Interesse machen wir deshalb zum Kern unseres Führungsverständnisses und damit den Kompetenzen, die Führungskräfte bei der SRH entwickeln sollen. Mit dem neuen Kompetenzmodell machen wir Führung messbar. So können wir die einzelnen Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden gezielt analysieren und passgenau Entscheidungen treffen. Langfristig bleibt dabei ein zentrales Ziel: Wir wollen eine gute Führungskultur zum Wettbewerbsvorteil machen. Dahinter steht die gesamte Geschäftsführung.

Weshalb wir das machen, liegt auch an den Zeiten, in denen wir leben. Für Unternehmen von heute, die auch morgen noch erfolgreich sein wollen, ist der Fachkräftemangel die größte Herausforderung. Deshalb ist es heute mehr denn je entscheidend, Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden – und das funktioniert nur mit Führung, die als gut und zeitgemäß wahrgenommen wird. Um dies zu erreichen, ist es aus unserer Sicht unerlässlich, dass Führungskräfte wissen, was ihre Mitarbeitenden brauchen. Wenn wir unsere Führungskräfte fördern, machen wir nicht nur Mitarbeitende zufriedener, sondern uns auch wirtschaftlich erfolgreicher. Diese Herausforderung gehen wir gemeinsam an – damit wir auch morgen noch ein attraktiver, zukunftsfähiger Arbeitgeber sind. ■■■



MARION WEIK ist für die strategische Personalentwicklung der SRH Holding verantwortlich. Zuvor war sie Stationsleiterin und hat berufsbegleitend Wirtschaftspsychologie studiert. Nebenberuflich arbeitet sie als Business Coach.



Vertrauen aktiv managen

Von Antoinette Weibel, Simon Schafheitle und Alice Rickert



Die Datafizierung der Arbeitswelt erzeugt ein Überwachungsklima in Unternehmen und hat das Potenzial, das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber fundamental zu erschüttern. Es ist daher an der Zeit, Vertrauen aktiv zu managen. Ein Weckruf an HR.

● Im Zuge der Digitalisierung erobern sogenannte Datafizierungstechnologien immer stärker die Arbeitswelt. Diese Technologien zielen darauf ab, Mitarbeitende inklusive ihrer sozialen Beziehungen in numerische Werte zu übersetzen, um HR-Instrumente und andere Managementpraktiken maßzuschneidern.

Datafizierungstechnologien finden in nahezu allen Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus Anwendung. Ein konkretes Beispiel ist die Analyse von Mitarbeiter-Netzwerken im Unternehmen. Mit Hilfe dieser Technologien kann präzise analysiert werden, wie sich das interne Netzwerk von neuen Mitarbeitenden entwickelt, wie schnell, mit wem und zu welchem Zweck neue Kontakte geknüpft werden, wie belastbar diese sind und in welcher Diversität dies geschieht. Durch den Vergleich mit historischen Daten sind bereits nach kurzer Zeit Vorhersagen über die langfristige Entwicklung möglich. Basierend darauf können individuelle Maßnahmen für den Mitarbeitenden ergriffen werden, wie zum Beispiel Coachings oder die Zuweisung von Mentorinnen und

Mentoren. Trotz dieser Potenziale bleibt für die Mitarbeitenden oft der (strategische) Zweck hinter dem Einsatz dieser Analysen unklar. Insbesondere auch mit Blick auf die neuartigen und sehr „feinstofflichen“ Möglichkeiten der Vermessung, stellt der Einsatz von Datafizierungstechnologien das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und ihrem Arbeitgeber auf den Prüfstand.

Spätestens mit dem letzten Entwicklungsschritt neuronaler Netze hat auch die gesellschaftliche Debatte um Utopie und Dystopie dieser Technologien wieder an Fahrt aufgenommen. Yuval Harari beschreibt in „Homo Deus“ beispielsweise eine Zukunft, in der Menschen mithilfe von Datafizierungstechnologien götterähnliche Fähigkeiten erlangen. Im Gegensatz dazu warnt Shoshana Zuboff in ihrer wegweisenden Arbeit zum Überwachungskapitalismus vor den Auswirkungen von Datafizierungstechnologien auf die Arbeitswelt und die Gesellschaft. Sie betont, dass die Nutzung persönlicher Daten für wirtschaftliche Zwecke und die Automatisierung von Tätigkeiten durch Technologien das Risiko birgt, die individuelle Autonomie einzuschränken, die Menschheit abhängig zu machen und letztendlich zu unterwerfen.

HR erwache!

Auch in der Wissenschaft werden mahnende Stimmen laut. Bisherige technologische Disruptionen wurden letztlich immer erst durch staatliche Regulierungen in eine Richtung gelenkt, die dem Wohle der Menschheit dienen. Organisationsforscher verlangen zudem, man solle A-priori-Bedingungen identifizieren, die Organisationen entwickeln müssen, um den Einsatz selbstlernender Technologien zu lenken. Nur so können negative Auswirkungen, wie etwa ein toxisches Überwachungsklima oder der dauerhafte Stress von Mitarbeitenden, verhindert werden. Wir gehen auf der Grundlage unserer eigenen Studien noch einen Schritt weiter und sagen: Technologischer Fortschritt am Arbeitsplatz wird zum Rückschritt für Mitarbeitende – es sei denn, HR springt beherzt in die Rolle als aktive Vertrauensvermittlerin. Es steht viel auf dem Spiel! Die Datafizierung führt zu einer Neudefinition und Reorientierung des menschlichen Wertbeitrags mit oft ungewissem Ausgang. Es schlägt also die Stunde eines Personalmanagements, das sich Pflege und Erhalt von Vertrauensbeziehungen wieder zur Kernaufgabe macht.

Durch Datafizierung spüren Mitarbeitende ihre individuelle Verletzlichkeit in besonderem Maße, und damit einhergehend dürften Angst und Skepsis zunehmen. Die Bereitschaft, sich trotzdem verletzlich zu zeigen, bildet jedoch die Grundlage für das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihren Arbeitgeber, die hier nun neu überbrückt werden muss. Nur mit Vertrauen können all jene Attribute entstehen, die für eine zukunftsgerichtete Zusammenarbeit entscheidend sind – Engagement mit Kopf und Herz, Mitdenken und Mitgestalten sowie das Schaffen von Organisationen, deren Selbstverständnis über die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und Steueraufkommen hinausgeht. Die HR-Abteilung hat hier eine Schlüsselfunktion inne und kann durch aktives Vertrauensmanagement den humanistischen Nutzen der Datafizierung sicherstellen und damit das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Arbeitgeber erhalten.

Ausgang ungewiss: Verletzlichkeit in der datafizierten Arbeitswelt

Datafizierungstechnologien machen Verletzlichkeit bewusst, weil sie Unsicherheit schaffen und uns die mögliche Instrumentalisierung der Menschen vor Augen halten. Dies liegt (1) an ihrem Black-Box-Charakter, (2) an ihren beständigen Funktionserweiterungen und (3) an ihrer weitreichenden Steuerungswirkung. Mit Black-Box-Charakter meinen wir die fehlende Nachvollziehbarkeit für Mitarbeitende (oder Personalmanager und Führungskräfte), wie und warum Datenpunkte eine Entscheidungsempfehlung motivieren. Die Systeme sind von Natur aus häufig undurchsichtig, da sie oft auf proprietären und nicht offengelegten Algorithmen basieren und darüber hinaus ihren Anwendungsbereich „intelligent“ verändern. Zweitens entwickeln solche Technologien stets neue Funktionalitäten. Diese Funktionserweiterungen (englisch: „function creep“) wirken meist im Verborgenen und ermöglichen nicht selten auch eine unangemessene oder übergriffige Nutzung. Ganz konkret bedeutet das, dass die Konsequenzen invasiver Überwachung erst erkannt werden, wenn Mitarbeitende bereits darunter leiden. Drittens funktionieren Datafizierungstechnologien sehr oft präskriptiv, das heißt sie wählen das vermeintlich optimale Zukunftsszenario automatisiert aus, sodass die menschliche Selbstbestimmung und Führungsbeziehungen außer Kraft gesetzt werden können.

In der Gesamtschau führen diese technologischen Eigenschaften den Mitarbeitenden ihre Verletzlichkeit im Arbeitsverhältnis vor Augen; und zwar auf zwei Arten. Einerseits fühlen sie sich ausgeliefert, weil Datafizierungstechnologien Unsicherheit darüber schaffen, welche Erwartungen der Arbeitgeber an die Mitarbeitenden in der „neuen“ Arbeitsumgebung hat und wie sich der Arbeitgeber in der Zukunft verhalten wird. Zum Beispiel können neue technologische Fortschritte unterschiedliche Qualifikationsanforderungen schaffen oder zwischenmenschliche Gefüge der Organisation verändern. Im Zentrum steht hier das Zusammenspiel zwischen (mangelnder) Vertrautheit und Vertrauen. Andererseits tritt auch die sozial-emotionale Verletzlichkeit stärker in den Vordergrund, da Technologien dazu verwendet werden können, Menschen zu bloßen „Rädchen im Getriebe“ zu reduzieren und sie zu dehumanisieren oder voneinander zu entfremden. Damit steht bei der sozial-emotionalen Verwundbarkeit nichts anderes als der Erhalt unserer Menschlichkeit auf dem Prüfstand. Mitarbeitende sind darauf

angewiesen, dass ihr Arbeitgeber ihnen ermöglicht, unter „anständigen“ Beschäftigungskonditionen sinnvolle Arbeit leisten zu können. Diese sozial-emotionale Verwundbarkeit spiegelt sich in der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, die die Grundlage des moralischen Vertrauens bildet.

Der symbolische und der strukturelle Weg zum aktiven Vertrauen

Die beiden herausgestellten Dimensionen der Verletzlichkeit motivieren eine systematischere Verarbeitung von Vertrauen, bei der Mitarbeitende aktiv nach Vertrauenssignalen suchen und diese neu bewerten. Etablierte Bauchentscheidungen werden neu geprüft und eine gesteigerte Achtsamkeit stellt die gewohnte Mitarbeiter-Arbeitgeber-Beziehung infrage. Unternehmen, die das Vertrauen inmitten dieser fundamentalen Unsicherheit bewahren möchten, müssen Vorleistungen erbringen: es sind sowohl symbolische/kulturelle Arbeit als auch substanzielle Strukturreformen nötig. Dies erfordert eine klare Positionierung des Personalmanagements, das fest davon überzeugt ist, die Beziehung der Mitarbeitenden zum Unternehmen als eine neue (alte) Kernaufgabe zu begreifen.

Der symbolische Weg zum aktiven Vertrauen beinhaltet, dass der Arbeitgeber glaubwürdige Signale sendet, dass die Verletzlichkeit der Mitarbeitenden nicht ausgenutzt wird. Symbolische Strategien sind mit der Förderung der Wahrnehmung verbunden, dass der Arbeitsplatz immer noch ein vertrautes Umfeld ist und der Arbeitgeber ein vertrauenswürdiger Partner. Letztlich geht es darum zu demonstrieren, dass man Mitarbeitende als Menschen und willkommene Mitglieder der Organisation wahrnimmt.

Der substanzielle Weg zum aktiven Vertrauen erfordert vom Arbeitgeber in die Neukalibrierung der Verletzlichkeit seiner Mitarbeitenden zu ‚investieren‘. Hier manifestiert sich das aktive Vertrauensmanagement in greifbaren Handlungen und umfasst konkrete und dauerhafte Veränderungen in Entscheidungsstrukturen, Prozessen, Verantwortlichkeiten und Rollenzuweisungen. Für evidenzbasierte Handlungsempfehlungen und weiterführende Anleitung auf mittlere und längere Frist verweisen wir auf unsere Originalpublikation. Hier möchten wir die Gelegenheit nutzen, Ihnen Reflexionsfragen zur eigenen Positionierung für aktives Vertrauensmanagement, an die Hand zu geben. Die Heatmap (Seite 39) ist eine Inspiration, um den unternehmensinternen Diskurs über technologiegetriebene Verletzlichkeiten und aktives Vertrauensmanagement zu strukturieren. Nutzen Sie die Heatmap als Orientierungsinstrument, um fundierte Entscheidungen zu treffen, Alternativen in der Umsetzung abzuwägen und gezielt auf die Bedürfnisse und Lebenswelten Ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz einzugehen.

Aktives Vertrauensmanagement in der Praxis

Zur Veranschaulichung, wie sich aktives Vertrauensmanagement konkret umsetzen lässt, stellen wir hier gelungene Umsetzungsbeispiele vor. Wir orientieren uns dabei an den vier Optionen, die wir zuvor identifiziert haben:

1. Future Fit
2. verantwortungsvolle Führung
3. humanistische Implementierung von Technologien sowie
4. Einsatz von Expertengremien.

Heatmap: Aktives Vertrauensmanagement

Nutzen Sie die Fragen und sammeln Sie für jede „Ja“-Antwort eine Flamme. Werten Sie die Flammen pro Quadranten aus: Eine Flamme in Summe legt einen eher kalten Diskurs in Ihrem Unternehmen nahe, das heißt, es ist höchste Zeit die Diskussion anzufachen. Zwei Flammen bedeuten aufflammender Diskurs inklusive dem Sweet-Spot für HR, sich als Vertrauensmanagerin zu positionieren und das Thema Verletzlichkeit zu platzieren. Bei drei oder vier Flammen sprechen wir von einem Hot Topic. Jetzt ist der ideale Zeitpunkt, für die HR-Praktiken des aktiven Vertrauensmanagements einen Business Case zu machen.

	„Ausgeliefert Sein“ – Verletzlichkeit der Mitarbeitenden durch Unsicherheit	„Rädchen im Getriebe“ – Sozio-Emotionale Verletzlichkeit der Mitarbeitenden
Symbolische Strategien aktiven Vertrauensmanagements	1. Gibt es ein klares Bekenntnis zur Förderung des kontinuierlichen Lernens und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden? 	1. Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Datafizierungstechnologien ohne negative Konsequenzen für sich selbst oder den Arbeitsablauf abzustellen? 
	2. Sorgen diese Lernstrategien dafür, dass die Entwicklung digitaler Kompetenzen schnell genug erfolgt, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten? 	2. Wird transparent und effektiv über die Gestaltung und Nutzung von Datafizierungstechnologien mit Stakeholdern kommuniziert? 
	3. Haben wir ein klares Verständnis darüber, wie wir die spezifisch „menschlichen“ Eigenschaften, inklusive ihrem Potenzial und Wertbeitrag, fördern wollen? 	3. Hat das Wohlbefinden von Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern bei der Nutzung von Datafizierungstechnologien als Entscheidungskriterium Priorität? 
	> Holistische Strategie einer umfassenden Personalentwicklung in Richtung „Future Fit“ und ein Bekenntnis dazu, Technologie unterstützend und nicht ersetzend zu nutzen.	
Substanziale Strategien aktiven Vertrauensmanagements	1. Haben unsere Führungskräfte ein klares Verständnis ihrer Rolle, ihrer (neuen) Verantwortlichkeiten und der ethisch-/moralischen Risiken im Kontext von Datafizierungstechnologien? 	1. Gibt es verbrieft Teilhabe der Mitarbeitenden bei der Implementierung und Gremien, um die verschiedenen Ansprüche an und von Datafizierungstechnologien kritisch abzuwägen? 
	2. Werden Führungskräfte im Umgang mit den aufkommenden Dilemmata geschult? 	2. Gibt es unabhängige Ombudsstellen und andere Strategien, um die (sich ändernden) Macht- und Abhängigkeitsstrukturen ausreichend zu berücksichtigen? 
	3. Gibt es bei Anfragen von Datenanalysen, die mit Datafizierungstechnologien erhoben wurden, Prozesse sowie „Checks & Balances“, um einen verantwortungsvollen Umgang sicherzustellen? 	3. Sind wir bereit, uns gegenüber unseren internen Stakeholdern verletzlich zu machen, in dem wir beispielsweise Ethikbeiräte oder Mitarbeitendenvertretungen mit einem Vetorecht ausstatten? 
	4. Werden zur Bewertung von Datafizierungstechnologien auch andere Kriterien als Kosten/Nutzen Analysen herangezogen? 	4. Gibt es Strategien zur ethischen Bewertung, die Ansichten von Entwicklern, Prozessverantwortlichen und Nutzern wirksam ausbalanciert, sodass der interne Diskurs innerhalb der Organisation umgesetzt werden kann? 
	> Gezielte Veränderung der Führungskräfteentwicklung mit Schwerpunkt Ethik, Charakter und Haltung. Definition und Ausrollung neuer Führungsrollen, Neugestaltung des Selektions- und Beförderungsprozesses mit größerer Betonung von Persönlichkeit.	
> In die unternehmerische Verletzlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden investieren, beispielsweise im Einsatz von Beiräten und Expertengremien.		

Wie können Unternehmen signalisieren: Wir nehmen dich mit auf die Reise in die Zukunft? Der Schlüssel ist ein Mix aus gemeinsamer Zukunftsgestaltung, Schulung neuer Kompetenzen, aber auch Befähigung der Mitarbeitenden, mit ihrem Potenzial sinnvoll beitragen zu können. Unilever hat hier einen spannenden Ansatz gefunden. Zum einen arbeitet man in Europa eng mit Gewerkschaften und Mitarbeitervertretung zusammen, um gemeinsam zu definieren, wie man Mitarbeitende für die Zukunft befähigt. Ein Bekenntnis, 80 Prozent der Mitarbeitenden intern weiterzubeschäftigen, ist ein wichtiges Kernelement der Strategie. Zudem werden Mitarbeitende aktiv ermutigt, sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Dies geschieht etwa durch unternehmensweit angebotene „Purpose-Workshops“, um gemeinsam das Narrativ zum Wertbeitrag zu definieren. Schließlich besteht ein interner Marktplatz, damit neu qualifizierte Mitarbeitende zu passenden Stellen gefunden werden können.

Unsicherheiten müssen auch substantiell reduziert werden. Datafizierungstechnologien können, wie bereits dargelegt, „übergriffig“ werden, sich täuschen oder einfach nicht adäquate Aufgaben übernehmen. Hier braucht es verantwortungsvolle Führung: Linienmanager müssen sich gegebenenfalls gegen Empfehlungen technologischer Assistenzsysteme stellen; HR muss sich manchmal gegen den Einsatz bestimmter Datafizierungstechnologien aussprechen. Ein internationaler Versicherungskonzern sah sich genau dieser Situation gegenüber. HR nutzte die Technologie, um die Kompetenzprofile für die nächsten zwei bis fünf Jahre zu prognostizieren und plante, Mitarbeitende mit als obsolet eingestuften Kompetenzen zu entlassen. Nach dem Protest der Führungskräfte und einer gründlichen Prüfung durch das HR-Team wurde deutlich: Der Softwareanbieter verfügte nicht über branchenspezifische Daten. Die generierten Prognosen waren für die Versicherungsbranche ungeeignet. Der Widerstand der verantwortungsvollen Führungsebene rettete nicht nur entscheidende Kompetenzen, sondern trug auch dazu bei, das beschädigte Vertrauen der Mitarbeitenden in den Arbeitgeber wiederherzustellen.

Auf der sozio-emotionalen Ebene müssen Arbeitgeber sowohl ihre Fürsorge als auch ein Bekenntnis zur gemeinsamen Gestaltung einer menschengerechten Zukunft der Arbeit signalisieren. Dies gelingt zum Beispiel dadurch, dass man klar aufzeigt, wie man Privatsphäre und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden auch durch die neue Technologie erhalten will. So kann man etwa Gestaltungsrichtlinien für Technologien festhalten und sich zur Einbindung von Anwendern und betroffenen Stakeholdern verpflichten. In unseren Studien finden wir etwa, dass Vertrauen erhalten bleibt, wenn Mitarbeitenden (zum Beispiel durch Super-User) Teilhabe am Implementierungsprozess ermöglicht wird, sie sich der Datenerhebung entziehen können (Opt-out), die gesammelten Daten einsehbar sind (Transparenz) und die Privatsphäre durch anonyme Datenerhebungen gewahrt wird. Novartis zum Beispiel misst mittels einer Software die Aktivität der Belegschaft im Homeoffice – wie viel sie mailt, telefoniert, digitale Meetings abhält. Mitarbeitende können jedoch frei entscheiden, ob und wie stark sie an diesem Programm teilnehmen. Die Daten werden nur auf Teamebene ausgewertet und dienen lediglich der Weiterentwicklung eines Hybridarbeitsmodells. Schließlich nutzt man bei Novartis die gewonnenen Erkenntnisse zur Humanisierung der Arbeit, indem man etwa bei Überhitzung durch „quiet time“ gegensteuern kann.

Um die sozio-emotionale Verletzlichkeit effektiv zu überbrücken, ist es auch erforderlich, dass der Arbeitgeber proaktiv

handelt und sich selbst verletzlich zeigt. Unternehmen wie Merck und Nestle kooperieren bereits mit externen Expertengremien. Die Wirksamkeit einer solchen externen Kontrollinstanz als aktive Vertrauensmanagementstrategie hängt jedoch maßgeblich von deren Befugnissen ab. In Deutschland und Frankreich haben Betriebsräte in der Regel ein Veto-Recht, das es ihnen ermöglicht, den dehumanisierenden Einsatz von Datafizierungstechnologien effektiv zu verhindern. Diese Gremien müssen intervenieren können, wenn Mitarbeitende durch Datafizierungstechnologien wie vibrierende Armbänder, Pupillentracking und Push-Nachrichten dazu animiert werden, weniger Pausen einzulegen oder in der Freizeit zu arbeiten. Letztendlich geht es beim substantziellen Vertrauensmanagement auf der sozio-emotionalen Ebene darum, nicht nur darüber zu sprechen, dass man Menschen nicht ausbeuten möchte, sondern auch Schutzmechanismen zu etablieren.

HR als Wächterin, Vermittlerin, Ermöglicherin

Aktives Vertrauensmanagement erfordert eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeit. HR sollte hier in den Lead gehen. Als Verantwortliche für die Beschaffung technologischer Lösungen kann sie erheblichen Einfluss auf deren Auswahl und Gestaltung ausüben. In ihrer Rolle als Gestalterin der Personal- und Führungsentwicklung kann sie neue Kompetenzen – sowohl digitale als auch ethische – in bestehende Kompetenzmodelle integrieren. Als Hüterin der Überzeugung, dass „der Mensch im Mittelpunkt der Wirtschaft steht“, kann HR den Mitarbeitenden eine kraftvolle Stimme für die zukunftsorientierte und vertrauensfördernde Nutzung der Technologie verleihen – sowohl symbolisch als auch inhaltlich. Doch dafür ist auch im HR eine Bildungsinitiative erforderlich: Wir müssen – rasch – unsere eigene Expertise in Technologie und Ethik auf den neuesten Stand bringen. Dabei sind Mut und Herz gleichermaßen gefragt. ■■■



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen, hat die Plattform goodorganisations.com mitgegründet.



DR. SIMON SCHAFHEITL ist Assistenzprofessor für Personalmanagement und Künstliche Intelligenz an der Universität Twente (NL) und Experte in zahlreichen Weiterbildungsformaten rund um KI, HR und Vertrauen.



ALICE RICKERT ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen. Sie leitet das Forschungsprojekt „Responsible Leadership and HR-Analytics“.

III. Management



Mitarbeiterfeedback



Geben ist besser als Nehmen

Arbeitgebern fällt es leichter, Mitarbeitenden Feedback zu geben, als Feedback von ihnen einzuholen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Cubia AG, für die das Marktforschungsinstitut Bilendi im Auftrag der Unternehmensberatung 1.338 Mitarbeitende befragt hat. Mitarbeitende blicken der Untersuchung zufolge wohlwollend auf die Art und Weise, wie ihre Arbeitgeber Feedback geben. Die Qualität dieses Feedbacks beurteilen über 60 Prozent positiv. Anders sieht es aus beim Feedbacknehmen: Vor allem die Überführung des Feedbacks in Verbesserungen betrachtet nur eine Minderheit positiv.

„Wie wichtig ist es Ihnen für die Zufriedenheit mit einem Arbeitgeber, dass Ihre Meinung regelmäßig gehört wird?“ Zwei Drittel der privatwirtschaftlich beschäf-

tigten Mitarbeitenden antworten darauf mit „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Drei von zehn Mitarbeitenden hatten trotzdem noch nie die Möglichkeit, ihren Arbeitgebern systematisch Feedback zu geben.

Der wichtigste Aspekt beim Einholen von Feedback durch Arbeitgeber aus Mitarbeitendensicht (Privatwirtschaft): Das Feedback der Mitarbeitenden soll in sichtbare Verbesserungen im direkten Arbeitsumfeld münden (Anteil von 61 Prozent „Sehr wichtig-“ oder „Wichtig“-Nennungen). „Erkennbare Auswirkungen auf die Organisation“ werden von 48 Prozent als (sehr) wichtig betrachtet. In der Praxis ist nur eine Minderheit der privatwirtschaftlich beschäftigten Mitarbeitenden mit der Art und Weise zufrieden, wie Arbeitgeber Feedback einholen. Als besonders schwach werden in der Reali-

tät die Umsetzungsaspekte „Erkennbare Auswirkungen auf das Unternehmen“ (34 Prozent „Trifft voll zu“ plus „Trifft weitgehend zu“) und „Verbesserungen im direkten Arbeitsumfeld“ (37 Prozent) wahrgenommen.

Von ihren Arbeitgebern regelmäßig Feedback zu ihrer Arbeit zu erhalten, finden 59 Prozent der privatwirtschaftlich beschäftigten Mitarbeitenden (sehr) wichtig für die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Der Blick auf die Praxis der Arbeitgeber findet bei diesem Aspekt von Feedback eine wesentlich wohlwollendere Beurteilung. In den Kategorien „Ausgewogenheit des Feedbacks“, „Nähe zum Anlass“, „Konkretheit“ und „Umsetzbarkeit“ erleben jeweils über 60 Prozent der Befragten die Qualität des Feedbacks als gut.

PRODUKTE UND TOOLS

Employee Experience mit KI

Microsoft hat sein KI-Tool Copilot in die Employee-Experience-Plattform Microsoft Viva integriert. Die Viva Suite bietet sowohl eine Lösung für strategische Mitarbeitendenbefragungen und Engagement-Messung (Viva Glint) als auch eine App für Vorgesetzte und Projektverantwortliche, die schnelles Feedback von ihren Teams sowie Erfahrungen oder Empfehlungen von Teammitgliedern einholen möchten (Viva Pulse).

www.microsoft.com

Continuous Listening in Echtzeit

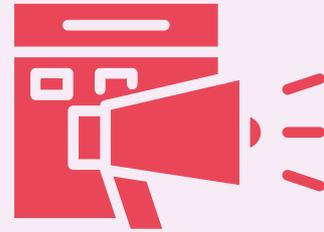
Qualtrics hat kürzlich neue Funktionen seiner Employee-Engagement-Software „Qualtrics Manager Assist“ präsentiert. Strukturierte und unstrukturierte Daten aus der Continuous-Listening-Funktion werden jetzt auf einer einzigen Plattform zusammengeführt. Damit sollen Manager und HR-Teams Echtzeiteinblicke in das Befinden und die wichtigsten Engagement-Faktoren erhalten – wie Wohlbefinden, Integration, Erwartungen im Vergleich zu Erfahrungen und die Absicht zu bleiben.

www.qualtrics.com

75 %

der Mitarbeitenden und 80 Prozent der Führungskräfte sind der Meinung, dass ihr Unternehmen nicht oft genug Feedback einholt.

Quelle: Microsoft Work Trend Index 2022



Seminar-Tipps

Deskless Worker befragen

(Webseminar)

6.2.2024, 11 bis 12 Uhr, online

www.functionhr.de/webseminar-befragung-mitarbeitende-ohne-email/

Mitarbeiterbefragungen als Instrument agiler HR-Arbeit

(Seminar, Präsenz oder online)

8. und 9.2.2024, Frankfurt a. M.

22. und 23.7.2024, Berlin

www.haufe-akademie.de/30161

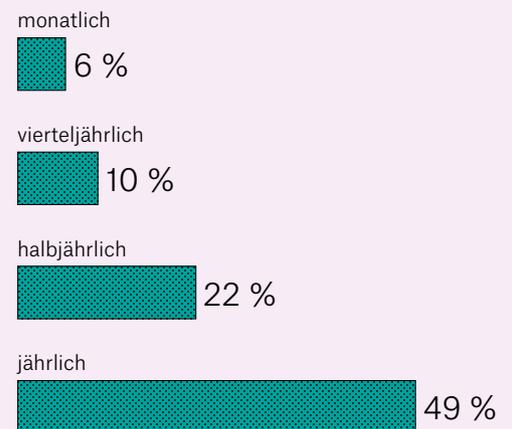
Feedback professionell geben und nehmen

(Präsenzseminar)

16.5.2024, Köln

www.akademie.tuv.com/weiterbildungen/feedback-professionell-geben-und-nehmen-951820

So oft führen Unternehmen Feedbackgespräche durch



Quelle: Randstad-Ifo-Personalleiterbefragung Q4 2022

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Markus Kamps und Kathrin Leinweber: *Der wache Vogel fängt den Wurm*, Springer, 24,99 Euro.



Worum geht es in Ihrem Buch?

Auf 173 Seiten widmen Markus Kamps und ich uns der Frage, wie guter Schlaf die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, von Unternehmen und jedes Einzelnen verbessern kann und warum das Thema Schlaf so eine hohe Relevanz hat.

Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Der wache Vogel fängt den Wurm – nicht der frühe. Je ausgeschlafener wir sind, desto leistungsfähiger können wir unseren Arbeitsalltag meistern.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Unternehmen mangelt es derzeit nicht nur an qualifizierten Spitzenkräften, sie beklagen zusätzlich durch müde Mitarbeiter einen ökonomisch messbaren Leistungsabfall. Wir sind der Meinung, dass dieses Buch als Leadership-

Thema für Führungskräfte und als Ratgeber für jeden Menschen lange überfällig war.

Was wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?

Unternehmen werden die Chronobiologie von Mitarbeitenden in ihren Einstellungskriterien und bei der Personaleinsatzplanung berücksichtigen. Führungskräfte werden neue Schlafvorbilder. Dax-Konzerne werden feste Budgets für Schlafmanagement investieren und daraus deutlich höhere Gewinne erwirtschaften.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Leading Sleep – Nutze den Schlaf. More Sleep – More Power. Schlecht schlafen kann ich gut.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

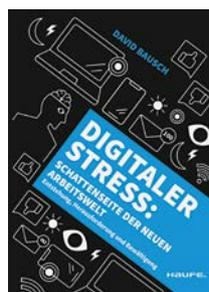
In Krisenzeiten, in denen der Kaffee oft stärker ist als die Motivation, ist Schlaf wichtiger denn je. Egal ob Streifenpolizist, Managerin, Lagerarbeiter oder Lehrerin – jeder kann eine Extraportion Kraft und Energie sowie Verständnis zu Schlafthemen in der Gesellschaft, im Unternehmen oder zum eigenen Schlaf für sich nutzen.



KATHRIN LEINWEBER ist Ex-Financerin, erfahrene Coachin, Trainerin und Keynotespeakerin. Sie berät Unternehmer und Menschen, die ihre Höchstleistung herausfordern wollen.



„Es wird Zeit für Blue Hiring“, lautet der Aufruf. Denn viele Erwerbstätige arbeiten in Berufen, die nicht im Büro stattfinden. Aber das Recruiting ist an Büroberufen orientiert. Zahlreiche Gastautoren teilen ihre Erfahrungen aus der Praxis und geben Tipps für High-Volume-Recruiting und einen modernen Bewerbungsprozess ohne Lebenslauf. Natürlich werden auch Kununu, Xing und Onlyfy thematisiert – etwas Werbung muss sein, denn das Buch ist direkt bei der New Work SE erschienen. Kira Niklas, Stephan Rathgeber, Julian Stahl: *Blue Hiring*. New Work SE, 2023, kostenfreier Download



Digitaler Stress kann ernsthafte gesundheitliche Probleme auslösen: Chronische Müdigkeit, Leistungsabfall, aber auch körperliche Beschwerden wie Kopf- und Rückenschmerzen oder psychische Erkrankungen. David Bausch beschreibt in seinem Buch die Entstehung, Herausforderung und Bewältigung von digitalem Stress und entwickelt Strategien und Maßnahmen, um am digitalen Fortschritt teilzuhaben, ohne von ihm überrollt zu werden.

Dr. David Bausch: *Digitaler Stress: Schatten-seite der neuen Arbeitswelt*, Haufe 2024, 29,99 Euro.



Hinter dem Berliner Startup Esop-Direkt stehen Unternehmer und Angel Investor Kolja Czudnochowski (li.) sowie Anwalt und Business Angel Christopher Hahn, der das Buch „Virtuelle Mitarbeiterbeteiligungen“ geschrieben hat.

Startup des Monats: ESOP1

Wer seid ihr und was macht ihr?

Mit ESOP1 wollen wir Unternehmen jeder Größe und jedes Typs einen kompetenten Ansprechpartner bieten, um Mitarbeiterbeteiligungsprogramme umzusetzen. Wir decken mit unserem „One Shop One Stop“-Modell alle relevanten Bereiche dieses komplexen Prozesses ab. Von der unternehmerischen Beratung über Rechtsberatung, individuelle Umsetzung und Erstellung der Programme bis hin zur digitalen Verwaltung, finden Unternehmen bei uns ein Komplettpaket, bei dem alles aus einer Hand kommt.

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

Mitarbeiterbeteiligungen sind seit einiger Zeit auch hierzulande in aller Munde – nicht nur bei Startups, wo die Partizipation von Angestellten schon länger selbstverständlich ist. Auch mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe denken immer öfter darüber nach, mit Beteiligungsmodellen die Motivation und Bindung von Mitarbeitenden zu stärken. Aufgrund der komplizierten Regelungen und Gesetze ist es aber zwingend notwendig, das Programm maßgeschneidert zu konzipieren und rechtlich wasserdicht aufzusetzen. Mit unserem Beratungsangebot greifen wir auf unsere Erfahrung aus hunderten Beteiligungsprogrammen zurück und bieten ganzheitliche Beratung sowie passgenaue Möglichkeiten für individuelle Anforderungen.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Erfolgreich implementiert ist ein Employee Stock Option Plan (ESOP) oder auch alternativ ein Virtual Stock Option Plan (VSOP), ein spannendes Instrument für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Unternehmen: Personal lässt sich leichter rekrutieren, motivieren und langfristig binden. Auch die für viele Mittelständler schwierige Suche einer Nachfolge kann damit erleichtert werden. Wir verfolgen deshalb die Philosophie einer zeitgemäßen Ausgestaltung, die Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen vor Überraschungen und teuren Fallstricken bewahrt und sie für die Zukunft besser aufstellt.

Für den Mittelstand.

Fachkräfte gewinnen
und halten –
planen Sie mit uns Ihre
Mitarbeiterbefragung 2024!

- ✓ Individueller Fragenkatalog.
- ✓ Wertvolle Kennzahlen.
- ✓ Exklusive Benchmarks.
- ✓ Persönliche Beratung.



phimea.de

PHIMEA Φ

Erkennen. Verstehen. Handeln.

Bei kleinen Alltagsentscheidungen gehen wir oft nach unserem Bauchgefühl. Doch welche Rolle darf die Intuition in der Personalauswahl spielen, wenn es darum geht, die passendsten und nicht die sympathischsten Mitarbeitenden auszuwählen? Ein Streitgespräch auf wissenschaftlicher Ebene zeigt die Brisanz.

Analytik mit Gefühl?

Interview Julia Senner und Kristina Enderle da Silva

Personalmagazin: In vielen Branchen suchen die Unternehmen händeringend nach Personal und machen einige Abstriche in ihrem Anforderungskatalog an neue Mitarbeitende. Für wie wichtig erachten Sie denn vor diesem Hintergrund überhaupt noch die Eignungsdiagnostik, Herr Kanning?

Uwe P. Kanning: In Zeiten des Fachkräftemangels ist gute Diagnostik noch wichtiger geworden. Im Bewerberpool sind heute weniger geeignete Kandidaten und Kandidatinnen als vor zehn oder 20 Jahren. Das bedeutet, die Wahrscheinlichkeit, eine geeignete Person zu finden, sinkt. Und diese geringere Wahrscheinlichkeit können Sie nur dadurch anheben, dass Sie eine höhere Validität bei der Auswahl erzeugen. Wir brauchen also eine gute und deutlich bessere Personaldiagnostik als das, was heute üblich ist in deutschen Unternehmen.

Welche Auswahlmethode empfehlen Sie dafür vorrangig?

Kanning: Das Interview ist in der Regel die Methode der Wahl, kombiniert mit der Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Wir wissen aus der Forschung, dass wir allein durch ein hoch strukturiertes Interview ganz gute Validität erzielen. Wenn es um wichtige Stellen geht, muss man das ganze Feuerwerk der Diagnostik abbrennen, denn jede Methode hat Vor- und Nachteile.

Und in dieses Feuerwerk der Diagnostik hat nun Herr Deters mit seinem neuen Buch einen weiteren Faktor eingebracht: die Intuition. Was verstehen Sie unter Intuition, Herr Deters?

Jürgen Deters: Grundsätzlich verstehe ich unter Intuition eine Kompetenz, die evolutionär angelegt ist und uns hilft, ohne bewusstes Nachdenken oder aktives Zutun automatisch auf impli-



Jürgen Detters (links), Professor für Personalmanagement und Führung an der Leuphana Universität, stellte sich dem Gespräch mit Wirtschaftspsychologin Uwe Kanning von der Hochschule Osnabrück über das polarisierende Thema „Intuition“.

zites Wissen durch frühere Erfahrungen und auf nicht bewusste Informationen zuzugreifen. Diese Definition bezieht sich also auf den Erkenntnisprozess. Gleichzeitig ist Intuition aber auch die Erkenntnis an sich – also das, was man intuitiv erkannt hat. Der Intuitionforscher Gerd Gigerenzer beschreibt Intuitionen als gefühltes Wissen. Dem würde ich mich anschließen.

Welche Rolle spielt die Intuition in der Personaldiagnostik?

Detters: Was Herr Kanning eben sagte zum Feuerwerk der Diagnostik, unterschreibe ich voll. Aus meiner Sicht ist aber auch wichtig, dass man heute sehr stark darauf achtet, welche Haltung und Werte die Bewerberinnen und Bewerber mitbringen. Es geht darum, zu erkennen, ob ich jemandem vertrauen kann und diese Person als authentisch erlebe, ob ich das Gefühl habe, dass sie zu meinem Team passt. Das wollen Personaler in Organisationen in Interviews herausfinden. Und dafür bedarf es der Intuition. Davon bin ich überzeugt und die meisten Praktiker auch.

Wie können wir eine möglichst objektive Entscheidung treffen, wenn wir uns dabei auf unsere Intuition verlassen?

Detters: Ich plädiere ausdrücklich dafür, dass wir in der Personalauswahl weiterhin auf eine systematische Analytik setzen. Wir müssen Hilfsmittel wie Interviewleitfäden dafür einsetzen, Anforderungsprofile nutzen und Regeln für die Entscheidungsfindung aufstellen. Wir brauchen diese gute Analytik. Ich sage aber auch, dass wir die Intuition nicht verdammen sollten, sondern dass wir Intuitionen nutzen können als Wissensquelle.

Wie sehen Sie das, Herr Kanning? Brauchen wir Intuition in der Personaldiagnostik, um eine gute Auswahlentscheidung treffen zu können?

Kanning: Um das zu beantworten, möchte ich zunächst auf die Frage eingehen, was Intuition sein soll. Das ist so ein mystischer Begriff, der in der Bevölkerung eine sehr positive Konnotation hat. Der kleinste gemeinsame Nenner in der Menge der Definitionen scheint mir zu sein, dass Intuition im Grunde ein automatisierter Entscheidungsprozess ist, der oft auf Lernerfahrungen basiert. An einem Beispiel erklärt: Wenn Sie über die Straße gehen, dann haben Sie irgendwie gelernt, wann der günstigste Zeitpunkt zum Überqueren ist. Und in der Regel schaffen Sie es auch, lebend auf der anderen Seite anzukommen.

Und inwiefern spielt das in der Personalauswahl eine Rolle?

Kanning: Intuitive Aspekte sind in der Personalauswahl immer enthalten, weil sich selbst hoch strukturierte Verfahren nicht zu einhundert Prozent standardisieren lassen. Gleichwohl zeigt uns sowohl die Grundlagenforschung in der Psychologie als auch die spezifische Forschung zu Personalauswahl seit Jahrzehnten, dass es keine gute Strategie ist, sich auf Intuition, Bauchgefühl oder Menschenkenntnis zu verlassen – wie immer wir das, was wir nicht so genau fassen können, nennen. Ein paar Beispiele: Es gibt eine aktuelle Metaanalyse, die sich mit der Diskriminierung von Menschen bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen beschäftigt. Sie zeigt, dass Menschen mit einer Behinderung einen Nachteil von 41 Prozent haben gegenüber Menschen ohne Behinderung. Auch Menschen mit Migrationshintergrund werden benachteiligt. Es gibt unzählige Studien zu Urteilsfehlern, die belegen, dass attraktive Menschen positiver bewertet werden, dass Menschen mit einem Adelstitel als führungsstärker wahrgenommen werden, dass große Leute als stärker gelten und vieles mehr. Das sind nicht nur Probleme der Fairness, sondern es geht darum, ob man tatsächlich die passendsten Menschen einstellt.

Und gleicht Erfahrung diese Wahrnehmungsfehler aus?

Kanning: Nein, das lässt sich empirisch nicht nachweisen. Wir haben mehrere Studien gemacht zu der Frage, ob Leute mit Erfahrung in der Personalauswahl vor solchen Urteilsfehlern gefeit sind, im Vergleich zu Menschen, die noch nie in ihrem Leben eine solche Entscheidung gefällt haben. Wir haben in keiner einzigen Studie gefunden, dass Praktiker nicht die gleichen Fehler machen wie jeder Laie. Die Gretchenfrage in der Personalauswahl lautet aber: Wie gut lässt sich mit einem Auswahlverfahren die berufliche Leistung prognostizieren? Hier zeigen die Metastudien seit den 1980er-Jahren, dass hoch strukturierte Interviews um ein Vielfaches besser berufliche Leistung prognostizieren als unstrukturierte. In den hoch strukturierten Interviews wird der Intuition wenig Raum gelassen. In den gering strukturierten Interviews wird dafür sehr, sehr viel Raum gelassen. Damit kommt man zu dem Schluss, dass dieses Bauchgefühl oder Intuition eher ein Problem in der Personalauswahl ist.

Sie plädieren also dafür, Intuition bei der Personalauswahl komplett auszuschließen?

Kanning: Intuition kann eine Rolle spielen – aber nur sehr eingeschränkt. Es gibt ein typisches Beispiel dafür: Wenn am Ende eines Auswahlverfahrens zwei Personen gleich gut sind, können Sie aus der analytischen Diagnostik gar nicht mehr ableiten, wer besser ist. Dann spricht natürlich nichts dagegen, wenn wir intuitiv eine der beiden Personen wählen, denn das kann keine Fehlentscheidung mehr sein. Und vielleicht bringt das auch noch zwei Prozent Varianzaufklärung, wenn man dann auf das Bauchgefühl hört.

Deters: Wir müssen aber auch sehen: Was die Wissenschaft seit Jahrzehnten fordert, wird in der Praxis nur rudimentär umgesetzt. Man muss sich darum fragen: Woran liegt es denn,

dass die Wissenschaftler es nicht schaffen, die Praktiker zu überzeugen? Die Antwort hat damit zu tun, dass natürlich in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen weder die Ressourcen noch das Wissen da sind, um entsprechende analytische Prozesse umzusetzen. Wir müssen aber auch beachten, dass sich die Führungskräfte in Organisationen als Entscheider fühlen wollen. Das kommt aus meiner Sicht in der bisherigen Wissenschaft zur Eignungsdiagnostik zu kurz. Wenn wir uns die Entscheider und Entscheiderinnen in den KMU ansehen, dann sitzen da Menschen, die nicht nur Personalauswahlentscheidungen, sondern auch strategische Entscheidungen treffen oder Produktinnovationen entwickeln. In der Intuitionforschung gibt es Erkenntnisse dazu, dass sie ihre Entscheidungen zu einem großen Teil auf Basis ihrer Intuition treffen. Der Nobelpreisträger Herbert Simon und auch andere Forscher wie Henry Mintzberg haben schon vor Jahrzehnten ausdrücklich die Rationalität von Menschen infrage gestellt. Deswegen plädiere ich dafür, dass wir uns in der Wissenschaft mit Intuition näher auseinandersetzen und versuchen, den Praktikern dabei zu helfen, ihre Intuition konstruktiv einzusetzen.

Das heißt, Sie plädieren für das Zulassen von Intuition in Auswahlentscheidungen, ohne aber ganz auf die Auswahlmethoden zu verzichten?

Deters: Ich bin ganz klar für eine Analytik. All das, was Herr Kanning dazu gesagt hat, unterstreiche ich. Ich wehre mich aber dagegen, dass wir vorgeben, die Intuition möglichst zu vermeiden. Das geht auch gar nicht. Die neurowissenschaftliche Forschung zeigt eindeutig, dass wir Menschen unsere Intuition und Emotionen nicht abstellen können. Die kommen aus der Amygdala, aus dem limbischen System, und sind erstmal einfach da. Ich plädiere dafür, diese Intuition einem Gegencheck durch Analytik zu unterwerfen. Ich sage ausdrücklich: Bitte nicht blind den Intuitionen folgen. Wir sollten versuchen, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis das, was Intuition ausmacht, aus einer Schmutzdecke des Irrationalen herauszuholen.

Kanning: Wir generieren aber seit Jahrzehnten Belege dafür, die – ganz vorsichtig ausgedrückt – ein großes Fragezeichen hinter die Macht der Intuition im Sinne von valider Aussage setzen. Es gibt schließlich Unmengen von Studien, die zeigen, dass wir, wenn wir Entscheidungsfreiräume und damit das Bauchgefühl reduzieren, validere Auswahlverfahren erreichen und dass wir weniger Menschen diskriminieren. Wir wissen sehr viel darüber, wie Menschen Urteile bilden; nämlich zum Beispiel auf der Grundlage von Körpersprache und dass sie dabei massiv die Aussagekraft von Körpersprache überschätzen. Einfach nur aus der Theorie heraus oder in Bezug auf die Meinungsäußerung eines Nobelpreisträgers oder die Grundlagenforschung aus der allgemeinen Psychologie die Forderung abzuleiten, man sollte der Intuition folgen – vielleicht sogar noch viel mehr als heute –, das ist doch genau der falsche Weg.

Sollte sich die Forschung stärker mit dem Thema „Intuition“ auseinandersetzen?

Kanning: Das wäre total wichtig und ein sehr spannendes Forschungsfeld. Wir sollten abwarten, bis wir empirische Belege dafür haben, wie effektiv Intuition in der Personalauswahl ist – bevor wir dafür plädieren, Intuition in der Diagnostik zu nutzen.

„Ich plädiere dafür, Analytik durch Intuition und Intuition durch Analytik gegenzuchecken.“

Jürgen Deters, Professor für Personalmanagement und Führung an der Leuphana Universität Lüneburg

„Wir brauchen empirische Belege dafür, dass Intuition irgendetwas bringt. Vorher empfehle ich das niemandem.“

Uwe P. Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück

Deters: Ich möchte nicht so verstanden werden, dass ich unbedingt mehr Intuition einfordere. Mir geht es darum, dass wir zur Kenntnis nehmen, dass die Entscheider und Entscheiderinnen in der Praxis einfordern, ihre Intuition einzusetzen und einen Entscheidungsraum zu haben, statt einfach nur abhängig von den Ergebnissen der Analytik zu sein. Deswegen plädiere ich für eine sogenannte „reflektierte Intuition“. Wenn man jemanden in einem Assessment Center erlebt, kommen dabei Intuitionen hoch, über die wir auch reden sollten. Ich selbst habe an weit über 100 Assessment Centern teilgenommen und oft erlebt, dass wir am Ende einen bestimmten Punktwert vorliegen hatten und dann sagten einige Beobachter, dass sie kein gutes Gefühl hätten, diese Person nun einzustellen. Darüber muss man reden: Woher kommt das Gefühl? Was bewegt uns denn, das zu sagen? Warum sehen wir das analytische Ergebnis kritisch? Darum geht es mir: Lassen Sie uns die Intuition aus der Ecke des Mystischen herausholen. Lassen Sie uns offen darüber reden, was wir empfinden, wenn wir einen Bewerber oder eine Bewerberin sehen.

Was würden Sie, Herr Kanning, in einer solchen Situation im Assessment Center tun?

Kanning: Ich kenne diese Situation, dass am Ende ein Kandidat alle Mindestanforderungen erfüllt und dennoch will ihn niemand einstellen. Das passiert zwar relativ selten, aber natürlich würde man nicht sagen, das rechnet am Ende der Computer aus und den müsst ihr jetzt einstellen. Wir müssen uns schon darüber im Klaren sein, dass man in einer Analyse nicht den gesamten Kosmos dessen, was irgendwo wichtig sein kann für die Stelle, erfasst haben kann. In einem Assessment Center, das pro Kandidat maximal drei Stunden dauert, lässt sich nicht alles messen. Ich habe es auch schon erlebt, dass man während des ACs merkt, dass eine Dimension in den verhaltensverankerten Skalen fehlt. Die Frage ist, ob man das jetzt Intuition nennt

oder ob das einfach bedeutet, dass die Beobachter noch weitere Facetten wahrgenommen haben, von denen sie annehmen, dass dazu der Anker in den Skalen fehlt. Das ist dann eine Schwäche bei der Anforderungsanalyse. Wenn man das Verfahren nochmal durchführt, ist klar, an welchen Stellen man die Skalen nachschärfen und erweitern muss.

Ist es das, was Sie, Herr Deters, unter reflektierter Intuition verstehen? Man merkt, da fehlt etwas und redet darüber?

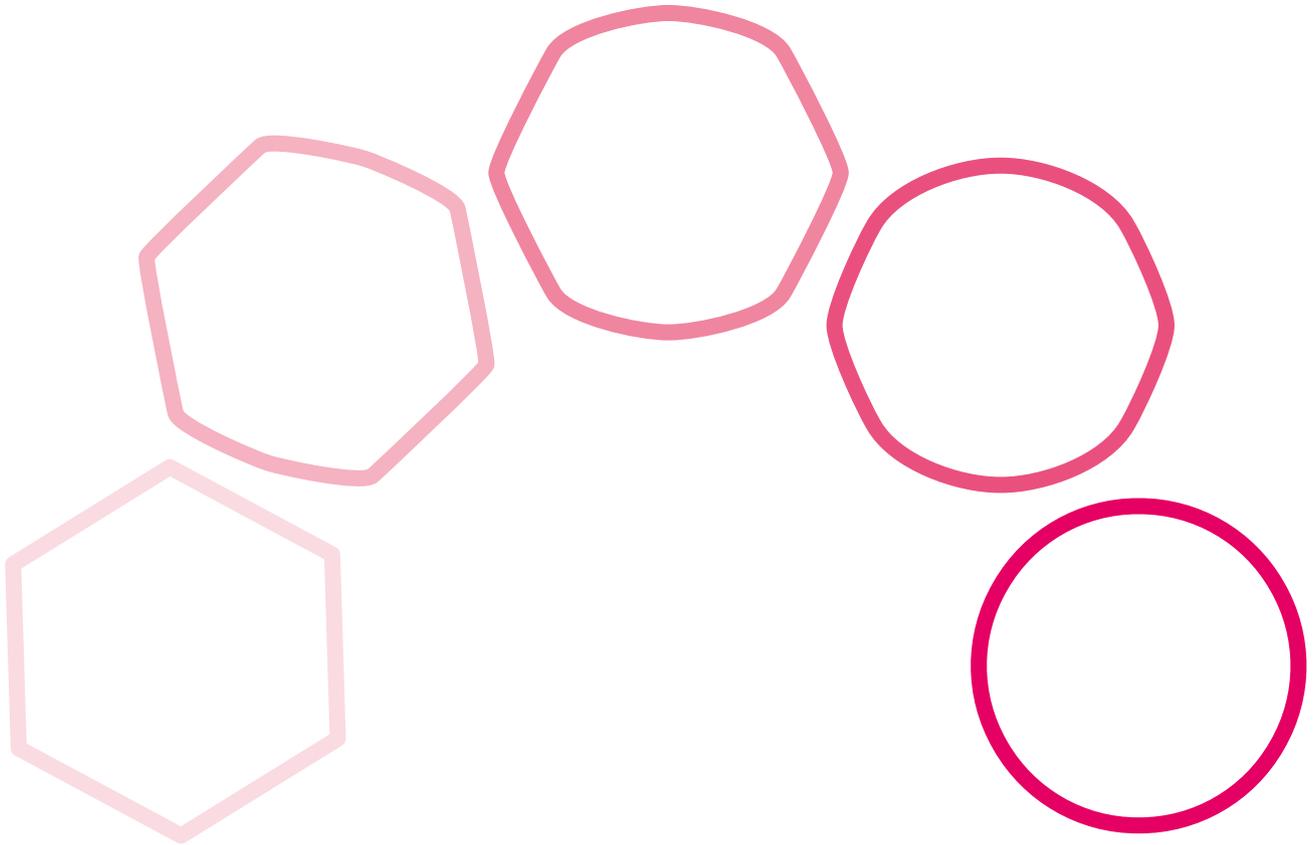
Deters: Ja, das kann ich so unterstreichen. Ich plädiere für eine Kultur der Offenheit, in der man nicht immer alles nur rationalisieren muss. Mir geht es um die Ehrlichkeit in der Auswahl. Man soll klar ansprechen, welches Gefühl man bei dem Kandidaten hat und sich darüber austauschen. Dafür müssen wir lernen, wie wir die Intuition als Wissensquelle nutzen. Die Forschung zeigt, dass man über Achtsamkeitstrainings und bewusste Entspannung den Geist dafür öffnen kann, um diese Dinge wahrzunehmen. Schon Immanuel Kant hat ausdrücklich für Intuition plädiert und sagte, viele seiner Gedanken seien ihm im Zustand von Entspannung gekommen. Letztlich ist für mich die Kultur der Offenheit entscheidend, was natürlich eine Vertrauenskultur voraussetzt.

Sind wir damit zu einem gemeinsamen Nenner gekommen, Herr Kanning? Oder sagen Sie, was Herr Deters fordert, geht über das hinaus, was Sie in der Diagnostik zulassen würden?

Kanning: Wir bewegen uns hier in einer Argumentation aus der Grundlagenforschung. Jetzt brauchen wir erstmal die Studien, die die empirischen Belege dafür liefern, dass die Intuition etwas bringt. Ich würde auf keinen Fall mit dem aktuellen Erkenntnisstand einfordern, dass wir uns mehr auf unsere Intuition verlassen sollten. Ganz im Gegenteil. Denn so differenziert, wie wir das Thema in diesem Gespräch betrachtet haben, wird das in der Praxis nicht wahrgenommen. Wir sprechen von einem Markt, der unterprofessionalisiert ist. Die Personalarbeit in Deutschland ist vorwissenschaftlich, um es ganz freundlich auszudrücken. Die Praxis hat mit den Erkenntnissen der Forschung der vergangenen 50 Jahre in den allermeisten Unternehmen nichts zu tun. Wenn nun jemand liest, dass er seiner Intuition trauen soll, verstärkt das nur über den „Confirmation Bias“ die maßlose Überschätzung der eigenen Urteilsbildung. Damit schaden wir dem, was wir seit Jahren versuchen in der Praxis zu vermitteln.

Gibt es denn schon Pläne für nähere Studien, Herr Deters?

Deters: Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Forschern und Forscherinnen – sowohl in der Psychologie als auch in der Wirtschaftswissenschaft – die sich mit Intuition beschäftigen. Ein Kollege aus England hat gerade vor Kurzem ein neues Buch über Intuition im Business veröffentlicht. Die Forschungen laufen auf diesem Gebiet, und um diese Studien voranzutreiben, muss man den Begriff der Intuition klären und sich damit auseinandersetzen. Für mich liegt die Gefahr darin, dass wir den Praktikern nicht gerecht werden, wenn wir ihnen sagen, dass sie ihre Intuition möglichst abstellen sollen. Denn die Intuition ist da und will genutzt werden. Es ist ein Erkenntnisweg, der aus meiner Sicht wahrgenommen werden sollte – aber nicht blindlings. Analytik soll durch Intuition und Intuition durch Analytik gegegencheckt werden. ■■■



Fünf Faktoren für den Umbau

Transformationsprozesse sind komplex, aber notwendig. Denn ohne einen Umbau der Belegschaft können Unternehmen nicht wettbewerbsfähig agieren. Doch häufig scheitern sie, weil sie dabei grundlegende Fehler begehen. In der Praxis haben sich fünf Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.

Von Christian Summa

● Zum Themenfeld Restrukturierung und Transformation gibt es unzählige Bücher, Studien und Vorträge. Auffällig ist jedoch, dass nach wie vor betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Aspekte im Fokus stehen. Die personalwirtschaftliche Restrukturierung und Transformation wird häufig als reine Umsetzungspraxis verstanden, in deren Verlauf sich aber immer wieder gravierende Fehler und Bruchstellen einschleichen, weil zu wenig Zeit und Budget in Analyse, Planung und Kommunikation investiert werden. Daher gilt es, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen, die fünf Erfolgsfaktoren integriert:

1. Vom linearen Ansatz zum vernetzten Denken in der Transformation

In den meisten Restrukturierungen folgt der Ablauf diesem dreistufigen Schema: Das Management holt sich Unterstützung durch eine Unternehmensberatung, die je nach Krisenstadium als externer Know-how-Partner für Strategie, finanzwirtschaftliche Restrukturierung oder leistungswirtschaftliche Sanierung fungiert. Sind die betriebswirtschaftlichen Leitplanken definiert, wird im nächsten Schritt ein auf kollektives Arbeitsrecht spezialisierter Fachanwalt hinzugezogen. Allzu oft sind Interessensausgleich und Sozialplan bereits mit der Mitbestimmung vereinbart, bevor eine Beratung für Mobilisierung, Outplacement und Transfergesellschaft ins Boot geholt wird. Dieses lineare Vorgehen hat bereits in Zeiten des klassischen Personalabbaus aufgrund von Rezession oder Unternehmenskrise nicht optimal funktioniert. Da sich Unternehmen auf absehbare Zeit parallel mit multiplen Krisen und den Megatrends demografischer Wandel, Digitalisierung und Dekarbonisierung auseinandersetzen müssen, ist ein vernetzter Lösungsansatz erforderlich. Dazu sollten Unternehmensberater, Arbeitsrechtler und Experten für Workforce Transformation möglichst früh vom Unternehmen in die gemeinsame Konzeption eingebunden werden. Dies erfordert auch von den externen Partnern neue Formen der Kooperation und des Projektmanagements.

2. Der Beitrag von Analyse und Planung zur Minimierung von Risiken

Die meisten Restrukturierungsprojekte, gleich ob in einem Konzern oder mittelständischen Unternehmen, stehen unter großem Zeitdruck, sodass die Phase der Analyse und Planung mit zu wenig Vorlauf und suboptimalem Budget ausgestattet wird. Dies erhöht jedoch die Risiken in den folgenden Phasen enorm und kann zu erheblichen Folgekosten und Imageschäden für den Arbeitgeber führen.

Der Personalbereich sollte daher das Management auf die dringende Notwendigkeit von Analyse-Workshops und Planungsprozessen hinweisen. Auch in jüngerer Zeit wurde bei großen Personalabbauprojekten immer wieder zu wenig auf den Personalbedarf in der kommenden Wachstumsphase geachtet,

sodass überdimensionierte Maßnahmen durchgeführt wurden. Dies führt zu einer doppelten Kostensteigerung: Während der Restrukturierung wird mehr Budget für Abfindungen und berufliche Neuorientierung benötigt und im Aufschwung muss wieder vermehrt rekrutiert werden – auf einem tendenziell immer härter werdenden Arbeitsmarkt für Arbeitgeber.

Je nach Unternehmensgröße und Restrukturierungsdruck sollten Bausteine einer Strategischen Personalplanung (SPP) integriert werden. Im industriellen Mittelstand mit unter 1.000 Mitarbeitenden reicht häufig ein Management- und HR-Workshop aus, in dem mit einem robusten Bleistift-Ansatz die Planungsgrößen grob skizziert werden. Bei der Reorganisation größerer mittelständischer Unternehmen und Konzerne sollten dagegen software-basierte Tools eingesetzt werden, die verschiedene Szenarien des Übergangs in die neue Zielorganisation simulieren können. Diese Investition zahlt sich im weiteren Projektverlauf und in den Folgejahren auf jeden Fall aus.

3. Ohne smarte Kommunikation kein nachhaltiger Projekterfolg

Trotz zahlreicher Fachbücher und Seminarangebote zur Kommunikation in der Transformation werden hier immer wieder gravierende Fehler gemacht, die nicht nur intern destruktive Folgen haben, sondern häufig auch zu einer negativen Berichterstattung in den Medien führen. Beides verursacht erhebliche materielle und immaterielle Kosten. Ist das Misstrauen im Unternehmen groß, wird es zum gefährlichen Bremsklotz für die Transformation oder für den Turnaround. So können Kommunikationsfehler zumindest mittelfristig die Existenz eines Unternehmens gefährden.

Leider stehen immer noch zu sehr die „harten“ betriebs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen im Vordergrund, während Kommunikation als „weiches“ Aufgabengebiet häufig an die Seite gedrängt wird. Die Abstimmung mit den internen und externen Stakeholdern hat mittlerweile eine viel zu große Bedeutung erlangt, die sich auch langfristig ökonomisch messen lässt, als dass sie noch als „Soft“-Thema betrachtet werden könnte. Hier bedarf es in der Regel der Unterstützung durch erfahrene Experten, die das Management, HR und Marketing/PR eines Unternehmens auf diesem schwierigen Weg beraten. In Richtung der Mitbestimmung und der Beschäftigten sollten Kommunikationsberater, Arbeitsrechtler und Experten für Workforce Transformation eng zusammenarbeiten. Dieser vernetzte Ansatz mag zunächst kostenintensiver erscheinen, aber seine Projekterfolgs-Rendite wird später klar überzeugen.

4. Ganzheitliche Mobilisierung der Beschäftigten als wesentlicher Erfolgsfaktor

Insbesondere größere Unternehmen sammelten in den vergangenen Jahrzehnten Erfahrungen mit Freiwilligenprogrammen, die unter der Prämisse von fairen und wertschätzenden Personalveränderungen standen. Dies hat häufig zum Entstehen eines

sogenannten „Restrukturierungsgedächtnisses“ bei den Beschäftigten geführt, die die Abbauwellen überstanden haben. Hier hat sich eine besondere Form des „Fixed Mindset“ herausgebildet: „Wenn ich mich bewege, bin ich bald meinen Job los.“ Deshalb wird es immer schwieriger, Mitarbeitende für eine interne Veränderung zu gewinnen, da viele befürchten, dass dies nur die Vorstufe zum Weg nach draußen ist. Diese Blockadehaltung wird in Zeiten des komplexen Personalumbaus zu einem ernstem Problem für die Transformationschancen von Unternehmen. Hier muss durch einen klugen Maßnahmen-Mix aus Kommunikation, Orientierung und Beratung neues Vertrauen aufgebaut werden. Typische Sonntagsreden des Managements über Unternehmenswerte und Zukunftsvisionen werden ebenso wenig Dynamik erzeugen wie rein monetäre Freiwilligenprogramme. Je nach Standort- beziehungsweise Unternehmensgröße und Tiefe des Geschäftsmodellwandels sind bewährte und neue Instrumente in einem innovativen Projektsetting erforderlich.

Ganzheitliche Mobilisierung bedeutet, die Beschäftigten in der Entscheidungsphase für eine interne oder externe Veränderung umfassend zu beraten und zu begleiten. Der HR-Bereich ist hier ein wichtiger Orchestrator. Die Beratung sollte aber durch einen neutralen Karriereberater erfolgen.

5. Die doppelte Herausforderung: Verändern-Können und Verändern-Wollen

In der Vergangenheit wurde ein linearer Personalabbau über eine Transfergesellschaft oder ein Projekt-Outplacement realisiert. Da sich im Zuge eines komplexen Personalumbaus in der Regel deutlich mehr Beschäftigte innerhalb des Unternehmens verändern und nur noch eine Minderheit von Mitarbeitenden in den externen Arbeitsmarkt vermittelt wird, werden zunehmend Instrumente wie die Personalvermittlungseinheit (PVE) und die Personaldreh-scheibe eingesetzt, die durch eine Transfergesellschaft oder durch ein Projekt-Outplacement ergänzt werden.

Beide Beschäftigtengruppen benötigen eine Beratung, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren muss. Allzu häufig finden sich auch im Management und in HR-Abteilungen stereotype Vorstellungen über bestimmte Mitarbeitergruppen, sodass der einzelne Beschäftigte mit seinen Stärken, Bedürfnissen und Erwartungen durch das Raster eines kollektiv-optimierten Projektmanagements fällt. Bei der Gestaltung eines HR-Transformationsprojekts geht es immer um die Balance zwischen dem institutionellen Bedarf des Unternehmens und den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Personen. Dabei handelt es sich nicht um eine statische Balance, die sich zu Projektbeginn festschreiben lässt, sondern um einen dynamischen Prozess, der immer wieder durch Verschiebungen von Prioritäten, Budgets und Fokussierung austariert werden muss. Hier gilt es, die Mitbestimmung von Anfang an aktiv einzubinden und ihr Gestaltungsraum zu geben. Die Motivation des Betriebsrats und der beratenden Gewerkschaft wird von Management und HR oft als anstrengend empfunden. Gegen den Widerstand der Arbeitnehmervertretung lassen sich personalwirtschaftliche Veränderungen jedoch selten durchsetzen.

Nicht diejenigen mit den umfangreichsten Skills meistern die Veränderung am besten, sondern diejenigen mit einem offenen Mindset des Verändern-Wollens.

Noch immer werden die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Veränderung nicht differenziert genug unterschieden. Traditionell gibt es in Deutschland eine Präferenz für formelle Skills, die über festgelegte Bildungswege erworben werden. Da diese im Berufsleben durch die Beschleunigung technologischer Innovationen immer häufiger und schneller entwertet werden, kommt den informellen Skills, die das Verändern-Können bestimmen, eine immer größere Bedeutung zu. In den meisten Unternehmen sind diese nicht bekannt, geschweige denn in HR-Systemen erfasst. Auch den Beschäftigten selbst sind ihre informellen Skills oft gar nicht bewusst, da sie im „Untergrund“ des beruflichen und privaten Alltags mitschwingen. Den Blick für die eigenen vielfältigen Skills zu schärfen, ist daher ein zentraler Baustein in der beruflichen Neuorientierung, sei es in der Personalvermittlungseinheit oder in der Transfergesellschaft.

Noch schwieriger ist es, das für die Transformation notwendige Mindset auf der Ebene des einzelnen Beschäftigten zu erarbeiten. Immer wieder erleben Berater für berufliche Neuorientierung, dass häufig nicht diejenigen mit den umfangreichsten Skills die Veränderung am besten meistern, sondern jene Mitarbeitenden mit einem offenen Mindset des Verändern-Wollens. Daher sind Projektbudgets zur Förderung der Veränderungsbereitschaft gut angelegte Investitionen in die Zukunft von Unternehmen und Beschäftigten.

Vernetzt denken und kollaborativ handeln

Derzeit beschäftigen wir uns zu sehr mit den Symptomen wie Fachkräftemangel und Personalkostendruck. Wenn Transformation und Strukturwandel gelingen sollen, müssen wir gemeinsam lernen, vernetzt zu denken und kollaborativ zu handeln. ■



CHRISTIAN SUMMA ist Geschäftsführer und Partner bei von Rundstedt. In seiner Rolle als Chief Consulting Officer leitet er bundesweit die Kundenbetreuung in Restrukturierungen sowie Personalumbau- und -abbauprojekten.



Effektive Mitarbeiterbefragungen, die dein Unternehmen stärken

Vom Onboarding bis zum Exit: Wir helfen dir dabei, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen. Mit unserer Mischung aus moderner Technologie und maßgeschneiderter Beratung meisterst du so die komplette Employee Experience.



↑ ↑ ↑
+40%
Mitarbeiterengagement



+11%
Mitarbeiterwohlbefinden

+25%
Mitarbeiterzufriedenheit

Unsere Feedbacklösungen für den kompletten Mitarbeiterlebenszyklus



Von Papier zu Pixel: Volkswagens Weg zur digitalen Teilhabe

Pilotteilnehmer nutzen die geteilte Hardware vor dem HR Service Point in Wolfsburg.



Die Digitalisierung von HR-Prozessen rückte bei deutschen Produktionsunternehmen lange in den Hintergrund. Was Volkswagen unternommen hat, um die Basisdigitalisierung voranzutreiben und den Weg in die digitale Zukunft zu ebnet, lesen Sie in diesem Beitrag.

Von Martin Hofmann, Helena ten Brink und Marco Klein

● Digitale Teilhabe wird zum Schlüsselement für die Personalprozesse der Zukunft. Bereits heute steht fest, dass eine Vielzahl von Arbeitsabläufen in produzierenden Unternehmen digital abgebildet wird. Dabei handelt es sich jedoch zumeist um produktionsbezogene Prozesse. Erst in jüngster Zeit wird deutlich, dass auch immer mehr Personalprozesse digital ablaufen. Das stellt viele Unternehmen vor die Herausforderung, Produktionsmitarbeitende technisch sowie inhaltlich zu befähigen, um an diesen Prozessen teilhaben zu können. Abgesehen von den finanziellen Herausforderungen in Bezug auf Kosten und Betrieb von Endgeräten, Lizenzen und Wartung sowie dem drohenden Produktionszeitverlust durch die Nutzung an taktgebundenen Arbeitsplätzen, schwingt eine grundlegende Frage mit: Welcher Digitalisierungsgrad ist richtig, ökonomisch und wirkungsvoll in Bezug auf persönliche und betriebliche Belange?

Für eine Vielzahl von Unternehmen ist der Einsatz von Employee und Manager Self Services (ESS/MSS) für Datenänderungen, Antragsmanagement, Weiterbildung oder den internen Stellenmarkt längst Standard. Aber auch die Nutzung weiterer Web- oder App-basierter Software ist inzwischen gängige Praxis. Dennoch lohnt sich der Blick in die Produktionsbereiche, die in dieser Hinsicht meist Aufholbedarf haben. Fest steht: Um diese Prozesse rein digital abbilden zu können, brauchen alle Mitarbeitenden Zugang zu einem smarten, also einem digital ausgestatteten Arbeitsplatz in ihrer direkten Arbeitsumgebung. Der smarte Arbeitsplatz umfasst sowohl die Hardware-Komponenten (unter anderem können das Laptops, Tablets, Smartphones oder Smartwatches sein) sowie Zugänge und Lizenzen für Kommunikations- oder Kollaborationsdienste. Hinzu kommen die technischen und fachlichen Betriebs- und Unterstützungsmaßnahmen und – soweit erforderlich – das Training und die Befähigung für die Nutzung. In Summe eine umfassende Investition in die digitale Teilhabe und eine massive organisationale Intervention, die viele Unternehmen über Jahre scheuten.

Somit ist die Digitalisierung in der Produktion, insbesondere in Europa, auch heute noch nicht flächendeckend angekommen.

Lange wurde der smarte Arbeitsplatz in der Produktion zurückgestellt und Investitionen in Bereichen priorisiert, in denen größerer unmittelbarer Nutzen gesehen wurde, wie beispielsweise Büro- und Umfeldausstattung oder die Produktivität durch Maschinen und Prozesse. Traditionell werden Produktionsmitarbeitenden vorwiegend körperliche Tätigkeiten zugeschrieben mit scheinbar geringem Bedarf an entsprechenden Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Ein Trugschluss, wie sich zunehmend zeigt. Automatisierung und Konnektivität in der Produktion gewinnen rasant an Bedeutung, wodurch die Tätigkeitsfelder der Mitarbeitenden immer komplexer werden. Die derzeit stattfindende technologische Reform zeichnet die digitale Teilhabe als eines der wichtigsten Strategieelemente, die nicht zuletzt die Arbeitgeberattraktivität stark prägt. Die Notwendigkeit, eine IKT-Lösung zu implementieren, die auf die Arbeitsumgebung von Produktionsmitarbeitenden zugeschnitten ist, ist für fach- und personalbezogene Prozesse ein entscheidender Geschwindigkeits- und Produktivitätsfaktor, der bislang unterschätzt wurde.

Mehr Verantwortung für Mitarbeitende

Digitale Prozesse besitzen ein erhebliches Potenzial für die nachhaltige Entwicklung der Produktion und der angrenzenden Fachbereiche. Dazu zählen exemplarisch die rein digitalen Vorgänge zu Freigaben, Anträgen, Bescheinigungen und Dokumentationen, die ohne Papierversion und Postwege auskommen. Scheinbar trivial, doch in finaler Konsequenz enorm effektiv, steckt dahinter eine Skalierung, die zu Einsparungen führt und auf Nachhaltigkeitsziele einzahlt. Ein weiterer Vorteil ist, dass digitale Prozesse zeit- und ortsunabhängig sind, im Gegensatz zu manuellen Prozessen. Gleichzeitig ermöglichen die verbesserte Nachvollziehbarkeit und Transparenz durch Datenauswertungen und -analysen eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Produktion, die bislang unerreichbar war. Dabei hat die Basisdigitalisierung eine positive Wirkung: Sie ist Teil eines Trans-

formationsprozesses, der dazu führt, dass Mitarbeitende mehr Eigeninitiative ergreifen und Verantwortung übernehmen. Im Zentrum dieses Ansatzes steht, dass Mitarbeitende mithilfe digitaler Tools ihre persönliche Entwicklungsplanung selbstständig betreiben und eine eigenverantwortliche Strategie verfolgen, um Qualifizierungs- und Trainingsangebote wahrzunehmen.

Mit diesen Beispielen zeigt sich, dass die Einführung des smarten Arbeitsplatzes ein digitales Transformationsvorhaben ist, dessen Erfolg nur durch eine Implementierungsstrategie sichergestellt wird, die weiter reicht als Technologien einzukaufen. Mit Blick auf die Fallstudie von Volkswagen wurde das auf Kurt Lewin zurückgehende Drei-Phasen-Modell auf die Implementierung des smarten Arbeitsplatzes im Produktionsumfeld übertragen. Es wurden notwendige Schritte erfolgreicher Digitalisierungsvorhaben in der Produktion identifiziert und bisher fehlende Strategien definiert. Besonders anschaulich wird dabei, wie durch Fallstudien theoretische und praktische Fragen im realen Umfeld untersucht und gelöst werden.

Basisdigitalisierung bei Volkswagen

Volkswagen hat sich dieser Herausforderung im komplexen Umfeld gewidmet. Über 60.000 Menschen im direkten Produktionsbereich mit sehr unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen waren betroffen. Im Rahmen des Projekts „Basisdigitalisierung im direkten Bereich“ wurde 2021 der Auftakt gemacht. Dabei arbeitete das Projektteam mit einer wichtigen Annahme: Rein digitale Prozesse erfordern zwingend, dass die gesamte Belegschaft die Services uneingeschränkt nutzen kann, da sonst individuelle Benachteiligungen und fehlende Partizipation die Initiative scheitern lassen würden. Darüber hinaus entstünde ein Flickenteppich an Lösungen, der dazu führen würde, die Lösungen immer auch offline mitzudenken. Ausgehend vom möglichen Produktportfolio der Personalprozesse wurde das Ziel gesetzt, ein spezifisches IKT-Angebot für den smarten Arbeitsplatz in der Produktion zu identifizieren und in der Folge an allen deutschen Standorten auszurollen.

Was theoretisch scheint, war in der Praxis der erste Aha-Effekt des Projektes. In der Phase „Unfreeze“ wurde einerseits der Veränderungsbedarf analysiert und andererseits der Erwartungsabgleich mit einer großen Anzahl an relevanten Stakeholder vollzogen. Das

Ergebnis setzte den Rahmen der Basisdigitalisierung. Dafür wurden Workshops mit insgesamt 39 Teilnehmenden in unterschiedlichen Settings durchgeführt, um mit Mitarbeitenden aus Produktion, Personal und IT sowie mit Stakeholdern aus Management und Betriebsrat die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zu diskutieren. Hierbei wurden Anwendungsfälle und Handlungsfelder identifiziert, mögliche Lösungsansätze erarbeitet und Positionierungen der einzelnen Interessengruppen definiert. Es zeichnete sich schnell ab, dass im direkten Bereich zur Informationsweitergabe und zum Austausch fast identische Bedarfe an Kommunikations- und Kollaborationstools bestehen, wie sie die indirekten Mitarbeitenden nutzen. Allerdings mit der Einschränkung der zeitlichen Lage und Dauer der Nutzung sowie Tiefe der Anwendung. Damit stand nach der ersten Phase fest, dass das notwendige Software-Portfolio verpflichtend Applikationen für Mail, Messenger und Dateiablage braucht, um das volle Potenzial auszuschöpfen. Ebenso wurde definiert, dass unternehmensgestellte Hardware, wie klassische Team-PCs, durch fehlende Mobilität an ihre Grenzen stoßen, wenn es um einen schnellen, praktikablen Zugriff auf Prozesse geht. Schließlich wurden drei Ansätze zur Nutzung mobiler Geräte für arbeitsbezogene Aufgaben identifiziert (siehe Abbildung).

In der „Move“ Phase wurden die Lösungsansätze tiefergehend analysiert und bewertet, notwendige Anpassungen vorgenommen und die ersten Implementierungsmaßnahmen im Pilotverfahren auf den Weg gebracht. Zunächst wurde bei Volkswagen der UYOD-Ansatz betrachtet. Eine Volkswagen-App ist seit 2018 im Einsatz, ebenso wie dort integrierte ESS/MSS. Mehr als 80.000 Beschäftigte haben die Volkswagen-App im Jahr 2022 genutzt. Damit die gesamte Belegschaft aus dem direkten Bereich die App nutzt, fehlten nach vier Jahren in Betrieb dennoch zirka vierzigtausend Mitarbeitende. Es braucht verstärkte Angebote, vereinfachte Zugangswege und höhere Funktionalitäten, um auch dieser Zielgruppe die digitale Teilhabe zu ermöglichen. Folglich stand fest, dass diese Anwendung nicht als alleinige IKT-Lösung ausreichen wird.

Danach wurde der Ansatz mit Corporate Devices in Form von Smartphones für die gesamte Belegschaft geprüft. Diese Vorgehensweise hätte ermöglicht, einen einheitlichen Geräte-Typ mit standardisiertem Betriebssystem zu verwenden – wodurch der IT-Support vereinfacht worden wäre. Dieser Ansatz wurde schließlich verworfen, weil der Großteil der Mitarbeitenden bereits privat ein Smartphone besitzt. Die Kolleginnen und

Drei mobile Umsetzungsoptionen

Corporate Device/ Corporate Shared Device (CD)	Mitarbeitende erhalten elektronische Kommunikationsgeräte, die Unternehmenseigentum bleiben.
Use Your Own Device (UYOD)	Mitarbeitenden wird erlaubt, ausgewählte Unternehmenssoftware auf ihren eigenen elektronischen Kommunikationsgeräten zu verwenden.
Bring Your Own Device (BYOD)	Mitarbeitenden wird erlaubt, ihre eigenen elektronischen Kommunikationsgeräte im Arbeitskontext zu verwenden.

Kollegen bevorzugten es, im Produktionsumfeld nicht zwei Smartphones auf einmal zu nutzen – eine Überraschung. Eine Nutzungsverpflichtung wäre zwar seitens des Unternehmens denkbar gewesen, aber aufgrund der geringen Akzeptanz und der hohen Kosten und Kapitalbindung teuer. Somit entwickelte sich aus den Pilot- und Testgruppen der für Volkswagen ziel-führendste Ansatz: Eine Kombination aus BYOD und moderner Corporate Hardware. Es gab nicht die eine Lösung, sondern einen Hybrid, der am erfolversprechendsten war.

Der BYOD-Ansatz brachte durch den Zugriff auf Unternehmensdaten von einem privaten Endgerät zusätzliche Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen mit sich, wie beispielsweise die Anpassung und Einschränkung von Nutzungsoptionen der Unternehmensapplikationen. Dafür erhöhten sich die Praktikabilität und der Komfort bei der Nutzung von nur einem Gerät für private und geschäftliche Anwendungsbereiche. So ließ sich praktisch bestätigen, dass Mitarbeitende mit ihren privaten mobilen Geräten zufriedener sind, als mit dienstlichen Smartphones.

Gestartet wurde ein erstes Pilotprojekt mit 100 Mitarbeitenden aus der Produktion. Die Pilotteilnehmenden erhielten dabei die Möglichkeit, ihre privaten Smartphones für die dienstliche Kommunikation nutzbar zu machen. Zeitgleich wurden die Pilotbereiche mit modernen Corporate Shared Devices (Terminal-PCs und Tablets) ausgestattet, um Personalprozesse zu testen und die Zugangskanäle zu erweitern. Durch den Piloten gelang es, die IKT-Lösung technisch zu finalisieren und das Qualifizierungs- und Kommunikationskonzept zu verbessern. Damit war der erste Schritt für den großen Roll-out getan, um alle Abläufe konsequent auf Online-Applikationen umzustellen. Seit Sommer 2023 wird die Lösung an allen deutschen Standorten implementiert – einschließlich moderner HR-Apps, die derzeit weltweit zusammen mit 100 Success-Factors-Prozessen eingeführt werden. Für die Mitarbeitenden erschließen sich somit die neuen digitalen Welten. Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung für das Ökosystem Lernen und Qualifizieren, bei dem von der Skill-Entwicklung bis zum persönlichen Mitarbeitergespräch zahlreiche Funktionen zur Verfügung stehen.

Mit diesem Status geht die Basisdigitalisierung nun 2024 in eine letzte Phase des „Freeze“ über, in der die neuen digitalen Erlebniswelten stabilisiert und rein digitale Prozesse sukzessive institutionalisiert und verfestigt werden.

Reflexion und Ausblick

Die zentralen Erkenntnisse haben gleichwohl praktische wie theoretische Implikationen, die nun bei Neueinführungen von Digitalisierungsmaßnahmen als kontinuierliche Verbesserungen immer wieder mit einfließen. Der zuerst ergebnisoffene Ansatz förderte ein Klima der psychologischen Sicherheit, wodurch Veränderungsimpulse von den Beteiligten mitgetragen wurden. Gemeinsam haben wir festgestellt, dass eine mobile Hardwarelösung zum Zugriff auf digitale HR-Services den Bedarfen im Produktionsbereich am ehesten entspricht, was sich bislang bestätigte. In der darauf folgenden technischen Auswahlphase haben wir hindernde und treibende Kräfte der drei Umsetzungsoptionen UYOD, BYOD und Corporate Smartphone analysiert, abgewogen und in eine praktikable und akzeptierte Digitalisierungsstrategie des produktionsnahen Umfelds übersetzt. In Antizipation der weiteren Entwicklung konnten technische,



DR. MARTIN HOFMANN ist Head of HR-Digitalisierung, Beratungscenter und Recruiting bei Volkswagen und war bereits in verschiedenen Rollen für den VW-Konzern tätig.



HELENA TEN BRINK promoviert seit 2022 bei Volkswagen und der Technischen Universität Berlin. Sie ist Teil des Teams der HR-Digitalisierung bei Volkswagen.



DR. MARCO KLEIN ist Head of HR-Digitalisierung SAP Success Factors. Zuvor gestaltete er unter anderem die Digitalisierungsstrategie für den VW-Konzern mit.

rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen für eine weitreichende Umsetzung von BYOD in Kombination mit moderner Corporate Hardware geschaffen werden. Als wichtigster Faktor war die Akzeptanz der Beschäftigten ausschlaggebend, weshalb wir Wert auf deren Mitbestimmung legten. Dazu kam, dass die Lösung die Unterstützung des Managements fand. Schlussendlich konnten die drei Erfolgsfaktoren führender Unternehmen im Kontext digitaler Transformation bestätigt werden: (1) Innovation durch Experimentieren mit Piloten (2) Transformation durch sukzessive inkrementelle Anpassungen auf dem Weg (3) dynamische, nachhaltige Vorteile durch die geschaffenen Zugänge und Anwendungen.

Wenn wir einen Blick auf zukünftige Digitalisierungstrends in der Produktion werfen, die wie in diesem Beispiel vom Personalbereich ausgehen, wird klar: Ohne niedrighschwellige Zugänge werden Qualifizierungsmaßnahmen, Entwicklungsprozesse und Transformationsplattformen für Stellenwechsel kaum denkbar sein. Es wird zur Basiserwartung an den Arbeitsplatz gehören, für alle Mitarbeitenden Personal- und Fachprozesse einfach und transparent digital zugänglich zu machen. Auch besondere Anwendungsfälle werden durch immer neue Software und Hardware-Varianten erschlossen, wie beispielsweise Datenbrillen, die mithilfe von Augmented Reality (AR) digitale Informationen in die physische Welt einblenden. Diese können und werden zeitnah gewinnbringend in der Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden, da sie den Übungsbedarf an teuren Maschinen und Anlagen reduzieren, an anderen Standorten ersetzen und den Wissenstransfer beschleunigen. Auch die Möglichkeit, PCs, Monitore und Tablets mithilfe spezieller Software über die Augen zu steuern, kann in Zukunft die Sicherheit und Schnelligkeit im Umgang mit digitalen Lösungen erhöhen. Diese Zukunft muss für alle Mitarbeitenden weiter gestaltet werden. ■■■

Urteile des Jahres 2023

Von Frank Bollinger



Das Bundesarbeitsgericht hat in den vergangenen zwölf Monaten wieder einige wegweisende Urteile und Beschlüsse erlassen: Es gab 2023 eine ganze Reihe von Entscheidungen, die für die tägliche Personalpraxis von hoher Bedeutung sind. Ein Überblick über die wichtigsten Urteile des Jahres.

Teilzeitbeschäftigten steht bei gleicher Tätigkeit derselbe Lohn zu

Ein Rettungsassistent, der auf geringfügiger Basis beschäftigt ist, muss bei gleicher Tätigkeit auch gleich wie seine in Vollzeit- oder Teilzeit beschäftigten Kollegen bezahlt werden. Die Gründe des Arbeitgebers für die Ungleichbehandlung bei der Bezahlung (größere Planungssicherheit und weniger Planungsaufwand bei den hauptamtlichen Rettungsassistenten) ließ das höchste Arbeitsgericht Deutschlands nicht gelten.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 18. Januar 2023, Az. 5 AZR 108/22

Arbeitnehmer tragen die Darlegungslast bei einer Fortsetzungserkrankung

Wird ein Arbeitnehmer infolge derselben Krankheit erneut arbeitsunfähig, hat er nach § 3 Abs. 1 Satz 2 EFZG wegen der erneuten Arbeitsunfähigkeit nur dann einen Entgeltfortzahlungsanspruch für einen weiteren Sechs-Wochen-Zeitraum, wenn er vor der erneuten Arbeitsunfähigkeit mindestens sechs Monate nicht infolge derselben Krankheit arbeitsunfähig war oder seit Beginn der ersten Arbeitsunfähigkeit infolge derselben Krankheit eine Frist von zwölf Monaten abgelaufen ist. Arbeitnehmer müssen im Falle eines Streits über das Vorliegen einer Fortsetzungserkrankung offenlegen, welche Beschwerden welche Folgen für die Arbeitsfähigkeit hatten, und sind zudem verpflichtet, die behandelnden Ärzte von der Schweigepflicht zu entbinden.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 18. Januar 2023, Az. 5 AZR 93/22

Urlaubsabgeltung unterliegt der üblichen Verjährung

Gesetzlicher Urlaub, der – auch über mehrere Jahre hinweg – nicht genommen wurde, darf ohne vorherigen Hinweis des Arbeitgebers nicht verfallen und kann auch nicht einfach verjähren. Doch was ist mit den Urlaubsabgeltungsansprüchen? Diese verjähren gemäß § 195 BGB nach drei Jahren. Auch ohne Hinweis des Arbeitgebers beginnt die Frist in der Regel mit dem Ende des Jahres, in dem der Beschäftigte das Unternehmen verlässt, entschied das BAG. Ausnahmen gelten nur für frühere Ansprüche vor der Änderung der Rechtsprechung zum Urlaubsverfall.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 31. Januar 2023, Az. 9 AZR 456/20

Entgeltgleichheit von Männern und Frauen ist keine Verhandlungssache

Für gleiche oder gleichwertige Arbeit hat eine Frau Anspruch auf gleiches Entgelt, wenn der Arbeitgeber männlichen Kollegen aufgrund des Geschlechts ein höheres Entgelt zahlt. Dass es dem männlichen Kollegen gelungen ist, in den Gehaltsverhandlungen ein höheres Gehalt auszuhandeln, ändert daran nichts. Eine Entgeltbenachteiligung einer Frau aufgrund des Geschlechts wird nach § 22 AGG vermutet, wenn sie darlegt und beweist, dass ihr Arbeitgeber ihr trotz gleicher oder gleichwertiger Arbeit ein niedrigeres Entgelt zahlt als ihren vergleichbaren männlichen Kollegen.

BAG, Beschluss vom 13. September 2022, Az. 1 ABR 22/21

Bei regelmäßiger und unregelmäßiger Nachtarbeit sind verschieden hohe Zuschläge zulässig

Tarifverträge dürfen für gelegentliche Nachtarbeit höhere Zuschläge vorsehen als für regelmäßige Nachtarbeit. Das hat das Bundesarbeitsgericht in einem Grundsatzurteil entschieden, nachdem zuvor der Europäische Gerichtshof verkündet hatte, dass die EU-Charta bei der Beurteilung dieser Streitfrage keine Anwendung findet und der Fall damit keine Frage des Europäischen Rechts sei. Die Ungleichbehandlung muss laut BAG aber durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt sein.
Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 22. Februar 2023, Az. 10 AZR 332/20

Kein Verwertungsverbot für Videoaufzeichnungen aus offener Überwachung

Aufzeichnungen einer offenen Videoüberwachung dürfen im Kündigungsschutzprozess herangezogen werden, um vorsätzliches Fehlverhalten von Beschäftigten zu beweisen. Das gilt auch dann, wenn die Überwachungsmaßnahme des Arbeitgebers nicht vollständig im Einklang mit den Vorgaben des Datenschutzrechts steht.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 29. Juni 2023, Az. 2 AZR 296/22

Kein Equal Pay für Leiharbeiter

Von dem Grundsatz, dass Leiharbeitnehmer für die Dauer ihrer Überlassung Anspruch auf gleiches Arbeitsentgelt wie vergleichbare festangestellte Beschäftigte des Entleihers haben („equal pay“), kann nach § 8 Abs. 2 AÜG ein Tarifvertrag „nach unten“ abweichen. Der Verleiher muss dem Leiharbeitnehmer also nur die niedrigere tarifliche Vergütung zahlen. Das ist allerdings nur dann gerechtfertigt, wenn der Tarifvertrag die niedrigere Bezahlung durch angemessene andere Vorteile kompensiert. Laut BAG ist der Gesamtschutz im Tarifvertrag unter anderem dadurch gewahrt, dass sowohl bei unbefristeten als auch bei befristeten Leiharbeitsverhältnissen die Fortzahlung des Entgelts auch in verleihfreien Zeiten stattfindet.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 31. Mai 2023, Az. 5 AZR 143/19

Arbeit auf Abruf: Ohne vertragliche Regelung gelten 20 Wochenstunden als vereinbart

Wird bei Arbeit auf Abruf keine wöchentliche Arbeitszeit im Arbeitsvertrag vereinbart, greift die gesetzliche Regelung des § 12 Abs. 1 TzBfG. Nur in Ausnahmefällen kann davon abgewichen werden. Für die Annahme einer höheren Wochenarbeitszeit genügt es nicht, dass der Arbeitgeber dieses höhere Stundenkontingent innerhalb eines bestimmten Zeitraums regelmäßig abgerufen hat.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 18. Oktober 2023, Az. 5 AZR 22/23

„Der Richter ist der eigentliche Herr über das Arbeitsrecht“, so der Göttinger Arbeitsrechtsprofessor Franz Gamillscheg im Jahr 1964. Das stimmt umso mehr, je untätiger der Gesetzgeber bleibt.

Verfahrensfehler im Bewerbungsverfahren begründen eine Diskriminierung schwerbehinderter Bewerber

Arbeitgebern drohen Entschädigungszahlungen gemäß § 15 AGG, wenn sie Vorschriften, die dem Schutz von Schwerbehinderten dienen, ignorieren. Dafür kann es bereits ausreichen, dass ein abgelehnter Bewerber behauptet, der Arbeitgeber habe den Betriebsrat nicht den Vorgaben des § 164 Abs. 1 Satz 4 SGB IX entsprechend über die Bewerbung unterrichtet. Da ein Bewerber als Außenstehender hierzu regelmäßig keinen Einblick hat und sich diesen auch zumutbar nicht verschaffen kann, muss er regelmäßig keine konkreten Anhaltspunkte für ein solches Versäumnis darlegen.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 14. Juni 2023, Az. 8 AZR 136/22

Beweiswert einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ist hoch

Legt ein gekündigter Arbeitnehmer eine Krankschreibung vor, die genau bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses reicht, mag das dem ein oder anderen Arbeitgeber verdächtig vorkommen. Einer ordnungsgemäß ausgestellten Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung kommt jedoch aufgrund der normativen Vorgaben im Entgeltfortzahlungsgesetz ein hoher Beweiswert zu. Um diesen zu erschüttern, müsste ein Arbeitgeber konkrete Umstände aufzeigen, die geeignet sind, ernstliche Zweifel an der Richtigkeit der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung zu begründen. Der bloße Verdacht einer nicht ordnungsgemäßen Diagnose genügt dazu jedoch ebenso wenig wie der Einwand, die arbeitsvertraglich geschuldete Tätigkeit lasse sich auch trotz der diagnostizierten Erkrankung noch erbringen.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 28. Juni 2023, Az. 5 AZR 335/22

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreerz/stock.adobe.com

Tipp: Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail erhalten!

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Spezialist Entgeltabrechnung und Personaladministration (w/m/d)

TechniData IT AG
Raum Baden-Württemberg
[Job-ID 044024835](#)

HR Grundsatz Experte (m/w/d)

ERGO Group AG
Düsseldorf
[Job-ID 043805512](#)

Workforce Manager (m/w/d)

HEK – Hanseatische Krankenkasse
Hamburg
[Job-ID 043804093](#)

Personalreferent*in

Hochschule Heilbronn
Heilbronn
[Job-ID 043823616](#)

Senior HR Business Partner:in (m/w/d)

JobRad GmbH
Freiburg im Breisgau
[Job-ID 043717831](#)

Personalleiter (m/w/d) im Mittelstand

Tröger & Cie. Aktiengesellschaft
Raum Mannheim, Ludwigshafen,
Heidelberg
[Job-ID 043439575](#)

HR Manager:in (m/w/d) Schwerpunkt Recruiting & Academy

Railpool GmbH
München, Gräfelfing
[Job-ID 043441780](#)

Personalreferent (m/w/d)

ESA Elektroschaltanlagen Grimma GmbH
Grimma
[Job-ID 043399096](#)

HR Service Coordinator (m/w/d)

Konecranes GmbH
Düsseldorf
[Job-ID 044182331](#)

Leiter Personal (m/w/d)

POLI-TAPE Klebefolien GmbH
Remagen
[Job-ID 044167968](#)

HR-Generalist (m/w/d) in Vollzeit oder Teilzeit

Habasit GmbH
Eppertshausen
[Job-ID 043439528](#)

Finden Sie weitere Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe
ist am 26. Januar 2024

Online-Buchung

Bequem und direkt eine Anzeige nach
Ihren Wünschen schalten unter
www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

stellenmarkt@haufe.de

NEUES JAHR

NEUE GESETZE

Arbeitsrecht, Lohnsteuer & Sozialversicherung kompakt.

Verschaffen Sie sich mit Haufe Personalrecht 2024 einen Überblick über die **wichtigsten Änderungen** für das neue Jahr.

- ✓ Inklusive aller wichtigen Tabellen, **Übersichten & Fristen.**
- ✓ Wertvolle **Praxistipps** — täglich griffbereit.
- ✓ Bis zu **20 % Mengenrabatt** sichern!



Versandkostenfrei bestellen



haufe.de/personalrecht

Oder rufen Sie uns einfach an:
0800 50 50 445 (kostenlos)

Dienst-SMS in der Freizeit – lesen?



Beschäftigte müssen in ihrer Freizeit auf dienstliche SMS reagieren – zumindest, wenn eine Betriebsvereinbarung vorsieht, dass Dienste kurzfristig konkretisiert werden können. Das hat das BAG im Fall eines Rettungsanitäters entschieden. Der Arbeitgeber hatte ihm eine Abmahnung erteilt und Stunden abgezogen.

BAG, Urteil vom 23. August 2023, Az. 5 AZR 349/22

● Sind Mitarbeitende außerhalb ihrer Arbeitszeit verpflichtet, ihr Handy auf SMS oder E-Mails vom Chef zu checken? Im Einzelfall schon, entschied das Bundesarbeitsgericht (BAG). In dem konkreten Fall ignorierte ein Notfallsanitäter während seiner Freizeit sämtliche Anrufe, SMS und E-Mails seines Chefs zur kurzfristigen Dienstplaneinteilung. Da er daher zu spät zum angesetzten Dienst erschien, folgten eine Abmahnung sowie Stundenabzug auf dem Arbeitszeitkonto. Während die Vorinstanz, das LAG Schleswig-Holstein, entschied, dass Mitarbeitende in ihrer Freizeit nicht erreichbar sein müssen und daher auch nicht auf SMS des Chefs reagieren müssten, war das Bundesarbeitsgericht anderer Meinung: Wenn einem Arbeitnehmer oder einer Arbeitnehmerin auf der Grundlage der betrieblichen Regelungen bekannt sei, dass der Arbeitgeber die Arbeitsleistung für den folgenden Arbeitstag in Bezug auf Uhrzeit und Ort konkretisieren werde, seien Beschäftigte durchaus verpflichtet, eine solche per SMS mitgeteilte Weisung auch in der Freizeit zur Kenntnis zu nehmen.

Der Fall: Arbeitnehmer für kurzfristig eingeteilten Dienst nicht erreichbar

Der Rettungsanitäter war in zwei Fällen telefonisch und per SMS und in einem Fall auch per E-Mail für seinen Chef nicht erreichbar gewesen. Der Arbeitgeber wollte auf diese Weise einen kurzfristig zugeteilten Dienst kommunizieren. Denn eine Betriebsvereinbarung sah vor, dass „unkonkret zugeteilte Springerdienste für Tag- und Spätdienste bis 20 Uhr des Vortags vor Dienstbeginn im Dienstplan weiter konkretisiert werden können“.

Demnach hätte der Notfallsanitäter seinen Dienst am kommenden Tag um 6 Uhr morgens antreten sollen. Stattdessen meldete er sich wie ursprünglich geplant erst um 7.30 Uhr zur Arbeit. Der Arbeitgeber hatte da bereits einen Kollegen in Rufbe-

reitschaft geholt. Er wertete den Tag als unentschuldigtes Fehlen und zog die Stunden vom Arbeitszeitkonto ab. Zudem erteilte er ihm für sein Verhalten zunächst eine Ermahnung und als es zu einem weiteren, ähnlichen Vorfall kam, auch eine Abmahnung.

Rechtmäßige Abmahnung wegen Nichterreichbarkeit?

Der Notfallsanitäter wehrte sich gegen diese Sanktionen vor dem Arbeitsgericht. Er verlangte vom Arbeitgeber die Entfernung der Abmahnung aus seiner Personalakte sowie ihm die fehlenden Stunden auf seinem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben. Aus seiner Sicht war er nicht verpflichtet, sich während seiner Freizeit darüber zu informieren, wann er zu arbeiten habe. Zur Erklärung fügte er an, dass er sein Handy lautlos stelle, wenn er sich um seine Kinder kümmere. Der Arbeitgeber umgehe mit diesem Vorgehen die Anordnung von Rufbereitschaft, um Kosten zu sparen.

Der Arbeitgeber war überzeugt, rechtmäßig gehandelt zu haben. Der Arbeitnehmer sei aufgrund einer arbeitsvertraglichen Nebenpflicht verpflichtet, sich nach dem Beginn seines Dienstes zu erkundigen. Die Zeiten, in denen er sich informiere, seien nicht als Arbeitszeit zu bewerten.

BAG: Arbeitsleistung nicht wie erforderlich angeboten

Das Bundesarbeitsgericht erklärte das Urteil der Vorinstanz für fehlerhaft. Es entschied, dass die Abmahnung des Notfallsanitäters ebenso wie der Abzug der Stunden auf dem Arbeitszeitkonto rechtmäßig erfolgt seien. Dazu führte das Gericht aus, dass der Arbeitgeber sich an den infrage stehenden Tagen nicht im Annahmeverzug befunden habe, da der Arbeitnehmer

seine geschuldete Arbeitsleistung als Notfallsanitäter nicht wie erforderlich angeboten habe.

Der Arbeitgeber hatte dem Arbeitnehmer unstreitig per SMS mitgeteilt, den Dienst um 6 Uhr aufzunehmen. Dies genüge nach Ansicht des BAG dafür, dass der Notfallsanitäter sich tatsächlich um 6 Uhr zum Dienst hätte einfinden müssen. Der Arbeitgeber habe dadurch – entsprechend der Betriebsvereinbarung – den im Dienstplan eingetragenen Springerdienst wirksam konkretisiert und dem Arbeitnehmer eine entsprechende Weisung erteilt.

Dienstliche SMS müssen im Einzelfall auch in der Freizeit gelesen werden

Anders als das LAG Schleswig-Holstein kamen die obersten Arbeitsrichter zum Ergebnis, dass der Arbeitnehmer verpflichtet gewesen sei, die Weisung in Bezug auf den zugeteilten Dienst auch nach Feierabend zur Kenntnis zu nehmen. Dies folge aus einer mit der Arbeitspflicht in unmittelbarem Zusammenhang stehenden Nebenleistungspflicht, die er aufgrund der bestehenden Regelung in der Betriebsvereinbarung habe. Dieser Pflicht müsse er auch außerhalb seiner eigentlichen Dienstzeit als Notfallsanitäter nachkommen.

Kein Recht auf Unerreichbarkeit für Arbeitnehmer?

Das LAG Schleswig-Holstein hatte noch argumentiert, dass Beschäftigte über ihre Erreichbarkeit in der Freizeit selbst entscheiden können und SMS vom Arbeitgeber, die in ihrer Freizeit eingehen, erst bei Dienstbeginn lesen müssten. Das BAG hielt

dagegen die Regelung, eine SMS des Arbeitgebers auch in der Freizeit zur Kenntnis zu nehmen, für zumutbar. Es wies darauf hin, dass der Arbeitnehmende im Rahmen seiner geschuldeten Mitwirkungspflicht nicht ununterbrochen für den Arbeitgeber erreichbar sein müsse. Er könne schließlich frei entscheiden, wann und wo er die SMS lese, mit der der Arbeitgeber ihn über die Konkretisierung des Springerdienstes informiert. Und er sei keineswegs verpflichtet, den gesamten Tag auf sein Mobiltelefon zu schauen und sich dienstbereit zu halten.

Kenntnisnahme zur Arbeitseinteilung beeinträchtigt Freizeit nicht

Entgegen der Annahme des LAG Schleswig-Holstein, dass auch das Lesen einer dienstlichen SMS in der Freizeit Arbeitszeit sei, betonten die obersten Arbeitsrichter, dass es sich bei der Kenntnisnahme der Weisung zum konkretisierten Dienst nicht um Arbeitszeit im arbeitsschutzrechtlichen Sinne handele. Die Ruhezeit werde durch die Kenntnisnahme nicht unterbrochen.

Nicht nur, dass der Arbeitnehmer frei wählen könne, zu welchem Zeitpunkt er die Weisung zur Kenntnis nimmt. Auch sei der Moment der Kenntnisnahme zeitlich so geringfügig, dass er die Nutzung der freien Zeit nicht wirklich beeinträchtigt. Hier argumentierte das BAG auch damit, dass der EuGH in seiner Rechtsprechung zu den Fällen der Rufbereitschaft nicht thematisiert habe, dass der „Ruf“ zur Arbeitsleistung Arbeitszeit im Sinne der Richtlinie sei. ■■■

MEIKE JENRICH ist Redakteurin beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

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

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

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

Bianca Schillinger (bs)
bianca.schillinger@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

zmyk.de
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT
Kerstin Bertsch, Ruth Großler

BILDREDAKTION
Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich 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

Jonas Cordruwisch (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-557, 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
Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477
yvonne.gobel@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 Verwaltungen GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies
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 Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „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 Genehmigung 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.

Florian Hermann

Florian Hermann ist Personalleiter beim SC Freiburg. Der Sportclub ist mit mehr als 60.000 Mitgliedern der größte Sportverein Badens. Die Herrenmannschaft spielt zum achten Mal in Folge erstklassig, die Frauen bereits zum zwölften Mal.



Auf einen Kaffee mit ...

Der SC Freiburg genießt viele Sympathien in der Bundesliga. Wie ist es, für so einen Verein zu arbeiten?

Es ist ein tolles Gefühl, weil ich mich selbst von klein auf mit dem Verein und den Werten identifiziere. Durch die wöchentlichen Teamevents, also den Spieltagen, wächst man hier extrem zusammen. Und auf die Personalarbeit bezogen ist es natürlich Gold wert, dass der Verein medial stark begleitet wird.

Inwiefern braucht der Sportclub Recruiting? Bewerben sich nicht ohnehin sehr viele Menschen?

Als ich hier meine erste Stelle betreut habe, gingen über 430 Bewerbungen bei uns ein, ohne viel Werbung dafür gemacht zu haben. Erst einmal ging es also darum, den Recruitingprozess effizienter zu gestalten. Darauf möchten wir uns aber natürlich nicht ausruhen. Wir wollen auch diesen Bereich weiter professionalisieren. Damit haben wir begonnen, indem wir eine HR-Software eingeführt haben.

Was macht der SC Freiburg, um divers und inklusiv zu sein?

Wir sind Modellstandort beim bundesweiten Projekt „Steilpass – Fußballjobs für alle“. Hier geht es auch darum zu schauen, was wir intern verbessern können. Beim Recruiting etwa erarbeiten wir, wie wir Bewerbungen so vorurteilsfrei wie möglich bewerten können. Das ist notwendig, denn Fußball ist noch immer eine männerdominierte Branche.

Was sind weitere Projekte im HR-Bereich?

Wir haben beispielsweise die Entgeltabrechnungs-Software gewechselt, denn mit allen Spieltags-Aushilfen arbeiten für uns etwa 1.400 Menschen – das war zwingend notwendig, um uns zu professionalisieren.

Wie kamen Sie zum Sportclub?

Ich bin seit September 2022 Personalleiter beim SC. Dabei hatte ich bei meiner Bewerbung gar nicht so große Hoffnungen, weil ich mit der Fußballbranche beruflich nichts zu tun hatte. Ich habe davor elf Jahre beim Schreibgerätehersteller Schneider im Schwarzwald gearbeitet.

Haben Fußball-Profis auch Anspruch auf Urlaub?

Tatsächlich ja, es sind Arbeitnehmende wie du und ich. Aufgrund der Branche können sie sich aber nicht einfach freinehmen, wann sie wollen – das gibt faktisch der Verein vor. Urlaub ist normalerweise in der spielfreien Zeit.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit, um abzuschalten?

Ich kicke bei den Alten Herren in meinem Heimatort, das darf man mit 31 schon (lacht). Außerdem habe ich eine Tochter und einen Hund, mit dem ich viel draußen bin.

So mag ich den Kaffee:

-  Espresso
-  schwarz
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit Pflanzenmilch
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  gerne auch Tee



COPETRI

CONVENTION

DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

14. & 15. MAI 2024 | OFFENBACH BEI FRANKFURT AM MAIN

Mehr Infos und Early-Bird-Tickets auf copetri.com/convention

PEOPLE
TRANSFORMATION
INNOVATION



Sara Nuru



Tristan Horx



Katja Berlin



Janis McDavid

HR UND PAYROLL IM GRIFF.

WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

DATEV Lösungen für Lohn- und Personalwesen unterstützen im Zusammenspiel mit den innovativen HR-Systemen unserer Softwarepartner einen reibungslosen digitalen Workflow. Gemeinsam verhelfen wir Ihrer Personalabteilung zur optimalen Performance. Stellen Sie jetzt Ihren Personalbereich mit perfekt verzahnten und modular skalierbaren Lösungen langfristig sicher auf.



Mehr erfahren unter datev.de/HR



Zukunft gestalten.
Gemeinsam.