

Personalentwicklung
Ansätze zur Gestaltung eines
Lernökosystems im Unternehmen

Personalauswahl
Virtual Reality erobert die
Eignungsdiagnostik

Entgelttransparenzgesetz
BAG stellt wichtige Weichen für
den Auskunftsanspruch

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Inklusion
Eine Frage der Haltung



03/2021

personalmagazin.de 14.00 €

Schäffer-Poeschel | Trainer-Reihe

Für bessere Coachings, Trainings und Beratungen

DIE NEUE
TRAINER-
REIHE

S|P



Teams verstehen, führen und motivieren in Zeiten von New Work

- Unbewusste Beziehungsmuster im Team verstehen und Probleme lösen.
- Ergebnisse im Team, trotz Chaos. Apathie und destruktiver Reaktionsmuster
- Der Mensch als Individuum im Mittelpunkt der agilen Arbeitswelt

Mit Teamgeist führen

2020. 91 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-5143-7



Bessere Beziehungen und mehr Arbeitsqualität im Teamalltag

- Beziehungen im Team und im Arbeitsalltag verstehen und verbessern
- Auf der Basis von Psychologie, Soziologie, Neurologie und Bindungstheorien erarbeitet
- Online abrufbar:
Der Kurz-Roman zum Buch:
»Hanna & Sophie«

Teambeziehungen positiv gestalten

2020. 214 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-5022-5



Impulse für die Coaching-, Beratungs- und Führungsarbeit in NPOs

- Wichtige Schlüsselaspekte im Aufbau und der Führung von Non-Profit-Organisationen
- Einfache Instrumente für Allrounder in kleinen und mittleren Organisationen
- Aus der Erfahrung von Beratung und Gründung geschaffene Impulse

Organisationen wirksam entwickeln

2020. 300 S. Kart. € 39,95
ISBN 978-3-7910-4931-1
ET: 10. Dezember 2020



Bequem versandkostenfrei online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/coaching

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

warum sollen sich Betriebe, die an Leistung und Profit gemessen werden, mit dem Thema Inklusion beschäftigen? Die Antwort ist ganz einfach: Menschen mit Behinderung gehören zu uns, sie sind Teil unserer Familien, Teil der Belegschaften und unserer Kunden. 9,5 Prozent der Bevölkerung sind schwerbehindert, wobei der Anteil unter den über 60-Jährigen besonders hoch ist.

Viele Betriebe tun sich jedoch schwer damit, Menschen mit Behinderung einzustellen und zu beschäftigen. Ein Viertel der Betriebe bezahlt lieber die Ausgleichsabgabe. Natürlich gibt es Schwerbehinderte, deren Einsatzmöglichkeiten eingeschränkt sind oder die eine besondere Betreuung erfordern. Doch die Mehrzahl hat zwar ein Handicap, ist darüber hinaus aber leistungsfähig und motiviert. Als größte Hürde für die Einstellung von Menschen mit Behinderung erweisen sich oft die Barrieren in den Köpfen des Managements, mit denen sich unsere Autoren und Interviewpartner in der Titelgeschichte auseinandersetzen. Behinderungen sind zwar Teil unseres Alltags, doch wir tun uns vielfach schwer damit, offen mit dem Thema umzugehen. Das gilt für beide Seiten. Viele Menschen mit Behinderung verschweigen bei Bewerbungen ihr Handicap, weil sie befürchten, vorzeitig aussortiert zu werden. Recruitern oder Führungskräften fällt es schwer, das Thema offen anzusprechen, weil sie keine Erfahrung haben oder weil ihnen die Worte fehlen, angemessen darüber zu reden. Wir brauchen mehr Mut und Bereitschaft zur Offenheit. Und die Offenheit ist größer, als wir uns das manchmal vorstellen. Diese Erfahrung haben wir auch in der Redaktion gemacht. Unsere Titelgeschichte wollten wir nicht mit Symbolen, sondern mit authentischen Personen bebildern. Wir waren überrascht, wie schnell wir sieben Beschäftigte mit Behinderung gefunden haben, die sich an unserem Fotoprojekt beteiligen wollten. Unser Fotograf Fabian Raabe hat dafür einen besonderen Weg via Videocall gewählt: Unter seiner Anleitung haben sich die Porträtierten vor ihren Laptops und Tablets positioniert und er hat seinen Bildschirm abfotografiert. Herausgekommen sind nicht nur eindrucksvolle Bilder, sondern auch spannende Einblicke in außergewöhnliche Biografien. Lassen Sie sich von unserer Titelgeschichte ermutigen, mehr Inklusion zu wagen.

Reiner Straub
Herausgeber

„Wir müssen mehr Inklusion wagen. Dafür brauchen wir Menschen, die mit Behinderungen umgehen wollen und können.“



Community

6 *Virtueller Roundtable*
Mehr Altersvorsorge für Frauen

7 *HR-Szene*
Personaler im „Clubhouse“
 HR vernetzt sich und diskutiert in der neuen Trend-Audio-App

8 *Personalien*
Das wird ein guter Monat für ...
 Die wichtigsten Stellenwechsel in HR

9 *Vorschau*
Termine
 New Work Experience streamt aus der Elbphilharmonie

11 *Vergütungscheck*
HR Development
 Das verdienen Junior, Expert und Senior HR Developer



42

Transformation beim Mineralölkonzern Total: Der HR-Bereich von Total Deutschland hat sich strategisch neu aufgestellt und seine Prozesse digitalisiert.



„Distance Portraits“ nennt der Fotograf Fabian Raabe die Fotoserie, in der er Menschen per Videostream porträtiert. Da derzeit persönliche Fotoshootings nur bedingt möglich sind, fotografierte er auch die im Titelthema vorgestellten Personen auf Distanz.

Schwerpunkt

14 *Einleitung*
Eine Frage der Haltung
 Menschen mit Behinderung zu beschäftigen, ist mehr als eine Pflichtaufgabe

18 *Small Talk Facts*
Inklusion
 Wissenswertes zum Thema

20 *Vorurteile*
Echte und vorgeschobene Barrieren in Unternehmen
 Woran die Inklusion scheitern kann und wie sich das ändern lässt

25 *Unternehmenskultur*
HR als Partner, Akteur und Motor
 Wie Inklusion in der Organisation gestaltet werden kann

30 *Interview*
„Eine Behinderung ist für uns kein Entscheidungskriterium“
 Silvia Kopp und Ulf Hüttmann von BSH Hausgeräte im Gespräch

36 *Arbeitsrecht*
Was Inklusionsvereinbarungen bringen
 Vor- und Nachteile im Überblick

Strategie & Führung

42 *Transformation*
Ein Weckruf für HR
 Wie die Total-Gruppe nach einer weltweiten Mitarbeiterumfrage ihre HR-Arbeit neu ausrichtete

46 *Serie HR-Organisationsmodelle I*
Die sechs Prinzipien der HR-Netzwerk-Organisation
 Von agilen Prozessen bis zu cross-funktionalen Strukturen

48 *Serie HR-Organisationsmodelle II*
Die HR-Netzwerk-Organisation in der Praxis
 Der HR-Bereich der IT-Beratung Metafinanz ist konsequent kunden-zentriert aufgestellt und nennt sich Staff Development Shop

HR-Management

54 *Out of the box*

Fahrrad-Boom

News rund um den Aufschwung des Velo in der Coronakrise

56 *Out of the box*

Personaleinsatzplanung

News, Tools und Entwicklungen

59 *Start-up-Corner*

Gründerinterview

Wie Auto.mates HR-Routineaufgaben automatisieren möchte

60 *Zeiterfassung*

Wenn die Zeit knapp wird

Wie Arbeitgeber mit dem EuGH-Urteil zur Zeiterfassung umgehen

64 *Learning & Development*

Lernökosysteme gestalten

Warum sich die Personalentwicklung mit dem Ansatz befassen sollte



64

Mensch, Technik, Kultur: Wie Sie ein erfolgreiches Lernökosystem im Unternehmen etablieren und gestalten.

70 *Innovation*

HR-Trends per Knopfdruck erkennen

Das Unternehmen Festo sichtet und bewertet mithilfe eines innovativen Tools Trends in HR

74 *Eignungsdiagnostik*

VR ist mehr als ein Spiel

Virtual-Reality-Assessments könnten vielversprechend für die Personalauswahl sein

78 *Entgelttransparenzgesetz*

Wenig Transparenz

BAG legt erstmals Kriterien für Auskunftsanspruch fest

82 *Betriebsrätestärkungsgesetz*

Mehr Rechte für Betriebsräte

Welchen Nutzen der Gesetzentwurf verspricht

82 *Recht*

Urteil des Monats

Personalrat bekommt Zeitaufwand für Sitzung außerhalb der Arbeitszeit gutgeschrieben

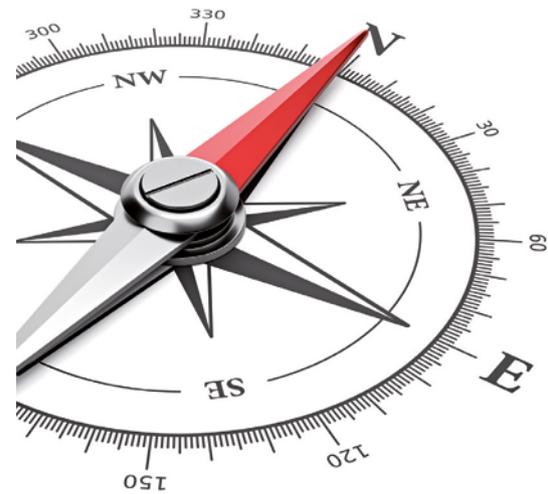
90 *Persönlich*

Auf einen Kaffee mit ...

Christina Schulte-Kutsch, SVP Talent & Organizational Development bei ZF Friedrichshafen

Standards

4 Editorial / 77 Impressum /
86 Stellenmarkt



2021: Sie sind wieder auf Kurs.

Und Ihre Mitarbeiter?

UNSERE MISSION

Erfolgreiche Entwicklung von Organisationen und Führungskräften

UNSERE TOOLS

Mitarbeiterbefragungen
360° Feedback

SONDERLÖSUNGEN

Pulsbefragungen
Gefährdungsbeurteilung
Digital Readiness Check

Expertise seit
über 20 Jahren

www.cubia.com

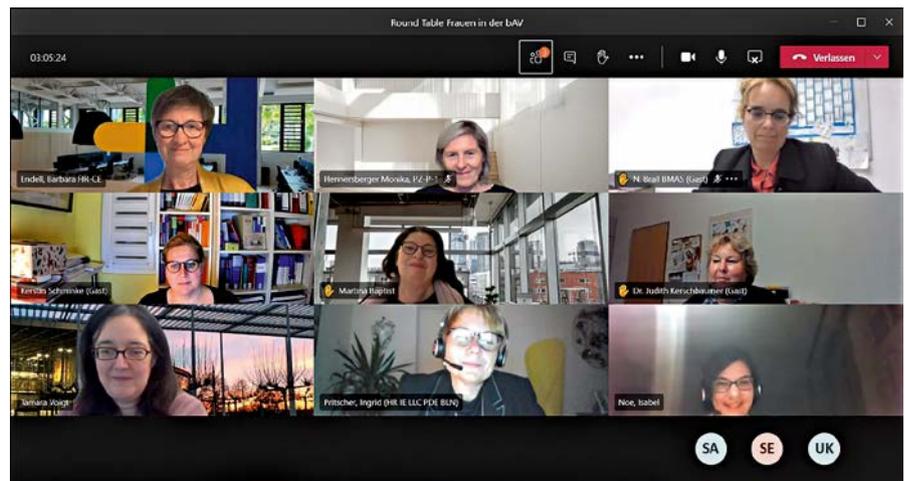
Rein virtuell fand der erste Round Table des Netzwerks „Frauen in der bAV“ statt. Neben der inhaltlichen Diskussion über aktuelle Themen der Altersvorsorgepolitik stand vor allem der spontane Beschluss, sich für die Verbreitung der bAV bei Frauen einzusetzen, im Mittelpunkt des Expertinnenaustauschs.

Von Katharina Schmitt

Mehr Altersvorsorge für Frauen

● In der deutschen betrieblichen Altersversorgung (bAV) agieren viele einflussreiche Frauen. Sie sind mit fundiertem Fachwissen Vordenkerinnen der Branche und wichtige Akteurinnen der Altersvorsorgepolitik. Grund genug für 15 bAV-Expertinnen aus Politik, Unternehmen, Verbänden, Ministerien und Gewerkschaften, eine Plattform zum Erfahrungsaustausch über Brancheninnovationen, Trends und Lösungen am bAV-Markt zu gründen, um sich gemeinsam für eine starke, einfache, digitale und flächendeckende bAV einzusetzen.

Der wichtigste Effekt des Netzwerks zeigte sich am Ende der digitalen Ver-



„Wir brauchen eine gezielte, auf Frauen ausgerichtete und unternehmensübergreifende Informationspolitik.“

Utta Kuckertz-Wockel, Initiatorin des Netzwerks „Frauen in der bAV“

anstaltung – und beweist, dass Synergieeffekte und kreative Aktionen auch über virtuelle Distanz hinaus entstehen können: Nach intensiven Diskussionen zu den Agendathemen „Sozialpartnermodell“ und „Digitale Rentenübersicht“ stellte Round-Table-Teilnehmerin Dr. Barbara Endell, Leiterin Human Resources bei Heidelberger Druckmaschinen, die Frage nach Sinn und weiterem Benefit des hochkarätig besetzten Netzwerks. Die Lösung lag nicht allzu fern: Künftig will sich das Netzwerk für die stärkere Verbreitung der bAV bei Frauen einsetzen. Die Notwendigkeit einer solchen Aktion belegte Endell mit Verweis auf das aufgrund von Teilzeittätigkeit und Elternzeit in der Regel bei Frauen wesentlich niedriger als bei Männern ausfallende Alterseinkommen. Beispielsweise liege die durchschnittliche bAV bei Frauen ab

65 Jahren bei 332 Euro im Monat, Männer dagegen beziehen im Schnitt 663 Euro bAV im Monat. Handlungsfelder sieht das Netzwerk insbesondere im Kampf gegen das Informationsdefizit bei Frauen, doch auch Gestaltungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene oder gesetzliche und tarifliche Regelungen sollen in den Blick genommen werden. „Die vielfältigen Förderoptionen der bAV ermöglichen eine gute Betriebsrente. Trotzdem ist die Verbreitung der bAV besonders bei Frauen gering. Was wir jetzt brauchen, ist eine gezielte, auf Frauen ausgerichtete und unternehmensübergreifende Informationspolitik. Ich freue mich darauf, dies gemeinsam mit unserem Frauennetzwerk anzugehen“, erklärt Utta Kuckertz-Wockel, Senior Managerin des Beratungsunternehmens Lurse, von der die Initiative zur Netzwerkplattform ausgeht. ■

Jetzt wird geredet: HR im Clubhouse-Fieber

Was ist das eigentlich, dieses Clubhouse? Seit Anfang des Jahres entwickelte sich um die Audio-only-App ein regelrechter Hype. Auch viele Akteure der HR-Szene experimentieren intensiv mit der „Live-Podcast-Plattform“ zum Mitreden.

● Cawa Younosi, Head of People Germany von SAP, ist bei sich zu Hause fürs Kochen und Abwaschen zuständig, sagt er. „Heute Morgen habe ich festgestellt, dass kein Kaffee da war, so hat mein Tag in der Schlange bei Aldi begonnen, gefolgt von zwei bis drei Pressegesprächen.“ Auch bei Gunnar Kilian, Personalvorstand von Volkswagen, geht es morgens von einem Skype-Gespräch in die nächste MS-Teams-Sitzung. „Ich versuche mir den Tag so zu strukturieren, dass ich mir mittags meine HR-Themen hinlegen kann, die mir besonders Spaß machen.“ Die beiden HR-Persönlichkeiten zeigten sich Anfang Februar auf Clubhouse nahbar und die HR-Community war eingeladen, mit ihnen zu diskutieren, gerne auch über die Betriebscurrywurst, Weintasting oder eine Hundesitting-App.

Szene-Geplauder unter Datenschutz und Zugangs- beschränkungen

Die Clubhouse-App schwappte Anfang des Jahres vor allem über Politiker und Stars von den USA nach Deutschland. Sie bietet ein reines Live-Audio-Format – ohne Aufzeichnung, Bild und Chat-Funktionen. Mitglieder können ein persönliches Profil anlegen und Räume eröffnen, die den eigenen Followern automatisch in der Timeline angezeigt werden. Wer dort an einer Diskussion teilnehmen möchte, hebt virtuell die Hand und findet sich alsbald auf der „Bühne“ wieder, einer Art Audio-Fishbowl, um auf Zuruf die Stummschaltung aufzuheben und sich ins Gespräch einzuschalten. Anmelden kann sich bis dato nur, wer eine Einladung eines Clubhouse-Mitglieds erhält und ein Apple-Endgerät nutzt. Während Interessierte in verschiedenen Foren leicht an Einladungen kommen oder sich schnell jemand mit einem freien „Invite“ findet, schauen Android-Nutzer derzeit tatsächlich in die Röhre. Wer auf ein Firmen-Handy ausweicht, sollte jedoch aufpassen, denn Clubhouse möchte die Kontakte anzapfen. Diese Aufforderung können Nutzer zwar ablehnen, müssen dann aber auch in Kauf nehmen, dass sie damit niemanden selbst auf die Plattform einladen können.

Bei aller Kritik am beschränkten Zugang und dem Datenschutz, eines hat die Clubhouse-App geschafft: Sie ist DAS Szene-Gespräch, auch in HR. Zoom-Fatigue, FOMO (Fear of

missing out, deutsch: die Angst, etwas zu verpassen) oder der Wunsch, neue Sichtweisen kennenzulernen – die Gründe für den Hype sind vielfältig.

Gelegentlich ruckelt es noch im Experimentier- raum für HR-Influencer und Vorstände

In den Clubhouse-Räumen tummeln sich zahlreiche HR-Influencer, aber auch Personalentscheider und Führungskräfte. Elke Eller, noch Personalvorständin der TUI, sprach darüber, wie sie in der Corona-Situation aus dem Homeoffice Nähe im Team zu schaffen versucht. Gunnar Kilian freute sich über den flexiblen und „iterativen“ Haustarifvertrag für die „Car. Software Organisation“, in der Volkswagen die Softwareentwicklung des Konzerns markenübergreifend bündelt. Frauke von Polier, seit Kurzem Board Director von Hey Jobs, und Marc Wagner, Lead Employee Experience von Fiducia & GAD IT, moderierten eine angeregte Diskussion im Zusammenhang von Wertschätzung, Leistung und Kundenzufriedenheit. Auch viele Fragen rund ums Homeoffice oder Recruiting mit Clubhouse standen schon auf der Agenda.

Ein guter Austausch steht und fällt mit der Moderation. Förderlich sind gezielte Fragen,

gelegentliche kurze Zusammenfassungen oder aktive Einladungen an Zuhörende, auf die Bühne zu kommen. Da viele neu auf Clubhouse sind, ruckelt es hier und da. Schnelles Ein- und Ausschalten der Mikrofone gilt als Applaus, lässt sich aber auch so verstehen, dass jemand sich zu Wort melden möchte. Bisweilen landen auch einige Podiumsteilnehmende in separaten Clubhouse-Räumen. Kleine Pannen nimmt aber niemand übel, schließlich ist Clubhouse im Moment vor allem noch eines: ein großer Experimentierraum.

In den nächsten Wochen dürfte die App ausgereifter werden. Aber auch andere soziale Netzwerke wie etwa Twitter arbeiten bereits an ähnlichen Features. Ob auf Clubhouse oder anderswo, das Audio-Fieber in HR ist erwacht. ■■■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und hat sich für das Personalmagazin in Clubhouse umgesehen. Für sie ist die Audio-only-App vor allem ein Networking-Mixer: geeignet, um neue Kontakte jenseits der eigenen Social-Media-Bubble zu knüpfen.

Das wird ein guter Monat für ...



Katja Groß

Ab dem 1. März ist Katja Groß im Vorstand von Fielmann für das Personalressort zuständig. Seit 2018 hatte Vorstandsvorsitzender Marc Fielmann das Ressort kommissarisch geführt. Katja Groß ist Diplompsychologin und verfügt über einen Master in Wirtschaftsrecht. Sie ist seit 2001 im Unternehmen tätig und startete zunächst als Referentin Führungskräfteentwicklung. Sukzessive übernahm sie Führungsverantwortung, wurde 2010 Abteilungsleiterin Philosophietraining und verantwortet seit 2014 die Personalentwicklung. Seit 2018 arbeitet sie als Personalleiterin des Unternehmens.



Bernhard Günther

Zuletzt war er Chief Financial Officer (CFO) und Chief Human Resources Officer (CHRO) des Energieunternehmens Innogy. Der Energiebranche bleibt er treu: Seit dem 1. Februar fungiert Dr. Bernhard Günther als CFO und Mitglied des Executive Management Teams der Fortum Corporation mit Hauptsitz in Espoo/Finnland.



Achim Lange

Michael Berndt, langjähriger Vorstand für den Bereich Finanzen, Verwaltung und Personal der Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, geht Ende März in den Ruhestand und übergibt die Verantwortung an Achim Lange (Foto). Der Diplom-Mathematiker leitete zuletzt das Portfoliomanagement im Private Banking der Hamburger Sparkasse.



Kemo Razanica

Seit dem 1. Februar übt Kemo Razanica das Amt des Personalvorstands und Arbeitsdirektors von RWE Power aus. Der 55-Jährige bringt langjährige HR- und gewerkschaftliche Erfahrung mit. Zuletzt leitete er als Personaldirektor der RAG Aktiengesellschaft die Unternehmensbereiche Rückzug und Belegschaft und verantwortete den Geschäftsbereich Personal der RAG Verkauf. Nach einer gewerblich-technischen Tätigkeit in der Kokerei Zollverein war er von 1990 bis 2006 Gewerkschaftssekretär der IG BCE.

Streaming aus der Elbphilharmonie

20. April / Online – Die New Work Experience 2021 (NWX21) kann im April nicht als Präsenzveranstaltung stattfinden, sondern wird in den digitalen Raum verlegt. Dabei spielt die bisherige Location weiterhin eine zentrale Rolle: Am Vormittag werden die Beiträge live aus der Elbphilharmonie in Hamburg gestreamt. Das kostenpflichtige Nachmittagsprogramm wird vertiefende Workshops, Diskussionen und die Möglichkeit zum virtuellen Austausch und Networking bereitstellen.

<https://nwx.new-work.se>

Geeignet für: Alle, die sich mit New Work und der Zukunft der Arbeit beschäftigen.

Spaßfaktor: Für diejenigen, die bislang noch nicht die Möglichkeit hatten, zur New Work Experience in die Elbphilharmonie zu fahren, fallen diesmal die Hürden der Anreise weg. Die Veranstalter planen, den Livestream am Vormittag frei zugänglich zu machen.

Gut zu wissen: Die Referenten und Inhalte des Vormittagsprogramms sowie die vertiefenden Workshops und Networking-Möglichkeiten am Nachmittag werden im Laufe des Februars bekannt gegeben.



Die Coronapandemie führt dazu, dass es immer wieder Änderungen bei HR-Events geben kann, die als Präsenz- oder hybride Veranstaltungen geplant waren. Hier geben wir einen Überblick über Termine, die zu unserem Redaktionsschluss bekannt waren. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

Termine

2. und 3. März / Berlin und online
Zukunftsmarkt Altersvorsorge
www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info

17. März / Online
Recruiting Trends 2021: Diversity Recruiting
www.competitiverecruiting.de

22. bis 23. März / Online
Strategiegipfel Personal: digital
www.project-networks.com

22. bis 25. März / Online
Talent-pro Online Konferenz
www.onlinekonferenz.talentpro.de

22. bis 25. März / München und online
Big & Growing New Work Festival
www.bigandgrowing.com

24. März / Online
DGFP-Kompetenzforum digital „Digitales Pre- und Onboarding“
www.dgfp.de



HR Software mit WOW Effekt
www.rexx-systems.com



Vergütungs-Check HR Development

Median des Jahreszieleinkommens*

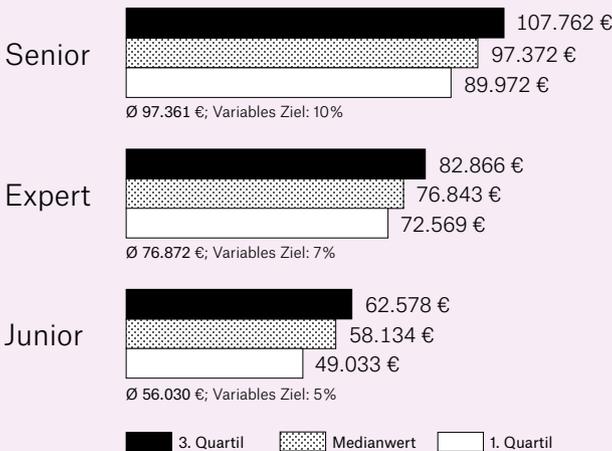
€ 76.843

+2,0% Veränderung zum Vorjahr

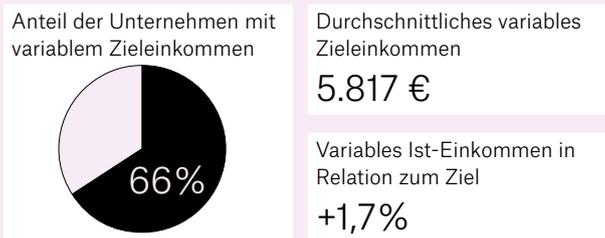
Der Durchschnitt

Alter 44 Jahre	Anteil mit Firmenwagen 4%	Frauenanteil 33%
Betriebszugehörigkeit 14 Jahre		
Wochenarbeitszeit 38,3 Stunden		

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen

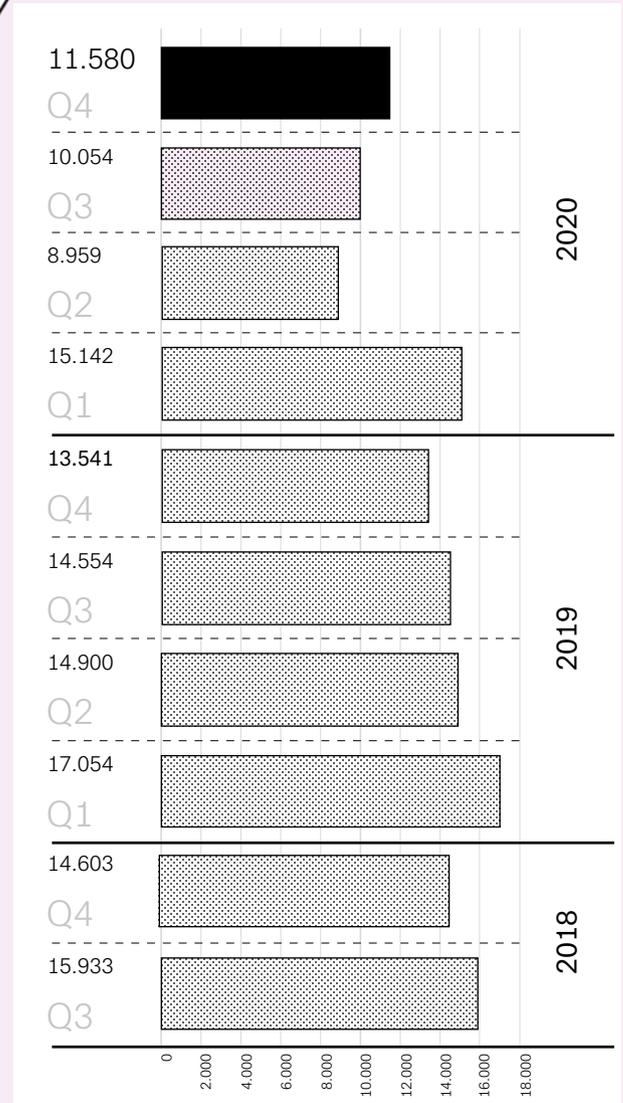


Variable Vergütung



* Medianwert, Fixum plus variables Zieleinkommen

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



Der HR-Stellenmarkt erholt sich

HR-STIX Q4/2020



Nach dem eklatanten Einbruch des HR-Stellenmarkts zu Beginn der Coronapandemie nehmen die Jobangebote für HR-Profis wieder zu. 11.580 HR-Profis wurden im vierten Quartal 2020 gesucht – gut 1.500 mehr als im zweiten Quartal und über 2.600 mehr als im dritten Quartal. Der HR-Stellenmarktindex HR-Stix, für den Index Research über 200 Print- und Online-Quellen

auswertet, liegt zwar noch deutlich unter den Zahlen von Ende 2019 oder Anfang 2020, aber alle Zeichen deuten auf eine weitere Erholung hin. HR-Profis werden vor allem für die Personalberatung und -vermittlung benötigt (3.323 Stellenangebote) und für die Zeitarbeit (2.738).

Personalwirtschaft in Theorie und Praxis

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop

Von den theoretischen Grundlagen über wesentliche Handlungsfelder bis hin zu aktuellen Entwicklungstendenzen werden alle wichtigen Teilbereiche modernen Personalmanagements beleuchtet. Mit einem eigenen Kapitel zum für Personaler ebenfalls relevanten Themenbereich der Organisation und mit Fokus auf die Entwicklungen durch die Digitalisierung der Personalwirtschaft.

Becker/Becker

PERSONALWIRTSCHAFT

Lehrbuch für Studium und Praxis

2. Auflage 2021. 430 S. Kart.

Buch: ISBN 978-3-7910-4785-0 | € 29,95

eBook: ISBN 978-3-7910-4786-7 | € 25,99

Das Buch erklärt und bewertet personalwirtschaftliche Muster ökonomisch aus Sicht von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Es vermittelt ein Verständnis der institutionenökonomischen Theoriebildung und der empirischen Forschung – und damit die Grundlagen einer evidenzbasierten Personalpraxis. Zudem steht die Kompetenz zur Interpretation und Reflexion empirischer Ergebnisse im Fokus.

Schneider/Sadowski/Frick/Warning

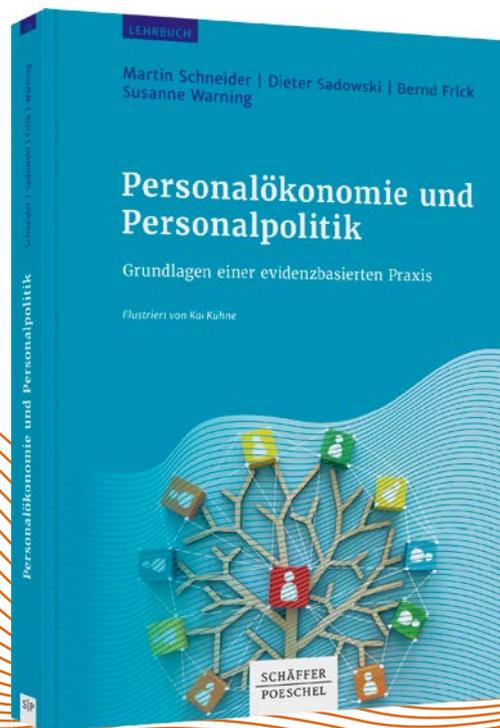
PERSONALÖKONOMIE UND PERSONALPOLITIK

Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis

2020. 324 S. Kart.

Buch: ISBN 978-3-7910-4861-1 | € 34,95

eBook: ISBN 978-3-7910-4862-8 | € 29,99



SCHÄFFER
POESCHEL

Schwerpunkt

Fast zehn Prozent der Deutschen sind schwerbehindert. Der Umgang mit Behinderungen am Arbeitsplatz sollte eigentlich selbstverständlich sein. Aber oftmals fehlt es an den richtigen Kompetenzen – und an einer inklusiven Unternehmenskultur.

Inklusion

Fotos Fabian Raabe





Christoph Pizarz, Bereichsleiter Hallennutzung, Pfeffersport e.V.

„Bereits in den Bewerbungen habe ich auf die Querschnittslähmung aufmerksam gemacht und die für die jeweilige Stelle positiven Argumente offengelegt. Sobald ein Treffen zustande kommt, ist die Situation für beide Seiten offensichtlich und nicht durch mögliche Überraschungen negativ behaftet. Um gut arbeiten zu können, benötige ich Vertrauen, ein hohes Kommunikationslevel und einen barrierefreien Arbeitsplatz. Dieser schließt für mich einen stufenlosen Zugang, eine Behinderten-toilette und ein vorurteilsfreies Klima mit ein. Positive Situationen, die eine selbstverständliche gleichberechtigte Kultur ausmachen, erlebe ich täglich bei meinem Arbeitgeber.“



Madeleine Fikentscher, Fachberaterin im Integrationsfachdienst

„Aus meiner Sicht braucht es vom Arbeitgeber Offenheit und die Bereitschaft, eine Person mit Behinderung einzustellen und auf ihre besonderen Bedürfnisse einzugehen. Gegenseitiges Vertrauen ist für mich sehr wichtig. Ich muss mich als Mitarbeiterin wertgeschätzt und akzeptiert fühlen. Zudem benötige ich aufgrund meiner Seheinschränkung eine spezielle Arbeitsplatzausstattung mit großem Bildschirm, Vergrößerungssoftware und mobilen Lesehilfen.“

Eine Frage der Haltung

Von Daniela Furkel

Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ist mehr als das Vermeiden der Ausgleichsabgabe. Es geht unter anderem darum, Mitarbeitende, die im Laufe ihres Berufslebens einen Unfall hatten oder erkrankten, weiter einzusetzen, und darum, die Vielfalt im Unternehmen zu fördern. Inklusion ist eine Frage der Haltung, der Führungs- und der Unternehmenskultur. Die zentrale Rolle dabei spielt HR.

● Menschen mit Behinderung zu beschäftigen ist für zahlreiche Unternehmen eine Bürde, die sie nach Möglichkeit vermeiden wollen. Die Angst vor Umbauten und der Einrichtung von barrierefreien Arbeitsplätzen, die Furcht vor möglichen Konflikten im Team und die Sorge, sich im Förderdschungel nicht zurechtzufinden, führen dazu, dass viele Arbeitgeber lieber die Ausgleichsabgabe zahlen, als Menschen mit Behinderung zu beschäftigen. Hinzu kommt die spezielle Arbeitssituation durch die Coronapandemie, die dazu führt, dass im Moment ganz andere Themen als die betriebliche Integration von Menschen mit Behinderung im Vordergrund stehen.

Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, für die die Teilhabe behinderter Menschen am Berufsalltag ein wichtiges Anliegen ist. Sie sehen Inklusion als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung an, als wichtigen Bestandteil von Diversity und erkennen die Vorteile einer inklusiven und vielfältigen Firmenkultur. Zudem gilt: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass im eigenen Unternehmen Menschen mit Behinderung arbeiten, selbst wenn HR nichts davon weiß. Immer noch verschweigen Beschäftigte ihre Beeinträchtigung – entweder aus persönlichen Gründen oder weil sie Nachteile im Beruf befürchten.

Die Inklusion ist schon vor der Coronapandemie ins Stocken geraten

Doch die Inklusion von Menschen mit Behinderung ist 2019 ins Stocken geraten. Als eine Ursache hierfür sieht die Aktion Mensch im kürzlich erschienenen Inklusionsbarometer Arbeit die sich eintrübende Stimmung auf dem Arbeitsmarkt an. Diese Situation wird seit März 2020 durch die Coronapandemie verschärft, die gravierende Auswirkungen für den Arbeitsmarkt insgesamt mit sich brachte.

Im Januar 2021 ist die Zahl der bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitslos gemeldeten schwerbehinderten Menschen auf 180.047 gestiegen. Im Vergleich zum Januar 2020 waren das 18.972 Personen (11,8 Prozent) mehr. Insgesamt ist die Zahl der registrierten Arbeitslosen im Januar 2021 gegenüber dem Vorjahresmonat um 475.140 Personen (19,6 Prozent) gestiegen. Der Anstieg der Arbeitslosigkeit schwerbehinderter Menschen war im Vergleich zum Anstieg bei allen arbeitslosen Menschen also erfreulicherweise prozentual geringer. Für die Zukunft fürchten die Autoren des Inklusionsbarometers jedoch, dass die Zahl der

arbeitslosen Menschen mit Behinderung weiter ansteigen wird. Schon jetzt seien die seit 2016 gemachten Fortschritte bei der Einbindung von Menschen mit Behinderung in den allgemeinen Arbeitsmarkt durch die Coronapandemie zunichtegemacht.

Das besondere Potenzial nutzen

Aber es gibt auch Unternehmen, die während der Pandemie die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung sogar ausgebaut haben. So ist bei der BSH Hausgeräte GmbH die Anzahl der Schwerbehinderten und Gleichgestellten im Jahr 2020 angestiegen (siehe Interview auf Seite 30). Die Haltung des Unternehmens zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung beschreibt CEO Dr. Carla Kriwet: „Wir sind überzeugt, dass die vielfältigen Perspektiven bei der BSH einen positiven Einfluss auf unseren Erfolg haben. Deshalb haben wir das Thema Vielfalt fest in unserem Leitbild verankert. Zugleich spiegelt sich darin die Vielfalt unserer Konsumenten. Diese Mischung verschafft uns Vorteile auf den globalen Märkten. Für uns ist Diversität die Wertschätzung der Gesamtheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partner und Konsumenten – in ihrer Vielfalt und Gemeinsamkeit.“

Viktor Eckl, Gesamtschwerbehindertenvertreter des Unternehmens, ergänzt dazu: „Menschen mit Behinderung werden aufgrund ihrer Behinderung vielfach unterschätzt. Häufig sind gerade Menschen mit Behinderung gut qualifiziert und sehr engagiert. Sie wollen Leistung bringen. Dieses besondere Potenzial haben wir seit Jahren erkannt.“ Gemeinsam mit der Firmenseite achten er und die weiteren Vertrauensleute der Schwerbehinderten darauf, dass ein adäquates Arbeitsumfeld und gegebenenfalls spezifische Unterstützungshilfen zur Verfügung gestellt werden. „Wenn andere Unternehmen die Einstellung von Menschen mit Behinderung scheuen, verbauen sie sich damit auch Chancen“, so Viktor Eckl.

Die Ausgleichsabgabe soll erhöht werden

Es gibt viele weitere positive Beispiele von Unternehmen, die Inklusion wichtig nehmen. Dazu zählen etwa die Preisträger des Inklusionspreises für die Wirtschaft, zu denen unter anderem die Deutsche Telekom, Daimler, Zalando Logistics und Siemens gehören sowie zahlreiche kleinere Handwerks- und Einzelhan-

delsbetriebe. Diese ganz unterschiedlichen Unternehmensbeispiele zeigen: Inklusion ist in Firmen aller Größen möglich, auch wenn die Ausgleichsabgabe nur Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten betrifft. Um den Druck auf Unternehmen zur Anstellung von Menschen mit Behinderung zu erhöhen, will Bundesarbeitsminister Hubertus Heil diese „Strafzahlung“ deutlich anheben. Ab 2022 sollen Unternehmen ohne Mitarbeitende mit Schwerbehinderung pro unbesetztem Platz 720 Euro zahlen. Aktuell muss ein Unternehmen, das weniger als zwei Prozent der Stellen mit schwerbehinderten Menschen besetzt hat, 360 Euro abführen.

Ob Druck der richtige Weg ist, um mehr Inklusion zu ermöglichen, erscheint jedoch zweifelhaft. Zielführender ist es sicherlich, mit guten Beispielen und Wissensvermittlung die Haltung der Arbeitgeber zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung nachhaltig zu verändern.

Information und Förderung statt Druck

Einen Vorstoß dazu macht eine Wissensreihe von Rehadat, die Informationen zu verschiedenen Behinderungen und Krankheiten von Depression bis Diabetes, von Multipler Sklerose bis zu Mukoviszidose zur Verfügung stellt. Die Wissensreihe beschreibt mögliche Auswirkungen auf das Berufsleben, stellt Hilfsmittel vor und nennt Ansprechstellen. Bei Rehadat ist auch der Personalkompass Inklusion erschienen. Der Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung gibt einen Überblick über Fördermöglichkeiten und stellt anhand von Praxisbeispielen dar, wie Inklusion gelingen kann.

Auch die Bundesagentur für Arbeit setzt sich verstärkt für die Inklusion von Menschen mit Behinderung ein und stellte für das Jahr 2021 rund 2,7 Milliarden Euro in den Haushalt ein, um die Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen zu fördern. Das sind 40 Millionen Euro mehr als im Jahr 2020. Mit dem erhöhten Budget sollen unter anderem die Aus- und Weiterbildung von Menschen mit Behinderung gefördert, Eingliederungszuschüsse an Arbeitgeber oder Leistungen zur beruflichen Bildung bestritten werden. „Wir werden nach der Pandemie wieder über Fachkräftebedarfe sprechen. Menschen mit Behinderungen sind häufig gut qualifiziert und motiviert. Das ist eine Chance für Unternehmen, die händeringend Fachkräfte suchen“, so Christiane Schönfeld, Vorstand Personal und Finanzen.

Darüber hinaus will die Bundesagentur für Arbeit mit gutem Beispiel in ihrer Funktion als Arbeitgeberin vorangehen. 2019 waren bei der BA fast elf Prozent der Beschäftigten schwerbehindert. Damit liegt die BA deutlich über der geforderten Quote von fünf Prozent. Doch die meisten Unternehmen in Deutschland

erfüllen die Beschäftigungsquote Schwerbehinderter nicht. Im Durchschnitt liegt diese bei 4,62 Prozent und damit niedriger als im Vorjahr (4,63 Prozent).

Darüber hinaus existieren Menschen mit Behinderung kaum in den Bildwelten und in der Personalmarketing-Kommunikation der Unternehmen. Das stellte die Bildagentur Getty Images in einer Studie mit dem Marktforschungsunternehmen Yougov fest: Nur 15 Prozent der über 10.000 befragten Personen aus 26 Ländern fühlen sich durch Werbung oder Unternehmenskommunikation angemessen vertreten. Laut Studie zeigten die Bildwelten der Unternehmen meist Stereotype, in denen Diversität kaum vorkommt. Offenbar haben Arbeitgeber in Deutschland dieses Manko inzwischen erkannt: Hierzulande habe die Suche in der Bilddatenbank von Getty Images nach visuellem Material, das „Diversität“ und „echte Menschen“ darstellt, um rund 30 Prozent zugenommen.

Digitalisierung erleichtert den Arbeitsalltag

Eine weitere erfreuliche Entwicklung stellte der IW-Report „Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung in Zeiten der Digitalisierung“ fest, eine Online-Befragung, an der Personalverantwortliche aus 1.226 Unternehmen teilnahmen. Die Studie aus dem Frühjahr 2020 ermittelte, dass die Digitalisierung einen positiven Einfluss auf die Inklusion von Menschen mit Behinderung hat: Unternehmen, die stark auf Digitalisierung setzen, beschäftigen häufiger Menschen mit Behinderung als Unternehmen ohne Bezug zu Digitalisierung. Fast 30 Prozent aller Unternehmen sehen durch

die Digitalisierung zudem neue Chancen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung.

Laut Studie erleichtern schon heute digitale Tools den Arbeitsalltag von Menschen mit Behinderung. Insbesondere mobile Endgeräte zum ortsunabhängigen Arbeiten und zur virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit werden von den befragten Unternehmensvertretern als große Erleichterung angesehen. 20 Prozent aller Unternehmen setzen digitale Technologien gezielt ein, um Menschen mit Behinderung im Arbeitsalltag zu unterstützen. Insbesondere große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten achten darauf, dass eine neue Software barrierefrei ist. ■■■

DANIELA FURKEL, Chefreporterin des Personalmagazins, hat an vielen Sportevents mit Menschen mit Behinderung aktiv teilgenommen. Sie ist froh über die Motivation durch ihre Teamkollegen – und würde gern mal so schnell schwimmen wie diese.

Informationen zur Inklusion

Wissenswertes für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung finden Arbeitgeber auf diesen Portalen.

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
www.kofa.de

Informationsportal zur beruflichen Teilhabe Rehadat
www.rehadat.de

Unternehmensforum
www.unternehmensforum.org

Inklusion gelingt
www.inklusion-gelingt.de

Auch die Internetplattformen von BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) und ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) unterstützen Betriebe mit dem Ziel, die Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung erfolgreich zu gestalten.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, 2020

DIE MARKTÜBERSICHT FÜR HR-SOFTWARE

Foto: REDPIXEL.PL/shutterstock.com



ALLE WICHTIGEN ANBIETER AUF EINEN BLICK

Softwarelösungen für Lohn + Gehaltsabrechnung, Personalplanung und -controlling, eLearning, Bewerbermanagement (inkl. Personalauswahl), Digitale Personalakte, Travelmanagement, Performance-Management, Weiterbildung, Talentmanagement, Outsourcing, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement



Suchen Sie hier:
www.anbieterverzeichnis.haufe.de/hr-software

Was heißt
hier
behindert?

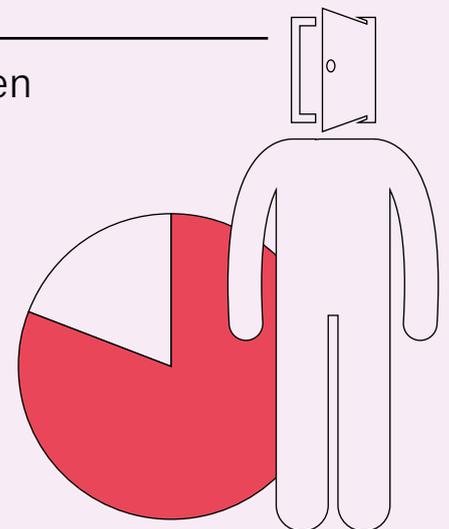
Smalltalk Facts Inklusion

Autismus · Bewegungsstörung · Blindheit/Sehbehinderung · Chronische Erkrankungen · Diabetes · Epilepsie · Gehörlosigkeit/Schwerhörigkeit · Geistige Behinderung · Hirnschädigung · Hochsensibilität · Kleinwuchs · Körperbehinderung · Krebserkrankungen · Lernbehinderung · Migräne · Multiple Sklerose · Nierenerkrankung · Psychische/seelische Erkrankung · Rheuma · Suchterkrankungen

Wenig Schubladendenken

81%

der HR- und Ausbildungsverantwortlichen sind der Meinung, dass ihre Kolleginnen und Kollegen die Einbeziehung von Menschen mit intellektuellen Behinderungen unterstützen würden.



Quelle: Skillssoft, Special Olympics, 2020

6%

betrug im Jahr 2019 der Anteil der schwerbehinderten Menschen im erwerbsfähigen Alter (15- bis 64-Jährige) an der Bevölkerung. In absoluten Zahlen sind das 3.237.045 Personen.

10,9%

der schwerbehinderten Menschen und gleichgestellten Personen waren im Jahr 2019 in Deutschland arbeitslos. Die allgemeine Arbeitslosenquote im gleichen Jahr belief sich auf 6,2 %.

4,6%

ist die Beschäftigungsquote der Menschen mit Schwerbehinderung und gleichgestellter Personen. Sie liegt noch immer unter der gesetzlich vorgeschriebenen Fünf-Prozent-Quote. Besonders hoch ist die Beschäftigungsquote im öffentlichen Dienst mit 6,8%, besonders niedrig in der Arbeitnehmerüberlassung mit 1,7%.

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

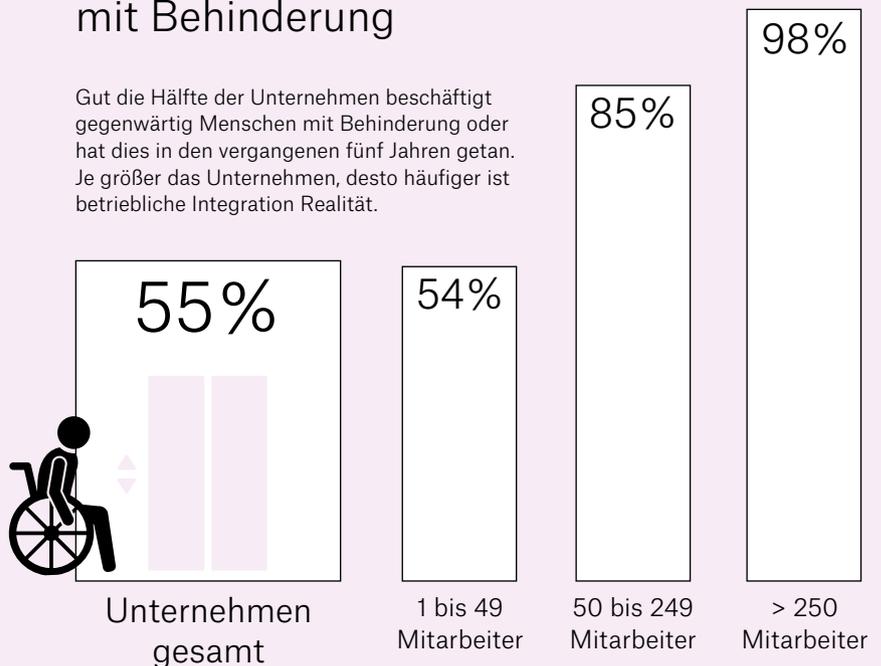


Sabine Weber-Treiber, Group Diversity Management, Erste Group Bank

„Ich bin in der glücklichen Lage, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem ich mich nicht benachteiligt fühle, da der Umgang sehr wertschätzend ist. Es gab bisher eigentlich keine Situation, in der ich bewusst benachteiligt wurde. Bei einer großen externen Firmenveranstaltung wurde ich im Vorfeld telefonisch kontaktiert und gefragt, welche Erfordernisse es gäbe, um auch mir als Rollstuhlfahrerin einen tollen Abend zu bereiten.“

Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Gut die Hälfte der Unternehmen beschäftigt gegenwärtig Menschen mit Behinderung oder hat dies in den vergangenen fünf Jahren getan. Je größer das Unternehmen, desto häufiger ist betriebliche Integration Realität.



Quelle: IW Personalpanel 2019

Seit Jahrzehnten versucht der Staat, mithilfe der Ausgleichsabgabe Unternehmen dazu zu motivieren, Menschen mit Behinderungen einzustellen. Das funktioniert mehr schlecht als recht. Inklusion wird nur dann zum Alltag, wenn Unternehmen begreifen, dass es sich wirtschaftlich lohnt, meint unser Autor. Und nur dann werden Barrieren abgebaut.

Echte und vorgeschobene Barrieren in Unternehmen



● Die Entscheider und Entscheiderinnen in den Unternehmen ziehen Menschen mit Behinderungen als Arbeitskräfte nur ernsthaft in Betracht, wenn sie wissen, dass es sich für sie tatsächlich lohnt. Und zwar nicht nur im Sinne veränderter Ausgleichsabgaben und erhaltener Förderungen, obwohl diese durchaus finanziell ins Gewicht fallen. Sondern im Sinne eines tatsächlichen unternehmerischen Vorteils, der sie schlagkräftiger und stärker macht. Von der Unternehmensspitze über sämtliche Führungsebenen und auch in der Personalabteilung muss das allen Beteiligten klar sein – dann klappt es auch mit der Inklusion.

Es rechnet sich aus mehreren Gründen, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen: Unternehmen erweitern etwa ihren Talentpool und erschließen neue Zielgruppen. Sie positionieren sich im Employer Branding attraktiv nach außen und nach innen. Sie werden insgesamt als Arbeitgeber attraktiver, aber auch die Loyalität der bestehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wächst, wenn diese sehen, dass auf ihre Bedürfnisse Rücksicht genommen wird. Ihre Effektivität steigt und die Krankenstände im Unternehmen werden dadurch sinken. Wer hier geeignete



Julia Moser, Senior Director, My Ability Social Enterprise

„Junge Menschen mit Behinderungen treten bereits vorbelastet mit eigenen Barrieren im Kopf in das Berufsleben ein. So ging es mir am Anfang meiner Karriere. Ich habe eine Hörsehinschränkung, das „Usher Syndrom“. Meine Eltern bekamen von Ärzten zu hören, dass ich nie einen Beruf ergreifen würde wie andere. Ich lernte, meine Behinderung zu verbergen. Meine Auseinandersetzung mit der Frage, ob Verstecken der richtige Weg ist, begann in einem Praktikum. Nach zwei Monaten sagte meine Chefin „Frau Moser, ich glaube, Sie hören schlecht?“ Das war mir unangenehm. Ich hatte es immer zu verbergen versucht. Ich sagte, dass ich nicht wollte, dass sich die Kollegen und Kolleginnen auf mich einstellen müssten. Die Chefin antwortete: „Wieso, auf die Kollegin aus der Buchhaltung müssen sich ja auch alle einstellen.“ Diese Kollegin pflegte sehr viel zu reden. Das hat mir eine neue Sichtweise geboten.

Als ich nach meinem Jurastudium in einer Kanzlei begann, hatte ich meine Sehinschränkung nicht thematisiert, da sie in meinem Fachgebiet keine Rolle spielte. Eines Tages sollte ich aber eine Baustelle besichtigen. Das war für mich gefährlich, barg viele Stolperfallen. Ich habe mich davor gedrückt. Ein Kollege musste übernehmen, ohne zu wissen, weshalb. Er war sicher unzufrieden, es wurde aber nie darüber gesprochen. Später beschloss ich, meine Behinderung bei Bewerbungsgesprächen offen anzusprechen. Zwar passierte es öfter, dass mein Gegenüber mich mental von der Shortlist strich, sobald ich meine Behinderung erwähnte. Dafür war es in Unternehmen, die auf echte Inklusion setzten, ein Trumpf. Dort wurde anerkannt, dass ich gelernt hatte, mit Herausforderungen umzugehen, fokussiert zu bleiben und mich durchzusetzen.“

Strukturen einführt, ist auch besser für die Zukunft gerüstet: Die Workforce wird älter und der Anteil von Menschen mit offensichtlichen und unsichtbaren chronischen Erkrankungen und Behinderungen nimmt zu.

Barrieren in den Köpfen

Damit das alles so funktioniert, müssen aber zuerst die Hürden abgebaut werden, die verhindern, dass Unternehmen Jobkandidaten und -kandidatinnen mit Behinderungen überhaupt in Betracht ziehen. Die wenigsten sind unüberwindbar. Denn diese Hürden befinden sich zum Großteil in den Köpfen der Unternehmensführung und der Personalverantwortlichen. Viele scheuen vor dem Thema zurück. Sie haben einmal von einem negativen Erlebnis mit einem Mitarbeiter mit Behinderung gehört und das prägt jetzt ihr Bild. Sie haben keine weiteren Berührungspunkte mit dem Thema. Ein typisches Vorurteil ist zum Beispiel: Diese Mitarbeitenden bringen keine Leistung; sie sind oft krank. Diese Vorbehalte und Befürchtungen lassen sich gut entkräften. Nur im Einzelfall gibt es Hindernisse, die

ein wenig Vorbereitung oder zusätzliche Planung erfordern. Ich zeige die aus meiner langjährigen Erfahrung wichtigsten Hindernisse beim Einstellen von Menschen mit Behinderung im Folgenden auf.

1. „Wir werden Mitarbeitende mit Behinderung nicht mehr los“

Die häufigste Sorge der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in Zusammenhang mit Mitarbeitenden mit Behinderung ist der Kündigungsschutz. Sie befürchten, dass sie diese Arbeitskräfte nicht mehr kündigen können, sollte das Arbeitsverhältnis nicht gut laufen. Schließlich gilt für Menschen mit einer Schwerbehinderung, also einem Grad der Behinderung von mindestens 50 Prozent, ein besonderer Kündigungsschutz. Dieser tritt allerdings erst sechs Monate nach Beginn des Beschäftigungsverhältnisses in Kraft. In diesem halben Jahr lässt sich in der Regel feststellen, ob ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin passend für die Stelle ist. Aber auch nach Ablauf der ersten sechs Monate gilt kein absoluter Kündigungsschutz. Die einseitige Arbeitgeberkündigung ist an die Zustimmung des Integrationsamts gebunden. Zudem gilt er nicht bei einvernehmlichen Auflösungen, Arbeitnehmerkündigungen oder dem Fristablauf bei befristeten Arbeitsverhältnissen.

2. „Mitarbeitende mit Behinderungen bringen wenig Leistung und werden oft krank“

Personalverantwortliche und Vorgesetzte haben oft ein bestimmtes Bild von Behinderung im Kopf. Für sie bedeutet Behinderung, krank zu sein, wenig Leistung zu erbringen und in stressigen Phasen nicht mitziehen zu können. Das ist aber ein Mythos. Studien belegen: Wenn ein Mensch das richtige Profil für einen Job mitbringt und allenfalls benötigte (technische) Zusatzausstattung nutzen kann, ist nicht von einer Minderleistung auszugehen. Übrigens haben Menschen mit Behinderungen oft selbst ein sehr gutes Gefühl dafür, ob sie einer Aufgabe gewachsen sind – sie bewerben sich seltener für unpassende Jobs. Häufig werden sie aber in Schubladen gesteckt. In der Realität gibt es aber sehr wohl Mitarbeitende mit Rollstuhl im Außendienst oder schwerhörige Mitarbeitende, die besonders kommunikativ sind. Viel wesentlicher ist der Blick auf die persönlichen Qualitäten und Talente. Wesentlich für die erfolgreiche Einstellung von Menschen mit Behinderung ist es, frühzeitig zu klären, welche Arbeitsmittel und -bedingungen diese brauchen, um eine gute Leistung zu erbringen. Diese Offenheit macht sich auf mehrfache



WOLFGANG KOWATSCH gründete 2009 die inklusive Jobplattform Myability.jobs und ist heute Managing Partner und Co-Founder der sozialen Unternehmensberatung My Ability, die gemeinsam mit den Unternehmen Inklusionsstrategien entwickelt.

Weise bezahlt. Wenn man mit einer solch offenen, wertfreien Kommunikation das Thema enttabuisiert, steigt oft die Leistung in der Belegschaft insgesamt. Denn jedes Unternehmen hat Mitarbeitende mit Behinderungen, die genau beobachten, wie mit dem Thema umgegangen wird. Die Personalmanager und -managerinnen wissen es nur häufig nicht, weil die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen es nicht wagen, ihre Behinderungen offenzulegen und zu sagen, was sie für eine effektive Arbeit brauchen. Stattdessen sind sie, da sie unter erschwerten Bedingungen arbeiten, im Extremfall öfter krank oder bringen weniger Leistung – genau das, was ihre Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen befürchten.

3. „Das wird ein hoher Führungsaufwand“

Gerade, wenn die Inklusion von Menschen mit Behinderung ein neues Thema im Unternehmen ist, fürchten viele Vorgesetzte bis hinauf zur Unternehmensführung einen erhöhten Führungsaufwand. Sie kennen sich nicht aus und haben Angst, etwas falsch zu machen und Probleme zu bekommen. Erfolgreiche Führungskräfte handeln aber bereits so, dass Inklusion keiner großen Änderung ihres Führungsstils bedarf.

In den praktischen Fragen, wie Inklusion umzusetzen ist, ist es sinnvoll, die Hilfe von Experten hinzuzuholen. Wenn Unternehmen negative Erfahrungen machen, dann häufig deswegen, weil sie unreflektiert Einzelmaßnahmen setzen, ohne sich über das Gesamtbild Gedanken zu machen. Es ist daher empfehlenswert, mithilfe von Experten und Expertinnen eine Inklusionsstrategie zu entwerfen und so die Auseinandersetzung mit potenziellen Komplikationen ein Stück weit auszulagern. Dann reduziert sich der mögliche Führungsaufwand.

4. „Unser Gebäude ist nicht barrierefrei“

Fehlende Barrierefreiheit allein sollte kein Argument sein, um Menschen mit Behinderungen nicht einzustellen. Natürlich können Gebäude eine Barriere für die Einstellung von Menschen mit bestimmten Behinderungen darstellen und müssen abgebaut werden. Es ist sogar eine gesellschaftliche Verpflichtung, dass Gebäude barrierefrei sind. Auch wenn Menschen im Rollstuhl nur 0,5 Prozent der Gesamtbevölkerung ab 15 Jahren ausmachen, denken die Personalabteilung und Geschäftsführung aber bei Barrierefreiheit häufig an unüberwindbare, bauliche Barrieren. Die Gebäudebeschaffenheit darf kein Hindernis sein, wenn es darum geht, eine Inklusionsstrategie einzuführen.

5. „Man darf das Thema ‚Behinderung‘ im Bewerbungsgespräch nicht ansprechen“

Recruiting-Verantwortliche aber auch Vorgesetzte tendieren oft zu weit in die eine oder die andere Richtung. Wenn sie nicht inklusionsgeschult sind, fragen sie entweder sehr plump, ob jemand behindert ist. Oder sie vermeiden das Thema ganz, wenn sie den Verdacht haben und stellen sicherheitshalber jemand anderen ein. Natürlich darf man nicht einfach im Bewerbungsgespräch fragen, ob jemand eine Behinderung hat. Aber man kann sehr wohl fragen, was der Bewerber oder die Bewerberin braucht, um den Job gut erledigen zu können. Damit signalisier-

Im Bewerbungsgespräch einfach fragen, was die Bewerber brauchen, um den Job gut zu erledigen – das signalisiert Inklusivität und erbringt wertvolle Informationen.

ren Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen Inklusivität und geben den Bewerbenden die Chance, mehr über ihren Zugang zur Arbeit zu erzählen. Das sind wertvolle Informationen. Im Übrigen haben auch Bewerber und Bewerberinnen ohne offensichtliche Behinderungen oft Vorschläge, unter welchen Bedingungen sie ihre Arbeit optimal erledigen können.

6. „Es gibt zu wenige passende Bewerber und Bewerberinnen“

Viele Personalmanager und -managerinnen sind überzeugt, dass es zu wenige qualifizierte Jobkandidaten und -kandidatinnen mit Behinderungen gibt, da sie nur wenige Bewerbungen bekommen, in denen eine Behinderung offen kommuniziert wird. Das Problem ist aber oft das Resultat eines nicht barrierefreien Recruiting-Prozesses. Schon das Stelleninserat kann spannende Kandidaten davon abhalten, sich zu bewerben, wenn es keine Hinweise auf eine inklusive Unternehmenskultur enthält und nicht barrierefrei gelesen werden kann; ebenso, wenn nicht er-

sichtlich ist, was der Job genau umfasst. Oft ist die Beschreibung wenig deskriptiv, stattdessen werden Leistungsdenken und Belastbarkeit betont. Das schreckt Menschen mit Behinderungen ab – nicht etwa, weil sie nicht belastbar wären, sondern weil das Unternehmen damit vermittelt, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht ausreichend Rücksicht zu nehmen und nicht inklusiv zu sein. Auch der Ort, an dem die Stelleninserate geschaltet werden, spielt eine Rolle – zu selten wird auf Plattformen ausgeschrieben, die Menschen mit Behinderungen direkt ansprechen. Ein Hindernis ist außerdem die automatisierte Vorselektion. Viele Kriterien, mit denen man automatisch unpassende Kandidaten herausfiltert, sind nicht inklusiv. Zum Beispiel haben viele Menschen mit Behinderungen längere Studienzeiten, etwa weil sie Aufwand in die Schaffung geeigneter Studienbedingungen stecken mussten.

7. „Menschen mit bestimmten Behinderungen sind für bestimmte Jobs perfekt“

Es ist ein besonders kritisches Vorurteil, dass blinde Menschen für Callcenter-Jobs praktisch prädestiniert seien – oder für einen Job als Masseur oder Masseurin. Auf den ersten Blick klingt das positiv, aber damit schließt man diese Menschen gedanklich für andere Jobs aus und ist dafür nicht offen, wenn ein Kandidat oder eine Kandidatin sich für solche bewirbt. Man sollte ganz generell Menschen mit Behinderungen offen begegnen und wie bei jedem Bewerber und jeder Bewerberin erfragen, was sie an Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen und wieso sie meinen, für den ausgeschriebenen Job besonders geeignet zu sein.

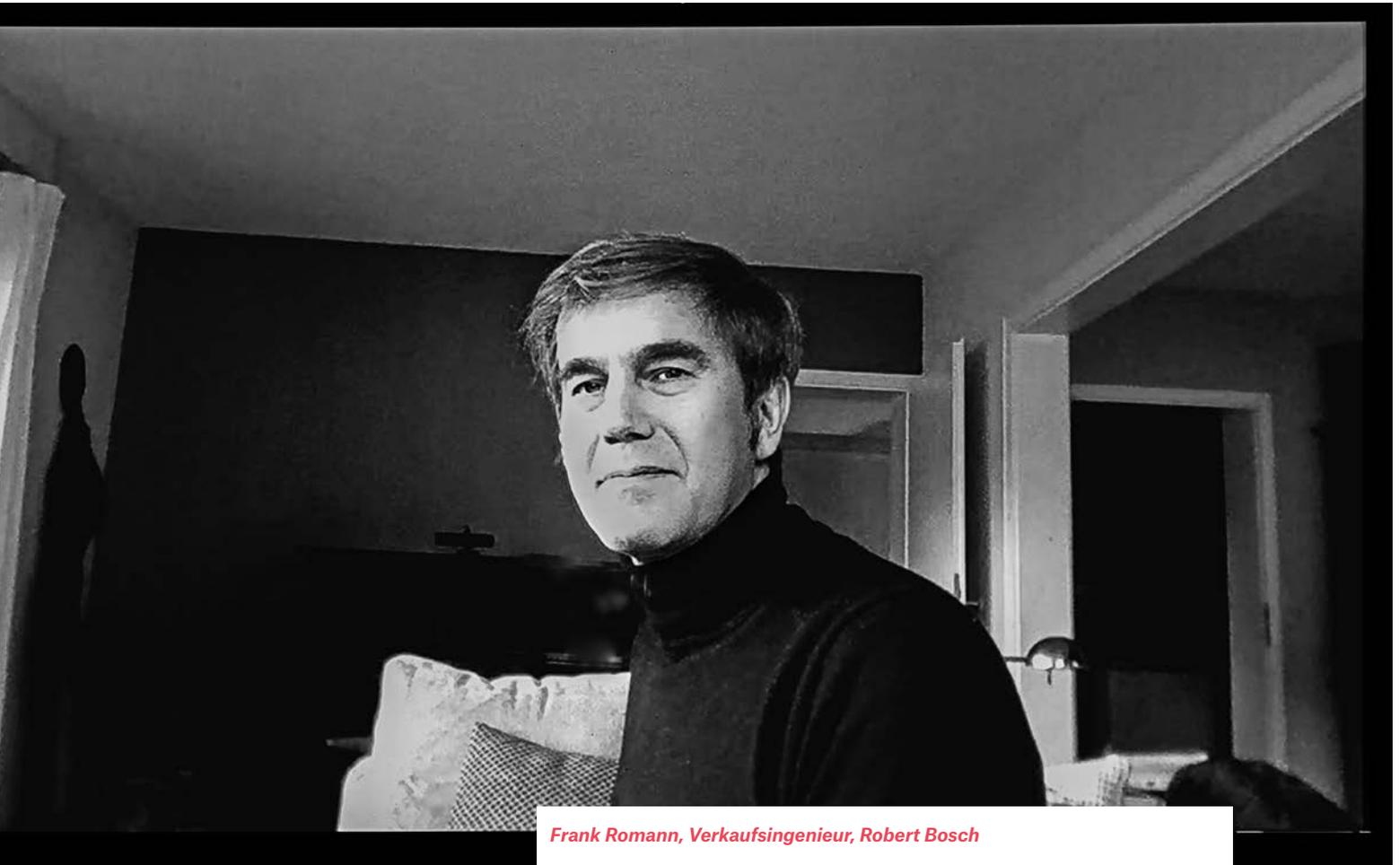
8. „Viele verschweigen ihre Behinderungen“

Nicht nur die Barrieren in den Köpfen der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen stellen ein Problem dar. Ein unterschätztes reales Hindernis für das Recruiting von Menschen mit Behinderungen sind die Barrieren in deren Köpfen. Die Bewerbenden sind beispielsweise überzeugt, dass man sie nicht haben möchte, sehen ihr eigenes Potenzial zu wenig (beispielsweise Fokus, Durchsetzungsvermögen und Loyalität) oder wissen nicht, wie sie ihre Behinderungen kommunizieren sollen. Sie bewerben sich erst gar nicht oder verschweigen ihre Behinderung. Es ist ein Problem, gegen das Personalmanager und -managerinnen selbst etwas tun könnten, indem sie bereits im Bewerbungsprozess inklusiv kommunizieren. Die Unternehmensführung kann in inklusive Prozesse und Kommunikationsweisen investieren, um eine Atmosphäre der Offenheit im Unternehmen zu erreichen, von der alle profitieren.

Es ist in der Praxis sehr deutlich, dass sich – wenn es um die Einstellung von Menschen mit Behinderungen geht – die größten Barrieren in den Köpfen von (Personal-)Managern und Managerinnen und Geschäftsführungen befinden. Natürlich kann ihnen niemand garantieren, dass es sich auf jeden Fall für sie lohnt, eine bestimmte Arbeitskraft einzustellen. Das ist allerdings auch bei Jobkandidaten und -kandidatinnen ohne Behinderungen der Fall. Was sehr wohl garantiert werden kann: Eine kluge Inklusionsstrategie stärkt das Unternehmen und macht es letztlich erfolgreicher. ■■■

HR als Partner, Akteur und Motor

Ob Personalverantwortliche es wollen oder nicht: Sie sind Akteure beruflicher Inklusion – oftmals sogar ohne es zu wissen, denn viele Beschäftigte teilen ihrem Arbeitgeber ihre Schwerbehinderung nicht mit. Deshalb ist es wichtig, dass sich HR bewusst mit Inklusion beschäftigt, die richtigen Fundamente und Strukturen schafft und die Führungskräfte nicht alleine lässt.



Frank Romann, Verkaufsingenieur, Robert Bosch

„Ein höhenverstellbarer Schreibtisch ermöglicht es mir, meinen Arbeitsplatz individuell auf meine Halbseitenlähmung einzustellen. Zudem ist es toll, dass ich in direkter Nähe meines Arbeitsplatzes einen Parkplatz zur Verfügung habe. Derzeit nutze ich verstärkt die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Das bewusste Verschweigen meiner Behinderung, auch gegenüber externen Geschäftspartnern, ist für mich nicht denkbar.“

● Durch die Unterzeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention durch die Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2007 hat die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit einer Behinderung an allen Lebensbereichen unserer Gesellschaft einen deutlich höheren Stellenwert erhalten.

Wir erkennen, dass Fahrstühle, Rolltreppen und Schrägen oft praktischer und bequemer sind als Treppen. Wir merken, dass einfache Sprache behördlichen Schreiben und Bedienungsanleitungen guttun würde. In der Hamburger Elbphilharmonie hat man nach der Eröffnung (und einigen Besucherstürzen) schnell gemerkt, dass eine kontrastreichere Farbgestaltung der Treppen ganz praktisch ist. Und in bundesdeutschen Fernsehkrimis und Netflix-Serien häufen sich erblindete, autistische, einarmige, hochsensible oder epilepsieerkrankte Ermittler.

Doch wie sieht es in unseren Unternehmen aus? Einerseits verfügen wir über ein umfangreiches und hoch diversifiziertes Unterstützungssystem. Andererseits weist dieses in vielen Bereichen systematisch verfestigte Schwachstellen auf: Es ist gekennzeichnet von hoher Komplexität, unklaren Zuständigkeiten, bürokratischen Abläufen, aufwendigen Antragsverfahren, einem abenteuerlichen Formularwesen und meist fehlender betrieblicher Orientierung.

Die Unternehmenskultur bereichern

Für HR-Manager, die betriebliche Inklusion in ihrem Unternehmen voranbringen wollen, sind das keine einfachen Voraussetzungen. Und dennoch: Es ist eine machbare, lohnende und

inspirierende Aufgabe, Menschen mit einer Behinderung eine Beschäftigung zu ermöglichen, vielfältige Teams aufzubauen, die Unternehmenskultur zu bereichern und jungen Menschen den Weg in ein selbstbestimmtes Leben zu eröffnen statt in eine Werkstatt für behinderte Menschen. Der Personalleiter eines Futtermittelherstellers sagte einmal: „Die Mischung macht’s“, und das bezog er nicht nur auf die Futtermittel.

HR-Manager verantworten Bereiche, die für betriebliche Inklusion wesentlich sind: Recruiting, Onboarding, Personalentwicklung, Talentmanagement, Personaleinsatzplanung, Unterstützung von Führungskräften, Fortbildung, Employer Branding et cetera. Insofern ist HR ein „natürlicher“ und exponierter Partner, Akteur oder auch Motor für betriebliche Inklusion, der deshalb die Ziele, Wege und Leitplanken entwickelt und umsetzt, Maßnahmen initiiert und steuert.

Darüber hinaus gilt: Personalverantwortliche sind sowieso Akteure beruflicher Inklusion. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit weist für 2017 rund 1.261.000 Erwerbspersonen mit einer Schwerbehinderung aus, von denen insgesamt rund 1.207.000

erwerbstätig waren. Hinzu kommt, dass Beschäftigte vielfach aus persönlichen Gründen ihrem Arbeitgeber nicht mitteilen, dass sie schwerbehindert sind. Die Unternehmen beschäftigen also möglicherweise Menschen mit einer Schwerbehinderung, ohne es zu wissen, und zahlen dann vielleicht auch noch eine Ausgleichsabgabe für vermeintlich nicht besetzte Pflichtplätze – dumm gelaufen. Daher ist es in jedem Fall ratsam, dass HR Inklusion bewusst und zielgerichtet gestaltet.

Die Fundamente von Inklusion setzen

HR-Manager, die Inklusion erfolgreich voranbringen und implementieren wollen, sollten zunächst folgende Fragen klären: Weshalb wollen wir das machen? Was ist das Ziel? Wo liegt der Nutzen für unser Unternehmen? Nur so werden die nötige Awareness und Verbindlichkeit erreicht und ein gemeinsames Verständnis ermöglicht: Was meinen wir mit Inklusion? Was verstehen wir unter Behinderung und Schwerbehinderung? Wieso ist uns das jetzt wichtig?

Der Nutzen der Inklusion

Je klarer und überzeugender der betriebliche Nutzen der Inklusion formuliert wird, desto leichter wird die Arbeit für HR. Folgende Nutzenaspekte sind für Unternehmen erreichbar.

Personalgewinnung: Bisher ungenutzte Potenziale des Arbeitsmarkts können in Zeiten des Fachkräftemangels und rückläufiger Azubi-Bewerberzahlen erreicht und angesprochen werden.

Empathie: Menschen mit Einschränkungen lösen mitunter besondere Hilfsbereitschaft aus. Dies hat vielfach positive Auswirkungen auf Zusammenarbeit und Atmosphäre im Team und stärkt soziale Kompetenzen.

Barrierefreiheit: Viele Maßnahmen der Barrierefreiheit kommen auch der Gesundheit und der Arbeitsleistung anderer Beschäftigter zugute.

Kreativität und Ausdauer: Behinderungen und Erkrankungen können helfen, neue Ideen zu generieren: Wer im Alltag mit Einschränkungen zu kämpfen hat, bringt auch im Beruf neue und ungewöhnliche Denkansätze ein.

Mitarbeiterbindung: Vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen können Arbeitgeber Fachkräfte länger an das Unternehmen binden und ihr Fachwissen sichern.

Produktentwicklung: Von den Beschäftigten mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen fließen Ideen und Know-how für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ein.

Neue Kundengruppen: Das Unternehmen und seine Produkte werden für Menschen mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen sowie für Menschen, die Wert auf sozialverantwortliches Engagement legen, interessant.

Finanzielle Benefits: Zu den Einsparungen bei der Zahlung der Ausgleichsabgabe kommen umfangreiche Unterstützungs- und Förderleistungen sowie fachliche, sächliche, technische und finanzielle Förderungen hinzu.

Oft stehen folgende Überlegungen im Mittelpunkt: Wir wollen soziale Verantwortung übernehmen und als Unternehmen attraktiver werden. Wir wollen die Zahlungen für die Ausgleichsabgabe reduzieren. Wir wollen mehr und bessere Bewerber für unsere offenen Stellen finden. Wir wollen mit den gesundheitlichen und demografischen Herausforderungen unserer Belegschaft besser umgehen.

Wenn diese Überlegungen und Fragen geklärt sind, wenn sich die relevanten Akteure auf die Antworten einigen und diese so kommunizieren, dass alle Beschäftigten erreicht werden, ist ein wesentlicher Schritt getan.

Sprechen wir eigentlich die gleiche Sprache?

Um betriebliche Inklusion zu etablieren, braucht es eine gemeinsame Sprache zum Thema, um eine Verständigung zu erreichen und vermeintliche, gewollte oder irrtümliche Missverständnisse zu vermeiden. Eine einheitliche Sprache ist das Fundament für die betriebliche Inklusion, auf dem „aufgebaut“ werden kann, Stockwerk für Stockwerk.

Dazu muss HR aufgrund seiner exponierten Stellung bei diesem Aufgabenkomplex entscheidende Ideen, Impulse und Know-how liefern, um elementare, fachliche Begriffe zu klären und sich über die folgenden Ideen zu verständigen.

- a) Behinderung sollte nicht nur akzeptiert und respektiert, sondern wertgeschätzt werden als eine spezifische Qualität.
- b) Es ist normal, verschieden zu sein. Wir sind alle „besonders“: Auszubildende, Männer, Frauen, Menschen mit unterschiedlicher politischer, sexueller, religiöser Orientierung, Menschen mit Migrationshintergrund, Kollegen mit pflegebedürftigen Angehörigen, junge Eltern mit kleinen Kindern, Ältere et cetera. Behinderung ist nur eine von vielen Besonderheiten.
- c) Besondere Regelungen für Menschen mit einer Schwerbehinderung werden nicht als Privilegien, sondern als Nachteilsausgleiche verstanden.
- d) Positive Diskriminierungen („Behinderte sind besser qualifiziert, besonders loyal, hoch motiviert“) sind genauso zu vermeiden wie negative Diskriminierung („Behinderte sind nicht leistungsfähig, ständig krank, nicht flexibel, haben Sonderrechte“).
- e) Vorbehalte, Unsicherheiten, Bedenken und Skepsis werden nicht als Diskriminierung betrachtet, sondern als willkommener Beitrag zu einer offenen Kommunikation.
- f) Gemischte Teams sind erwünscht.
- g) Normalität und Sonderrolle sind kein Widerspruch, sondern müssen ausbalanciert werden.
- h) Beschäftigte mit und ohne Behinderung sind gleichermaßen verantwortlich für eine gelingende Zusammenarbeit im Team.
- i) Bei allen betrieblichen Entwicklungen und Veränderungen (neue Produkte, geänderte Produktionsprozesse, neue Standorte, Umbaumaßnahmen, Veränderung in Aufbau- und Ablauforganisation) sind die Anforderungen der Barrierefreiheit zu berücksichtigen.

Rahmen setzen und Strukturen schaffen

Wenn dieses Fundament gelegt ist, wird der Rahmen für strukturelle Maßnahmen festgelegt, dazu sollte HR Prioritäten setzen, Ressourcen klären, Verbündete finden, Vorerfahrungen



MANFRED OTTO-ALBRECHT leitet das Forum Wirtschaft und Inklusion und hat gemeinsam mit Silke Becker das Buch „Inklusive Führung“ verfasst. Für die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) berät und unterstützt er Arbeitgeber bei der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen.

berücksichtigen, Gründe, Ziel und Nutzen des Vorhabens kommunizieren sowie Betroffene als „Fachleute in eigener Sache“ einbeziehen.

Inklusion lohnend und inspirierend gestalten

In einem Strategie-Workshop mit Arbeitgebern haben wir gelernt, dass die Bereitschaft der Unternehmen, sich für Inklusion zu engagieren, entsteht und wächst, wenn Inklusion machbar, lohnend und inspirierend ist. Dementsprechend haben wir einen Werkzeugkasten mit Maßnahmen entwickelt.

- Schaffen Sie persönliche Erfahrungen und Begegnungen mit Menschen mit Behinderung. Das Thema wird klar und konkret, die Begegnungen ermöglichen einen emotionalen Zugang, bauen Unsicherheiten und Ängste ab, nehmen Vorbehalte und erschweren das Verharren in Vorurteilen. Persönliche Erfahrungen zeigen, was machbar ist, und relativieren umgekehrt positive Diskriminierungen und unrealistische Erwartungen.
- Gestalten Sie Ihr Recruiting kreativ und zielgruppengerecht. Das oft gehörte Argument „Wir würden ja Behinderte einstellen, aber es bewirbt sich keiner bei uns“ überzeugt nicht. Ein guter Weg mit Blick auf die digital gut vernetzten Communities ist Active Sourcing. Eine Zahnärztin, die gehörlose junge Menschen für eine Ausbildung zur zahnmedizinischen Fachangestellten suchte, stellte ein mit ihrem Handy gedrehtes Video in Gebärdensprache auf Youtube – mit riesiger Resonanz von qualifizierten, aber atypischen Bewerbungen. Und schließlich sind Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet zu prüfen, ob Vakanzen mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können, indem sie offene Stellen etwa der Agentur für Arbeit melden (§ 164 SGBIX).
- Benennen Sie eine/einen gesetzlich vorgeschriebene/n Inklusionsbeauftragte/n des Arbeitgebers (§ 181 SGB IX) und stellen sie ihre/seine fachliche und rechtliche Qualifikation sicher.
- Etablieren Sie einen Jour fixe mit Interessenvertretungen und Inklusionsbeauftragter/Inklusionsbeauftragtem zur Begleitung inklusiver Aktivitäten (Inklusionsteam). Es kann sinnvoll sein, halbjährlich das Integrationsamt hinzuzuziehen, um das Fachwissen des Teams und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Integrationsamt zu fördern.
- Entwickeln Sie eine praktikable und realistische Inklusionsvereinbarung (§ 166 SGB IX). Damit schaffen Sie Strukturen und Rahmenbedingungen für die inklusiven Aktivitäten. Dies

Nina Möbius, Requirements Engineer, Schwer- und Gesamtschwerbehindertenvertretung, Haufe-Lexware, Konzernschwerbehindertenvertretung, Haufe Group

„Es gab für mich zum Glück bisher noch keinen Grund, meine Gehbehinderung als Folge von Multipler Sklerose zu verschweigen. Ich gehe sehr offen damit um und gebe auch gern Auskunft, wenn ich gefragt werde – leider trauen sich viele nicht, mich anzusprechen. Dabei finde ich es sinnvoller zu fragen, als Spekulationen anzustellen. Um gut arbeiten zu können, brauche ich Flexibilität und Verständnis von meinem Arbeitgeber sowie freie Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich meiner Arbeitszeit, damit ich regelmäßig Arzt- und Physiotherminaltermine wahrnehmen kann.“



schaft Sicherheit für alle Beteiligten, regelt den Umgang mit Einzelfällen und verhindert, dass in jedem Einzelfall die immer gleichen Diskussionen auftauchen.

Führungskräfte – Führende Kräfte der Inklusion

Die Haltung der Führungskräfte ist ein entscheidender Erfolgsbaustein für Inklusion. Deshalb sollte HR alle Führungskräfte frühzeitig einbeziehen und ihnen den Nutzen von Inklusion für das Unternehmen verdeutlichen. HR sollte gute Beispiele aufzeigen, mögliche Schwierigkeiten, Stolpersteine und Lösungswege beschreiben. Wichtig ist es auch, die jeweiligen Einschätzungen und Vorschläge der Führungskräfte aufzugreifen.

Ob Inklusion dauerhaft gelingt, hängt im Wesentlichen davon ab, was in den Teams passiert. Dabei haben Führungskräfte eine besondere Verantwortung. Wichtig ist, dass sie nicht einseitig für gelingende Inklusion verantwortlich gemacht werden. Gemischte Teams bringen erst einmal Reibungsverluste mit sich, „Ähnliches“ arbeitet zunächst einfacher zusammen. Deshalb müssen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, die Potenziale gemischter Teams zu realisieren. Dazu muss aber auch die Verantwortung der Teams und der Betroffenen eingefordert werden.

Werte wie Achtsamkeit, Offenheit, Transparenz sind für gute Führung immer wichtig, sie können aber bei der Zusammenarbeit mit Menschen mit einer Behinderung in anderer Form und durchaus auch mit besonderer Wucht auf Einhaltung drängen. Über geeignete Qualifizierungen sollten Führungskräften Tools für Kommunikation und Führung an die Hand gegeben und passende Mindsets erarbeitet werden.

Führungskräfte brauchen auch juristisches Know-how, zum Beispiel sollten sie zentrale Regelungen aus dem Sozialgesetzbuch IX kennen: Pflichten der Arbeitgeber, Rechte der Arbeitnehmer, besonderer Kündigungsschutz, Zusatzurlaub, Ausgleichsabgabe, Förderungs- und Unterstützungsleistungen sind nur einige der Aspekte, die für ihre Führungsarbeit wichtig sind.

Inklusive Ausbildung

Auszubildende mit einer Schwerbehinderung können hinsichtlich der Ausgleichsabgabe auf zwei, in Ausnahmefällen auf drei Pflichtarbeitsplätze angerechnet werden. Im ersten Jahr nach der Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis direkt im Anschluss an eine Ausbildung kann ebenfalls eine Anrechnung auf zwei Pflichtarbeitsplätze erfolgen. Ausbildung lohnt sich also doppelt. Darüber hinaus kann die Ausbildung von Menschen mit Behinderung ein wirksames Instrument gegen den Fachkräftemangel sein.

Bei der Begründung eines inklusiven Ausbildungsverhältnisses ist das Netzwerk aus persönlichem, sozialem und schulischem Umfeld besonders wichtig. Eine möglichst offene Kommunikation über Interessen, gegenseitige Erwartungen, Leistungsvermögen, Einschränkungen, Assistenzbedarfe und Fördermöglichkeiten ist hilfreich. Nützlich ist es, frühzeitig alle Beteiligten (Auszubildende, Eltern, Betrieb, abgebende Schule/Einrichtung, Berufsschule und Integrationsamt, eventuell Kammer und Agentur für Arbeit) zu einem Termin einzuladen, verschiedene Blickwinkel und Einschätzungen zu hören und sich auf das gemeinsame Ziel zu einigen.

Unterstützung und Know-how

Staatliche Unterstützung kann HR in erster Linie bei den Integrationsämtern erwarten, die für bestimmte Aufgaben Integrationsfachdienste beauftragen können. Deren Unterstützung orientiert sich primär an den Erfordernissen der Menschen mit einer Schwerbehinderung, in diesem Kontext ist aber auch eine Unterstützung der Arbeitgeber vorgesehen.

Für den Aufbau eigenen Know-hows ist die Ausbildung „Certified Disability Management Professional (CDMP)“ zum zertifizierten Disability Manager sinnvoll.

Eine Besonderheit im Ausbildungsbereich stellen die Fachpraktikerausbildungen dar (§ 66 BBiG/§ 42m HwO), sogenannte „theoriereduzierte“ Ausbildungen. Dafür benötigen Ausbilder eine rehabilitationspädagogische Zusatzqualifikation für Ausbilder (ReZA) im Umfang von rund 320 Stunden, erworben über eine kostenpflichtige Weiterbildung. Wirtschaftsnaher Unterstützung kann erfolgen durch die Bildungswerke und Fortbildungsakademien der Wirtschaft.

Um auf Bundesebene fachliche und auch politische Impulse zur Inklusion zu unterstützen, ist die Abteilung Arbeitsmarktpolitik der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin eine gute Ansprechpartnerin.

In einem bestehenden Beschäftigungs- oder Ausbildungsverhältnis können sich aufgrund der Erkrankung oder Behinderung das Leistungsvermögen und der Assistenzbedarf im Laufe der Zeit ändern. Es kann erforderlich werden, die Unterstützung zu erhöhen oder abzuändern. In jedem Fall ist es wichtig, so früh wie möglich auf die veränderten Anforderungen zu reagieren, mit der betroffenen Person und der Führungskraft ins Gespräch zu kommen und alle Beteiligten mit dem Sachverhalt zu konfrontieren, als sachliche Analyse und nicht als persönliche Herabsetzung.

Das Gleiche gilt bei Problemen in der Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene: Kollegen fühlen sich überfordert oder benachteiligt. Betroffene fühlen sich ausgeschlossen oder nicht wahrgenommen. Der Vorwurf der Diskriminierung steht unausgesprochen im Raum und eine Rollenverteilung von Opfer, Verfolger und Retter drängt sich auf. In diesen Fällen hilft den Führungskräften die erforderliche kommunikative Kompetenz: Offenheit, Transparenz und Achtsamkeit für sich und andere sowie die Trennung von Person und Verhalten.

Zusätzlich kann das Wissen über mögliche Hilfestellungen für Entspannung im betrieblichen Ablauf sorgen. So ist das Integrationsamt dazu verpflichtet, Unternehmen bei Problemen in Beschäftigungsverhältnissen von Menschen mit einer Schwerbehinderung zu unterstützen. ■■■

Mehr als fünf Prozent der Beschäftigten bei BSH Hausgeräte haben eine Behinderung. Das Unternehmen wurde mehrfach für sein Engagement für Inklusion ausgezeichnet. Wie es gelingt, eine inklusive Kultur zu etablieren, und welche Rolle HR und die Führungskräfte dabei spielen, erläutern die Inklusionsbeauftragte Silvia Kopp und der HR-Leiter Deutschland und Europa Ulf Hüttmann.



„Eine Behinderung ist für uns kein Entscheidungskriterium“

Interview Daniela Furkel, Fotos Roderick Aichinger



Silvia Kopp ist Head of Policies, Labor Law and Industrial Relations, seit 2001 im Unternehmen und seit 2015 Gesamtinklusionsbeauftragte der BSH Hausgeräte GmbH.

Ulf Hüttmann ist als Head of HR Germany and Europe seit September 2018 für die BSH Hausgeräte GmbH tätig.

Personalmagazin: Herr Hüttmann, wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, Menschen mit Behinderung zu beschäftigen?

Ulf Hüttmann: Menschen mit Behinderung zu beschäftigen hat mehrere Perspektiven. Jedes Unternehmen hat zum einen eine gesellschaftliche Verantwortung. Zum anderen ist die Belegschaft in der Regel ein Spiegel der Gesellschaft und auch unserer Kundenstruktur. Dazu passt konsequenterweise die Integration von Menschen mit Behinderung ins Unternehmen. Behinderung ist ein weiter Begriff, unter den mehr fällt, als man denkt. Oftmals ist es gar nicht nötig, dass wir für die Beschäftigung einer behinderten Person Umbaumaßnahmen ergreifen. Die Behinderungen sind häufig nicht offensichtlich, was aber nicht entscheidungsleitend ist. Nicht zuletzt ist die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung maßgeblich dafür, ob eine Ausgleichsabgabe zu zahlen ist oder nicht. An dieser Stelle

machen wir aber nicht halt und vergeben zusätzlich Aufträge an Behindertenwerkstätten beziehungsweise die Lebenshilfe-Einrichtungen.

An welchen Stellen ergeben sich durch die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung Konfliktpotenziale?

Hüttmann: Die Beschäftigung an sich ist nicht konfliktbelastet. Es kann allerdings von Fall zu Fall den Bedarf geben, den Arbeitsplatz entsprechend auszustatten oder umzugestalten. Es kann auch vereinzelt zu Engpässen bei der Beschäftigung von leistungsgeminderten Personen im Produktionsbereich kommen. Nicht jeder oder jede kann alle Tätigkeiten ausüben. Aber zunächst ist die Frage zu stellen, ob Menschen mit Behinderung überhaupt leistungsgemindert sind. Da muss man unterscheiden: Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Beschäftigte sind durchaus

Gegenstand kritischer Diskussion mit Arbeitnehmervertretern und Schwerbehindertenvertretungen, wenn wir zum Beispiel in unserer hochtechnisierten Produktion bei bestehenden Einschränkungen von Mitarbeitenden nicht vollumfänglich geeignete Beschäftigungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen können.

Frau Kopp, laut einer Studie der Aktion Mensch sorgt die Coronapandemie für Rückschläge auf dem Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung. Ist das auch Ihre Erfahrung?

Silvia Kopp: Ich kann mir vorstellen, dass es für Menschen mit Behinderung schwerer geworden ist, eine Stelle zu finden. Im Moment ist die Stellensuche generell schwieriger. In unserem Unternehmen und unseren Tochtergesellschaften in Deutschland stelle ich bislang keine Auswirkungen auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung fest. Aber wir fertigen im Moment intensiv, weil die Nachfrage nach Hausgeräten in Coronazeiten gestiegen ist. Das bedeutet für den gewerblichen Bereich, insbesondere für die Produktion und Logistik, eine hohe Arbeitsbelastung. Davon können ältere Beschäftigte oder leistungsgeminderte Personen – ich spreche nicht nur von Menschen mit Behinderung – betroffen sein. In Produktionsbereichen können wir auch nicht aufs Homeoffice ausweichen.

Ist es einfacher geworden, Menschen mit Behinderung in Bürojobs einzusetzen, wenn sie jetzt vor allem im Homeoffice arbeiten?

Kopp: Auch wenn unsere Beschäftigten mit Büroarbeitsplätzen während der Pandemiewellen verstärkt im Homeoffice sind, ist Homeoffice generell so ausgestaltet, dass sie auch immer wieder ins Unternehmen kommen. Es gibt aber auch die Möglichkeit, Telearbeitsverträge zu vereinbaren, in denen ich einen festen Umfang an Arbeitstagen im Homeoffice vereinbaren kann. Je nach Art der Behinderung ist es für Beschäftigte mit Behinderung wahrscheinlich vorteilhaft, sich den Weg ins Unternehmen zu ersparen. Aber wir schauen darauf, welche Art von Behinderung vorliegt, um auch am Arbeitsplatz geeignete Maßnahmen umsetzen zu können.

Laut Ihrem Personal-, Sozial- und Bildungsbericht beschäftigen Sie 812 Schwerbehinderte und Gleichgestellte in Deutschland. Das sind 5,4 Prozent der Mitarbeitenden. Wo werden diese Personen hauptsächlich eingesetzt?

Kopp: Aktuell ist die Anzahl an Menschen mit Behinderung sogar auf 895 angestiegen. Es gab offenbar noch laufende Antragsverfahren. Ich schließe auch nicht aus, dass wir seit Veröffentlichung der Zahlen weitere Menschen mit Behinderung eingestellt haben. Natürlich wissen wir, an welchen Standorten und in welchen Bereichen wir Menschen mit Behinderung beschäftigen. Bei uns ist ein großer Teil der Menschen mit Behinderung in direkten Bereichen – Produktion oder Logistik – tätig. Dort beginnt man sehr früh zu arbeiten und im Laufe des langen Berufslebens kann sich sehr viel verändern. Wo die Einschränkungen herkommen, ist nicht immer eindeutig identifizierbar. Das kann auch aus privaten Bereichen kommen. Gerade in der Produktion legen wir einen Fokus auf die Arbeitsplatzgestaltung und Prävention.

Wissen Sie auch, um welche Behinderungen es sich handelt?

Kopp: Von der Art der Behinderung haben wir keine Kenntnis – es sei denn, sie ist offensichtlich. Es kann auch sein, dass jemand uns diese freiwillig mitgeteilt hat. Aber das muss uns niemand



„Da die HR-Leitung bei uns oft die Rolle der Inklusionsbeauftragten einnimmt, trägt sie eine besondere Verantwortung bei diesen Themen.“

Silvia Kopp

sagen. Die Beschäftigten müssen nur angeben, dass sie eine Behinderung haben, und gegebenenfalls den Grad der Behinderung nennen. Zur Behinderung selbst hat der Arbeitgeber kein Frage-recht. Das fällt unter den Persönlichkeitsschutz.

Herr Hüttmann, Sie sagten, dass es bei die Beschäftigung und Förderung von Menschen mit Behinderung individuelle Lösungsansätze braucht. Welche Rolle spielt HR hierbei, welche Rolle kommt den Führungskräften zu?

Hüttmann: HR spielt eine wesentliche und kulturprägende Rolle zur Förderung von Offenheit und Toleranz im Unternehmen. Deshalb arbeiten wir zusammen mit den Führungskräften explizit an den Themen Diversity und Inklusion und an einer „Kultur des Möglichmachens“, wie wir das nennen. Zum Beispiel haben wir beim Thema Homeoffice nicht explizit gesagt, dass das für Menschen mit Behinderung eine wesentliche Veränderung der Rahmenbedingungen darstellt, aber es ist für uns eine Selbstverständlichkeit, die wir auch mit entsprechenden Regelwerken hinterlegen. Aber das ist nur ein Beispiel für die „Kultur des Möglichmachens“. Zurück zur Rolle von HR: Beauftragte des Arbeitgebers für Schwerbehindertenfragen an den Standorten sind in der Regel die Personalleitungen. So ist sichergestellt, dass im Bedarfsfall schnell eine Lösung gefunden werden kann. Diese Inklusionsbeauftragten arbeiten vor Ort eng mit den Vertrauenspersonen der Schwerbehindertenvertretung zusammen und binden bei den anstehenden Themen die jeweiligen Führungskräfte mit ein. Insofern ist das ein Dreieck, das auf lokaler Basis gut funktioniert.

Wie ist die Zusammenarbeit dieser Personen geregelt?

Kopp: In unserer Inklusionsvereinbarung haben wir Grundsätze der Zusammenarbeit festgelegt. Dort steht auch, dass wir, wenn es zu Problemen beim betrieblichen Einsatz einer Person aufgrund ihrer Schwerbehinderung kommt, im Zusammenwirken von Inklusionsbeauftragten, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten nach Lösungen suchen. Wir haben in diesem Regelwerk auch einige Maßnahmen festgelegt, um Schwerbehinderten erleichterte Bedingungen zu verschaffen. Zum Beispiel suchen wir geeignete Parkmöglichkeiten, damit die Person ohne große Probleme an ihren Arbeitsplatz kommt, wenn die Behinderung das erfordert. Einmal im Jahr tauschen sich die Vertrauenspersonen mit der Firmenseite deutschlandweit zu aktuellen Themen aus: Welche besonderen Voraussetzungen für Schwerbehinderte haben die Standorte geschaffen?

Welche Erkenntnisse konnten Sie persönlich gewinnen?

Kopp: In dem Austausch geht es auch um spezifische Maßnahmen für Menschen mit Behinderung. So hat der Standort in Berlin einen Außenaufzug gebaut, damit Schwerbehinderte einen leichteren Zugang zu ihren Arbeitsplätzen haben. Es ist auch ein Forum, in dem Dinge, die im Argen liegen, zur Diskussion kommen würden. Wir sind stolz, dass alles an den Standorten so gut funktioniert. In Traunreut haben wir 2020 das Emblem „Inklusion in Bayern – wir arbeiten miteinander!“ verliehen bekommen. Das sind für mich Zeichen, dass Inklusion an den Standorten wirklich funktioniert. Die Tatsache, dass die HR-Leitung oft in der Rolle des Inklusionsbeauftragten ist, führt auch dazu, dass man bei den Themen nicht einfach wegschauen kann. Denn die Inklusionsbeauftragten haben auch eine besondere Verantwortung.

Wer ist zuständig für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Arbeitsorganisation?

Kopp: Das kommt darauf an. In den Bereichen der Produktion ist es in erster Linie die Fertigungsplanung, die für den Linienaufbau und die ergonomische Gestaltung verantwortlich ist. In Bereichen mit Bürotätigkeiten liegt das in der Zuständigkeit des Facility Managements, das auch Arbeitsplatzbegehungen durchführt und Hinweise gibt, wie der Büroarbeitsplatz adäquat ausgestattet sein soll. Diesen Personen stehen jeweils die Fachkräfte für Arbeitssicherheit beratend zur Seite. Und HR unterstützt im Bedarfsfall. Wir haben auch eine Arbeitnehmervertretungsstruktur, die einen Fokus auf diese Themen legt. Mit den Betriebsräten oder den Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten findet ein regelmäßiger Austausch zur Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und den damit verbundenen Themen wie Arbeitssicherheit statt.

Wie wichtig ist das Thema Führung?

Hüttmann: Die Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle: Sie sorgen zum einen für ein adäquates Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden in ihrem Bereich, auch für Mitarbeitende mit Behinderung. Zum anderen sind sie Ansprechpartner bei Sorgen, Nöten und auch bei Konflikten. Wir unterstützen unsere Führungskräfte durch webbasierte Trainings, wobei das Thema Inklusion eingebettet ist in ein Training namens „Arbeitsrechtlich sicheres Handeln in der Führungsfunktion“. Das klingt zunächst etwas technisch. Aber wenn wir unser Vision-Statement „We improve quality of life at home“ als handlungsleitend im täglichen Betrieb erleben, führt das zu einer großen Selbstverständlichkeit in der schon angesprochenen „Kultur des Möglichmachens“. Neue Führungskräfte werden im Detail auf Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten vorbereitet. Da geht es unter anderem um Gleichbehandlung, die erforderlichen Aktivitäten in Fällen von Diskriminierung. Aber es gibt auch Präsenzs Schulungen, in denen Konfliktlösungsmechanismen sowie wesentliche Werte unserer Führungsleitlinien vermittelt werden. Im Mittelpunkt steht dabei das Führen mit Respekt und Einfühlungsvermögen.

Wird den Führungskräften nicht manchmal zu viel zugemutet, sodass sie sich bei einer Neueinstellung möglicherweise gegen eine Person mit Behinderung entscheiden?

Hüttmann: Für die BSH glaube ich das nicht. Wir legen Wert auf die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden – ob mit oder ohne Behinderung. Eine Behinderung ist kein Entscheidungskriterium für uns. Viel mehr zählt, ob die Person für die Funktion qualifiziert ist und ob sie in das Team passt. Insofern treffen nicht die Führungskräfte allein eine solche Entscheidung. Wir führen gerade einen Ansatz namens Team Staffing ein, bei dem wir das Team in Personalentscheidungen mit einbinden. Außerdem sind die Führungskräfte nicht mit ihren Teams allein. Auch HR achtet darauf, dass eine Berücksichtigung stattfindet. Zusätzlich zu den Bottom-up-Ansätzen im Bereich Diversity führen wir verstärkt Top-down-Ansätze ein, sodass auch die Argumentation mit Kennzahlen hilft, auf die unternehmerische Verantwortung hinzuweisen.

Wie schwierig ist das Recruiting von Menschen mit Behinderung? Wie gehen Sie dabei vor?

Hüttmann: Schwierig ist es eigentlich nicht. Die meisten Bewerberinnen und Bewerber geben ihre Schwerbehinderung nicht an. Dann ist es für uns ein Bewerbungsverfahren ohne Besonderhei-

„Die meisten Bewerbenden geben ihre Schwerbehinderung nicht an. Dann ist es für uns ein Bewerbungsverfahren ohne Besonderheiten.“

Ulf Hüttmann



ten. Wenn die Behinderung offensichtlich ist oder sie schon in der Bewerbung offengelegt wird, beziehen wir von Anfang an die zuständige Schwerbehindertenvertretung mit ein, beginnend mit der Bewerberauswahl. Damit befinden wir uns in einem Regelprozess.

Was kommt häufiger vor: die Neueinstellung von Personen mit Behinderung oder dass Beschäftigte im Laufe ihrer Tätigkeit für BSH einen Schwerbehindertenstatus erreichen?

Hüttmann: Es kommt sicher häufiger vor, dass im Verlauf eines Arbeitslebens ein Grad der Behinderung zuerkannt wird. Wir sind ein produzierendes Unternehmen. Von unseren rund 17.000 Mitarbeitenden in Deutschland sind ungefähr 7.500 in der Produktion oder der Logistik tätig. Das ist oft eine körperlich anstrengende Arbeit. Trotz aller Bemühungen mit Blick auf Demografie und Ergonomie haben wir Belastungen, die aus der Tätigkeit resultieren. Wenn wir uns die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 16,3 Jahren und das Durchschnittsalter von etwas über 43 Jahren vor Augen halten, ist es nicht ungewöhnlich, dass der Behindertenstatus im Laufe der Arbeitstätigkeit zunimmt. Aber nicht nur ältere Beschäftigte sind betroffen. Aktuell bilden wir in Giengen und Dillingen einen technischen und zwei gewerbliche Auszubildende aus, die eine Behinderung haben.

Frau Kopp, haben Sie einen Tipp für Unternehmen, die Inklusion ermöglichen wollen?

Kopp: Wenn ein Unternehmen Diversity und Inklusion fördern will, stellt das kulturelle Umfeld einen wichtigen Bestandteil dar. Darüber hinaus sind bestimmte gesetzliche Anforderungen zu erfüllen: In Unternehmen, die Schwerbehinderte beschäftigen, ist eine Vertrauensperson der Schwerbehinderten zu wählen und ein Inklusionsbeauftragter oder gegebenenfalls mehrere auf der Firmenseite zu bestellen. Auch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die Personalabteilung und die Betriebsräte benötigen entsprechende Schulungen. Beim Einsatz von Schwerbehinderten im Unternehmen geht es letztlich um die Beschäftigung von Menschen, um arbeitstechnische Ziele zu erreichen. Es kann auch sein, dass es für bestimmte schwere körperliche Arbeiten keine geeigneten Menschen mit Behinderung gibt, die das Unternehmen einstellen könnte. Bei Bürotätigkeiten sollte eine Behinderung aus meiner Sicht aber überhaupt kein Beschäftigungshemmnis sein – es sei denn, es ist eine so schwere Behinderung, dass sie keine Tätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt möglich macht.

Wo kann man Unterstützung erhalten?

Kopp: Wenn das Unternehmen gezielt sagt: Es gibt eine offene Stelle, die für Schwerbehinderte geeignet ist, kann es diese der Agentur für Arbeit anzeigen. Wir kennzeichnen zum Beispiel immer die Stellen, die Teilzeitgeeignet sind. Das halten wir auch für ein Element, damit sich Menschen mit Behinderung, die nicht Vollzeit arbeiten können, vorzugsweise bewerben. Beratungsleistung und Hinweise zu Fördermöglichkeiten bei der Beschäftigung von Schwerbehinderten geben die Integrationsämter, der Integrationsfachdienst oder die Deutsche Rentenversicherung. ■■■

DANIELA FURKEL sprach mit Silvia Kopp und Ulf Hüttmann via Skype. Eigentlich hätten die beiden rund um den Jahreswechsel keine Zeit gehabt. Aber für das Interview haben sie sich die Freiräume geschaffen, weil ihnen Inklusion wichtig ist.

FINDEN SIE TALENTE, DIE IHR UNTERNEHMEN MUTIG VORANTREIBEN.

Bewerbermanagement
von Haufe

Finden Sie mutige Menschen, die zu Ihnen passen. Das Bewerbermanagement von Haufe macht es Ihnen so einfach wie möglich – vom Stellenantrag über die Ausschreibung bis hin zur Vertragsunterschrift.

So gewinnen Sie Zeit für den persönlichen Kontakt und holen Top-Kandidaten in Ihr Unternehmen.

**Nutzen Sie exzellente Recruiting-Software,
um die besten Mitarbeiter zu gewinnen.**

Jetzt mehr erfahren:

**haufe.de/
bewerbermanagement**

Inklusionsvereinbarungen sollen die betriebliche Arbeitswelt für Beschäftigte mit Behinderung barrierefrei gestalten. Arbeitgeber, Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung können eine verbindliche Zielvereinbarung abschließen, um die besonderen Belange behinderter Menschen in den innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen zu berücksichtigen. Welche Inhalte und Rechtsfolgen hat eine Inklusionsvereinbarung?

Was Inklusionsvereinbarungen bringen

Von Christian Hoppe und Greta Groffy

● Das Steuerungs- und Gestaltungsinstrument der Inklusionsvereinbarung ist nicht neu: Bereits seit 2001 sah das SGB IX, in dem die Teilhabe von Menschen mit Behinderung geregelt wird, als Vorgänger die sogenannte Integrationsvereinbarung vor (§ 83 SGB IX alte Fassung). Seit Inkrafttreten des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) im Januar 2018 findet sich die gesetzliche Regelung zur Inklusionsvereinbarung in § 166 SGB IX. Mit ihrem Abschluss werden die Pflichten des Arbeitgebers gegenüber schwerbehinderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern betriebsbezogen und damit passgenau definiert. So sollen Arbeitgeber dazu veranlasst werden, aktiv eine inklusive Personalpolitik voranzutreiben. Eingeführt wurde die Regelung zur ursprünglichen Integrationsvereinbarung unter arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen, um betriebliche Belange und damit die Eingliederung behinderter Menschen einvernehmlich zu regeln, so den betrieblichen Erfordernissen Rechnung zu tragen und zum Betriebsfrieden beizutragen. Mit dem BTHG setzte der Gesetz-

geber schließlich die UN-Behindertenrechtskonvention um, die darauf abzielt, behinderte Menschen nicht nur zu integrieren, sondern unmittelbar und besonders frühzeitig zu inkludieren.

Wann kommt der Abschluss einer Inklusionsvereinbarung in Betracht?

Inklusionsvereinbarungen können grundsätzlich mit allen Arbeitgebern abgeschlossen werden, sowohl privaten als auch öffentlichen. Dies gilt unabhängig davon, ob der Arbeitgeber einer Beschäftigungspflicht nach § 154 Abs. 1 SGB IX unterliegt, also bei jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen auf wenigstens fünf Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen hat (sogenannte Pflichtquote). Arbeitgeber mit weniger als 40 Arbeitsplätzen haben entsprechend lediglich einen schwerbehinderten Arbeitnehmer zu beschäftigen, und Arbeitgeber mit weniger als 60 Arbeitsplätzen zwei schwer-

behinderte Menschen. Eine Inklusionsvereinbarung kann aber auch ein Arbeitgeber abschließen, der so wenig Arbeitsplätze vorhält, dass er der Pflichtquote nicht unterfällt – vorausgesetzt, dass bei ihm eine betriebliche Interessenvertretung gebildet ist.

Welche Parteien schließen die Inklusionsvereinbarung ab?

Die Parteien, die die Inklusionsvereinbarung miteinander verhandeln und abschließen, sind der Arbeitgeber auf der einen Seite und die betrieblichen Interessenvertretungen auf der anderen Seite. Die Parteien sind im Normalfall die Schwerbehindertenvertretung und der Betriebsrat (oder statt Letzterem der Personalrat et cetera, § 176 SGB IX). Die Schwerbehindertenvertretung hat dabei die besondere Rolle, dass ihr das Initiativrecht zusteht (§ 166 Abs. 1 S. 2 SGB IX). Das Initiativrecht zum

Abschluss der Inklusionsvereinbarung geht jedoch, wenn keine Schwerbehindertenvertretung gebildet ist, auf den Betriebsrat über (§ 166 Abs. 1 S. 3 SGB IX). Keine Partei, aber gegebenenfalls Beteiligter auf freiwilliger Basis ist das Integrationsamt. Dieses kann entweder vom Arbeitgeber oder von der betrieblichen Interessenvertretung hinzugezogen werden (§ 166 Abs. 1 S. 4, 5 SGB IX). Das Integrationsamt nimmt, wenn es beteiligt wird, die Rolle eines Moderators ein und soll dafür sorgen, dass Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien überwunden werden.

Muss der Arbeitgeber eine Inklusionsvereinbarung abschließen?

Zwar sieht das Gesetz in § 166 Abs. 1 S. 1 SGB IX vor, dass die Arbeitgeber Inklusionsvereinbarungen „treffen“, woraus eine Abschlusspflicht gelesen werden kann. Letztlich ist der Inhalt der



Jan-Philipp Steenblock, Produktmanager, BSH Hausgeräte

„Im Abschlussjahr meines dualen Studiums hatte ich einen Ski-Unfall und bin seither querschnittgelähmt. Ich hatte damals den Vorteil, dass das Unternehmen mich schon kannte. Im Anschluss an das Studium wurde ich in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen. Mein Berufsstart wäre sicherlich schwieriger gewesen, wenn ich vorher keinen Kontakt zum Unternehmen gehabt hätte.“

Beispiel für eine Inklusionsvereinbarung

1. Geltungsbereich [...]

2. Ziele [...]

3. Grundsätze der Beschäftigung

- 3.1 Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Personalabteilung prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten und Gleichgestellten, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldeten Schwerbehinderten oder Gleichgestellten, besetzt werden können.
- 3.2 Bei externen Einstellungen muss die Beschreibung der erforderlichen Qualifikation und Arbeitsplatzanforderung der Agentur für Arbeit mit der Stellenausschreibung bekannt gegeben werden.
- 3.3 Alle Bewerbungen, auch Initiativbewerbungen, von Schwerbehinderten und Gleichgestellten sind der Schwerbehindertenvertretung vorzulegen.
- 3.4 Der Beachtung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze kommt hinsichtlich der Beschäftigung Schwerbehinderter und Gleichgestellter besondere Bedeutung zu. Dies hat unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsschutzes zu geschehen.
- 3.5 Sind technische Maßnahmen zur behindertengerechten Gestaltung des Arbeitsplatzes notwendig, ist der Arbeitgeber gehalten, den Arbeitsplatz mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen auszustatten. Hierfür kann auch die Inanspruchnahme öffentlicher Mittel in Betracht kommen. [...]

4. Anpassung der Arbeitsbedingungen

Für Schwerbehinderte und Gleichgestellte, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Lage sind, ihre bisherige Tätigkeit am bestehenden Arbeitsplatz auszuüben, ist zu prüfen, ob der Arbeitsplatz technisch und/oder organisatorisch veränderbar ist und den gesundheitlichen Einschränkungen angepasst werden kann, sodass weitere Dauerbeschäftigung am gleichen Arbeitsplatz möglich ist. Hierzu sind bevorzugt Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Die behindertengerechte Umgestaltung des Arbeitsplatzes hat die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu berücksichtigen. [...]

5. Umgang mit besonderen Belastungen

- 5.1 Schwerbehinderten und Gleichgestellten, die zeitweilig besonderen betrieblichen Belastungen ausgesetzt sind, wie zum Beispiel
 - Hitze,
 - Lärm,
 - Staub,
 - Gasen und Dämpfen,können im Einzelfall Arbeitserleichterungen gewährt werden, etwa durch zusätzliche Pausen.
- 5.2 Für Schwerbehinderte und Gleichgestellte mit Merkzeichen G, aG, oder Gl ist auf dem Firmengelände in der Nähe des Arbeitsplatzes eine besonders gekennzeichnete Parkmöglichkeit zur Verfügung zu stellen, soweit die Begebenheiten vor Ort dies zulassen. [...]

6. Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung [...]

7. Inkrafttreten und Geltungsdauer dieser Inklusionsvereinbarung

- 7.1 Diese Inklusionsvereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden.
- 7.2 Im Falle einer Kündigung dieser Inklusionsvereinbarung wirkt sie sechs Monate lang nach. Die Parteien verpflichten sich, im Falle einer Kündigung mit dem ernstlichen Willen zum Abschluss einer neuen Inklusionsvereinbarung zu verhandeln. [...]

Inklusionsvereinbarung aber immer ein Verhandlungsergebnis, das den Parteien überlassen bleibt. Finden Arbeitgeber und die betriebliche Interessenvertretung keine gemeinsame Lösung, so scheitern auch die Verhandlungen über den Abschluss einer Inklusionsvereinbarung. Ein Anspruch auf Abschluss einer Inklusionsvereinbarung besteht nicht (LAG Hamm vom 19.1.2007, Az. 13 TaBV 58/06), der Abschluss ist also nicht erzwingbar. Anders als im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist im SGB IX nicht vorgesehen, dass eine Einigungsstelle angerufen werden kann, die verbindlich über den Abschluss einer Vereinbarung mit der betrieblichen Interessenvertretung beschließt. Dem Betriebsrat bleibt aber die Möglichkeit, die Interessen schwerbehinderter Arbeitnehmer durch Festlegung von Auswahlrichtlinien gemäß § 95 BetrVG durchzusetzen. Im Rahmen dieses Mitbestimmungsrechts kann der Betriebsrat Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen erzwingen, notfalls auch über die Einigungsstelle (LAG Köln vom 3.5.2005, Az. 9 TaBV 76/04).

Wenn der Arbeitgeber sich jedoch von vornherein weigert, trotz Antrag der Schwerbehindertenvertretung überhaupt die Verhandlungen aufzunehmen, kann diese ein arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren einleiten (§ 2a Abs. 1 Nr. 3a ArbGG in Verbindung mit § 178 Abs. 1 S. 1 SGB IX). Ein Abschlusszwang besteht also nicht, an den Verhandlungstisch muss der Arbeitgeber trotzdem, wenn die betriebliche Interessenvertretung mit ihm eine Inklusionsvereinbarung abschließen möchte.

Welche Rechtsqualität hat die Inklusionsvereinbarung?

Ungeklärt ist bis heute, welche Rechtsnatur die Inklusionsvereinbarung letztlich hat. Vereinzelt wird vertreten, dass es sich um eine Betriebsvereinbarung handelt; überwiegend werden Inklusionsvereinbarungen aber als rein schuldrechtliche Vereinbarungen eigener Art („sui generis“) angesehen. Für Letzteres spricht, dass das Gesetz wenig Konkretes zur Inklusionsvereinbarung regelt. Insbesondere gibt es kein Schriftformerfordernis für die Inklusionsvereinbarung, anders als für die Betriebsvereinbarung nach den Vorschriften des BetrVG. Fest steht, dass aus einer Inklusionsvereinbarung keine subjektiven Rechte der einzelnen schwerbehinderten Arbeitnehmer hergeleitet werden können. Sie legt lediglich Ziele fest und übernimmt damit eine Steuerungsfunktion (LAG Bremen vom 9.9.2003, Az. 1 Sa 77/03).

Welchen Regelungsinhalt hat die Inklusionsvereinbarung?

Das Gesetz gibt in § 166 Abs. 2 S. 1 SGB IX folgende Bereiche für die zwingenden Regelungsgegenstände der Vereinbarung vor:

- Personalplanung,
- Arbeitsplatzgestaltung,
- Gestaltung des Arbeitsumfelds,
- Arbeitsorganisation,
- Arbeitszeit,
- Durchführung in den Betrieben und Dienststellen.

Weitere mögliche und sinnvolle Regelungsgegenstände sind laut Gesetzgeber (§ 166 Abs. 3 SGB IX)

- die angemessene Berücksichtigung schwerbehinderter Menschen bei der Besetzung freier, freiwerdender oder neuer Stellen,

Durch eine Inklusionsvereinbarung kann der Vorwurf einer diskriminierenden Unternehmenspolitik entkräftet werden.

- eine anzustrebende Beschäftigungsquote, einschließlich eines angemessenen Anteils schwerbehinderter Frauen,
- Teilzeitarbeit,
- die Ausbildung behinderter Jugendlicher,
- die Durchführung der betrieblichen Prävention (betriebliches Eingliederungsmanagement) und Gesundheitsförderung,
- die Hinzuziehung des Werks- oder Betriebsarztes auch für Beratungen über Leistungen zur Teilhabe sowie über besondere Hilfen im Arbeitsleben.

Zusätzlich wird seit der Umsetzung des BTHG der Inklusionsgedanke betont (§ 166 Abs. 2 S. 2 SGB IX); die gleichberechtigte Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Rahmenbedingungen ist vom Beginn des Arbeitsverhältnisses an zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollen bei der Personalplanung besondere Regelungen zur Beschäftigung eines angemessenen Anteils von schwerbehinderten Frauen vorgesehen werden (§ 166 Abs. 2 S. 3 SGB IX).

Die konkrete Ausgestaltung soll sich dabei stets an den konkreten Gegebenheiten im Betrieb orientieren. Bei Hinzuziehung des Integrationsamts kann dieses über die Möglichkeit von begleitenden Hilfen beraten (§ 185 SGB IX) – darunter fallen zum Beispiel Leistungen der psychosozialen Dienste.

Letztlich entsprechen die Regelungsgegenstände einer Inklusionsvereinbarung dem Maßnahmenkatalog gemäß § 164 SGB IX, den der Arbeitgeber ohnehin bei Beschäftigung schwerbehinderter Arbeitnehmer zu beachten hat. § 164 SGB IX stellt für

viele Arbeitgeber in der Praxis jedoch eine „Dunkelnorm“ dar, deren Verletzung zahlreiche nachteilige Folgen nach sich ziehen kann, die im untenstehenden Schaukasten erläutert werden.

Was sind für den Arbeitgeber die Vor- und Nachteile einer Inklusionsvereinbarung?

Eine Inklusionsvereinbarung kann die Funktion haben, die arbeitgeberseitigen Schwachstellen bei der Umsetzung der genannten Regelungen aufzudecken und auszuräumen. Der Vorwurf einer diskriminierenden Unternehmenspolitik kann entkräftet werden, und schwerbehinderte Arbeitnehmer können effektiv gefördert werden. Durch eine höhere Beschäftigungsquote können zudem die Kosten der Ausgleichsabgabe (§ 154 SGB IX) reduziert werden. Allerdings drohen durch hohen Bürokratie- und Regelungsaufwand auch zusätzliche Kosten.

Fazit: Verbindliche Grundsätze zur Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen

Die Inklusionsvereinbarung, die in der Praxis häufig über den Betrieb hinaus auf der Ebene des Unternehmens oder des Konzerns zum Einsatz kommt, beinhaltet meist Rahmenregelungen

zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen schwerbehinderter und gleichgestellter Menschen, bietet dem Arbeitgeber damit aber die Chance, verbindliche Grundsätze zur Umsetzung der gesetzlichen Rahmenbedingungen aufzustellen und dabei Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung verlässlich einzubinden. ■■■



CHRISTIAN HOPPE ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Er ist Partner bei Esche Schümann Commichau, Hamburg.



GRETA GROFFY ist Rechtsanwältin und Associate bei Esche Schümann Commichau, Hamburg.

Welche Pflichten des Arbeitgebers bei der Beschäftigung schwerbehinderter Arbeitnehmer regelmäßig in der Praxis verkannt werden

Ob ausreichend schwerbehinderte oder gleichgestellte Menschen im Betrieb beschäftigt waren, konnte der Arbeitgeber lange Zeit kaum verlässlich ermitteln, da er seine Beschäftigten nicht aktiv nach einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung fragen durfte. Mittlerweile ist geklärt, dass der Arbeitgeber von seinen Arbeitnehmern hierüber Auskunft verlangen kann, wenn das Beschäftigungsverhältnis länger als sechs Monate besteht (BAG vom 16.2.2012 – 6 AZR 553/11). Gibt der Arbeitnehmer über eine bestehende Schwerbehinderung oder Gleichstellung trotz zumutbarer Rückäußerungsfrist (in der Regel zwei Wochen) keine Auskunft, kann er sich später auch nicht auf die statusbezogenen Rechte berufen, die er als schwerbehinderter oder gleichgestellter Mensch hat. Vor Ablauf der sechs Monate kann der Arbeitgeber zwar nach einer bestehenden Schwerbehinderung fragen, allerdings muss der Arbeitnehmer hierauf nicht antworten (sogenanntes „Recht zur Lüge“). Relevant wird der Status eines schwerbehinderten Arbeit-

nehmers spätestens bei dessen Kündigung, die ohne die Zustimmung des Integrationsamts unwirksam ist (§ 168 SGB IX). Vor Ausspruch einer Kündigung sind zudem Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat zu beteiligen, wobei die zeitliche Reihenfolge in Bezug auf die Beteiligung des Integrationsamts irrelevant ist (BAG vom 13.12.2018 – 2 AZR 378/18). Gemäß § 164 Abs. 1 S. 1 SGB IX sind Arbeitgeber, die die Pflichtquote nicht erfüllen, zur Prüfung verpflichtet, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Personen besetzt werden können. Bewirbt sich ein schwerbehinderter oder gleichgestellter Mensch auf eine freie Stelle und offenbart seinen Status, so hat ein öffentlicher Arbeitgeber den Bewerber zum Bewerbungsgespräch einzuladen (§ 165 S. 3 SGB IX). Ein privater Arbeitgeber muss den Bewerber zwar nicht einladen, kann sich jedoch bei einem fehlenden Bewerbungsgespräch Entschädigungsansprüchen nach dem AGG aussetzen, wenn ein neutrales Ablehnungsschreiben in Zusammenhang mit weiteren Umständen als Indiz für eine Diskriminierung zu

werten ist (BAG vom 23.1.2020 – 8 AZR 484/18). Eine Einladung zum Bewerbungsgespräch ist daher der sicherste Weg, um Entschädigungszahlungen gemäß § 15 Abs. 2 AGG zu vermeiden. Für deren Höhe hat das BAG jüngst in einem Grundsatzurteil festgelegt, dass in der Regel ein Betrag in Höhe von anderthalb Bruttomonatsentgelten als Entschädigung angemessen erscheint, soweit dem Arbeitgeber bei der Einstellungsentscheidung kein gesteigertes Verschulden zur Last zu legen ist (BAG vom 28.5.2020 – 8 AZR 170/19).

Arbeitgeber sind auch verpflichtet, den Betriebsrat und die Schwerbehindertenvertretung über den Eingang der Bewerbung eines schwerbehinderten Menschen unmittelbar zu unterrichten (§ 164 Abs. 1 S. 4 SGB IX). Eine Verletzung der Vorschrift ist bußgeldbewehrt, stellt – sowie auch die Verletzung der übrigen Verfahrensvorschriften aus § 164 SGB IX – ein Indiz für eine Diskriminierung nach dem AGG dar und berechtigt den Betriebsrat, die Einstellung gemäß § 99 Abs. 2 BetrVG zu verweigern.

II. Strategie & Fulfillments

Eine weltweite Mitarbeiterbefragung der Total-Gruppe brachte alarmierende Erkenntnisse für HR ans Licht. In der Folge wurde ein „Engagement Pact“ geschlossen und unter Einbeziehung der Mitarbeitenden Eckpunkte und Lösungsvorschläge für eine grundlegende Neuausrichtung der HR-Arbeit erarbeitet.

Ein Weckruf für HR

Von Michael Ziegler



Total-Mitarbeiter in der Raffinerie Leuna

● Nicht zuletzt unter dem Eindruck einer weltweiten Pandemie sind es Visionen, die gebraucht werden, um die Human-Resources-Arbeit fit für die Zukunft zu machen. Die reine Digitalisierung steht im Gesamtzusammenhang mit der Unternehmensstrategie, mit Demografie, Work-Life-Balance, mit Umweltaspekten und Unternehmenswerten – um nur einige Megatrends zu nennen. Dies führt zu einer grundlegenden Veränderung der HR-Arbeit. Bei diesen Veränderungen und der Neugestaltung der HR-Prozesse sollte immer die Maxime gelten: „Weniger manuelle Arbeit, mehr Zeit für den Mitarbeiter.“

Weltweite Mitarbeiterumfrage

Im Jahr 2019 führte die Total-Gruppe eine weltweite Mitarbeiterumfrage durch. Die Ergebnisse kamen einem Weckruf für HR gleich. Sie zeigten Verbesserungspotenzial in den Bereichen Management, Karriere und in der Verantwortung der Teams. Fokussiert konnten Themen wie Feedback, Förderung, Karrieremöglichkeiten, Eigenverantwortung, Beteiligung an Veränderungsprozessen, aber auch die Rolle von HR herausgearbeitet werden. Im Rahmen eines „Engagement Pacts“ unter Einbeziehung der Mitarbeitenden, die die Potenziale der Organisation erkennen, wurden Lösungsvorschläge für eine Neuausrichtung unter anderem der HR-Arbeit entwickelt. Diese Neuausrichtung bildete die Grundlage für einen Veränderungsprozess, der neben organisatorischen Änderungen auch zahlreiche digitale Neuerungen mit sich brachte.

Fokus auf Talent Development

Grundlegend war die Entscheidung, den Fokus der HR-Arbeit bei der Total Deutschland GmbH auf den Bereich Talent Development auszurichten. Mit einer Ratio von eins zu 150 betreuen die Talent Developer alle Mitarbeitenden in den Bereichen

- Karriereplanung mit regelmäßigen Karrieregesprächen,
- Aufbau eines auf drei Jahre ausgerichteten individuellen Trainingsplans,
- Job Posting (weltweiter interner Bewerbermarkt),
- Nachfolgeplanung sowie bei der
- (Weiter-)Entwicklung der Führungskräfte zu verantwortungsvollen Managern inklusive deren Evaluation.

HR-Arbeit kann viel effizienter und zielgerichteter sein, wenn man sich zeitraubender administrativer Tätigkeiten entledigt. Im Kern geht es darum, Routinetätigkeiten zu reduzieren, Freiräume für strategische Aufgaben zu schaffen und schließlich die Effizienz durch die Digitalisierung mitarbeiterfokussierter Prozesse zu steigern. Einen (formularmäßigen) Arbeitsvertrag zu erstellen, Bescheinigungen und Anträge jeder Art anzulegen und auszudrucken, ist in einer massiv zunehmenden digitalen Welt keine Kernkompetenz von HR (mehr).

Automatisierung der administrativen Arbeiten

Vor zwei Jahren wurde bei der Total Deutschland die digitale Personalakte eingeführt, was einer Revolution der täglichen HR-Arbeit gleichkam. Es wurde aber schnell festgestellt, dass die digitale Archivierung der Personalakten nur der Grundstein der Digitalisierung ist. Weitere, zum Teil erhebliche Mehrwerte bestehen darin, durch Mitarbeiterportale, Prozessautomation, Analytics, On- und Offboarding-Prozesse manuelle Aufgaben und Doppelarbeiten zu vermeiden. Vorteile dieser Implementierungen sind eine erhöhte Transparenz und Reaktivität, eine gesteigerte Nutzerfreundlichkeit und eine reduzierte Fehleranfälligkeit. Die HR-Arbeit wird zudem papierlos.

Bei allen Überlegungen gilt es jedoch zu beachten, dass – abgestimmt auf die Strategie des Unternehmens – die Digitalisierung mit Bedacht eingeführt wird. Nicht jedes am Markt verfügbare Tool ist immer geeignet, die erhoffte Erleichterung in der täglichen Arbeit zu schaffen. Es hat sich herausgestellt, dass ganzheitliche Lösungsansätze im Sinne von Plattformlösungen der am besten geeignete Ansatz sind. Der bisher eingeführte und noch einzuführende Digitalisierungsprozess erlaubt es uns, den Blick noch stärker auf die wesentlichen Dinge der HR-Arbeit zu richten.

New Work für eine neue Generation

Momentan kann niemand mit Sicherheit sagen, wie sich die Arbeitswelt von morgen gestalten wird. Wir können den Weg dorthin aber mitgestalten, da beispielsweise die Erwartungen der Genera-

tion der Millennials und der Generation Z bekannt sind. Denn gerade jüngere Arbeitnehmer erwarten im Job Flexibilität, transparente Kommunikation sowie höhere gesellschaftliche Werte. Moderne und flexible Arbeitsformen verlangen Zeit- und Ortsflexibilität sowie eine an individuelle Lebensphasen angepasste Arbeitszeit. So finden nach dem Trend Report „Flexwork in Deutschland“ aus 2019 neun von zehn Young Professionals, dass sich durch flexibles Arbeiten Berufs- und Privatleben besser vereinen lassen. Die 40-Stunden-Woche ist dabei eher out.

Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice-Regelungen und Regelungen zum mobilen Arbeiten, die Einführung von Langzeitkonten mit flexiblen Einbringungs- und Entnahmemöglichkeiten, aber auch die Ausgestaltung der Arbeitsumgebung (Open Office und Co-working Spaces – genannt „CoLab@Total“) waren Änderungen in der Arbeitsorganisation, die erfolgreich bei Total Deutschland umgesetzt werden konnten.

Youth Council und Plauderstunden

Der Youth Council wird als weiterer Baustein den Kulturwandel bei Total Deutschland unterstützen und vorantreiben. Ziel des Youth Councils ist es, gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Zukunft der Total in Deutschland zu gestalten. Zu den Themen New Work und Führung 2.0, Technologie, Innovation, Strategie sowie Nachhaltigkeit sollen junge Generationen ihre Sicht der Dinge in die Geschäftsleitung spiegeln. Ein weiterer Ansatz, die Form der Zusammenarbeit, aber auch die Kommunikation untereinander zu verbessern, ist die sogenannte „Plauderstunde“. Dahinter verbirgt sich die Idee, eine Podcast-Reihe zu den Themen New Work, digitale Transformation und Innovationsprojekte zu etablieren. Auch die getroffene betriebliche Regelung, nach der schrittweisen Rückkehr in das Büro nach der Coronapause mobiles Arbeiten tageweise zu gestatten, ist ein tragfähiger Lösungsvorschlag für die künftige Arbeit.

Datenbasierte Entscheidungen mithilfe von HR-Analytics

Der Einsatz von HR-Analytics ist in den meisten Unternehmen noch Zukunftsmusik, so die Zusammenfassung der im

Oktober 2019 erschienenen Studie „HR-Analytics 2025“ von Cornerstone und dem F.A.Z.-Fachverlag. Dieser Studie zufolge wird HR-Analytics in zwei Dritteln der Betriebe bis spätestens 2025 eine bedeutende Rolle spielen. Kernthema ist zunächst die Auswahl der geeignetsten Technologien, um HR-Prozesse zu automatisieren und HR-Mitarbeitende zu entlasten sowie die Effizienz im Personalmanagement nachhaltig zu steigern.

Mithilfe von HR-Analytics können künftig problematische Entwicklungen erkannt und valide Personalentscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Das Bauchgefühl weicht der Datenanalyse, sollte aber nie gänzlich außer Acht gelassen werden. Neben dem Reporting von Standard-KPI ist derzeit ein Hauptanwendungsbereich von Analytics das Vergütungsmanagement. Auch hier bieten ganzheitliche digitale Lösungen, die klassisches Personalcontrolling, Dashboards, variable Entgeltgestaltung und Zukunftsanalysen vereinen, gute Möglichkeiten, die digitale Transformation innerhalb HR voranzutreiben.

Dabei sollte es aber nicht belassen werden. Predictive und Prescriptive Analytics gewinnen mittelfristig ebenso an Bedeutung für die HR-Arbeit. Predictive Analytics blickt in die Zukunft und liefert auf Basis von Datensammlungen, maschinellem Lernen und anderen statistischen Methoden Vorhersagen über die Wahrscheinlichkeit von zukünftigen Ereignissen. Prescriptive Analytics geht demgegenüber der Frage nach, wie wir handeln müssen, damit ein zukünftiges Ereignis (nicht) eintritt. Prescriptive Analytics liefert somit zusätzliche Handlungsempfehlungen, wie man einen bestimmten Trend in eine gewünschte Richtung beeinflussen, ein vorhergesagtes Ereignis verhindern oder auf ein zukünftiges Ereignis reagieren kann.

Neue technologische und analytische Kompetenzen

Hier ergeben sich spannende Ansatzpunkte insbesondere im Bereich kritischer Infrastrukturen, wenn es beispielsweise darum geht, mögliche Ausfallwahrscheinlichkeiten infolge von Krankheit aus historischen Krankheitsdaten vorherzusagen und diese so zu beeinflussen, dass im besten Fall diese Ausfallszenarien nicht eintreten.

Die Nutzung von HR-Analytics erfordert einen immensen vertraulichen und datenschutzkonformen Umgang mit diesen personenbezogenen Daten. Die Einhaltung dieser Regelungen ist Grundvoraussetzung für die innerbetriebliche Akzeptanz solcher Analysen. Hinzu kommt, dass die Arbeit mit HR-Analytics neue Kompetenzen der Mitarbeitenden erfordert. Neben analytischen Fähigkeiten müssen HR-Verantwortliche ein Gefühl dafür entwickeln, welche Unternehmensprozesse durch HR-Analytics standardisiert werden können und bei welchen Entscheidungen es auf Fähigkeiten ankommt, die nicht durch Algorithmen abgebildet werden können. Wichtig ist, die Motivation der Mitarbeitenden hoch zu halten und ihnen ein sicheres und positives Gefühl beim Umgang mit HR-Analytics zu vermitteln (Wirges et al., 2019: HR-Analytics. Was HR-Verantwortliche und Führungskräfte wissen und können müssen. Springer Gabler).

Weiterbildungsstrategien bei Total Deutschland

Weiterbildungsangebote sind ein wichtiger Teil, um das Mitarbeiterengagement zu fördern und damit gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Der Gallup Engagement Index 2019 titelt: „Deutschlands Unternehmen lassen Mitarbeiter bei der Digitalisierung häufig allein“. Eine der zentralen Aussagen dieser Studie beinhaltet die Empfehlung, dass Weiterbildungsimpulse von Führungskräften, HR-Verantwortlichen oder der Geschäftsführung die emotionale Mitarbeiterbindung deutlich erhöhen. Die Weiterbildungsstrategie eines Unternehmens muss sich unter anderem an den im Unternehmen tätigen Generationen orientieren und diesen auch gerecht werden.

Heute arbeiten vier Generationen, von den Babyboomern bis zur Generation Z (auch Generation Youtube genannt) in den Betrieben. Ausschließlich digitale Lernangebote zur Verfügung zu stellen, ist heute (noch) zu kurz gedacht. Wir bemerken eine deutliche Verschiebung von der Präsenz-Weiterbildung hin zur Online-Weiterbildung. Der Mix zwischen Präsenzveranstaltungen und E-Learning (zum Beispiel Masterplan, LinkedIn Learning) sowie die notwendige und erforderliche Heranführung an neue Lernmethoden, initiiert durch den oben genannten Per-

sonenkreis, sind Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz eines lebenslangen Lernens.

Kommunikation und das Commitment des Arbeitgebers, entsprechende Budgets für die Weiterbildung zur Verfügung zu stellen, sind zwingend, um den sich stetig ändernden Anforderungen an die Arbeitsinhalte gerecht zu werden. Das globale Weiterbildungsbudget sollte sich dabei in Höhe von zwei bis drei Prozent an den jährlichen Bruttolohnkosten orientieren. Sehr gute Erfahrungen haben wir mit der seit 2017 kontinuierlichen Weiterbildung in Form eines Digital Reverse Mentoring gemacht. Ziel ist es, über digitale Trends und Technologien zu sprechen, die Beherrschung alltäglicher digitaler Tools zu intensivieren und die digitale Transformation bei Total in Deutschland voranzutreiben. Verpflichtend kommt bei der Bestimmung des Trainingsbedarfs hinzu, dass bei jeder Einstellung und Versetzung ein auf drei Jahre ausgerichteter Trainingsplan unter Beteiligung der Führungskraft und der HR-Abteilung zu erstellen und zu monitoren ist.

Die Tariflandschaft passt sich an

Als tarifgebundenes Unternehmen hat für Total die Tarifrunde #Chemie2019 maßgeblichen Einfluss auf die Ausrichtung der HR-Strategie für die kommenden Jahre, wenngleich einige der verhandelten Themen bereits innerbetrieblich umgesetzt waren. Die Tarifverhandlungen standen auf Seiten der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) unter dem Motto „Zeit statt Geld“. Der Bundesarbeitgeberverband der Chemischen Industrie (BAVC) fasst den im Rahmen der Tarifverhandlungen geschlossenen Tarifvertrag „Moderne Arbeitswelt“ wie folgt zusammen: flexibles Arbeiten, lebenslanges Lernen und zusätzliche Mitarbeiter-Benefits wie ein Langzeitkonto für Sabbaticals oder die Absicherung im Alter. Die moderne Arbeitswelt befindet sich im Wandel, sodass sich die Anforderungen an Arbeitnehmer wie auch an Arbeitgeber zunehmend ändern.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, haben die Chemie-Sozialpartner Ende 2019 ein umfangreiches Tarifpaket mit mehreren innovativen Elementen auf den Weg gebracht. Der Titel des Tarifvertrags „Moderne Arbeitswelt“ verrät es bereits: Darin haben BAVC und IG BCE

einen Zukunftsbetrag mit mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit für beide Seiten sowie Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten vereinbart. Tarifbeschäftigte erhalten ab 2020 einen Zukunftsbetrag in Höhe von 9,2 Prozent eines monatlichen Tarifentgelts gewährt. Bis 2022 steigt der Betrag auf 23 Prozent eines monatlichen Tarifentgelts. IG BCE und BAVC haben insgesamt acht Verwendungsmöglichkeiten für den Zukunftsbetrag festgelegt, um unterschiedliche Bedarfe abzudecken und damit auch die Attraktivität des Arbeitgebers in Zeiten des Fachkräftemangels zu erhöhen.

Dieses neue Instrument wird durch das Bekenntnis der Tarifparteien zur mobilen Arbeit ergänzt. Mobiles Arbeiten eröffnet neue Möglichkeiten, die sowohl im Interesse der Unternehmen als auch der Arbeitnehmer genutzt werden können.



MICHAEL ZIEGLER ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und leitet seit 2017 die Direktion Personal der Total Deutschland GmbH. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit bestehen in der Digitalisierung der HR-Arbeit sowie dem weiteren Aufbau einer Shared-Service-Einheit für die deutschen Total-Gesellschaften.



Dieser Artikel ist im Buch „**HR-Trends 2021: Strategie, Kultur, Big Data, Diversity**“ bei Haufe erschienen. Darin haben die Herausgeber Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann zahlreiche neue Konzepte und Praxisbeispiele aus dem Personalmanagement zusammengestellt.

Dabei begründen die Regelungen weder Ansprüche noch Zwänge, sondern setzen einen zeitgemäßen Rahmen. Da die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes mit den Besonderheiten des mobilen Arbeitens nicht mehr in Einklang stehen, haben die Sozialpartner von der Öffnungsklausel zur Verkürzung der Ruhezeit Gebrauch gemacht. So können Mitarbeitende zum Beispiel nachmittags Zeit mit ihren Kindern verbringen oder privaten Interessen nachgehen, abends aber noch eine E-Mail lesen und am nächsten Morgen wieder früh arbeiten.

Der Zukunftsbetrag kann in Qualifizierungs- sowie Gesundheitsmaßnahmen investiert werden. Darüber hinaus ermöglicht er ein lebensphasenorientiertes Arbeiten. Hierzu kann der Verwendungszweck der Freistellung oder der Nutzung eines Langzeitkontos gewählt werden. Ebenso kann der Zukunftsbetrag als Absicherung im Alter, bei Berufsunfähigkeit oder im Pflegefall genutzt werden. Zuletzt kann er auch den Arbeitnehmern zur freien Verfügung ausgezahlt werden. Dieser Tarifabschluss greift die vorherrschenden Megatrends im Bereich HR auf und setzt Leitlinien. Es bleibt abzuwarten, mit welchen inhaltlichen Schwerpunkten künftige Tarifverhandlungen in der chemischen Industrie geführt werden.

Eine leistungsfähige HR-Infrastruktur schaffen

HR steht vor der Herausforderung, in kurzer Zeit eine leistungsfähige HR-Infrastruktur zu schaffen. Dies kann mithilfe innovativer Technologien gelingen, bei denen es keinen Unterschied macht, ob Mitarbeitende im Büro, zu Hause, unterwegs oder beim Kunden arbeiten. Ziel muss es sein, relevante Informationen per Klick abrufen zu können.

Ein zentraler Schwerpunkt künftiger HR-Aktivitäten wird darin bestehen, Digitalisierung im Bereich des Talentmanagements aktiv voranzutreiben. Dies wird nochmals einen Schub mit sich bringen. Im Kern wird es darum gehen, Mitarbeiterfluktuation besser zu verstehen, Nachfolgeplanungen effektiver auszuführen sowie den Überblick und die Kontrolle über Zertifizierungen und Schulungsmaßnahmen zu behalten. Zudem sollen Leistungsträger besser erkannt werden, um sie effektiver einzusetzen und zu motivieren. ■■■

Die (agile) HR-Netzwerk-Organisation

Unternehmen stehen aktuell vor vielen Herausforderungen. Sie sind mit längerfristigen Trends wie der digitalen Transformation und kurzfristigen Entwicklungen wie der Coronapandemie konfrontiert. Wie muss sich HR dafür aufstellen? In einer dreiteiligen Serie stellen wir Ihnen die HR-Organisationsmodelle der Zukunft vor. Diesmal: die HR-Netzwerk-Organisation.

Von André Häusling und Stephan Fischer



● In den Ausgaben 1/2021 und 2/2021 des Personalmagazins haben wir zwei Reifegrade von HR-Organisationsmodellen bei zunehmender Komplexität vorgestellt. Heute steht der Reifegrad 5, die agile HR-Netzwerk-Organisation, im Fokus. Die Transformation von HR zu diesem Reifegrad ist in der Praxis meistens die Konsequenz aus der Transformation der gesamten Organisation, in der alle Funktionsbereiche in der Zusammenarbeit neu gedacht werden. HR kann diese alleine nicht umsetzen.

Im Reifegrad 5 treten die zweidimensionalen Strukturen noch weiter in den Hintergrund. Neue Strukturen gewinnen an Bedeutung, wobei sich (mindestens) zwei unterschiedliche Formen unterscheiden lassen: die aus der Soziokratie abgeleitete Kreislogik (zum Beispiel des Holacracy-Modells) und die intraorganisationalen Netzwerke, die in ihrer dreidimensionalen Komplexität die bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit in besonderem Maße ermöglichen.

Für diese haben wir das „Agile HR Edgellence Modell“ entwickelt. Edge steht dabei für die Kante, also die neue Rolle von HR, in Netzwerken Brücken zwischen den Akteuren zu bauen. Dabei muss die Herstellung dieser Kanten möglichst exzellent erfolgen, den Bedürfnissen der unterschiedlichen Akteure entsprechen und insbesondere die strukturellen Löcher zwischen weit im Netzwerk auseinanderliegenden Akteuren schließen. Dazu muss sich HR an den folgenden Prinzipien ausrichten.

Prinzip 1:

Kunden- und mitarbeiterzentrierte Strategie

HR muss eine klare kunden- und mitarbeiterzentrierte Strategie formulieren. So ändert sich das HR-Kundenverständnis konsequent von einer Inside-out-Denkweise zu einer Outside-in-Denk-

weise. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr Führungskräfte und Mitarbeitende, sondern der Endkunde. Letztlich ist es für HR von Relevanz, welcher Nutzen für den Endkunden gestiftet wird.

Parallel dazu wird sich die Rolle von HR noch mitarbeiterzentrierter ausrichten. HR muss Lösungen finden, damit Teams selbstverantwortlich und selbstorganisiert Kundennutzen schaffen können. Diese Elemente erhöhen die Geschwindigkeit für den Kunden. Strategisch bedeutet das, Netzwerkakteure in der Verantwortung zu belassen und ihnen individuelle Lösungen für ihre jeweiligen Anforderungen zu geben. Es geht für HR zum Beispiel nicht mehr darum, Mitarbeitende einzustellen, sondern Mitarbeitende und Teams zu befähigen, Mitarbeitende einzustellen. HR ist nicht mehr Erfüllungsgehilfe des Business. Vielmehr wird HR innovative Lösungen mit hohem Nutzen für die Gesamtorganisation anbieten.

Prinzip 2: Cross-funktionale HR-Strukturen

Die HR-Struktur wird sich zukünftig radikal verändern. HR kann als Silo nicht mehr erfolgreich funktionieren. Auf Reifegrad 5 wird HR als Teil der Netzwerkorganisation darin aufgehen. Das bedeutet:

- Schaffung eines Transformationsknotens, der für die ganzheitliche Gestaltung der Organisation und die damit verbundene Transformation verantwortlich ist. Darin werden Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung cross-funktional und interdisziplinär bearbeitet.
- Business Partner werden dezentral im Business organisiert. Es existiert somit keine zentrale HR-Funktion mehr. Die Business Partner schaffen Rahmenbedingungen für die Führungskräfte und Mitarbeitenden und beraten bei HR-Themen. Sie prakti-



zieren dabei im besten Sinne ein Empowerment der Mitarbeitenden. In einer „community of practice“ sind die Business Partner fachlich vernetzt.

- Shared Services können Shared Services bleiben. Dies ist ein komplizierter Bereich, aber nicht komplex. Er lässt sich effizient gestalten und lösen. Durch die Digitalisierung stellt sich die Frage nach der Make-or-Buy-Entscheidung. Der Austausch mit den Sozialpartnern wird in den Legal-Bereichen gebündelt.

Prinzip 3: Agile Prozesse

Die Zusammenarbeit in der Netzwerkorganisation beruht auf agilen Werten und Prinzipien. HR wird nun sehr kollaborativ mit anderen Netzwerkakteuren an den Themen arbeiten und bildet eine zentrale Schnittstelle, sodass es nicht isoliert betrachtet werden darf. In der Business-Transformation wird transparent gearbeitet. Dadurch wird ein hohes Maß an Partizipation anderer Akteure ermöglicht. Auftraggeber für die Business-Transformation können die Unternehmensentwicklung oder die Business-Bereiche sein. Dabei stehen die strategischen Ziele hohe Kundenzentrierung und hohe Mitarbeiterzentrierung im Fokus.

Prinzip 4: Außergewöhnliche HR-Tools

HR stellt Instrumente zur Verfügung, aus denen sich die Netzwerkakteure die passenden auswählen. Es gibt keine Kontroll- und Push-Kultur von HR mehr, sondern ein Ermächtigen und Befähigen der Organisation. Diese nutzt selbstverantwortlich die Instrumente, die sie benötigt und die so angepasst sind, dass sie eine höhere Mitarbeiter- und Kundenzentrierung entwickeln.

Dazu werden Tools und Methoden zur übergreifenden Kollaboration und Zusammenarbeit im Netzwerk bereitgestellt. HR vermittelt dabei Methoden zur wirkungsvolleren Zusammenarbeit. Zum einen kann es selbst weitere Professionalisierung der Akteure anbieten, zum anderen als Begleiter bei der Umsetzung von Transformationen einzelner Geschäftsbereiche unterstützen. Darüber hinaus hilft es, wenn kollaborative IT-Tools, wie beispielsweise Jira, Slack oder Trello, geschult und zur Verfügung gestellt werden.

Prinzip 5: Verteilte Führungssysteme

Im Netzwerk haben wir zunehmend eine verteilte und keine hierarchische Führung. Daher geht es weniger darum, »im System« operativ die HR-Themen zu treiben, sondern vielmehr »am System« zu arbeiten. Dieses »Am System«-Arbeiten wird vor allem im Netzwerk stattfinden, weil es den klassischen HR-Bereich nicht mehr geben wird. Sie werden nunmehr Teil des Netzwerks sein. Die neuen Verantwortlichkeiten von HR werden darin bestehen, Orientierung zu geben und sich selbst, Teams und Mitarbeitende zu entwickeln sowie Rahmenbedingungen für selbstverantwortliches und selbstorganisiertes Arbeiten zu schaffen.

Prinzip 6: Neue Kulturen

Schließlich braucht es Kulturelemente, die auf Kundenzentrierung und Mitarbeiterzentrierung einzahlen. HR sollte selbst eine entsprechende Kultur abbilden, dazu aber auch in der Rolle als Kulturentwickler für die Netzwerkorganisation fungiert.

Fazit

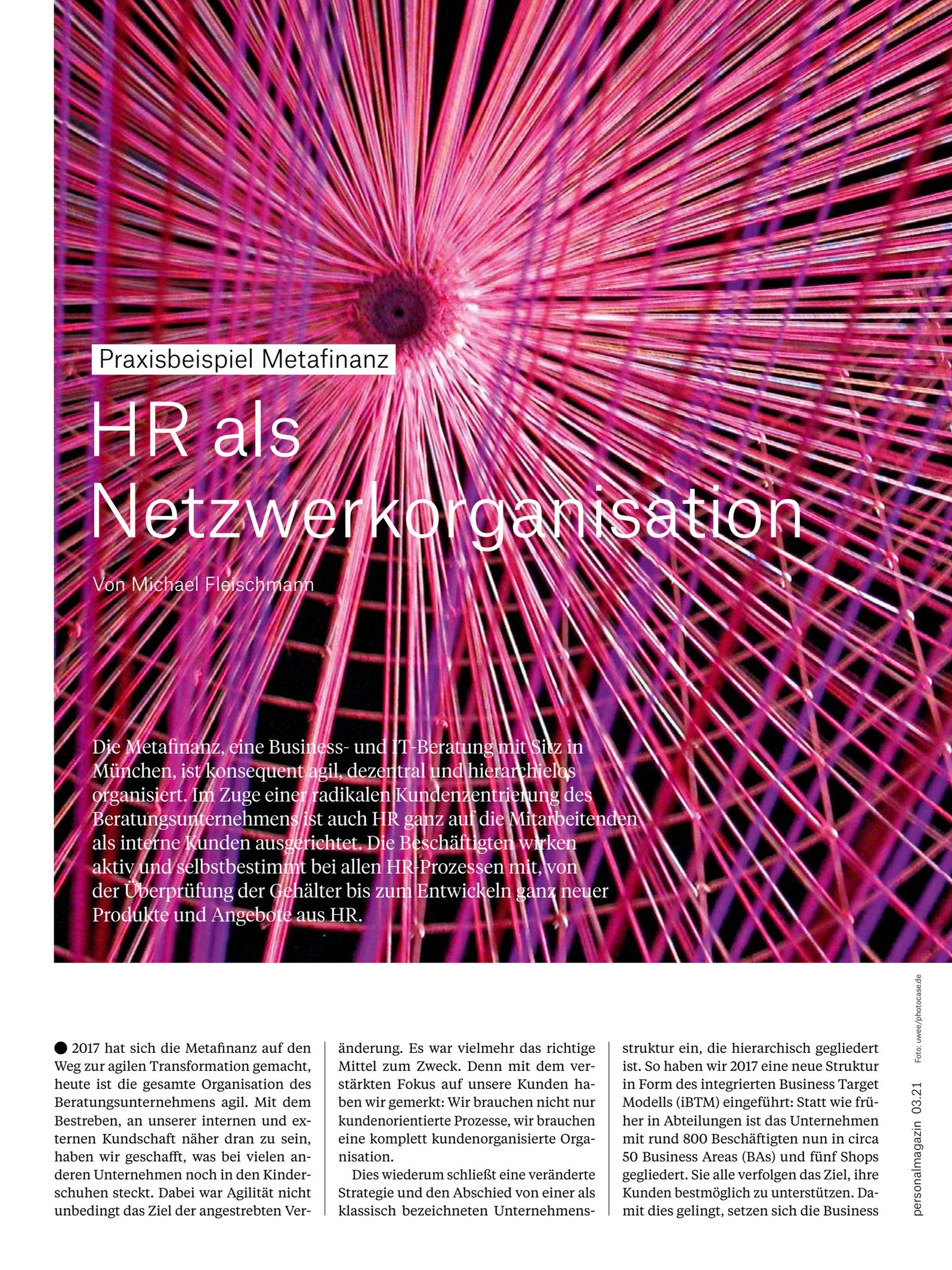
Die Transformation eines HR-Bereichs zu Reifegrad 5 ist in der Praxis meistens die Konsequenz aus der Gesamttransformation der Organisation. Wenn alle herkömmlichen Funktionsbereiche in der Zusammenarbeit neu gedacht und umgesetzt werden, ist HR auch Teil der Transformation. Häufig begegnet uns die Frage nach Beispielen von größeren HR-Bereichen, in denen bereits in der Form gearbeitet wird. Es gibt zwar bereits viele Beispiele aus kleinen Unternehmen, in den großen Unternehmen haben viele Transformationen aber erst begonnen. ■



ANDRÉ HÄUSLING ist Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH, die sich auf agile Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat.



PROF. DR. STEPHAN FISCHER lehrt für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim und unterstützt als wissenschaftlicher Beirat Unternehmen bei der agilen Transformation.



Praxisbeispiel Metafinanz

HR als Netzwerkorganisation

Von Michael Fleischmann

Die Metafinanz, eine Business- und IT-Beratung mit Sitz in München, ist konsequent agil, dezentral und hierarchielos organisiert. Im Zuge einer radikalen Kundenzentrierung des Beratungsunternehmens ist auch HR ganz auf die Mitarbeitenden als interne Kunden ausgerichtet. Die Beschäftigten wirken aktiv und selbstbestimmt bei allen HR-Prozessen mit, von der Überprüfung der Gehälter bis zum Entwickeln ganz neuer Produkte und Angebote aus HR.

● 2017 hat sich die Metafinanz auf den Weg zur agilen Transformation gemacht, heute ist die gesamte Organisation des Beratungsunternehmens agil. Mit dem Bestreben, an unserer internen und externen Kundschaft näher dran zu sein, haben wir geschafft, was bei vielen anderen Unternehmen noch in den Kinderschuhen steckt. Dabei war Agilität nicht unbedingt das Ziel der angestrebten Ver-

änderung. Es war vielmehr das richtige Mittel zum Zweck. Denn mit dem verstärkten Fokus auf unsere Kunden haben wir gemerkt: Wir brauchen nicht nur kundenorientierte Prozesse, wir brauchen eine komplett kundenorganisierte Organisation.

Dies wiederum schließt eine veränderte Strategie und den Abschied von einer als klassisch bezeichneten Unternehmens-

struktur ein, die hierarchisch gegliedert ist. So haben wir 2017 eine neue Struktur in Form des integrierten Business Target Modells (iBTM) eingeführt: Statt wie früher in Abteilungen ist das Unternehmen mit rund 800 Beschäftigten nun in circa 50 Business Areas (BAs) und fünf Shops gegliedert. Sie alle verfolgen das Ziel, ihre Kunden bestmöglich zu unterstützen. Damit dies gelingt, setzen sich die Business



Areas aus schnell agierenden dezentralen Teams zusammen, die jeweils autonom arbeiten und Mitarbeitende an Board haben, die unternehmerisch handeln.

HR als Kundencenter

Fünf Serviceeinheiten, die wir als Shops bezeichnen, unterstützen die Business Areas bei ihrer Arbeit. Hierzu gehört

auch HR. Mit dem Shop-Gedanken einhergehend hat der Human-Resources-Bereich eine veränderte Strategie entwickelt: weg von der Personalabteilung hin zum Kundencenter. Auch bei HR geht es also um eine radikale Kundenorientierung. Ziel ist, wirklich immer von unseren Kundinnen und Kunden aus zu denken; statt der HR-Prozesse sollen die Menschen, die für uns arbeiten, im Mit-

telpunkt von HR stehen. Demzufolge gilt es hier, Produkte zu bauen, die von den Mitarbeitenden wirklich gebraucht und nachgefragt werden, die also echten Business Value erzeugen.

In der neuen Struktur von HR findet die Strategie der radikalen Kundenzentrierung ihren Ausdruck: Das HR-Kundencenter der Metafinanz heißt heute Staff Development Shop (SD-Shop) und ist wie ein echter Shop gestaltet, der attraktive Produkte für seine Kundinnen und Kunden bereithält. Konkret bietet der SD-Shop folgende vier Produkte:

1. Karriereberatung
2. Team Empowerment
3. Search
4. HR Solutions

Die einzelnen Produkte im Shop werden von HR regelmäßig reflektiert. Dabei ist entscheidend, ob sie den Bedarf der Mitarbeitenden wirklich treffen. Ist dies nicht der Fall, starten die Angehörigen des SD-Shops umgehend einen Prozess zur Entwicklung eines neuen und innovativeren Produkts.

Fürsorge statt Kontrolle

Im Zuge der radikalen strukturellen Veränderung bei der Metafinanz haben sich auch Führung und Kultur verändert: Klassische Führung und Kontrollprozesse sind durch den Wegfall von Hierarchien obsolet geworden. Im Fokus stehen stattdessen Leadership durch Könnerschaft, die Befähigung von Teams zur Selbstorganisation und die Förderung jedes einzelnen Mitarbeitenden zu Unternehmertum und Eigenverantwortung.

Trotz der Selbstbestimmung muss HR aber nach wie vor auf die Mitarbeitenden achten. Denn selbstbestimmtes Arbeiten birgt zum Beispiel auch Gefahren der Selbstausbeutung. Es geht auch hier jedoch nicht um Vorgaben. Vielmehr kommt es auf ein hohes Maß an Fürsorge an, also dafür zu sorgen, dass Erholungszeiten eingeplant und verwirklicht werden. Zudem spielt Beteiligung eine große Rolle. So wird die gesamte Belegschaft durch die agile Arbeitsweise in die Entwicklung der HR-Produkte – etwa die Einführung der Vertrauensarbeitszeit 2.0 oder neue HR-Self-Services – frühzeitig eingebunden. Unsere Organisation, die weitestgehend aus autonomen Teams besteht, wird so langfristig durch ge-

meinsame Ziele miteinander verbunden und kann besser koordiniert zusammenarbeiten.

Leadership: Unternehmertum etablieren

Die Mitarbeitenden der Metafinanz übernehmen Verantwortung und Intrapreneurship. Sie sind Unternehmer im Unternehmen. Das bedeutet auch: Jeder und jede gehört sich selbst – nicht einer Führungskraft. So kümmern sich die Mitarbeitenden auch eigenverantwortlich um ihr Gehalt, ihre Karriere und Weiterentwicklung. HR unterstützt sie dabei, wann auch immer die Mitarbeitenden dies einfordern und wirkt so letztlich mit, Intrapreneurship im Unternehmen zu festigen.

Wir gehören uns selbst! Dieser Gedanke prägt die Kultur der Metafinanz ganz wesentlich. Wir glauben, dass wir unter den richtigen Bedingungen alle dazu in der Lage sind, uns selbst zu führen und Verantwortung zu übernehmen. Selbstbestimmtes Arbeiten und als Basis hierfür Vertrauen und Transparenz stehen im Fokus. Essenziell ist, auf die Fähigkei-

ten, das Engagement und den Willen der Mitarbeitenden zu vertrauen – und das bereits dann, wenn der gemeinsame Weg gerade erst begonnen wurde.

Das Arbeiten auf Augenhöhe, das Treffen von gemeinsamen Entscheidungen sowie die ressourcen- und kompetenzbasierte Projektaufteilung sind Bestandteil der Arbeitsweise in HR von heute.

Selbstbestimmte Gehaltsüberprüfung als Praxisbeispiel

Die Frage der Vergütung war im Unternehmen schon vor der agilen Transformation hart umkämpft, schließlich geht es hier um ein folgenreiches Thema für die Menschen bei der Metafinanz. Zu Beginn der Transformation waren die Erwartungen an HR riesig, neue und bessere Lösungen für diesen Prozess zu finden. Dies führte allerdings schnell zu harten Auseinandersetzungen und vielen Enttäuschungen. Unterschiedliche Ansichten prallten aufeinander. Erst nach einigen Anläufen glückte die Trendwende. Es gelang, sich im Unternehmen auf ein gemeinsames Ziel zu einigen. Die Gehälter aller in der Metafinanz sollen sich

dem Markt entsprechend und individuell angemessen entwickeln, und dies soll transparent und in Eigenverantwortung geschehen.

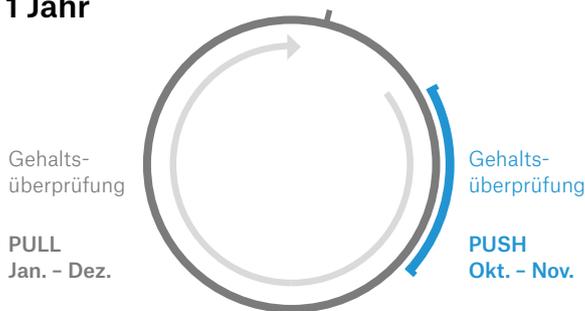
Als Ergebnis haben wir einen smarten Prozess implementiert, in dessen Rahmen sich die Mitarbeitenden eigenverantwortlich um ihr Gehalt kümmern können, gleichzeitig aber durch ihre Teams und durch HR professionell unterstützt werden, wann immer sie es brauchen. Mit anderen Worten: Alle sind selbstbestimmt und zugleich partnerschaftlich in die Gehaltsüberprüfung eingebunden.

Wie sieht das konkret aus?

Die Überprüfung des Gehalts erfolgt im Sechs-Augen-Prinzip zwischen Mitarbeitendem, Staff Development Manager (als Vertreter aus HR) und Compensation Responsible (CR) aus dem Team des Mitarbeitenden. Die Gehaltsüberprüfung kann in einem oder mehreren persönlichen Gesprächen oder auch durch schriftliche Kommunikation erfolgen. Die Entscheidung darüber liegt beim Mitarbeitenden. Gehaltsüberprüfung im Sechs-Augen-Prinzip bedeutet jedoch immer, dass

Prozess der Gehaltsüberprüfung

1 Jahr



Du – Jederzeit
Eigeninitiativ kannst du das gesamte Jahr ein Gespräch mit deinem Compensation Responsible und/oder Staff Develop Manager (SDM) führen

SD-Shop
Initiator ist hier der SD-Shop
Blick auf das gesamte Unternehmen

Gehaltsüberprüfung

Die Beteiligten im Prozess:

Dein Compensation Responsible (CR)

- Sparringspartner auf Augenhöhe zu Themen wie
 - Performance
 - Kunden-Feedback
 - Gehaltliche Entwicklung...

Dein Staff Development Manager (SDM)*

- Unternehmenssicht
- Peer-Group
- Marktvergleich
- Entwicklung
- ...

Du

- Realistische Selbsteinschätzung
- ...

Gehaltsentwicklung

Jahreszielgehalt
(= Basisgehalt + kalk. Tantieme)

Gemeinsame Entscheidung erfordert Konsens zwischen dir & CR & SDM

* der erste Ansprechpartner für deine Karriere

Mitarbeitender, SDM und CR einen Konsens beziehungsweise einen Kompromiss bezüglich der Vergütung erarbeiten.

Insgesamt gibt der neue Prozess die Möglichkeit, auch beim Thema Vergütung eigenverantwortlich zu agieren und so die Entwicklung des Gehalts selbst zu gestalten.

Das Ziel der Metafinanz ist es, dass sich Gehälter dem Markt entsprechend und individuell angemessen entwickeln. Das bedeutet natürlich auch, dass die Mitarbeitenden durch eigene Recherche und durch Reflexion ihrer Leistung eine fundierte und realistische Vorstellung eines marktorientierten Zielgehalts entwickeln sollten, mit dem sie in die Gehaltsüberprüfung gehen.

Die Compensation Responsibles helfen dann bei der Gehaltsüberprüfung, da sie das Gehaltsgefüge sowie die Leistungen und Entwicklungsziele des Teams im

Der HR-Bereich von Metafinanz heißt Staff Development Shop und ist wie ein echter Shop gestaltet, der attraktive Produkte bietet.

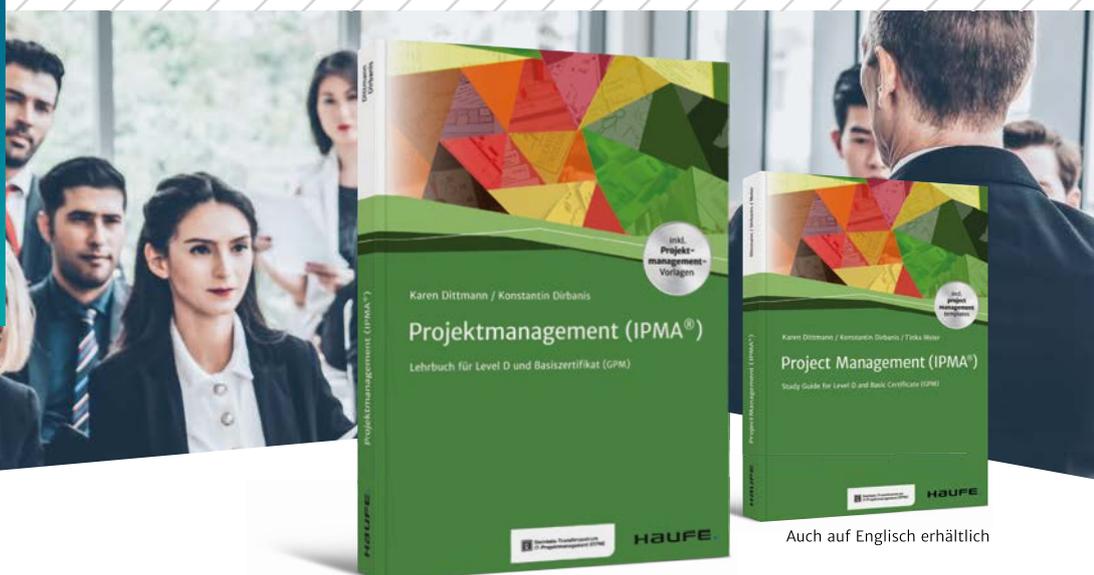
Blick haben. Die Staff Development Manager hingegen vertreten die Sicht des Gesamtunternehmens. Sie haben die wirtschaftliche Situation der Metafinanz im Blick und verfolgen die Entwicklung des Markts. Um dabei eine transparente Sicht auf den externen Markt zu gewährleisten, ziehen sie Gehalts-Benchmark-Daten heran und stellen diese allen Mitarbeitenden regelmäßig zur Verfügung.

In der Metafinanz können wir also bei der Gehaltsüberprüfung auf zwei Sparringspartner vertrauen, die mit uns gemeinsam ein realistisches Bild unseres Marktwerts erarbeiten und die Gehaltsentwicklung im Einklang mit dem Gemeinschaftsinteresse darauf abstimmen.

Dabei ist auch essenziell, dass der Compensation Responsible eines Teams von den Teammitgliedern gewählt wird und sich die Mitarbeitenden ihren persönlichen Staff Development Manager

HAUFE.

ERFOLG IM PROJEKT-MANAGEMENT



Auch auf Englisch erhältlich

Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

Bereiten Sie sich auf die Level D-Zertifizierung der IPMA® und auf das Basiszertifikat der GPM vor. Dieses Buch enthält das komplette Wissen, um die Zertifizierungen erfolgreich zu absolvieren.

Zusätzlich enthält das Buch viele Beispiele, Vorlagen für Projektmanagement-Methoden und Praxistipps!

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

selbst aussuchen. Man bekommt also niemanden vorgesetzt, sondern wählt die Partner in diesem Prozess weitestgehend selbst. Auch der Zeitpunkt der Gehaltsüberprüfung wird selbst gewählt. Wer nicht selbst aktiv wird, kann sich jedoch darauf verlassen, dass HR einmal im Jahr den Prozess anstößt.

Zu guter Letzt ist der gesamte Gehaltsüberprüfungsprozess nicht in Stein gemeißelt. Nach langem Ringen entspricht er allerdings den Bedürfnissen und Wünschen der Mehrheit unserer Mitarbeiter-schaft und findet daher aktuell viel Anerkennung im Unternehmen.

Wandel in HR und Erfolgskriterien

Entscheidend für die Etablierung eines neuen Produkts oder neuen Prozesses wie der Gehaltsüberprüfung ist allerdings der Wandel der HR selbst. Die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, radikal vom Kunden her zu denken und sich proaktiv in alle Richtungen zu vernetzen, ist entscheidend. Ein neues Produkt wird nicht mehr vorgedacht und entwickelt, sondern vielmehr wird der Entwicklungsprozess durch HR angeleitet. Die Menschen im Unternehmen – unsere Kundinnen und Kunden – stehen im Mittelpunkt und entwickelten selbst Ziel und Ausgestaltung der Lösungen. Die HR-Kollegen sind heute innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestens vernetzt und fungieren als Inspiratoren, Impulsgeber und Coaches.

Vieles, was man zuvor in HR gemacht hat, diente in erster Linie dem Selbstzweck der Organisation beziehungsweise der Abteilung. Denn die Debatte um die Kundenzentrierung wird viel zu oft aus der eigenen Perspektive geführt. Man meint zu wissen, was für die Mitarbeitenden gut ist. Tatsächlich ist dies aber oft nicht der Fall. Die Belegschaft fühlt sich vielmehr gezwungen, das Angebot von HR anzunehmen. Es gilt daher zu hinterfragen, was den internen Kunden echten Nutzen bringt beziehungsweise was auf ihren Bedarf abzielt. Zudem braucht es Wahlfreiheit. Die Kundinnen und Kunden einzuladen und ihnen die Wahl zu lassen, zu HR zu kommen oder eben nicht, ist fundamental wichtig.

In der HR müssen wir die Gedanken der Wahlfreiheit der Kunden voll durchleben und uns über die Konsequenzen im Klaren

Podcast: Neues agiles Arbeiten

Wie fühlt sich das agile Arbeiten bei der Metafinanz an und welche Prinzipien gelten dabei? Dazu hat die Metafinanz eine Podcast-Serie produziert, in der Mitarbeitende unterschiedlicher Bereiche über ihre Erfahrungen mit der Agilität berichten. Zu hören hier: [Metafinanz.de/neues-agiles-arbeiten](https://metafinanz.de/neues-agiles-arbeiten)



sein. Wenn der Shop zum Beispiel keine guten Karrieregespräche führt, werden seine Kunden ausbleiben und er wird irgendwann arbeitslos sein. Auch die Angehörigen des SD-Shops sind also gefordert, unternehmerisch zu handeln!

Vom Administrator zum Coach

HR-Experten müssen vom Administrator zum Coach und Berater werden. Das heißt: Sie dürfen für die Anliegen ihrer Kunden nicht schon vorgefertigte Lösungen im Kopf haben. Stattdessen tun sie gut daran, ihre Kunden zunächst zu verstehen und ihnen dann Raum für Lösungen zu eröffnen. Kommt beispielsweise eine Kollegin, die ein Sabbatical machen möchte, dann wird erst einmal hinterfragt: „Warum möchtest du eine Auszeit nehmen, und was stellst du dir vor?“ Dann zeigt HR auf, was alles möglich ist, statt gleich fertige Lösungen zu präsentieren. Nicht mehr als Verwalter, sondern als Coach und Berater zu agieren, benötigt Zeit und entsprechende Kompetenzen. Das nehmen wir sehr ernst. So hat rund die Hälfte unserer HR-Expertinnen und -Experten praktische Erfahrung aus der Beratung sowie eine Coaching-Ausbildung. So viel Ver-

änderung braucht Mut. Denn es müssen alte Zöpfe abgeschnitten werden. Viele Prozesse, Tools und Angebote, die sich in den vergangenen Jahren etabliert hatten, musste unser HR-Bereich im Zuge der Transformation wieder aufgeben. Bestehende Entscheidungen mussten revidiert werden. Das heißt, neben Mut war auch die Angst vor Gesichtverlust ein ständiger Begleiter. Wie erklärt man schließlich, dass man erkannt hat, dass Dinge, die man jahrelang gemacht hat, nicht mehr hilfreich sind?

Die Basis heißt Vertrauen

Das Fundament für die Veränderung im HR-Bereich ist dabei ein tragender Gedanke: Statt der HR-Prozesse sollen die Kunden, also alle Menschen bei der Metafinanz, im Mittelpunkt von HR stehen. Daraus ergeben sich die weiteren prägenden Veränderungen für das Unternehmen: Wir legen Wert auf Fürsorge statt Kontrolle. So gehören auch Vorschriften der Vergangenheit an. Stichwort Empowerment: Wir befähigen unsere Mitarbeitenden, eigenverantwortlich zu handeln. Hierzu ist wiederum Transparenz seitens HR nötig. Geheimnistuerei und Machtspiele sind tabu. Und schließlich bedeutet HR für uns Gestaltung und Unternehmertum, nicht Verwaltung und Prozessabarbeitung. Daraus ergibt sich, dass permanente Reflektion und Weiterentwicklung von HR unerlässlich sind. Rechtfertigung und Stillstand waren gestern. Vertrauen in jede und jeden Einzelnen ist heute unsere Basis. ■■■



MICHAEL FLEISCHMANN ist Organisationsentwickler und Agile Coach bei der Metafinanz Business & IT Consulting in München und berichtet über seine Erfahrungen in der agilen Transformation.

III. HR Management

Fahrrad-Boom



Zweiradprofis dringend gesucht

Fahrradhändler profitieren vom Trend zum Rad und suchen händeringend nach Fachkräften. Doch die sind dünn gesät. Die Bike & Outdoor Company, die 36 Filialen sowie einen Online-Shop betreibt und über 1.000 Beschäftigte zählt, verzeichnet pro Jahr einen Personalzuwachs von rund zehn Prozent. Hinzu kommt die im Handel übliche Fluktuation. Das Unternehmen sucht immer wieder Personal für die Zentralbereiche, vor allem aber Fachkräfte für den Verkauf und die Werkstätten in den Filialen. Die Aufgaben sind anspruchsvoll. Längst sind aus den Zweiradmechaniker/-innen von einst Zweiradmechaniker/-innen geworden, die sich auch mit der Technik von E-Bikes auskennen müssen. Gerade diese Berufsgruppe ist auf dem Arbeitsmarkt knapp. Deshalb setzt das Unternehmen Online-Jobbörsen ein,

Printanzeigen und Radiospots auf lokaler Ebene sowie Jobbörsen der Fahrradbranche. Dabei achtet Sarah Rajemison aus dem Recruiting von B.O.C. auf eine zielgruppengerechte Ansprache und setzt das auf Fachkräfte spezialisierte Portal Meinestadt.de ein. „Einen Zweiradmechaniker würde ich nie bei einer Generalisten-Jobbörse ausschreiben, das ist hinausgeworfenes Geld“, sagt sie. Mit einer guten Ausstattung der Werkstätten und dem Angebot an neue Beschäftigte, sich nach Ende der Probezeit ein Fahrrad im Wert von 3.000 Euro aussuchen zu dürfen, unterstützt das Unternehmen seine Recruiting-Ziele. Zusätzlich verstärkt es seine Ausbildung – sowohl die Qualifizierung von Quereinsteigern als auch die duale Berufsausbildung. Aktuell wird eine Ausbildungswerkstatt aufgebaut.

9,2 %

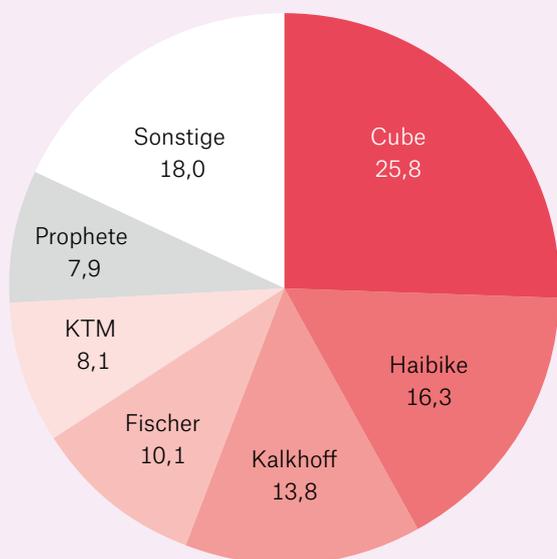
mehr Fahrräder verkaufte die Branche im ersten Halbjahr 2020. Da Radfahren als infektionssicher gilt, nutzten viele Menschen dieses Verkehrsmittel.

Quelle: Zweirad-Industrie-Verband (Entwicklung im Vergleich zum ersten Halbjahr 2019)

„Viele Menschen in Deutschland sind auf das Fahrrad umgestiegen – und wollen auch nach der Krise dabei bleiben.“

Fazit der PWC-Studie: Fahrrad-Boom und Pop-up-Radwege – Wie Covid-19 die Mobilität in Deutschland bewegt, 2020

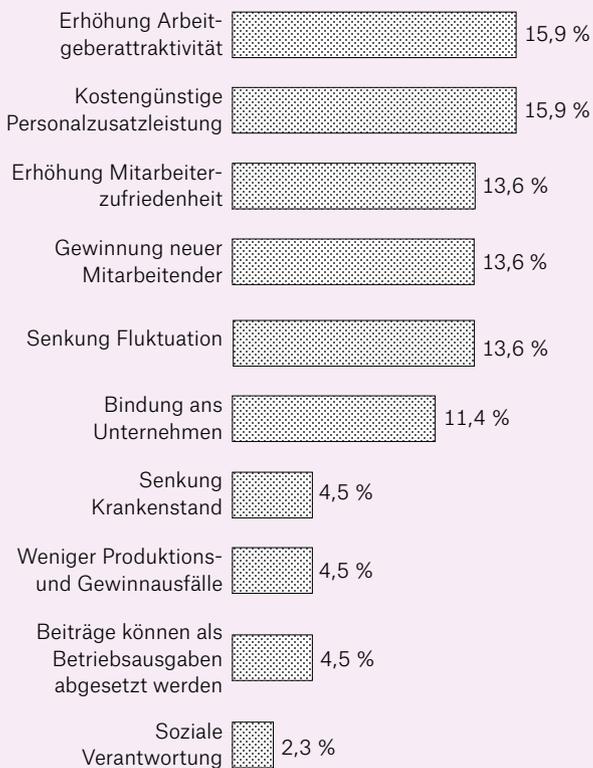
Die beliebtesten E-Bikes 2020



Angaben: Anteil der Hersteller von E-Bikes am Gesamtabsatz in Deutschland in Prozent

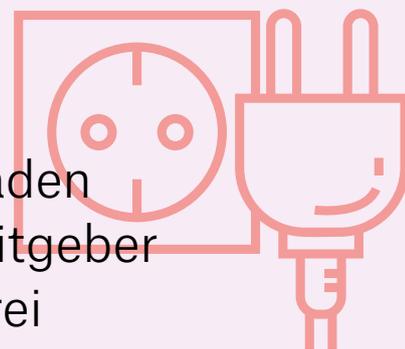
Quelle: idealo, 2020

Warum Arbeitgeber Diensträder anbieten



Quelle BDO, 2019

Tipp: Aufladen beim Arbeitgeber ist steuerfrei



Die gesetzliche Steuerbefreiung nach §§ 3 Nummer 46 EStG für das Aufladen von Elektrofahrzeugen beim Arbeitgeber gilt aus Billigkeitsgründen auch für das elektrische Aufladen von Elektrofahrrädern, die verkehrsrechtlich nicht als Kraftfahrzeug einzuordnen sind. Voraussetzung ist, dass sich die Ladestation ortsfest im Betrieb des Arbeitgebers oder eines verbundenen Unternehmens befindet. Aber Achtung: Erstattungen des Arbeitgebers für das Aufladen des E-Bikes zu Hause sind regelmäßig steuerpflichtig. Eine Ausnahme könnte nur für nachweislich dienstlich entstandene Aufwendungen gelten. (BMF, Schreiben v. 29. September 2020, IV C 5 - S 2334/19/10009 :004)

Krisenherd Personaleinsatz

Mehr als drei Viertel der Unternehmen in Deutschland hatten während des ersten Lockdowns Probleme mit dem Personaleinsatz, ergab eine Umfrage der Inform GmbH aus Aachen. Der Grund liegt in den hohen Flexibilitätsanforderungen an die Arbeitgeber: 94 Prozent der befragten Unternehmen waren während des ersten Lockdowns von Maßnahmen wie Homeoffice, Kurzarbeit, Quarantäne oder (Teil-)Schließungen betroffen. 76 Prozent berichteten von Schwierigkeiten, weil Mitarbeitende wegen Kinderbetreuung oder Erkrankungen ausfielen, sich vor Infektionen fürchteten oder schlecht erreichbar waren. Diese Schwierigkeiten könnten künftig weiter zunehmen, wenn die Nachfrage wieder anzieht oder Betriebszeiten, Schichtsysteme und Arbeitszeitmodelle angepasst werden sollen. Die Hoffnung liegt im Digitalen: Über 75 Prozent der Unternehmen sind davon überzeugt, dass digitale Lösungen dazu beitragen, Personenkontakte auf dem Betriebsgelände zu reduzieren. Doch lediglich 13 Prozent setzen solche Lösungen bereits ein. Eine Spezialsoftware für die Personaleinsatzplanung kommt nur in 37 Prozent der Unternehmen zum Einsatz. Doch immerhin 56 Prozent der Befragten gaben an, sie hätten sich in den vergangenen Monaten eine stärkere Softwareunterstützung in diesem Bereich gewünscht, um eingeschränkte Mitarbeiterverfügbarkeiten besser



berücksichtigen, Einsatzzeiten leichter kommunizieren sowie Betriebszeiten, Schichtsysteme und Arbeitszeitmodelle schneller anpassen zu können. Für die Studie wurden zwischen Juli und September 2020 179 Fach- und Führungskräfte befragt, die sich mit Personaleinsatzplanung und Arbeitsorganisation beschäftigen.

Checkpoint Maske

Für Organisationen, in denen sich Warteschlangen ergeben können oder Personenzugänge kontrolliert werden müssen, hat Dormakaba mit dem Checkpoint Tower eine Zugangslösung entwickelt, die die jeweiligen Präventionsmaßnahmen umsetzt und kontrolliert. Herzstück ist eine Zutrittskontrollsäule, die vier Funktionalitäten bietet, die modular ausgewählt werden können: Handdesinfektionsspender, Körpertemperaturmessgerät mit Display, Kamera zum Masken-Check und Zählvorrichtung zur Einhaltung der maximal möglichen Personenzahl. Die Säule überprüft die Einhaltung der Maßnahmen und öffnet zum Beispiel eine Tür erst dann, wenn die Person sich die Hände desinfiziert hat oder die Kamera erkannt hat, dass die Person die geforderte Maske trägt.





Kurz gemeldet

SICHERE RÜCKKEHR AN DEN ARBEITSPLATZ. Proxyclick Flow gibt einen Überblick darüber, welche Räumlichkeiten wann genutzt werden. Zur Lösung gehört auch eine Smartphone-App, mit der Mitarbeitende das Büro auf Verfügbarkeit überprüfen, einen Schreibtisch reservieren, einen Selbsteinschätzungsbogen beantworten, ihre Temperatur scannen und das Gebäude mit berührungslosen QR-Codes betreten können.

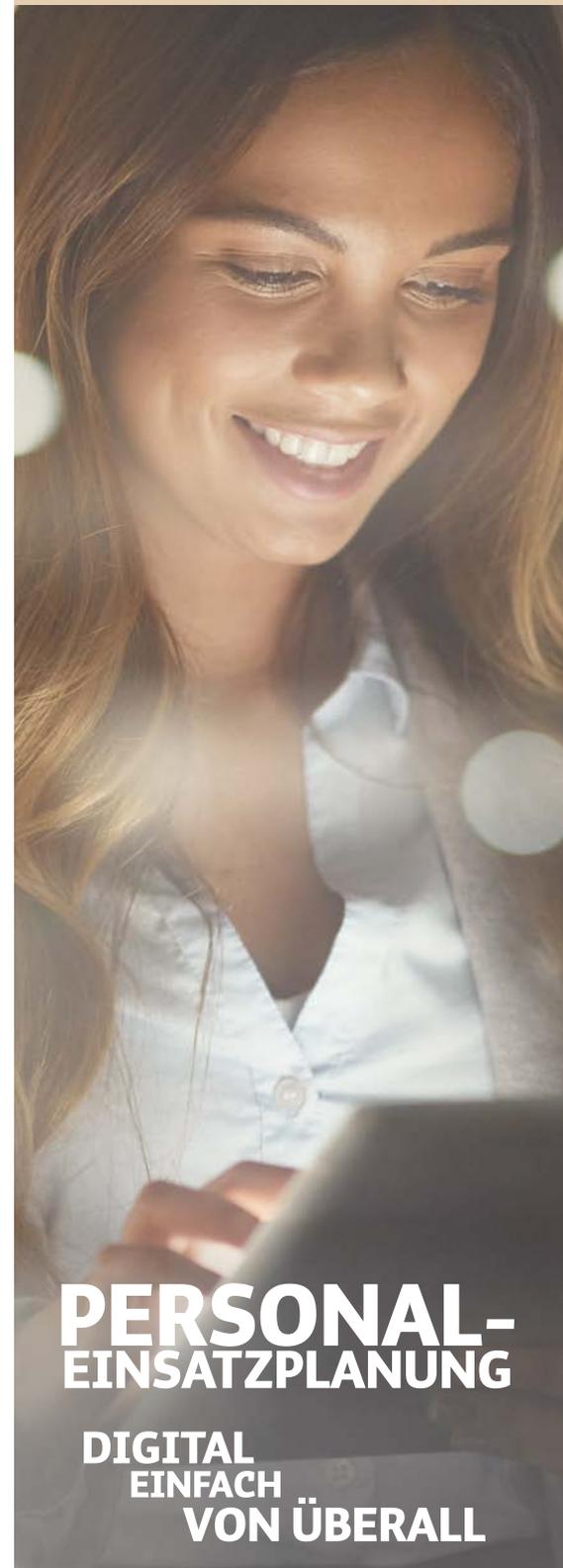
KONTAKTLOSE ZUTRITTSKONTROLLE. Bosch hat die Version 4.8 seines Building Integration Systems mit drei Möglichkeiten der berührungslosen Zutrittskontrolle ausgestattet: Gesichtserkennung, berührungsloser Fingerabdruckleser und Zutritt über Mobiltelefone. Bei der Zutrittskontrolle per Mobiltelefon müssen Anwender lediglich eine App installieren, um ihre Zutrittsrechte überprüfen zu lassen und die mobile Zutrittskontrolle nutzen zu können.

GESICHTSERKENNUNG UND MEHR. Der Face Checkpoint Scanner der Mohn GmbH gleicht nicht nur die Gesichter der Beschäftigten auf Übereinstimmung mit den gespeicherten Daten ab, sondern prüft gleichzeitig die Körpertemperatur und – wo er Vorschrift ist – den korrekten Sitz des Mund-Nasen-Schutzes. Laut Hersteller genügt ein kurzer Blick von 0,2 Sekunden in die Kamera, um die Identität einer Person mit einer Genauigkeit von gut 99 Prozent festzustellen.

69 %

der Unternehmen in Deutschland glauben, dass Covid-19 die Digitalisierung im Bereich Personal und Einsatzplanung beschleunigt. Aber 30 Prozent halten den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens für unzureichend oder stark rückständig.

Quelle: Inform GmbH, 2020



PERSONAL- EINSATZPLANUNG

DIGITAL
EINFACH
VON ÜBERALL

JETZT VIDEO
ANSCHAUEN

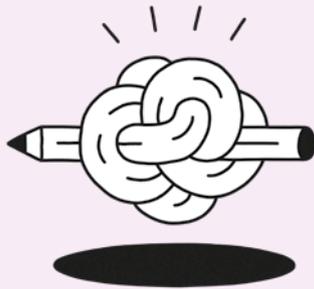


www.isgus.de

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Frank Wippermann:
Future Skills für Führung und Organisation.
Schäffer-Poeschel, 2020,
39,95 Euro



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

Produktive Unruhe statt Masterpläne: Digitale Transformationen verlangen ein experimentierendes, auf Überraschungen achtendes und Muster aufspürendes Vorgehen, um die Unruhe der einsetzenden Dynamik produktiv zu nutzen.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Nicht nur Führung 4.0 ‚tickt‘ anders, 4.0 hat auch erhebliche nicht-technische Konsequenzen für Organisationen: wie Ziele abgestimmt werden, wie Hierarchie anders funktioniert, wie Werte ausgehandelt werden.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Zum einen benötigt Führung für die digitale Transformation andere Kompetenzen als bisher. Zum anderen sollten Organisationen statt starrer Verfahren lieber ein Set an Möglichkeiten zur Verfügung stellen, das die Beschäftigten je nach Aufgabe anwenden und anpassen.

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

Die Anleitung, die persönlichen Kompetenzen für 4.0 sowie den digitalen Reifegrad der eigenen Organisation einschätzen und somit klar steuern zu können.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Die Unordnung der Dinge organisieren.

Weshalb sollten Manager gerade Ihr Buch lesen?

Manager können dann ihre eigene Rolle in der digitalen Transformation besser einnehmen – das heißt: in einem sich permanent verändernden Umfeld Räume vorübergehender Stabilität schaffen.



Herausforderung Homeoffice: Vereinsamung, Überforderung, Entgrenzung, Motivationsmangel. Die Arbeit von zu Hause stellt viele Beschäftigte vor ungeahnte Schwierigkeiten.

Das Handbuch zeigt auf, wie Mitarbeitende und Teams ihren Arbeitsalltag zuhause effizient, selbstbestimmt und erfolgreich gestalten können. Vom Umgang mit Veränderungen, über die Selbstorganisation und Selbstmotivation bis hin zur physischen und psychischen Gesundheit beleuchten die Autoren und Autorinnen verschiedene Erfolgsfaktoren des Homeoffice. Zahlreiche Praxistipps erleichtern die Umsetzung.

Miriam Landes, Eberhard Steiner, Tatjana Utz und Ralf Wittmann: *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten*, Springer Gabler 2021, 14,99 Euro



Die Autorin beschreibt den Transformationsprozess eines Unternehmens anhand der Metamorphose einer Raupe zum Schmetterling. Führungskräfte und HR-Verantwortliche

finden darin praxisorientierte Impulse für das Change Management. Dabei geht es auch um die Stärkung der persönlichen Ressourcen – zum Beispiel mit Reflexionsübungen und Entspannungsmethoden. Mit zum Buch gehören auch digitale Add-ons wie Online-Arbeitshilfen, Checklisten und Kurzvideos.

Heike Höf-Bausenwein:
Arbeitswelten transformieren. Dynamischer Wandel durch neue Methoden.
Haufe 2020, 39,95 Euro



FRANK WIPPERMANN, Geschäftsführer von Flow Consulting, bereitet Führungskräfte und Unternehmen auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vor. Er mag Jazz, Tanzen und Bergsteigen. Wie verschieden Führung daher kommen kann, ist ihm somit gut bekannt.

Start-up Corner

Nils Tißen und Vanessa Bern entwickeln Workbots, die Routineaufgaben übernehmen.



Start-up des Monats: Auto.mates

Vanessa, Nils, wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind die Gründer von Auto.mates. Wir helfen Menschen in Unternehmen dabei, Routinearbeiten zu automatisieren. Unser Ziel ist es, ihnen wieder mehr Zeit für Aufgaben zu geben, bei denen sie ihre kreativen Fähigkeiten und ihr Fachwissen ausspielen können. Wir möchten, dass Arbeit wieder mehr Spaß macht.

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

HR-Verantwortliche fördern Mitarbeitende, konzipieren und implementieren Mitarbeiterprogramme oder begeistern neue Talente für das eigene Unternehmen. Sie haben ihren Job gewählt, weil sie gerne mit Menschen arbeiten und helfen möchten. Diesen Aufgaben stehen aber täglich wiederkehrende Arbeiten, zum Beispiel Datenaktualisierungen oder die Verwaltung von Job-Anzeigen, gegenüber. Diese Tätigkeiten gehören zwangsläufig zum Tagesgeschäft, binden allerdings wertvolle Zeit und halten HR-Profis von ihrer Leidenschaft ab. Wir automatisieren diese Routinearbeiten, sodass sich HR-Profis wieder auf ihre Lieblingsthemen fokussieren können und im Alltagsgeschäft entlastet werden.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Wir leben in einer dynamischen Zeit. Um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein, braucht es kreative Lösungsansätze. Diese lassen sich jedoch nicht langfristig vorausplanen. Menschen und deren Kreativität sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob ein Unternehmen beispielsweise die gegenwärtige Pandemie überleben wird. Aus diesem Grund möchten wir Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Beschäftigten im Unternehmen auch die entsprechende Zeit zur Verfügung haben. Zeit, in der sie sich konzeptionell, kreativ und kollaborativ mit Themen und Herausforderungen beschäftigen können. Der HR-Bereich ist dabei nur einer von vielen Unternehmensbereichen, in denen Auto.mates unterstützen kann.

ANZEIGE



EUCUSA

wirksam fragen – wertvoll handeln

**GEMEINSAM ZUKUNFT
GESTALTEN**

**JETZT NEU:
EUCUSA Future
Readiness Check®**

Wie gut ist Ihre Organisation für die Zukunft gerüstet?

- Gesamthafes Meinungsbild relevanter Stakeholder
- Gemeinsam auf dem Weg zur Strategie
- Kollektives Expertenwissen integrieren
- WIR ist stärker als ICH

EUCUSA Consulting GmbH
Maria Sundermann ☎ +49 (0)160-906 77 331
✉ maria.sundermann@eucusa.com

www.eucusa.com

Mit seinem viel diskutierten Urteil vom 14. Mai 2019 hat der EuGH entschieden, dass die Mitgliedstaaten Arbeitgeber dazu verpflichten müssen, ein „objektives, verlässliches und zugängliches System zur Arbeitszeiterfassung“ einzurichten. Doch ein solches ist weit und breit nicht in Sicht. Was können Arbeitgeber tun?

Wenn die Zeit knapp wird

Von Claudia Knuth, und Angelika Szalek



● Der seit dem Urteil des EuGH bestehende Streit, ob sich aus dem Urteil nun ein unmittelbarer Handlungsbedarf für Arbeitgeber ergibt, ist durch die Urteile des Arbeitsgerichts Emden vom 20. Februar und vom 24. September 2020 in die nächste Runde gegangen. Die wirtschaftlichen Risiken durch ein unbedachtes Abwarten werden dabei immer größer.

Viele verstanden das Urteil des EuGH im Nachgang als Handlungsverpflichtung an den deutschen Gesetzgeber. Mit dem Ratsschlag, zunächst abzuwarten, wie der nationale Gesetzgeber die Arbeitszeiterfassung ausgestalten würde, war daher das Thema bei vielen Unternehmen zunächst wieder in der Schublade verschwunden.

Andere sahen bereits unmittelbar nach dem Urteil die Gefahr des reinen Abwartens. Sowohl im kollektiven als auch im individuellen Bereich wurde davor gewarnt, dass das Fehlen einer Arbeitszeiterfassung zu wirtschaftlichen Risiken führen kann. Insbesondere da sich eine Zeiterfassung nicht über Nacht einführen ließe, waren Arbeitgeber gut beraten, sich zielorientiert und möglichst frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Die Rechtsprechung überholt die Gesetzgebung

Die Urteile des Arbeitsgerichts Emden zeigen, dass die Strategie des Abwartens durchaus risikobehaftet sein könnte. Während es in der ersten Entscheidung „nur“ um wenige Hunderte Euro ging, forderte die klagende Arbeitnehmerin in dem der neueren Entscheidung zugrunde liegenden Sachverhalt die Vergütung von Überstunden in Höhe von mehr als 20.000 Euro.

In dem jüngst zu entscheidenden Fall verlangte eine kaufmännische Angestellte – unter Vorlage entsprechender Aufzeichnungen – die Vergütung von mehr als 1.000 Überstunden. Bei der Beklagten galt insofern „Vertrauensarbeitszeit“; die Arbeits- sowie Pausenzeiten wurden mittels einer Software erfasst. Die Arbeitgeberin trug hingegen – im Einklang mit der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts – vor, dass die Überstunden weder angeordnet, geduldet oder gebilligt worden wären. Vielmehr sei es der Klägerin freigestellt gewesen, etwaige Mehrarbeit durch Ausgleichszeiten zu kompensieren.

Das Arbeitsgericht Emden gab der klagenden Arbeitnehmerin nahezu vollumfänglich Recht. Die Klägerin sei ihrer Darlegungs- und Beweislast hinreichend nachgekommen. Die Arbeitgeberin habe die Überstunden jedenfalls „geduldet“.

Praxishinweis: Nach den bisher im Überstundenprozess geltenden Grundsätzen muss der Arbeitnehmer auf der ersten Stufe vortragen, an welchen Tagen er von wann bis wann gearbeitet oder sich auf Weisung des Arbeitgebers zur Arbeit bereitgehalten hat. Auf diesen Vortrag muss der Arbeitgeber auf der zweiten Stufe erwidern und vortragen, welche Arbeiten er dem Arbeitnehmer zugewiesen hat und an welchen Tagen der Arbeitnehmer von wann bis wann diesen Weisungen (nicht) nachgekommen ist.

Für eine „Duldung“ und Zurechnung der vom Arbeitnehmer geleisteten Überstunden war bisher eine positive Kenntnis des Arbeitgebers notwendig. Infolge des EuGH-Urteils sowie einer europarechtskonformen Auslegung der § 618 Abs. 1 BGB sowie § 241 Abs. 2 BGB seien Überstunden nunmehr bereits dann geduldet, wenn der Arbeitgeber „mögliche“ Kenntnis der vom

Arbeitnehmer geleisteten Überstunden haben könnte. Dies sei vorliegend der Fall, da die Arbeitgeberin zur Einführung, Überwachung und Kontrolle eines Zeiterfassungssystems verpflichtet sei.

Handlungsbedarf für Arbeitgeber: Vorteile einer sauberen Arbeitszeiterfassung

Die Urteile des Arbeitsgerichts Emden liefern ein weiteres Argument dafür, dass Arbeitgeber gut daran täten, bereits jetzt – und damit vor Einführung einer neuen nationalen Regelung – nachvollziehbare Arbeitszeiterfassungssysteme in ihre Betriebsabläufe zu implementieren.

Auch wenn es sich bis dato nur um erste erstinstanzliche Entscheidungen eines deutschen Gerichts handelt, ist nicht auszuschließen, dass sich auch andere Gerichte dieser Meinung anschließen. Kann der Arbeitgeber kein den Ansprüchen des EuGH genügendes Zeiterfassungssystem vorweisen, besteht die Gefahr, dass er vor Gericht in Beweisnot gerät. Dies betrifft, wie das neue Urteil des Arbeitsgerichts Emden zeigt, nicht nur Rechtsstreitigkeiten betreffend den Arbeitsschutz, sondern auch (oft kostspielige!) Prozesse über Vergütungsfragen.

Einführung eines Zeiterfassungssystems nur mit dem Betriebsrat

Bei Einführung eines Systems zur Erfassung der Arbeitszeit bestehen in der Regel umfangreiche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. Der Betriebsrat hat nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze und Verordnungen durchgeführt werden. Die Überwachungsverpflichtung bezieht sich insbesondere auf die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes. Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat die hierfür erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Das umfasst insbesondere den Beginn und das Ende der werktäglichen Arbeitszeit sowie die Lage der Pausen.

Sofern die Arbeitszeit elektronisch, etwa online durch ein Zeiterfassungstool, erfolgen soll, ist zwingend das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu beachten. Rein organisatorische Maßnahmen ohne technischen Bezug wie reine Arbeitszeitberichte der Arbeitnehmer fallen nicht hierunter. Bislang hat der Betriebsrat im Rahmen von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung kein Initiativrecht; er kann die Einführung einer elektronischen Zeiterfassung daher nicht erzwingen. Nach der Entscheidung des EuGH dürfte ein Initiativrecht des Betriebsrats auf die Einführung eines – wenn auch nicht elektronischen – Zeiterfassungssystems zumindest nicht mehr ausgeschlossen sein.

Empfehlenswert ist es daher, mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zu schließen, in der insbesondere geregelt werden sollte, wie die Zeiterfassung im Betrieb konkret ausgestaltet ist. Sofern kein Betriebsrat besteht, sollte die Umsetzung mithilfe einer Richtlinie erfolgen. Inhalt einer Betriebsvereinbarung oder einer Richtlinie sollte unter anderem sein,

- welches Zeiterfassungssystem im Betrieb genutzt werden soll,
- welche Mitarbeitenden dadurch zur Zeiterfassung verpflichtet werden,
- welche Zeiten konkret erfasst werden
- und welche Mitarbeitenden über Zugriffsrechte auf die so erstellten Daten verfügen.

Praxishinweis: Wird die Arbeitszeit des Arbeitnehmers (elektronisch) erfasst und zeichnet der Arbeitgeber die entsprechenden Arbeitszeitznachweise ab, kann der Arbeitnehmer im Überstundenprozess der ihm obliegenden Darlegungslast für die Leistung von Überstunden schon dadurch genügen, dass er diese abgezeichneten Arbeitsstunden und den sich ergebenden Saldo vorträgt. Darauf muss der Arbeitgeber im Rahmen der abgestuften Darlegungslast substantiiert erwidern, aus welchen Gründen und in welchem Umfang die abgezeichneten Arbeitsstunden nicht geleistet wurden oder der behauptete Saldo sich durch konkret darzulegenden Freizeitausgleich vermindert hat. Anderenfalls gelten die vom Arbeitnehmer vorgetragenen Arbeitsstunden als zugestanden.

Weiterhin viele offene Fragen bezüglich der Ausgestaltung

Offen bleibt in der aktuellen Diskussion leider, wie die geforderten Zeiterfassungssysteme konkret ausgestaltet sein müssen, um den Anforderungen der Gerichte zur Darlegungs- und Beweislast zu genügen. Ob es alsbald zu einer gesetzlichen Umsetzung der europäischen Vorgaben kommt, ist fraglich: Eine Anhörung von Experten des Bundestagsausschusses für Arbeit und Soziales vom 14. September 2020 ergab bezüglich der Frage, ob eine Handlungspflicht des Gesetzgebers besteht oder nicht, jedenfalls kein eindeutiges Bild. Während ein erstes – bereits im Januar 2020 erschienen – Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) noch einen konkreten Änderungsvorschlag des § 16 ArbZG enthielt, der die Anforderungen des EuGH wohl bereits übererfüllte, wird ein zweites Gutachten (bisher) unter Verschluss gehalten.

Wichtige Aspekte des Datenschutzes bei der Zeiterfassung

Zeiterfassungssysteme verarbeiten personenbezogene Daten der Beschäftigten, sodass datenschutzrechtliche Vorschriften bei der Zeiterfassung ebenfalls zu beachten sind. Unternehmen dürfen personenbezogene Daten ihrer Beschäftigten grundsätzlich verarbeiten, soweit die Verarbeitung auf eine Rechtsgrundlage gestützt werden kann. Die Verarbeitung des Mitarbeiternamens, des Beginns sowie des Endes der Arbeitszeit können in der Regel auf § 26 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) beziehungsweise Art. 6 DSGVO gestützt werden. Regelmäßig ist die Grenze des Erlaubten hingegen dann erreicht, wenn das eingesetzte Zeiterfassungssystem von Unternehmen zur Erstellung von Bewegungsprofilen oder zu einer sonstigen Kontrolle der Arbeitnehmer eingesetzt wird. Solch ein Szenario ist beispielsweise bei dem Einsatz von Chipkarten und Transpondern denkbar.

Praxishinweis: Unternehmen ist zu empfehlen, den Datenschutz bei der Umsetzung von Zeiterfassungssystemen nicht zu vernachlässigen. Werden Aufsichtsbehörden auf einen Datenschutzverstoß aufmerksam, so können Bußgelder von bis zu 20 Millionen Euro oder vier Prozent des weltweit erzielten Jahresumsatzes des Vorjahrs verhängt werden.

Biometrische Daten, wie beispielsweise der Fingerabdruck oder der Scan der Iris, werden Unternehmen von Anbietern als eine besonders zuverlässige Möglichkeit der Identifizierung des Personals angepriesen. Unzutreffende Angaben der Arbeitszeit durch die Arbeitnehmer können dadurch nahezu ausgeschlossen werden. Daher sind biometrische Zeiterfassungssysteme aus unternehmerischer Sicht besonders attraktiv. Die Verarbeitung biometrischer Daten ist hingegen an besondere Zulässigkeitsvoraussetzungen geknüpft. Datenschutzrechtliche Risiken sollten Unternehmen daher vor der Verwendung des Zeiterfassungssystems prüfen. Bei der Verarbeitung biometrischer Daten müssen Unternehmen zunächst beachten, dass es sich um besondere Kategorien personenbezogener Daten handelt. Das bedeutet, dass eine Verarbeitung nach Art. 9 Abs. 1 DSGVO grundsätzlich verboten ist, es sei denn, es greift eine Ausnahmeregelung.

Als Rechtsgrundlage für die Verarbeitung biometrischer Daten im Beschäftigungsverhältnis kommt insbesondere § 26 Abs. 3 BDSG, Art. 9 Abs. 1 lit. b DSGVO in Betracht, sofern keine Einwilligung der Arbeitnehmer in die Datenverarbeitung beziehungsweise eine Betriebsvereinbarung vorliegt.

Verarbeitung biometrischer Daten ist heikel

Besondere Aufmerksamkeit ist bei der Erfassung biometrischer Daten im Arbeitsverhältnis der Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Berlin-Brandenburg (Urteil vom 4.6.2020, Az. 10 Sa 210/19) zu widmen. In dem entschiedenen Fall hatte der Arbeitgeber ein biometrisches Zeiterfassungssystem in seinem Unternehmen implementiert, welches Fingerlinienverzweigungen (sogenannte „Minutien“) verarbeitete. Der Arbeitgeber hatte weder eine Einwilligung bei den Beschäftigten eingeholt, noch lag eine Kollektivvereinbarung vor. Das Gericht urteilte, dass die Speicherung des Fingerabdrucks des Arbeitnehmers in aller Regel nicht nach Art. 9 Abs. 2 lit. b DSGVO, § 26 Abs. 3 BDSG erforderlich ist. Insbesondere genügt das Interesse des Arbeitgebers an der Vermeidung jeglicher Manipulationen bei der



CLAUDIA KNUTH ist Partnerin bei Lutz Abel in Berlin. Als Fachanwältin für Arbeitsrecht und Dozentin für das HR-Management sucht sie stets nach einer praxistauglichen Umsetzung der arbeitsrechtlichen Anforderungen.



ANGELIKA SZALEK ist als Rechtsanwältin bei Lutz Abel in Hamburg tätig und beleuchtet die Aspekte des Datenschutzes im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt.

Zeiterfassung nicht, um den Eingriff in die Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers zu rechtfertigen.

Für Arbeitgeber besteht jedoch die Möglichkeit, den Einsatz auf eine Einwilligung der Mitarbeitenden oder eine Betriebsvereinbarung zu stützen. Datenschutzrechtlich ist bei der Einholung der Einwilligung insbesondere zu beachten, dass der Arbeitnehmer in transparenter Weise über die Datenverarbeitung informiert wird. Ferner muss die Einwilligung freiwillig, das heißt ohne auf den Arbeitnehmer wirkende Zwänge, erteilt werden. Arbeitsverhältnisse sind jedoch ihrer Natur nach durch ein Ungleichgewicht zwischen dem Arbeitnehmer und dem Unternehmen geprägt. Der Arbeitnehmer ist von dem Arbeitgeber in der Regel wirtschaftlich abhängig. Es ist daher zweifelhaft, ob der Arbeitnehmer seine Einwilligung überhaupt freiwillig erteilen kann. Arbeitgeber sollten daher im Vorfeld prüfen, ob eine Einwilligung aus den vorgenannten Gründen ausscheidet.

Bei der Verwendung eines biometrischen Zeiterfassungssystems ist ferner zu beachten, dass eine Datenschutzfolgenabschätzung nach Art. 35 DSGVO für die geplante Verarbeitung im Regelfall zwingend erforderlich sein dürfte.

Maximal zulässige Speicherdauer

Wie die Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Berlin-Brandenburg aufzeigt, verarbeiten Zeiterfassungssysteme teilweise personenbezogene Daten der Arbeitnehmer, welche nicht nur die geleisteten Arbeitszeiten betreffen. Biometrische Daten sind hierfür nur ein Beispiel. Erfolgt die Verarbeitung solcher „zusätzlicher“ Daten rechtmäßig, so ist individuell zu prüfen, wie lange die Daten gespeichert werden dürfen. Eine maximal zulässige Speicherdauer für „zusätzliche“ Daten kann nicht pauschal festgelegt werden.

Bei der Bestimmung der Mindestspeicherdauer für Arbeitszeiten gibt es gesetzliche Regelungen, welche beachtet werden müssen. Erfasste Überstunden der Arbeitnehmer sind beispielsweise für mindestens zwei Jahre von dem Arbeitgeber aufzubewahren. Sinngemäße Bestimmungen finden sich auch im Mindestlohngesetz und im Arbeitnehmer-Entsendegesetz wieder. Die erfassten Zeiten des Arbeitnehmers sind, soweit sie steuerrelevant sind, dabei in der Regel aufgrund von steuerrechtlichen Aufbewahrungspflichten für höchstens zehn Jahre aufzubewahren.

Zusätzlicher Schutz bei digitalen Zeiterfassungssystemen

Die Arbeitszeiterfassung via Webseite oder App ist schon länger nichts Neues mehr. Aufgrund der Coronapandemie und der Verlagerung des Arbeitsorts ins Homeoffice haben Websites und Apps zunehmend an Bedeutung im Rahmen der Zeiterfassung gewonnen.

Bei digitalen Zeiterfassungssystemen ist darauf zu achten, dass Arbeitszeiten Dritten ohne Rechtsgrundlage nicht offengelegt werden. Daher dürfen zu den erfassten Arbeitszeiten nur diejenigen Personen Zugang haben, die sie im Unternehmen benötigen. Zugangsberechtigt sind in der Unternehmensorganisation in der Regel die Buchhaltung und die HR-Abteilung. Für Mitarbeitende untereinander dürfen die Arbeitszeiten nicht einsehbar sein.

Digitale Zeiterfassungssysteme sollten zudem Arbeitszeiten der Arbeitnehmer durchlaufend durch Back-ups sichern. Er-

folgt dies nicht, so können Zeiten unwiederbringlich verloren gehen. Arbeitgeber laufen in diesem Fall Gefahr, ihrer von Gesetzes wegen bestehenden Pflicht zur Aufzeichnung bestimmter Arbeitszeiten des Arbeitnehmers nicht nachkommen zu können.

Benötigt der Anbieter des Zeiterfassungssystems beispielsweise für die Implementierung des Systems Zugang zu den Räumlichkeiten des Unternehmens, ist der Anbieter zur Geheimhaltung zu verpflichten. Unternehmen sollten durch entsprechende Maßnahmen sicherstellen, dass der Anbieter keinen räumlichen Zugang zu sensiblen Unterlagen des Unternehmens erhält. Wird für die Implementierung des Zeiterfassungssystems der Zugang zu IT-Systemen benötigt, sollte der Anbieter nur Zugang zu den für die Einrichtung des Zeiterfassungssystems relevanten Systemen erhalten.

Praxishinweis: Wird eine Webseite oder App zur Zeiterfassung eingesetzt, liegt in der Regel eine Auftragsverarbeitung vor. In diesem Fall müssen Unternehmen eine Vereinbarung über die Auftragsverarbeitung mit dem Anbieter abschließen. Unternehmen sollten dabei ein besonderes Augenmerk auf die vom Anbieter eingesetzten Subunternehmer legen. Insbesondere US-amerikanische Dienstleister werden häufig als Subunternehmer eingesetzt und sollten nicht vorschnell akzeptiert werden. Mit Urteil vom 16.7.2020 hat der Europäische Gerichtshof (Rs. C 311/18) nämlich das EU-US Privacy Shield, auf welches Datenübermittlungen in die USA gestützt wurden, für rechtswidrig erklärt. Seitdem sind für Datenübermittlungen in die USA geeignete Garantien vorzusehen, welche eine Unterschreitung des europäischen Datenschutzniveaus verhindern. In der Praxis wird sich häufig mit dem Abschluss der EU-Standardvertragsklauseln (SCC) beholfen. Dies allein genügt jedoch nicht, sodass Unternehmen genau prüfen sollten, auf welche Datenschutzgarantien der Anbieter die Datenübermittlung in die USA stützt und ob diese den datenschutzrechtlichen Anforderungen genügen.

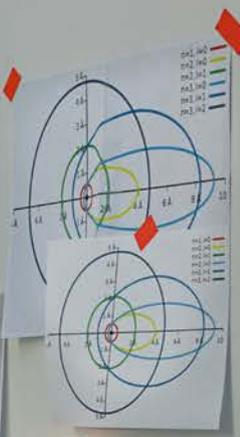
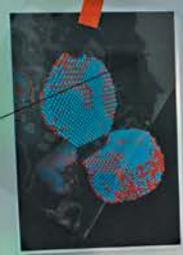
Verpflichtende Zeiterfassung für Mobilarbeit?

Nach dem derzeitigen Referentenentwurf des BMAS zur Mobilarbeit (sogenanntes „Mobile-Arbeit-Gesetz“) steht die erste gesetzliche Regelung zur Verpflichtung der Arbeitszeiterfassung bereits vor der Tür. Der Arbeitgeber soll verpflichtet werden, die gesamte Arbeitszeit täglich vollständig zu erfassen, wenn Arbeitnehmer regelmäßig mobil arbeiten. Warum die gesamte Arbeitszeit hier aufzuzeichnen ist, nicht nur der mobil geleistete Teil und/oder die Arbeitszeit an Tagen, an denen vollständig oder teilweise mobil gearbeitet wird, ist nicht nachvollziehbar. Abweichend von § 16 Abs. 2 ArbZG, der für die Vertrauensarbeitszeit nur eine sehr eingeschränkte Erfassung von bestimmten Arbeitszeitüberschreitungen vorschreibt, sieht der aktuelle Entwurf (§ 112 Abs. 2 GewO-neu) vor, dass der Arbeitgeber nun Beginn, Ende und Dauer der gesamten mobilen Arbeitszeit erfassen und für die Dauer von mindestens zwei Jahren aufbewahren muss. Ein Verstoß gegen die Zeiterfassungspflicht soll als Ordnungswidrigkeit mit bis zu 30.000 Euro geahndet werden können. ■■■

Lern- ökosysteme gestalten

Der Begriff „Learning Ecosystems“ taucht in jüngster Zeit immer häufiger in Diskussionen um die Zukunft des Lernens auf. Was verbirgt sich dahinter und wie lässt sich der Ansatz zur Gestaltung von Technologie und Organisation in der Personalentwicklung nutzen?

Von Anja P. Schmitz und Jan Foelsing



● Die Begriffe „Learning Ecosystems“ oder Lernökosysteme tauchen in letzter Zeit vermehrt in Diskussionen um aktuelle und zukünftige Entwicklungen im Bereich „Learning & Development“ (L&D) auf. Die jüngsten Erfahrungen in der Coronakrise und der damit einhergehende Digitalisierungsschub haben dies noch einmal verstärkt. Siemens, Audi und IBM nutzen den Ansatz bereits aktiv. Vor diesem Hintergrund wollen wir einen Blick darauf werfen, woher dieser Ansatz kommt, wodurch er sich auszeichnet und welche Dimensionen bei der Gestaltung von Lernökosystemen wichtig sind.

Die Gestaltung von Organisationen als klar abgeschlossene und zentral gesteuerte Einheiten, die in funktionalen Silos strukturiert sind und sich durch eine ausdifferenzierte hierarchische Aufbauorganisation auszeichnen, kann den Umweltaforderungen (digitale Transformation, zunehmende Veränderungsdynamik, steigende Komplexität) nicht mehr gerecht werden. Zielführender ist die Gestaltung von organisationalen Netzwerken, die in engem Austausch mit ihrer Umwelt stehen.

Herkunft und Bedeutung des Ökosystemansatzes

James Moore führte zur Beschreibung dieser Netzwerke bereits in den 1990er Jahren den Begriff „Business Ecosystem“ ein und übertrug dadurch Konzepte der Biologie und der Systemtheorie Gregory Batesons auf den Wirtschaftskontext. In der Biologie bezeichnet „Ökosystem“ ein ganzheitliches System von organischen und anorganischen Elementen: eine Lebensgemeinschaft von Organismen unterschiedlicher Arten, die im Austausch mit ihrer belebten und unbelebten Umwelt stehen und sich einen gemeinsamen Lebensraum teilen. Die Elemente beeinflussen sich gegenseitig. Sie kollaborieren, aber stehen auch in Wettbewerb miteinander. Sie teilen sich Ressourcen, entwickeln sich gemeinsam, formieren sich ständig neu, reagieren auf Störungen und passen sich dadurch kontinuierlich an ihre Umwelt an.

Diese Merkmale treffen auch auf Business-Ökosysteme zu. Ein Geschäftsökosystem ist eine ökonomische Gemeinschaft von vielfältigen Akteuren (Organisationen, Menschen, Maschinen, digitale Systeme), die miteinander interagieren, Daten austauschen und sich durch ihre Aktivitäten gegenseitig beeinflussen. Sie verfolgen das gemeinsame Ziel ein integriertes Angebot zu schaffen, das ein höheres Leistungs- und Wertversprechen realisiert als die Produkte oder Dienstleistungen der einzelnen Akteure. Es entsteht somit eine sowohl vertikal als auch horizontal über die verschiedenen Unternehmen hinweg integrierte Wertschöpfungskette, die es ermöglicht, ganzheitliche Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden zu entwickeln. Die Vielfalt der Akteure erzielt darüber hinaus eine höhere Innovationsrate und Resilienz gegenüber Störungen.

In den vergangenen Jahren hat sich das Ökosystemkonzept stark verbreitet und die darin enthaltenen Prinzipien wurden auf die Beschreibung unterschiedlicher inter- und intraorganisationaler Systeme angewendet. Im Zuge der Digitalisierung haben vor allem Plattform-Ökosysteme (zum Beispiel Amazon) an Bedeutung gewonnen, in denen unterschiedliche Akteure (Anbieter, Kunden) mittels einer digitalen Plattform vernetzt sind und dadurch organisationsübergreifend nahtlose und hoch anpassungsfähige Prozesse und Lösungen ermöglichen. Blickt man auf die aktuell vorhandenen Studien und Prognosen dann

zeichnet sich ab, dass sich die Wertschöpfung immer stärker weg von der Einzelorganisation hin zu (digitalen) Business-Ökosystemen verlagern wird. Die Auseinandersetzung mit und die Gestaltung von Business-Ökosystemen wird daher zur erfolgskritischen Kompetenz (Deiser, 2020).

Warum sich die Personalentwicklung mit dem Ökosystemansatz befassen sollte

Warum sollte sich nun auch die Personalentwicklung mit dem Ökosystemansatz beschäftigen? In Erweiterung bereits vorliegender Ergebnisse zeigt eine Studie der Hochschule Pforzheim (Pfstner, 2020) mehrere Gründe auf:

1. Vor dem Hintergrund einer hohen Umfeldkomplexität und (technologischen) Veränderungsrate, zunehmender Internationalität und Informationsexplosion sowie des wachsenden Lernbedarfs geraten klassische Ansätze der Personalentwicklung an ihre Grenzen.
2. Externe Einflüsse (zum Beispiel soziale Medien, LinkedIn, Degreed, Google) nehmen deutlich zu. Lernen ist nicht mehr durch die Organisation kontrollierbar und seine zentrale Steuerung gerät an ihre Grenzen.
3. Die Erwartungen der Lernenden orientieren sich zunehmend an ihren Konsumentenerfahrungen. Die Grenze zwischen Arbeiten und Lernen verschwimmt und es erfolgt – nicht zuletzt getrieben durch die Pandemieerfahrungen – eine Fokusverschiebung hin zu digital unterstütztem, mobil zugänglichem Lernen.
4. Dort, wo digitale Lernsysteme und -formate bereits vorhanden sind, existieren diese jedoch oft noch isoliert voneinander und sind nur über unterschiedliche Kanäle zugreifbar.
5. Dezentrale Verantwortlichkeiten für das Lernen führen zu Überlappungen und Unübersichtlichkeit. Auf Seiten der Lernenden entsteht dadurch an vielen Stellen Orientierungslosigkeit, wenig wahrgenommene Passung der Angebote zum eigenen Bedarf, Zeitverlust und Überforderung. Auf Seiten von L&D führen diese nicht integrierten unterschiedlichen Systeme und Applikationen zu wenig nutzbaren Daten, hohem Aufwand und insgesamt zu geringer Anpassungsfähigkeit.

Die folgenden Abschnitte zeigen, wie der Ökosystemansatz und die darin enthaltenen Prinzipien genutzt werden können, um den aktuellen Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung zu begegnen.

Definition von „Learning Ecosystems“

In Übertragung des Ökosystemansatzes auf die Gestaltung des Lernens in Organisationen, lassen sich Lernökosysteme folgendermaßen beschreiben: Lernökosysteme sind hoch adaptive sozio-technische Systeme. Sie bestehen aus dem dynamischen Zusammenspiel interner und externer Partner, Communities von Lernenden, Technologien, Daten, Formaten, Services, Räumen und Inhalten. Diese Elemente prägen durch ihre Interaktion das Lernen in der Organisation, stehen in wechselseitigem Austausch mit ihrem internen und externen Umfeld (organisationale Strukturen, Prozesse, Führung, Kultur, gesellschaftliche und politische Entwicklungen et cetera), formieren sich ständig neu und entwickeln sich somit eigendynamisch weiter. Es existiert

eine gemeinsame Vision, Value Proposition und Governance, die die gemeinsame Ausrichtung auf die Gestaltung einer kohärenten „Lerner Experience“ und nachhaltigen Kompetenzentwicklung fördern.

Learning Ecosystems als zukunftsfähiger Gestaltungsansatz

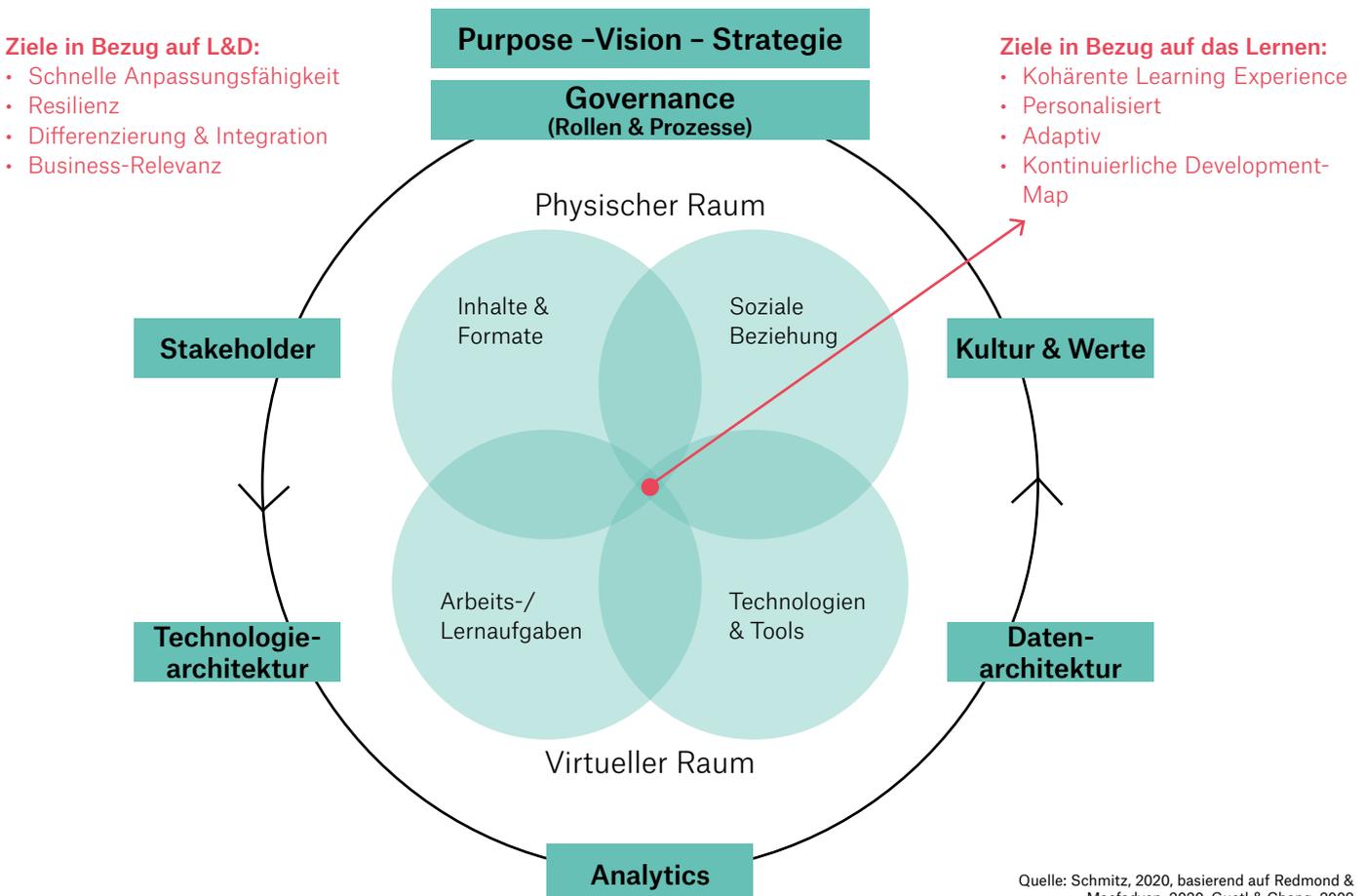
Diese Definition verdeutlicht die Prinzipien, die für die zukunftsfähige Gestaltung der Personalentwicklung wichtig sind. Im Fokus müssen die Lernenden (Individuum, Team) und ihre spezifischen Bedürfnisse stehen. Damit ihnen eine kohärente Learning Experience im Sinne einer bedürfnisorientierten, ganzheitlichen Lösung mit dem Ziel einer möglichst schnellen und effektiven Kompetenzentwicklung ermöglicht werden kann, müssen zwei Betrachtungsebenen integriert werden: die sozial-organisatorische und die technologische.

Auf organisationaler Ebene muss der Blick auf die Akteure des Systems erweitert werden: An die Stelle des Fokus auf das eigene funktionale Silo tritt ein offener, antizipierender Austausch mit dem Umfeld, der die cross-funktionale und cross-organisatorische

Kollaboration mit dezentralen internen sowie externen Akteuren erlaubt. Entscheidungen werden gemeinsam durch Überzeugung der Beteiligten statt Anweisungen aus der Hierarchie getroffen. Durch diese Kollaboration entsteht ein gemeinschaftliches Leistungsversprechen: Lernen in der Organisation zu fördern und dafür die unterschiedlichen Kompetenzen und Angebote der Akteure im Sinne der Lernenden zu integrieren.

Auf technologischer Seite muss die Interaktion der unterschiedlichen Akteure und ihrer Angebote so unterstützt werden, dass alle Elemente des Systems miteinander in Verbindung stehen und Daten austauschen können. Um eine möglichst hohe Adaptivität zu gewährleisten, müssen neue Elemente möglichst schnell integrierbar und auch wieder abkoppelbar sein. Da die Quantität an Lernformen und -angeboten zukünftig noch weiter zunehmen wird und diese über unterschiedlichste Formate, Lernplattformen, Arbeitstools und Technologien abgebildet werden, muss sichergestellt werden, dass Lernende auf diese digitalen und analogen Lernressourcen jederzeit und durchgängig, bedarfsorientiert und mit jedem Endgerät zugreifen können. Um in dieser Vielfalt Zugang zu Relevantem zu ermöglichen, sind entsprechende Orientierungsangebote beziehungsweise Unter-

Die Gestaltungsdimensionen von Lernökosystemen



Quelle: Schmitz, 2020, basierend auf Redmond & Macfadyen, 2020, Guetl & Chang, 2008

stützungsformen für die Lernenden erforderlich (Lernempfehlungen, Orientierungsfunktionen, Hinweise).

Diese kurze Betrachtung zeigt, dass sich Lernen in der Organisation immer weiter ausdifferenzieren wird. Nicht zuletzt, um den unterschiedlichen Bedürfnissen auf individueller und organisationaler Ebene gerecht werden zu können und eine hohe Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Der Ökosystemansatz bietet dafür eine ganzheitliche Gestaltungsperspektive, mit der sich ein tragfähiger Rahmen für die Interaktion zwischen Menschen, Lernformaten, -inhalten und Technologie entwickeln lässt, der zum einen die hohe Differenzierung und schnelle Anpassungsfähigkeit fördert, zum anderen auch alle Elemente so integriert, dass eine durchgängige und nahtlose Learning Experience geschaffen werden kann, die den Lernenden die schnellstmögliche nachhaltige Kompetenzentwicklung ermöglicht.

Ansatzpunkte zur Gestaltung des Lernökosystems in der Praxis

Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Lernökosystems in der Praxis sind in der Abbildung auf Seite 63 dargestellt. Wir greifen im Folgenden die äußeren Gestaltungsdimensionen auf, die den Rahmen für die Gestaltung der physischen und virtuellen Lernräume aufspannen.

Die sozial-organisatorische Ebene

Auf der sozial-organisationalen Ebene müssen zu Beginn Purpose, Vision und Strategie klar herausgearbeitet werden, um die sich anschließenden Learning Ecosystem Governance Aufgaben

Beispiele

Organisationen, die den Learning Ecosystem Ansatz bereits aktiv verfolgen, sind zum Beispiel Audi, Siemens, IBM, Mercedes Benz Consulting. Audi beschreibt hierbei insbesondere den Fokus auf die geschaffene Lerninfrastruktur, die sowohl virtuelle als auch physische neue Lernräume integriert (Hornung, 2020). Darüber hinaus griff Audi die oben aufgeführten Gestaltungsdimensionen zum Beispiel in der Umsetzung von User Stories beziehungsweise übergeordneten Epics auf. Siemens nutzt den Ansatz des Lernökosystems, um ein „Learning Multiverse“ mit vielfältigen Optionen und starker Vernetzung nach außen zu gestalten, um top-down und bottom-up Aktivitäten zu integrieren, schneller auf Veränderungen reagieren zu können und die Corporate Learning Funktion neu zu positionieren: als aktiver Treiber der Digitalen Transformation (Schmitz, Foelsing, Liebert & Korkut, 2020).

Der Ökosystemansatz ermöglicht es, die Kontinuität des Lernens zu fördern, es als integralen Teil der Organisation zu positionieren und cross-funktional zu verankern.

entsprechend ausrichten zu können. Governance tritt an die Stelle hierarchischer Kontrolle und muss Leitlinien entwickeln, die der Komplexität und Dynamik des Ökosystems gerecht werden. Darunter fallen zum Beispiel die Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten, Standards und Prozesse, Investitionsentscheidungen, Definition der grundlegenden (Daten- und Technologie-) Architektur, die Erstellung von Service Level Agreements sowie aller anderen Aspekte, die der Regelung bedürfen, um die unterschiedlichen Elemente integrieren zu können und die Zusammenarbeit zu koordinieren. Strategische Vorgaben können dadurch umgesetzt und mit den Erfordernissen aller Stakeholder abgestimmt werden. Dem Governance-System kommt eine große Bedeutung zu, da unklare Governance einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Business-Ökosystemen ist.

Ein besonderes Augenmerk muss hierbei auf das Ausmaß an Offenheit zu anderen Systemen gelegt werden. Eine höhere Öffnung ermöglicht eine größere Vielfalt an Angeboten und Inhalten sowie eine schnellere Aufnahme innovativer Technologien, erschwert jedoch die Orchestrierung des Systems und die Orientierung der Lernenden.

Zusammen mit den entsprechenden Führungsansätzen sowie lernförderlichen Strukturen und Prozessen, gestalten diese Elemente den Rahmen für die im Ökosystem gelebte Lernkultur. Die kontinuierliche Förderung der Lernkultur bleibt auch bei der Nutzung des Ökosystemansatzes ein entscheidender Faktor.

Weiter an Bedeutung zunehmen wird dabei das Stakeholder Management. Der Blick muss erweitert werden auf alle relevan-

ten Interessens- und Zielgruppen. Dies inkludiert dezentrale interne Akteure unterschiedlicher Bereiche genauso wie externe Akteure, sowohl auf Anbieter- als auch auf Lernerseite (zum Beispiel temporär Beschäftigte, Gig-Worker, Zulieferer, Kunden). Durch den Ökosystemansatz wird die Aufmerksamkeit insbesondere auf die Verknüpfung dieser organisationalen Aspekte mit der technologischen Ebene gelenkt.

Die technologische Ebene

Mit zunehmender Digitalisierung der Lernangebote kommt insbesondere der genutzten Technologie- und Datenarchitektur eine bedeutende Rolle zu. Bedürfnisorientiertes, adaptives Lernen und eine integrierte Learning Experience werden erst dann möglich, wenn die eingesetzte Technologie und die darin verwendeten Standards nahtlose Interaktionen zwischen Lernenden und den unterschiedlichen anorganischen Elementen unterstützen. Die genutzte Technologie muss es ermöglichen, neue Applikationen und Angebote (Apps, Virtual Reality Anwendungen, soziale Netzwerke, ...) schnell zu integrieren und auch wieder schnell abzuschalten. Ein sicherer und gezielter Austausch wird zukünftig dabei auch immer mehr mit externen Systemen möglich sein müssen. Ausgereifte personalisierte Angebote und Empfehlungen basieren auf Daten aus unterschiedlichen Lern- und Arbeitssystemen, die in strukturierter Form zum Beispiel im Learning Record Store gespeichert sind und mit unstrukturiert gespeicherten Daten aus dem Data Lake der Organisation zusammengeführt werden können. Abgebildet werden muss dies über eine entsprechende Datenarchitektur, welche die Zusammenführung der Daten aus unterschiedlichen Anwendungen erlaubt. Diese können dann sowohl als Basis für Learning-Analytics-Anwendungen und digitale Lernassistenten genutzt werden als auch für die Erstellung von Learning Dashboards, E-Portfolios oder auch Experience Maps, durch die die Daten den Lernenden selbst zur Verfügung gestellt werden und durch eine entsprechende Visualisierung ihre Selbststeuerungsfähigkeit unterstützen.

Aus technologischer Sicht ist dabei die Interoperabilität und Integrationsfähigkeit der Lösungen (zum Beispiel LMS, Mobile Learning Apps, Video-Plattformen, ESN, CRM) zentral, um eine kohärente Learning Experience zu ermöglichen. LXP-Systeme bieten hierfür einen ersten Ansatz. Sie gestalten jedoch immer noch eine separate Plattform beziehungsweise einen separaten Visualisierungslayer. Es wird zukünftig zu prüfen sein, ob auf Lernressourcen noch über einen separaten Zugangspunkt zugegriffen werden wird, oder ob die Lernressourcen und Angebote primär über die genutzten Arbeitssysteme zur Verfügung gestellt werden und es dann lediglich ein Hintergrundsystem im Sinne einer „Integrated Learning Ecosystem Platform“ braucht, das als ein Integrations- und Distributions-Hub für internen und externen Content, Systeme und Daten fungiert und die generierten Lernressourcen dann vornehmlich über die genutzten Arbeitssysteme bedürfnisorientiert verteilt.

Das Design dieses Fundaments muss dabei von der Learner Experience aus konstruiert werden und auch die organisationalen Anforderungen, wie zum Beispiel Datensicherheit, Reporting, vorhandene Ressourcen, berücksichtigen. Gelingt die Gestaltung der Technologie- und Datenarchitektur, dann erlaubt dies eine qualitativ höherwertige Diskussion von lernbezogenen Daten und Ergebnissen in Bezug auf die Geschäftsziele und ermöglicht

somit den Austausch über Zusammenhänge zwischen Lernen und Businesserfolg.

Das Umfeld unserer Organisationen erfordert deren Weiterentwicklung in Richtung Business-Ökosysteme. Dies führt zu Veränderungen in der Art und Weise, wie wir arbeiten, interagieren und Wertschöpfung generieren. Und erfordert damit nicht zuletzt auch einen anderen Ansatz der Gestaltung des Lernens in Organisationen.

Fazit: Lernen als integraler Bestandteil der Organisation

Der Ökosystemansatz kann für die Gestaltung von Lernen vor allem deshalb ein nützliches Paradigma sein, weil er uns ermöglicht die Komplexität des Themas abzubilden. Bedeutsam sind hier vor allem die Zusammenhänge zwischen den technischen und nicht-technischen Elementen und den dazwischen existierenden Wechselwirkungen sowie der Blick über die Organisationsgrenzen hinaus. Außerdem bieten die in der Abbildung aufgeführten Dimensionen die Möglichkeit, greifbare Hebel zu definieren, die direkt für die Umsetzung genutzt werden können. Der Ökosystemansatz ermöglicht es, die Kontinuität des Lernens zu fördern, es als integralen Teil der Organisation zu positionieren und cross-funktional zu verankern. Darüber hinaus ermöglicht er, schnell und zielführend auf Veränderungen zu reagieren und so einen Beitrag zur Resilienz der Organisation zu leisten. ■



PROF. DR. ANJA P. SCHMITZ lehrt Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Sie forscht unter anderem zu New Work und zur Zukunft des Lernens in Organisationen.



JAN FOELSING ist New Work- und Learning-Designer. Zudem ist er als freier Berater und Speaker sowie im Startup-Bereich aktiv. Er beschreibt sich selbst als Innovations-Junkie und Tool-Nerd.

Literatur

Deiser, R. (2020). **Organizing for business ecosystem leadership: Insights from expert conversations and global survey.** Drucker School of Management. CFFO Press.

Hornung, S. (2020). **New Work fürs Lernen.** <https://newmanagement.haufe.de/skills/neues-lernen-audi-und-innogy>

IBM (2017). **Reinventing Corporate Learning with a Digital Marketplace Strategy.** <https://www.ibm.com/downloads/cas/WZRMWG2D>

Pfistner, K. (2020). **Lernökosysteme als Antwort auf die veränderten Gegebenheiten des organisationalen Lernens im digitalen Zeitalter.** Masterthesis. Hochschule Pforzheim, Betreuung Prof. Dr. A.P. Schmitz.

Schmitz, A.P., Foelsing, J., Liebert, K. & Korkut, S. (2020). **Integrated Learning Ecosystems.** eLearning SUMMIT Webinar. <https://youtu.be/hDsLzJ50Liw> (Siemens und Mercedes Benz Consulting)

Das Unternehmen Festo hat einen Webcrawler entwickelt, der den HR-Bereich beim Scouting, der Evaluierung und der Pilotierung von HR-Trends sowie Innovationen unterstützt. Ein Blick auf die Entstehungsgeschichte und die Funktionsweise des innovativen Tools.

HR-Trends per Knopfdruck erkennen

Von Simon Brugger und Tefik Ismaili

● Die HR-Funktion sieht sich oft als Treiber der digitalen Transformation im Unternehmen. Doch wie steht es eigentlich um die eigene (digitale) Transformation? Wie gut ist HR beispielsweise für die Trends der Zukunft gewappnet – technologisch als auch kompetenzseitig? Seit unserer Reorganisation Anfang 2020 haben wir die Möglichkeit, das HR Innovationsmanagement organisatorisch auf übergreifender, strategischer Ebene zu verankern und unsere Innovationsaktivitäten global besser zu bündeln und zu steuern. Das Leitmotto #makeHRbetter begleitet uns dabei stetig bei unseren „HR Excellence“-Aktivitäten. Im Rahmen eines Forschungsprojekts haben wir uns die Frage gestellt, wie der Einsatz moderner Technologie den Menschen bei Identifizierung von HR-Innovationen unterstützen kann?

Gemeinsam mit dem St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences haben wir über einen Zeitraum von sechs Monaten einen ersten Prototyp gebaut, der uns im Trend-Scouting, in der Evaluierung sowie Pilotierung neuer HR-Trends und Innovationen unterstützt. Dabei verfolgen wir zwei Ziele:

- Schaffung einer Innovationsplattform, auf der wir automatisiert und strukturiert HR-Trends auf Basis eines Webcrawlers erkennen, kategorisieren und gemeinsam mit der globalen HR-Community bei Festo evaluieren können.
- Schaffung eines automatisierten Skill-Matchings von Mitarbeitern auf Basis ihres Skill-Profiles zu Innovationsprojekten sowie Herstellung einer Skill-Transparenz über die globale HR-Community.

Schaffen einer Innovationsplattform

Gemeinsam mit den Experten vom Forschungsinstitut haben wir herausgearbeitet, was einen HR-Trend auszeichnet und welche Kriterien sich dafür am besten eignen. Herausgekommen sind zwei Kriterien, die für uns einen HR-Trend kennzeichnen:

- Megatrend: Ein Megatrend umfasst alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern die Welt, wie wir sie kennen – zwar langsam, dafür aber stetig, grundlegend und langfristig. Wir haben uns auf die Prognose

Relevante Megatrends

Festo setzt auf die Megatrends des Zukunftsinstituts als eines von zwei Filterkriterien für den Webcrawler.

- Knowledge Culture
- Urbanisation
- Connectivity
- Individualization
- Neo-Ecology
- Globalization
- Gender Shift
- Health
- New Work
- Mobility
- Silver Society
- Security

Als zweites Filterkriterium dient das Festo HR-Produktportfolio. Auf der Innovationsplattform werden in Verbindung beider Kriterien (Megatrends und HR-Produktportfolio) relevante Informationen gecrawlt.

Festo HR-Portfolio

Recruiting	Product A1	Product B1
Learning	Product A2	Product B2
Total Rewards	Product A3	Product B3
...

sen des Zukunftsinstituts gestützt, das als einer der einflussreichsten Think Tanks der europäischen Trend- und Zukunftsforschung gilt.

- HR-Produktportfolio: Das Portfolio bringt den „HR-Charakter“ in den Innovationsprozess hinein (Recruiting, L&D C&B und mehr). Durch das Portfolio schaffen wir es, auf Produktebene die Auswirkungen der Megatrends sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

Durch die Betrachtung des Zusammenhangs von Megatrends und dem HR-Produktportfolio sind unsere HR-Experten in der Lage, HR-Trends besser zu beurteilen. So wird es möglich, relevante HR-Trends von bloßen Modethemen zu unterscheiden.

Ausrichtung des Webcrawlers

Im nächsten Schritt haben wir unterschiedliche Technologieansätze näher untersucht, die die Schnittstelle zwischen der Innovationsplattform (intern) und der Vielzahl an verfügbaren und zu analysierenden Websites (extern) herstellen soll. Die Entscheidung einen Webcrawler einzusetzen, ermöglicht es uns, HR-Trends auf Keyword-Ebene schneller zu erkennen. Der Webcrawler funktioniert dabei wie ein Roboter: Er bewegt sich autonom durch das Internet und nimmt Seite für Seite in den Index auf. Die Indexierung lässt sich dabei direkt beeinflussen, indem dem Crawler bestimmte Befehle (Kriterien) gegeben werden. Dafür haben wir initial in einem aufwändigen Arbeitsschritt jeden Megatrend und jedes Produkt aus dem HR-Produktportfolio mit den dazugehörigen Keywords in den unterschiedlichsten Kombinationsmöglichkeiten versehen. Wir haben zusätzlich den Gartner Hype Cycle der Emerging Technologies um die Megatrends ergänzt, um sicherzustellen, dass wir insbesondere technologische Innovationen frühzeitig im Blick haben. Anschließend haben wir die für uns führenden Websites und Meinungsführer auf LinkedIn, Twitter & Co. identifiziert, auf die der Webcrawler zugreifen soll (beispielsweise hbr.org, joshbersin.com und mehr).

Sobald der Webcrawler beide Bedingungen als erfüllt sieht (Keyword-Match zum Megatrend und Produktportfolio), wird der Artikel auf der Innovationsplattform abgespeichert und den entsprechenden Produktkategorien zugeordnet. Dort

wird der Artikel dann durch den verantwortlichen Product Owner gesichtet und bewertet und anschließend auf dem jederzeit, global sichtbaren Trendradar abgebildet. Um kurz auf die Forschungsfrage zurückzukommen – hier hilft uns der Webcrawler bei der Suche und Vorselektion interessanter Beiträge und Artikel. Das spart wertvolle Zeit.

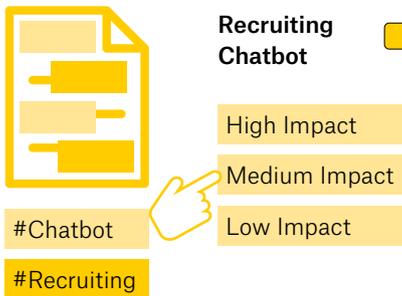
Beteiligung der HR-Community

Da der Innovationsprozess bislang stark von der Firmenzentrale geprägt war, wollten wir die Partizipation unserer internationalen HR-Community am Bewertungsprozess ermöglichen. Einmal jährlich haben nun alle HR-Fachleute weltweit die Möglichkeit, sich am Bewertungsprozess von Innovationen und HR-Trends zu beteiligen. Jeder erhält dafür ein digitales, fiktives Budget zur freien Verfügung, das sie dann auf ihre favorisierten Projekte allokalieren dürfen. Damit erhöhen wir die Transparenz im Unternehmen, an welchen Innovationsprojekten wir derzeit arbeiten und über welche Themen in HR (unabhängig von Festo) diskutiert wird.

Der Webcrawler unterstützt bei der Suche nach interessanten Beiträgen und Artikeln. Grundlage dafür sind Keywords und die Indexierung von relevanten Quellen im Web.

Der Ablauf des HR-Innovationsprozesses

Pre-Evaluation durch Product Owner

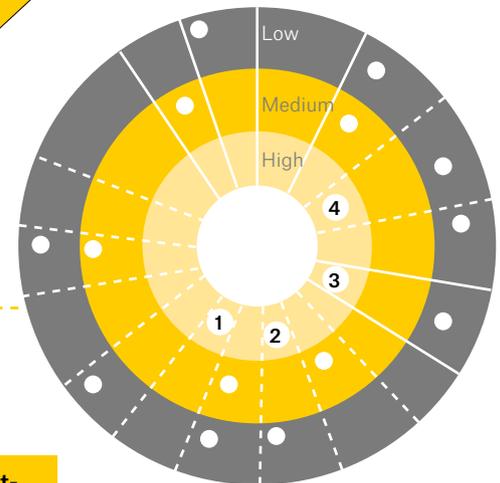
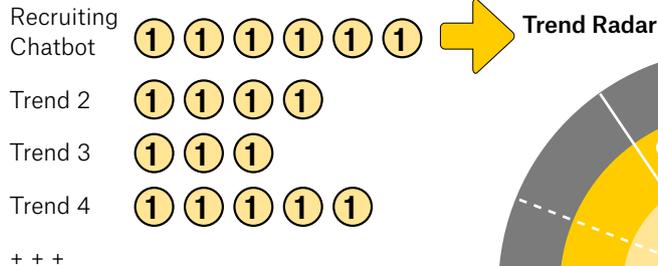


+ Reportingfunktion verfügbar:

Analyse der HR-Trends nach Megatrends und auf Ebene des Produktportfolios.

HR-Community Voting (global)

Auswahlverfahren: Jeder erhält 50 Coins, um in unterschiedliche Innovationen zu investieren.



Die Top 3 Innovationen werden in Pilotprojekten verprobt.



Der HR-Excellence-Bereich hat sich das Ziel gesetzt, mit neuen Ideen die HR-Arbeit besser zu machen. Die Innovationsplattform ermöglicht der HR-Community von Festo, die Bedeutung von Ideen und Trends erstmalig gemeinschaftlich zu ermitteln.

So schaffen wir eine stärker vernetzte HR-Community und haben zudem die Möglichkeit, regionale Bedürfnisse besser erkennen zu können.

Das Forschungsprojekt zeigt, dass der Webcrawler bei der Suche nach interessanten Artikeln unterstützen kann und uns über die Reporting-Funktion mit relevanten Zahlen und Daten versorgen kann. Die weitere Ausarbeitung bleibt aber die Aufgabe von Menschen und kann durch Technologie nicht ersetzt werden.

Skill Matching

Nachdem die Innovationsprojekte ausgewählt wurden, wird für jedes Projekt ein Innovationsprofil angelegt. Dieses umfasst Zielsetzung des Projekts, Projektsponsor, Zeitraum, Budget sowie die

benötigten Skills. Bei den benötigten Skills setzt wieder der Webcrawler ein, der mit Hilfe von Keywords auf externen Stellenbörsen die erwähnten Qualifikationen extrahiert. Dabei werden Skills aus mehreren Stellenanzeigen untereinander verglichen und entsprechend gewichtet. Ein Beispiel: Wenn wir ein Projekt zum Thema Chatbot im Recruiting aufsetzen, dann sucht der Webcrawler Stellenanzeigen in den Bereichen Recruiting und Chatbot, vergleicht dann jeweils mehrere Stellenanzeigen miteinander und filtert die Textbausteine heraus, die eine hohe Überlappung aufzeigen. Die Skills werden dem Projektleiter vorgeschlagen, der diese ins Innovationsprofil übernehmen kann oder neue Skills aus einem Katalog dazunehmen kann. Der Skill Matcher schlägt dann die Mitarbeiter vor, die

für das Projekt geeignet sind. Damit der Skill Matcher funktioniert, müssen alle HR-Fachleute ihr Skill-Profil ausfüllen – dafür greifen sie auf einen Skill-Katalog zurück. Die Angabe der Skills erfolgt auf freiwilliger Basis. Jeder Skill muss zudem mit dem entsprechenden Skill-Level versehen werden (Basic, Proficient, Expert). In einer weiteren Ausbaustufe des Prototyps würden wir prüfen, ob interne (bereits verfügbare) Skill-Bewertungen aus Mitarbeiterjahresgesprächen, LinkedIn-Profil oder aus der Lernhistorie des Mitarbeiters aus unserem Learning Management System in das Skill-Profil automatisch übernommen werden können. Dies würde den manuellen Aufwand erheblich reduzieren und das Skill-Profil der Mitarbeiter wäre immer automatisch auf dem Laufenden.

Falls es Skills gibt, die in HR nicht in ausreichender Quantität sowie Qualität vorhanden sind, müssen wir auf Ressourcen außerhalb HR zugreifen sowie internes Know-how sukzessive aufbauen. Diese Informationen helfen uns, fortlaufend zu prüfen, ob wir über die notwendigen Skills innerhalb HR verfügen, um HR-Trends und Innovationen eigenständig zu pilotieren und zu prüfen, wo wir neue Kompetenzen aufbauen oder „einkaufen“ müssen. In einer Ausbaustufe möchten wir den Blick auf weitere Bereiche (beispielsweise IT) erweitern, die Kompetenzen insbesondere für technologiegetriebene Innovationsprojekte mitbringen, um Synergien innerhalb des Unternehmens besser zu nutzen.

Unsere Erkenntnisse

Als Erfolgsfaktoren für die Innovationsplattform und des Skill-Matchers sehen wir folgende Punkte:

- Wir brauchen ein Bewusstsein für Innovationen im HR-Bereich, um die Zukunft von HR heute schon mitzugestalten.

- Wir brauchen ein gemeinsames HR- und Innovationsverständnis, damit die Kommunikation und Zusammenarbeit gelingt.
- Wir haben mehrere (technologische) Ansätze untersucht, um Chancen und Limitationen besser abschätzen zu können.
- Wir haben von Beginn an die Kundenperspektive als Erfolgsfaktor betrachtet (User-Experience), damit die erarbeitete Lösung Akzeptanz findet.
- Wir haben ein ansprechendes User-Interface im Fokus behalten, sodass das Tool genutzt wird.

Die Entwicklung des Prototypen für den HR-Bereich hat uns gezeigt: Durch den Einsatz moderner Technologie können wir zugleich innovativ wie auch effizient weltweit zusammenarbeiten. Unser größtes Learning dabei war allerdings auch: Technologie wird den Menschen im Innovationsprozess nie ersetzen können, sondern bestenfalls unterstützen können, den Anteil „wertschöpfender Arbeit“ zu erhöhen. ■■■



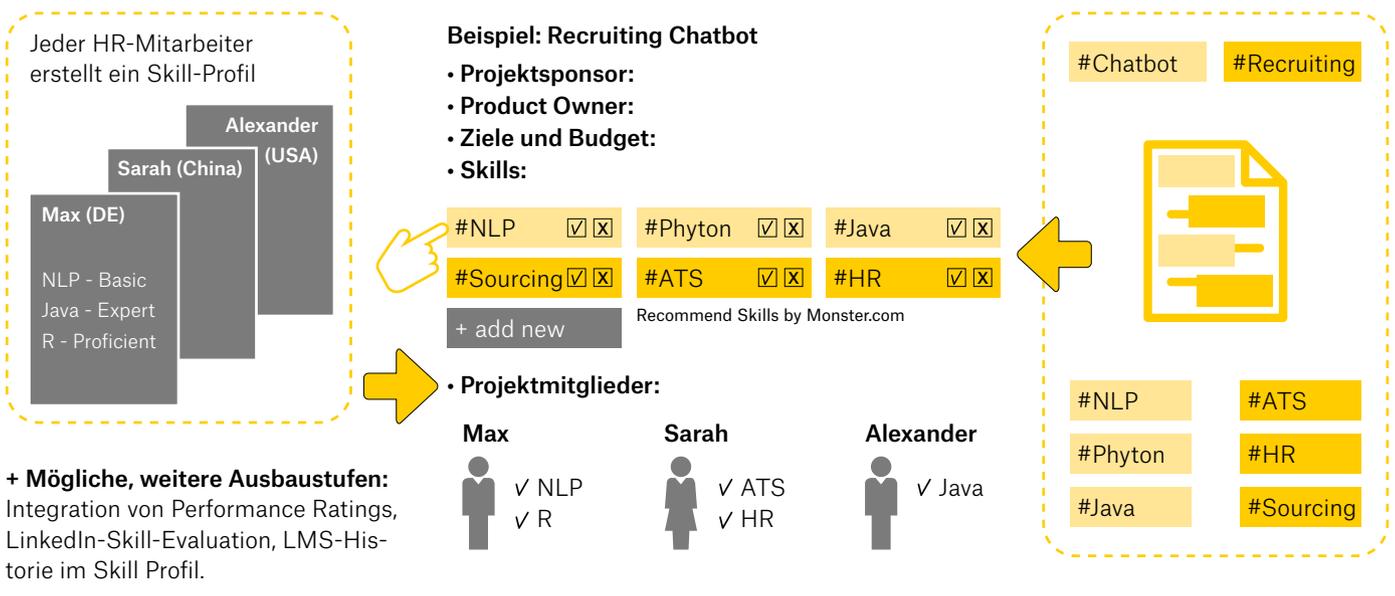
SIMON BRUGGER
arbeitet als Head of HR Excellence and Strategy bei der Festo SE & Co. KG



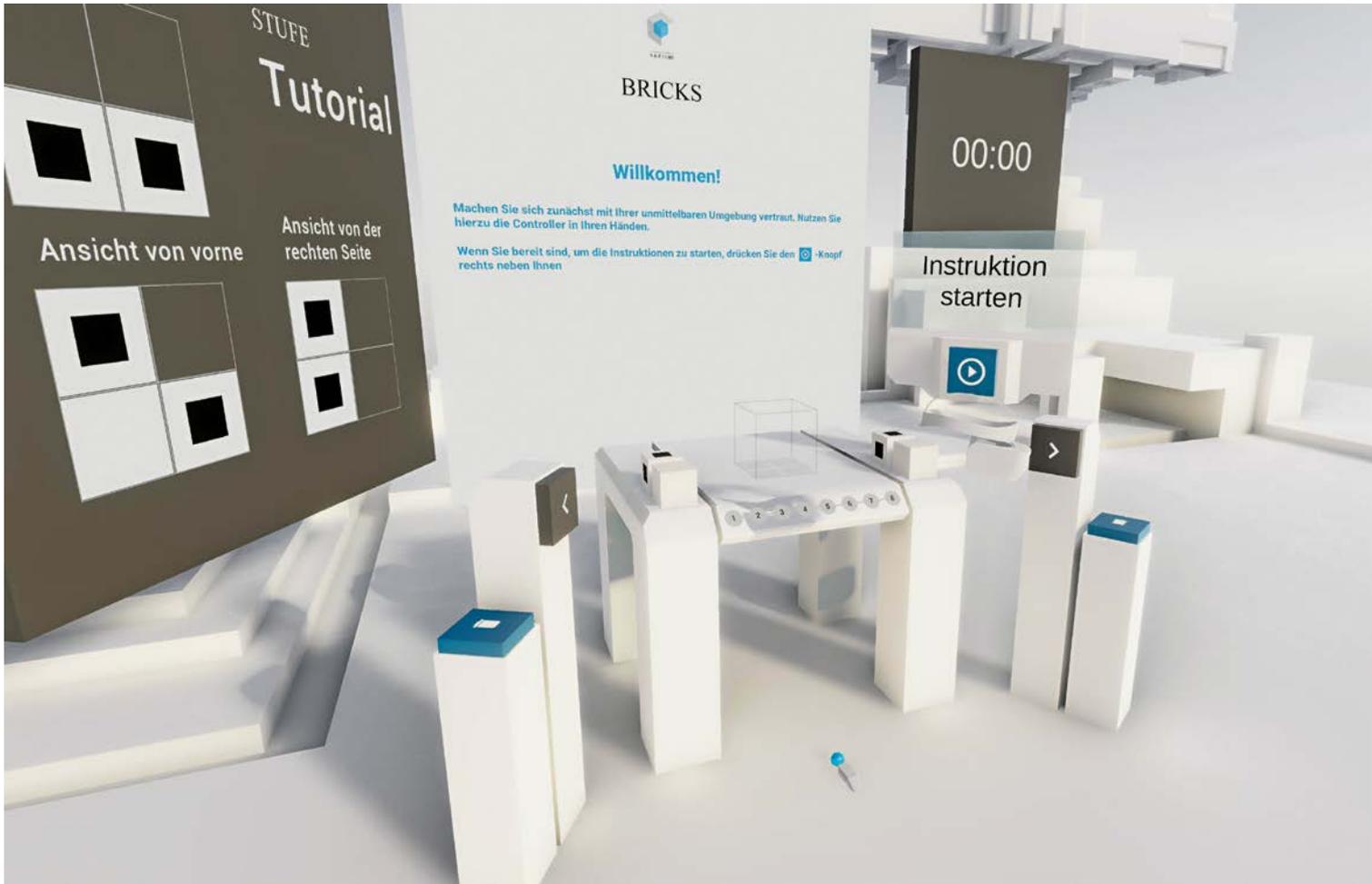
TEFIK ISMAILI
ist In-house Consultant, HR Excellence and Strategy bei der Festo SE & Co. KG

Skill-Matching als Teil der Innovationsplattform

Die Innovationsplattform unterstützt den Product Owner bei der Ermittlung der Skills und passenden Mitarbeitern, die für die Umsetzung des Pilotprojekts notwendig sind. Die Basis dafür sind das Skill-Profil der Mitarbeiter sowie externe Stellenbörsen.



Virtual Reality



Mehr als ein Spiel

Von Andreas Frintrup

Nach der Spielebranche tritt nun die Diagnostik in die „Virtual Reality“ (VR) ein. Noch sind psychologische VR-Tests ein Novum und es wird dauern, bis sie Einzug in die breite Praxis halten. Doch die Entwicklungen sind vielversprechend. S&F Personalpsychologie hat bereits ein VR-Assessment entwickelt. Geschäftsführer Andreas Frintrup lässt uns an seinem ersten persönlichen Test teilhaben.

● Heute kann ich erstmals austesten, woran unsere Psychologen, Data Scientists und VR-Experten über zwei Jahre gearbeitet haben. Begleiten Sie mich auf einen Kurztrip in die virtuelle Welt: Die Reise beginnt mit einer kurzen Erklärung der Kollegin: Sitzen sollte man während der virtuellen Erfahrung, damit man nicht – überwältigt von der neuen Umgebung – zu Fall kommt oder seekrank wird. Außerdem ist es gut, zur Sicherheit zu wissen, dass die Kollegen und Kolleginnen in in der Realität stets volle Kontrolle über das haben, was passiert. Aber schon nach kürzester Zeit ist das mir egal. Mir ist auch egal, wie das jetzt von außen aussieht – ich mit einer solchen Brille auf einem drehbaren Bürostuhl, mich umblickend und in den leeren Raum greifend. Ich tauche ganz ab in eine andere Welt.

Nüchtern, weiß-blau und grau in der Farbe, aber deswegen kein bisschen kalt fühlt sich meine neue Umgebung an. Eine klare Architektur, ein weiter Raum entspannt sich ringsum. Ich bin im Zentrum und das Ende ist nicht zu sehen. Sehr spacig, sehr entspannend. Vor mir ein Buzzer mitten im Raum. Dass ich eine VR-Brille trage, ist nach wenigen Augenblicken vergessen. Volle Immersion, ich bin abgetaucht in eine andere Welt, auf der anderen Seite. Die Kollegin passt gut auf mich auf, aber ich bemerke sie gar nicht mehr. Das Büro ist sehr weit weg unter dieser VR-Brille.

Los geht's. Nach einem beherzten Druck auf den Buzzer baut sich eine neue Umgebung vor mir auf. Eine Begrüßung und eine Anleitung werden mir vorgelesen. Den Text dazu habe ich auf einer Instruktionstafel jederzeit im Blick, Erklärungen von außen brauche ich so nicht.

Aha, so sieht er nun aus, der nach meinem Wissen weltweit erste psychometrische Test in der Virtual Reality. Über zwei Jahre hat unser interdisziplinäres Team gemeinsam daran gearbeitet, programmiert, optimiert, an sich selbst und dann an realen Stichproben erprobt, Daten gesammelt, gerechnet, optimiert, und nun endlich ist er einsatzbereit.

Räumliches Denken in der virtuellen Welt

Die Aufgabe ist schnell verstanden: Aus Würfeln soll ich auf einem Tisch, der vor mir steht, ein Gebilde nachbauen, welches links von mir aus drei verschiedenen Perspektiven zu sehen ist – von oben, von vorne und von einer Seite. Auf den ersten Blick ganz einfach, aber Obacht: Die Würfel-Bausteine sind nicht alle identisch, und was auf der Abbildung so einfach aussieht, entpuppt sich sehr schnell als recht komplexe Aufgabe – in drei Dimensionen und auf bis zu drei Ebenen muss ich die Klötze stapeln, kann sie dabei anfassen und vor meinem Auge drehen, rundum betrachten, sie hinstellen, aufeinandersetzen und auch einfach nur in den Raum werfen, sie verschwinden dann in der großen Weite. Falsch gestapelt? Kein Problem, ich kann alles jederzeit korrigieren und auch alle Würfel vom Tisch fegen und wieder von vorne anfangen. Der Würfelvorrat ist unendlich, das ist ja mal was. Die Dauer für das Lösen der Aufgabe muss man selbst im Auge behalten, dafür gibt es einen Timer, der anzeigt, wie viel Zeit für diese und alle weiteren Aufgaben noch übrig ist.

Nach der Probeaufgabe zum Eingewöhnen geht es dann auch richtig los – der Timer zählt, ich staple Bausteine, verwerfe, sehe nochmals links von mir auf den Bauplan und bastle munter weiter. Geschafft, die erste Aufgabe ist erledigt. Next. Freilich werden die nächsten Turmbaufaufgaben schwerer. Das machen wir immer so in den Tests, damit jeder am Anfang ein Erfolgserlebnis hat und sich nicht gleich zu Beginn an der schwersten Aufgabe festbeißt. Die Schwierigkeit steigt also schnell an, mein räumliches Vorstellungsvermögen wird maximal gefordert – und gemessen. Anders als jeder Test, der auf Papier oder an normalem Bildschirm herausfinden soll, wie gut ich räumlich denken kann, muss ich es hier direkt beweisen und Aufgaben echt im dreidimensionalen Raum lösen. Statt Behelfstest mit 2-D-Abwickelaufgaben oder Fotos von Schlauchfiguren, bei denen man auch durch reine Logik weiterkommt, wird hier echtes räumliches Vorstellungsvermögen gemessen, weil man selbst die Aufgabe bewältigen muss. Bisher ging das nur mit physischen Dingen wie zum Beispiel dreidimensionalen Drahtbiede- oder Montageaufgaben. VR-Assessment ist damit etwas ganz anderes, es ist konkret und keine Abstraktion.

Gamification im Assessment

Ganz nebenbei macht das auch noch sehr viel Spaß. Ich komme sofort in den Flow, bin nicht abgelenkt durch die Umwelt, denn die ist ja hinter der VR-Brille ausgeblendet. Der absolute Fokus auf die Aufgabe ermöglicht damit auch maximale Konzentra-

tion und eine ganz neue Messqualität in der psychologischen Diagnostik. Was hier mit einer Bauaufgabe umgesetzt wurde, lässt sich auch mit anderen Objekten und Aufgaben gestalten und für spezifische Berufsbilder entwickeln. Der Aufwand in der einmaligen Umsetzung ist hoch, aber dafür resultiert daraus eine wirklich reale, mit den Arbeitsvollzügen ohne Abstraktion vergleichbare Simulation.

Dass es nebenbei auch ein bisschen Gamification enthält und das ein oder andere Game-Element aus Sound, Bedienung oder Belohnungssystem eingebaut werden kann, zeigt die nächste Übung: Hier muss ich stehen, was nach der Eingewöhnung mit der ersten Aufgabe im Sitzen recht leichtfällt. Immerhin bin ich an die Umgebung jetzt schon gewöhnt. Mit zwei Werkzeugen, die in Optik und Haptik an Laserschwerter erinnern, reagiere ich auf Objekte. Sie fliegen aus der Tiefe des Raums auf mich zu und bringen mich ganz von selbst in Bewegung – ein kleiner Schritt nach links, ein bisschen strecken, links, rechts, links, ab in die Knie, und immer wieder erwische ich sie, die bunten Kästchen, die auf mich zu fliegen. Mit einem beherzten Hieb zerteile ich sie in tausend Stücke. Erst langsam, dann mit steigender Geschwindigkeit – verflix, das wird ganz schön anstrengend! Auch hier gibt es Regeln, die mir zuvor erklärt wurden, und – ganz Gamification – für jede richtige Reaktion werde ich mit einem positiven Sound belohnt und der Score

Im „Virtual Reality Assessment“ sind ganz konkrete Simulationen ohne Abstraktion möglich. Dabei kann man den Bewerbern praktisch beim Denken zusehen.

steigt weiter. Jeder Fehler wird umgehend durch einen negativen Ton hervorgehoben. Zahlreiche optische Effekte sorgen dafür, dass ich mich auf intergalaktischer Mission befinde – in perfektem Flow-Zustand.

Multiple Messung in einem Assessment

Dabei ist das, was ich da mache, ganz real – auch wenn es sich anfühlt, als wäre ich in einer Spielekonsole gefangen und kämpfte gegen fremde Mächte in fernen Welten, die bunte Kisten auf mich werfen. Ich war nie ein großer Zocker, aber das hier hat wirklich Suchtpotenzial. Noch eine Runde, wieder langsam starten und dann immer schneller werden, und schon läuft es besser, ich mache Fortschritte. Kalibrierung muss man hier jedem User zugestehen, der in die virtuelle Welt abtaucht. Eingewöhnen muss man sich allemal, aber es dauert nicht lange. Alles ist intuitiv gestaltet; darauf haben die Kollegen mit Hintergrund aus der User Experience geachtet.

Was da gemessen wird, merke ich freilich nur, weil ich an der Entwicklung beteiligt war und selbst in diagnostischen Kategorien denke: Hand-Auge-Fuß-Koordination, Reaktionsgeschwindigkeit auf visuelle Reize, Beweglichkeit, Feldunabhängigkeit und – latent – auch kognitive Maße werden simultan mit einem Verfahren erhoben, effizienter geht es kaum. Bei meiner ersten Übung, dem Turmbau, sind es andere Merkmale: Hier werden allgemeine Intelligenz, räumliches Vorstellungs- und Problemlösevermögen, aber auch Gedächtnisleistung erfasst. Die Aufgaben lassen sich einzeln oder auch in Kombination darbieten, das Team arbeitet schon an neuen Varianten.

Virtuelle Candidate Experience

Nun aber wieder die Brille ab und willkommen in der echten Reality. Auf absehbare Zeit wird das „Virtual Reality Assessment“ vor Ort und nicht remote durchgeführt werden müssen, noch sind die technischen Anforderungen an Rechnerkapazität und VR-Brille so hoch, dass man nicht auf eine weite Verbreitung bei den Bewerbern und Bewerberinnen zu Hause setzen könnte. Aber das macht nichts, denn für die Vorauswahl eignen sich klassische Online-Testverfahren. Das aufwendigere VR-Assessment mit all seiner Gamification ist dann für die vorausgewählten Bewerber eine Art Incentive, in jedem Falle wird der Einsatz in Erinnerung bleiben und eine außergewöhnliche Candidate Experience ermöglichen.

Bewerbern beim Denken zusehen

Aus eignungsdiagnostischer Sicht bietet VR bereits jetzt eine Vielzahl an methodischen Vorzügen, die den künftigen Einsatz sehr aussichtsreich erscheinen lassen. Dank erlebter Immersion tauchen Bewerber ganz in die Aufgabe ein und sind ohne Ablenkung dabei. Durch das Aufgaben-Design wird nicht nur ein Merkmal erfasst, sondern gleich mehrere simultan. Das steigert die Effizienz in der Diagnostik ungemein.

Ganz besonders spannend sind die sogenannten „Trace Data“: Neben den Kerndaten der Diagnostik (wie viele richtig gelöste Aufgaben in welcher Zeit) gibt es eine Menge weiterer Spuren („traces“), die interessante Zusatzauswertungen ermöglichen. Beispielsweise kann genau nachvollzogen werden, wie oft je-



ANDREAS FRINTRUP ist Geschäftsführer der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH und Vorstand der HR Diagnostics AG.

mand eine Aufgabe neu begonnen hat. Man kann auch sehen, wie jemand die Aufgaben bearbeitet und gelöst hat, und auch, wie oft jemand sich die Instruktion nochmals ansehen musste – alles sehr spannende Daten, die en passant erhoben werden. Damit kann man den Bewerbern praktisch beim Denken zusehen und verstehen, wie sie Probleme lösen, zum Beispiel ob sie einfach anfangen und die Lösung dann immer wieder verwerfen und sich so iterativ an die Lösung heranrobren oder ob erst nachgedacht und planvoll vorgegangen wird mit wenig Neuanläufen und Korrekturen – eine je nach Berufsbild interessante Zusatzinformation über das reine Ergebnis im Sinne falsch/richtig hinaus.

Einsatzgebiete für VR-Assessments

Wofür eignet sich Virtual Reality Assessment in der Praxis der Personalauswahl? Keine Messmethode sollte aus Gründen des Selbstzwecks eingesetzt werden, nur weil sie neu und modern ist. Kern guter Eignungsdiagnostik bleibt es, nur Methoden und

Verfahren einzusetzen, die anforderungsrelevant für die zu besetzenden Stellen sind, das gilt auch für das VR-Assessment. Eine Aufgabe zu räumlichem Vorstellungsvermögen sollte nur angewendet werden, wenn das Berufsbild das erfordert, Beispiele hierfür sind Piloten, Kapitäne, Lotsen, Mechanikerberufe, Bau- und andere ingenieurwissenschaftliche Berufsbilder, Mediziner oder handwerkliche und technische Ausbildungsberufe. Der Schwierigkeitsgrad lässt sich entsprechend dem jeweiligen Anforderungsniveau anpassen. Das gilt auch für andere Assessments in der Virtual Reality, wie die Aufgabe mit den Lichtschwertern – sie eignet sich für Berufe, in denen schnell visuelle Reize verarbeitet und Entscheidungen getroffen werden müssen und bei denen es wichtig ist, Auge und Hand sowie Fuß gut miteinander zu koordinieren und auch über körperliche Agilität, Fitness und hohe Reaktionsgeschwindigkeit zu verfügen.

Künftige Weiterentwicklungen

VR-Technologie wird schon lange in anderen Branchen genutzt. In HR beginnt die Anwendung gerade erst. Was wir oben gemeinsam erlebt haben, ist bereits anwendungsreif und geht weit über bisherige Diagnosemöglichkeiten hinaus. Und dennoch wird sich das Einsatzgebiet noch weit entwickeln – so sind realistische Tätigkeitssimulationen auf sehr komplexem Niveau möglich, die Auswertung von „Trace Data“ wird sich als Forschungsgebiet etablieren, und auch die Veränderung der VR-Technologie wird neue Anwendungsoptionen bieten, zum Beispiel in der „Augmented Reality“, also der erweiterten Realität, oder durch neue Generationen von VR-Endgeräten. Die Reise von HR in VR hat gerade erst begonnen. ■■■■

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 23. Jahrgang

REDAKTION

Reiner Straub (str) (v. i. S. d. P.)
reiner.straub@personalmagazin.de

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

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

Daniela Furkel (dfu)
daniela.furkel@personalmagazin.de

Matthias Haller (mah)
matthias.haller@personalmagazin.de

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

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

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

Hannes Selz (hase)
hannes.selz@personalmagazin.de

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 Großer

BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2020
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751
dominik.castillo@haufe.de

MEDIA SALES

Alexander Mahr (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-451, 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

Bernd Junker
Tel.: 09 31/27 91-556, Fax -477
bernd.junker@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: Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)
Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 168 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 in ihr 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, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM. 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.

Wenig Transparenz

Das Bundesarbeitsgericht hat sich im vergangenen Jahr erstmals näher mit den Voraussetzungen des Auskunftsanspruchs nach dem Entgelttransparenzgesetz befasst und dabei wichtige Weichenstellungen für die Praxis vorgenommen.

Von Hans-Peter Löw



● Bereits bei seinem Inkrafttreten Mitte 2017 war das Entgelttransparenzgesetz heftig umstritten. Auslöser für das Gesetz waren eine Reihe europarechtlicher Vorgaben sowie die anhaltende gesellschaftliche Diskussion über das Gender-Pay-Gap. Auslöser der Kritik war nicht im Wesentlichen der Inhalt, sondern die ausgesprochen schlechte handwerkliche

Ausgestaltung. Das macht es dann auch den Gerichten nicht leicht, wie die Entscheidung des BAG zeigt.

BAG zum Auskunftsanspruch

In seiner Entscheidung vom 25. Juni 2020 hat sich das BAG sehr ausführlich mit den Voraussetzungen und einigen Verfahrensfragen im Zusammenhang mit dem Auskunftsanspruch nach dem Entgelttransparenzgesetz beschäftigt. Der Sachverhalt war relativ einfach: Die Klägerin war als freie Mitarbeiterin beim ZDF beschäftigt und vermutete, dass sie schlechter vergütet werde als ihre männlichen Kollegen. Ihr Auskunftsverlangen hatte keinen Erfolg, nicht zuletzt wegen ihres Status als freie Mitarbeiterin.

Die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts beschäftigt sich in ihrer Begründung zum größten Teil mit der Frage, ob auch freie Mitarbeiter in den Geltungsbereich des Entgelttransparenzgesetzes fallen. Angesichts des Wortlauts von § 5 wäre das nicht zwingend. Das BAG hat es trotzdem bejaht und begründet dies damit, dass bei der Auslegung des Entgelttransparenzgesetzes der europarechtliche Arbeitnehmerbegriff zugrunde zu legen sei. Dies liegt zwar nicht nahe, weil ein Auskunftsanspruch gerade nicht in den EU-Richtlinien vorgesehen ist. Angesichts der Tatsache, dass beim ZDF hunderte von freien Mitarbeitern beschäftigt sind und es dort sogar Tarifverträge für diesen Personenkreis gibt, ist das Ergebnis aber sicherlich in Ordnung.

Losgelöst davon gibt die Entscheidung einige wichtige Hinweise zum Auskunftsanspruch, die hohe praktische Relevanz haben. Daher ist die Entscheidung auch Anlass, einen Überblick über die wesentlichen praktischen Fragen zum Entgelttransparenzgesetz und deren betriebliche Umsetzung zu geben.

Welcher Betriebsbegriff gilt?

Nach § 12 Abs. 1 besteht der Auskunftsanspruch nur für Beschäftigte in Betrieben mit in der Regel mehr als 200 Beschäftigten. Dabei wird nicht definiert, was einen Betrieb im Sinne des Entgelttransparenzgesetzes ausmacht. Es könnte der Betrieb im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes, im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes oder aber auch in einem eigenständigen durch Sinn und Zweck des Entgelttrans-

parenzgesetzes bestimmten Sinne gemeint sein. In jedem Fall wird der Betriebsbegriff durch die Zuständigkeit des jeweiligen Betriebsrats begrenzt sein. Denn nur innerhalb seiner Zuständigkeit kann der Betriebsrat Auskunft über Entgeltsysteme erteilen.

Anspruchsberechtigte Personen

Nach der Regelungskonzeption des Gesetzes sollen Beschäftigte geschützt sein. Arbeitnehmerähnliche Selbstständige sind im Gesetz nicht genannt. In der genannten Entscheidung hat das BAG die freien Mitarbeiter zu Recht als arbeitnehmerähnliche Selbstständige betrachtet. Im nächsten Schritt subsumiert das Gericht diese Personengruppe unter den Begriff der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, weil eben nicht der deutsche, sondern der europarechtliche Arbeitnehmerbegriff zugrunde zu legen sei und dieser umfasse auch arbeitnehmerähnliche Selbstständige. Zur Begründung führt das Gericht an, dass erst durch das Entgelttransparenzgesetz die europarechtlich gebotene Entgeltgleichheit in nationales Recht umgesetzt werde.

Voraussetzungen des Auskunftsanspruchs

Die Beschäftigten haben Anspruch auf Auskunft zu dem durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelt und zu bis zu zwei einzelnen Entgeltbestandteilen bezogen auf eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit (Vergleichstätigkeit). Die gleiche oder gleichwertige Tätigkeit wird im Gesetz nicht definiert, wohl aber die gleiche oder gleichwertige Arbeit (dies ist nur eines von vielen Beispielen für die schlechte handwerkliche Qualität des Gesetzes). Gleiche Arbeit liegt vor, wenn an verschiedenen Arbeitsplätzen oder nacheinander an demselben Arbeitsplatz eine identische oder gleichartige Tätigkeit ausgeübt wird. Eine gleichwertige Arbeit liegt vor, wenn sie unter Zugrundelegung einer Gesamtheit von Faktoren als in einer vergleichbaren Situation befindlich angesehen werden kann. Zu den zu berücksichtigenden Faktoren gehören unter anderem die Art der Arbeit, die Ausbildungsanforderungen und die Arbeitsbedingungen. Angaben über das Vergleichsentgelt sind nicht zulässig,

wenn die Vergleichstätigkeit von weniger als sechs Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts ausgeübt wird. Diese Beschränkung dient offensichtlich dem Datenschutz, da bei einer geringen Anzahl von Beschäftigten mit Vergleichstätigkeit Rückschlüsse auf individuelle Gehälter nicht auszuschließen sind.

Adressat des Auskunftsanspruchs

Hier, wie auch beim Umfang des Auskunftsanspruchs, unterscheidet das Gesetz zwischen tarifgebundenen und tarifyanwendenden Arbeitgebern einerseits und allen übrigen Arbeitgebern andererseits. Beschäftigte tarifgebundener und tarifyanwendender Arbeitgeber wenden sich für Auskunftsverlangen nach § 10 an den Betriebsrat. Nach § 15 Abs. 1 wenden sich Beschäftigte aller anderen Arbeitgeber an ihren Arbeitgeber. Sofern ein Betriebsrat besteht, gelten aber § 14 Abs. 1 und 2 entsprechend. Das ist eine interessante Regelungstechnik, besagt sie doch, dass überhaupt kein Unterschied besteht zwischen tarifgebundenen und tarifyanwendenden Arbeitgebern einerseits und allen übrigen Arbeitgebern andererseits. Wenn ein Betriebsrat besteht, soll er zuständig sein.

Der Betriebsrat kann aber seine Zuständigkeit auch an den Arbeitgeber abgeben, und umgekehrt kann der Arbeitgeber die Zuständigkeit auch einseitig an sich ziehen. Diese Systematik nennt das Bundesarbeitsgericht im Übrigen in der genannten Entscheidung ein „ausdifferenziertes ... Kooperationsmodell“.

Der Arbeitgeber ist immer zuständig

Diesem „interessanten“ Modell fügt das BAG weitere Varianten hinzu. Aus diesen Regelungen soll sich nämlich ergeben, dass die Beschäftigten ein Wahlrecht haben. Sie können sich mit ihrem Auskunftsverlangen sowohl an den Arbeitgeber als auch an den Betriebsrat wenden. Wenn sich also die Beschäftigten nicht an den Adressaten wenden, der bei Anwendung der §§ 14, 15 zuständig wäre, so hat dies keinen Nachteil für sie. Das soll auch dann gelten, wenn der Arbeitgeber die Beschäftigten darüber informiert hat, an wen diese sich mit ihrem Auskunftsverlangen wenden sollen und wer es beantworten wird.

Es kommt hinzu, dass eine Klage auf Auskunftserteilung nach den Feststellungen des BAG ausschließlich gegen den Arbeitgeber als Schuldner des Entgelts zu richten ist. Das überzeugt nun wiederum. Geht man davon aus, dass der Auskunftsanspruch lediglich der Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebots dienen soll, so ist er ein vorgeschalteter Anspruch, der nicht anders behandelt werden kann als der Hauptanspruch auf Entgelt. Und dieser richtet sich natürlich nur und ausschließlich gegen den Arbeitgeber.

Zeitpunkt der Auskunftserteilung

Nur für Arbeitgeber, die weder tarifgebunden sind noch einen Tarifvertrag anwenden, schreibt § 15 Abs. 3 vor, dass die Auskunft innerhalb von drei Monaten zu erteilen sei. Für tarifgebundene und tarifyanwendende Arbeitgeber ist dagegen keine Frist vorgeschrieben. Teilweise wird dies als Belohnung für die Tarifyanwendung verstanden, teilweise wird aber auch die Drei-Monats-Frist entsprechend herangezogen. Die Privilegierung für „tarifreue“ Arbeitgeber wird bisweilen auch auf tarifliche Entgeltbestandteile begrenzt. All das zeigt, wie wenig durchdacht das Gesetz ist.



DR. HANS-PETER LÖW ist Partner bei Allen & Overy in Frankfurt am Main und dort Leiter der deutschen Arbeitsrechtspraxis und des Arbeitskreises Vergütung.

Auch mit Blick auf die Konsequenzen einer unterbliebenen oder fehlerhaften Auskunftserteilung ist allen Arbeitgebern zu empfehlen, sich an die Drei-Monats-Frist zur Auskunftserteilung zu halten.

Unterbliebene oder fehlerhafte Auskunft

Unterlässt der Arbeitgeber die Erfüllung seiner Auskunftspflicht, trägt er im Streitfall die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen das Entgeltgleichheitsgebot vorliegt. Dies soll auch dann gelten, wenn der Betriebsrat aus Gründen, die der Arbeitgeber zu vertreten hat, die Auskunft nicht erteilen konnte. Schon aus dieser unübersichtlichen Situation heraus ist allen Arbeitgebern zu raten, die Auskunftserteilung an sich zu ziehen und dies allen Beschäftigten bekannt zu geben. Im Rahmen der Erläuterung gegenüber dem Betriebsrat für die Gründe der Übernahme der Auskunftspflicht, die nach § 14 Abs. 2 vorgeschrieben ist, sollte darauf hingewiesen werden, dass nur so eine vollständige und richtige Auskunftserteilung möglich ist. Dann ist ausgeschlossen, dass zugunsten des Beschäftigten eine Beweislastumkehr eintritt, weil der Betriebsrat aus vom Arbeitgeber zu vertretenden Gründen die Auskunft nicht erteilt hat.

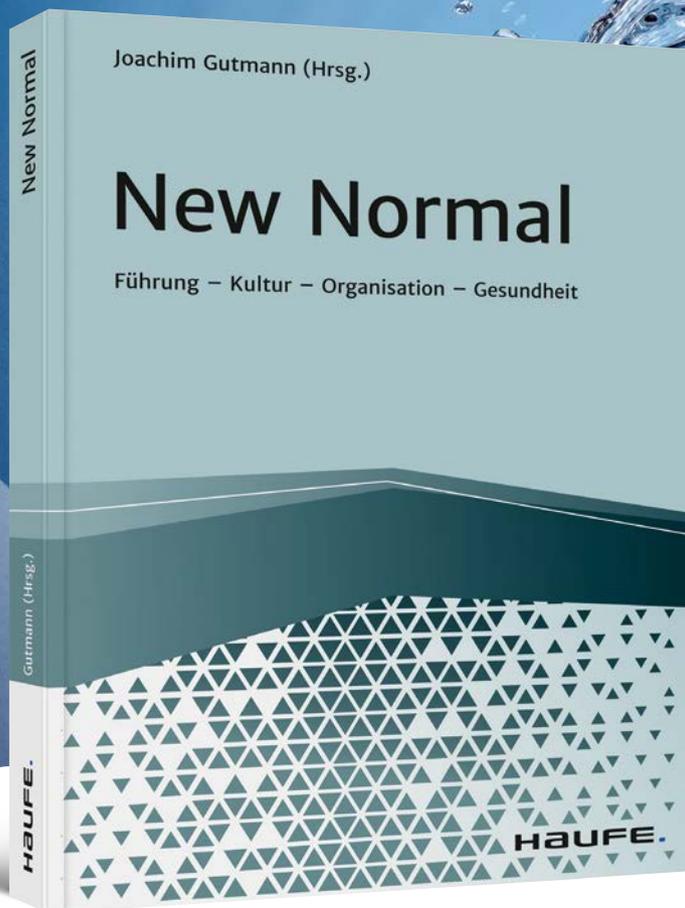
Umstritten ist die Frage, ob auch eine unvollständige oder falsche Auskunft die Beweislastumkehr bewirkt. Dies wird man wohl bejahen müssen. Ausgangspunkt ist § 10 Abs. 3, wonach das Auskunftsverlangen mit der Antwort nach Maßgabe der §§ 11 bis 16 erfüllt ist. Entspricht die Antwort nicht den gesetzlichen Anforderungen, so ist das Auskunftsverlangen nicht erfüllt, das heißt die Auskunft nicht erteilt.

Folgen einer erteilten Auskunft

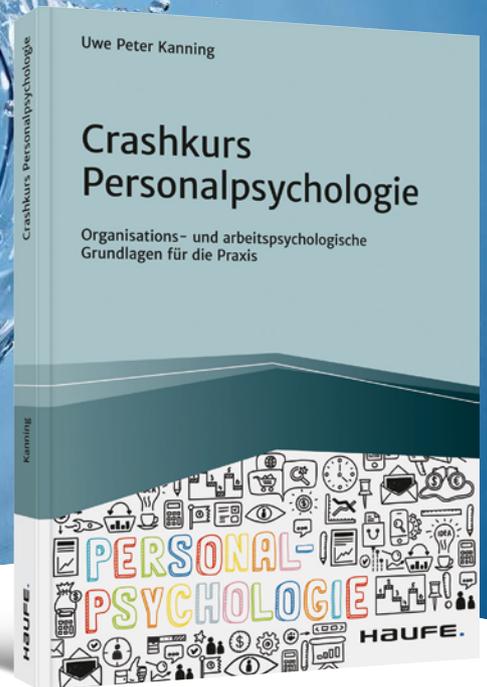
Druckfrisch aus Erfurt: Ergibt sich aus der Auskunft, dass das Vergleichsentgelt männlicher Arbeitnehmer höher liegt, so begründet dies die widerlegbare Vermutung einer Benachteiligung wegen des Geschlechts. So hat es das Bundesarbeitsgericht in einem neuen Urteil entschieden (BAG, Urteil vom 21. Januar 2021, Az. 8 AZR 488/19) und damit der Revision einer Abteilungsleiterin aus Niedersachsen stattgegeben. ■■■

HAUFE.

NEW WORK TRIFFT NEW NORMAL



ISBN 978-3-648-14932-4
180 Seiten | **39,95 €**



ISBN 978-3-648-14726-9
200 Seiten | **29,95 €**

DER CHANGE WURDE ANGESTOSSEN, WARUM NICHT VORWÄRTS GEHEN?

Vieles hat sich durch die Corona-Krise geändert. Sollten diese Veränderungen, rückgängig gemacht, oder eher genutzt werden? Um Trends abzuleiten und ein neues zukunftsweisendes Arbeiten zu etablieren.

- + **Neue New-Work-Methoden und -Konzepte, die durch die aktuelle Krisensituation vorangetrieben wurden**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kosten-
los) oder in Ihrer Buchhandlung

Stärkung der Betriebsräte



Mittlerweile liegt der Entwurf eines Betriebsrätgestärkungsgesetzes vor. Die Rechtsposition der Betriebsräte soll im Betriebsverfassungsgesetz (und im Kündigungsschutzgesetz) ausgebaut und gestärkt werden. Auch das Wahlverfahren bei erstmaligen Wahlen zu einem Betriebsrat soll vereinfacht werden. Schafft der Entwurf, was er soll?

Von Alexander R. Zumkeller

● In der Einleitung des Entwurfs liest man zur Begründung „Betriebsräte nehmen wichtige Funktionen in den Betrieben wahr. ... Die in erster Linie im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelte betriebliche Mitbestimmung sieht sich jedoch auch Herausforderungen ausgesetzt.“ Diese Herausforderungen werden in der rückläufigen Anzahl an Betriebsräten gesehen. Zudem ist die Bundesregierung der Meinung, dass Betriebsräte zu wenig Rechte bei Fragen der Berufsbildungsmaßnahmen haben und die aufkommenden KI-Lösungen durch verstärkte Einbindung der Betriebsräte „das Vertrauen und die Akzeptanz der Beschäftigten bei der Einführung und der Anwendung von KI“ stärken sollen.

Ungeachtet der Fragestellung, ob diese Annahmen richtig oder sinnvoll sind, sollen hier einige der vorgeschlagenen Maßnahmen auf den „Praxisprüfstand“ gestellt werden – den „Elch-Test“ für Arbeitsgesetze.

Ausweitung des sogenannten „Vereinfachten Wahlverfahrens“

Um was es geht: Das sogenannte vereinfachte Wahlverfahren für Betriebsräte wird auf Betriebe bis maximal 200 Beschäftigte ausgedehnt; in einem zweistufigen Verfahren werden erst der Wahlvorstand, eine Woche später die Betriebsräte gewählt.

Was es bringt: Das komplizierte Wahlverfahren für Betriebsräte erfasst künftig nur noch Betriebe über 200 Beschäftigte – für kleinere Betriebe gilt das etwas weniger komplizierte Verfahren.

Praktische Bewertung: Wenn erkannt wird, dass das Wahlverfahren kompliziert ist, hätte logischerweise zweierlei auf die Änderungsagenda gehört: zum einen die Frage, ob man nicht wirklich ein einfaches Wahlverfahren hätte kreieren können, und zum anderen, ob dieses Verfahren dann nicht auch auf noch größere Betriebe hätte ausgedehnt werden sollen. Das sogenannte „vereinfachte“ Verfahren ist immer noch weit komplizierter als jedes Verfahren zu Wahlen in einem Verein oder in einer Partei, etwa wenn es darum geht, den Bundestagskandidaten oder den Bundesvorsitzenden einer Partei zu nominieren. Hier fehlt dem Entwurf der Mut, weiter zu vereinfachen. Und warum soll dies nur für Betriebe bis 200 Beschäftigte (eigentlich sogar nur bis 100, nur im Einvernehmen zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber werden es 200) gelten? Es gibt keinerlei Erfahrungssatz, dass die Beschäftigten eines Betriebs mit 300 oder 400 Beschäftigten die Wahlen „besser drauf“ hätten als Betriebe mit 100 Beschäftigten. Wenn wirklich die Vereinfachung des Wahlverfahrens das Ziel war, ist das damit um ein gutes Stück verfehlt worden.

Und was wurde vergessen? Die elektronische Wahl der Betriebsräte. Hier ist Deutschland weit hintendran. Während in anderen Ländern Präsidenten elektronisch gewählt werden, sind wir gerade einmal so weit, dass wir bei den Sozialversicherungswahlen vorsichtig den Fortschritt proben. Im vorliegenden Gesetzentwurf suchen wir leider vergeblich nach einer Regelung für eine elektronische Wahlmöglichkeit.

Digitalisierung der Betriebsratsarbeit

Um was es geht: Virtuelle Betriebsratssitzungen werden im Grundsatz (dauerhaft) möglich; Betriebsvereinbarungen können mit (qualifizierter) elektronischer Signatur abgeschlossen werden. Das soll auch für Sprecherausschüsse gelten.

Was es bringt: Legalisierung der längst in vielen Betrieben gängigen Praxis, Betriebsratssitzungen und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber virtuell abzuhalten. Und: Weiterhin Ausschluss sinnvoller Alternativen zur Schriftform von Betriebsvereinbarungen.

Praktische Bewertung: Es ist richtig und wichtig, dass die vielerorts geübte Praxis virtueller Sitzungen endlich legitimiert wird. Virtuelle Sitzungen sind praktisch, belasten gerade bei weitverstreuten Betriebsräten, Gesamt- und Konzernbetriebsräten das Privatleben durch mehrtägige Reisen weniger, und sind – schlichtweg – modern. Logisch wäre gewesen, gleich auch noch Betriebsversammlungen virtuell zuzulassen, ist doch die Beteiligung bei (heute ebenfalls längst üblichen) virtuellen Versammlungen höher als bei herkömmlichen; dies ist in § 43 BetrVG zwar nicht ausgeschlossen – eine Klarstellung zumindest wäre aber erfreulich.

Zum vermeintlichen Entfall der Schriftform ist anzumerken, dass jeder, der sich schon einmal um qualifizierte elektronische Unterschriften gekümmert hat, weiß, dass die Schriftform letztlich sogar einfacher ist. Es wird zu erklären sein, weshalb Regelungsabreden formfrei abgeschlossen werden können, Betriebsvereinbarungen aber nach wie vor einer altertümlichen Form des Abschlusses bedürfen. Bedenkt man, was alles mittlerweile – auch in anderen Ländern – formlos erfolgen kann, sind wir in Deutschland in dieser Hinsicht nach wie vor Entwicklungsland.

Mitbestimmung bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit

Um was es geht: Bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

Was es bringt: Nichts. Sehen wir uns § 87 Abs. 1 Nr. 1 (Ordnung des Betriebes), Nr. 6 (technische Einrichtungen), Nr. 7 (Verhütung von Arbeitsunfällen), § 89 (Arbeitsschutz), § 90 Abs. 1 Nr. 4 (Planung der Arbeitsplätze) sowie § 80 Abs. 1 Nr. 1 (Überwachung des Einhaltens von Gesetzen) an, bleibt letztlich kein Wunsch nach Mitbestimmung bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit offen.

Wirklich moderner,
flexibler und agiler wird
das Betriebsverfassungsgesetz durch die Maßnahmen im Referentenentwurf nicht.

Praktische Bewertung: Hier wird allenfalls ein wenig Rechtsklarheit geschaffen. Allerdings ist die Regelung überflüssig, da der Mitbestimmungsgegenstand bereits von anderen Regelungen nahezu durchgehend erfasst wird.

Datenschutz im Betriebsratsbüro

Um was es geht: Bei der Verarbeitung personenbezogener Daten hat der Betriebsrat die Vorschriften über den Datenschutz einzuhalten. Soweit der Betriebsrat zur Erfüllung der in seiner Zuständigkeit liegenden Aufgaben personenbezogene Daten verarbeitet, ist der Arbeitgeber der für die Verarbeitung Verantwortliche im Sinne der datenschutzrechtlichen Vorschriften.

Was es bringt: Klarstellung, dass auch der Betriebsrat den Datenschutz beachten muss.

Praktische Bewertung: Es ist richtig, dass Betriebsräte als institutionell unselbstständiger Teil des für die Einhaltung des Datenschutzes verantwortlichen Arbeitgebers dem Datenschutz unterliegen – das ist nicht neu. Allerdings stört eines: die datenschutzrechtliche Verantwortlichkeit des Arbeitgebers für die Verarbeitung personenbezogener Daten durch den Betriebsrat. Das ist nicht sachgerecht, denn der Arbeitgeber weiß in aller Regel nicht, welche Daten der Betriebsrat erhebt, speichert, verarbeitet und eventuell auch weitergibt. Konsequenterweise müsste dem Arbeitgeber ein Auskunftsrecht gegenüber dem Betriebsrat zustehen, etwa ähnlich dem aus Art. 15 DSGVO. Nur dann könnte der Arbeitgeber auch verantwortlich gemacht werden. Erfasst der Auskunftsanspruch der betroffenen Person nach Art. 15 DSGVO gegenüber dem Arbeitgeber auch Daten, die der Betriebsrat gespeichert hat? Hier ist Nachbesserung dringend erforderlich.

Initiativrecht des Betriebsrats bei Berufsbildung mit Einigungsstelle

Um was es geht: Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat bei der Personalplanung nicht über den Bedarf der Berufsbildung, hat die Einigungsstelle eine Einigung der Parteien zu versuchen.

Was es bringt: Für den Betriebsrat eine Aufwertung vom reinen Beratungs- und Vorschlagsrecht zu einem Mitwirkungsrecht, für den Arbeitgeber den möglichen Aufwand einer Einigungsstelle.

Praktische Bewertung: Die Einigungsstelle übernimmt in diesem Fall laut der Begründung des Entwurfs „eine moderierende Funktion zwischen den Parteien und versucht, auf eine Einigung hinzuwirken“. Ein Einigungszwang besteht nicht. Angesichts des schon einige Jahre existierenden Mediationsgesetzes kann man die Frage stellen, ob hier, wenn denn überhaupt, ein Anspruch der Parteien auf eine Mediation nicht sachgerechter wäre.

Die Hinzuziehung eines Sachverständigen gilt beim Einsatz von KI als erforderlich

Um was es geht: Bei Beratungen und Verhandlungen zum Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) kann der Betriebsrat ohne Weiteres einen externen Sachverständigen hinzuziehen.

Was es bringt: Im besten Fall mehr Klarheit über die Inhalte der KI, aber auf jeden Fall verlängerte Verhandlungsprozesse und höhere Kosten.

Praktische Bewertung: Heute streiten sich die Betriebsparteien allenfalls über die Erforderlichkeit eines (externen) Sachverständigen.



ALEXANDER R. ZUMKELLER ist Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor bei ABB und hat sich auch als Präsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU) einen Namen gemacht.

digen. Denn die meisten Betriebsratsgremien verfügen über das ein oder andere Betriebsratsmitglied, das ausreichenden Sachverstand besitzt. Wenn nicht, steht der Weg offen, Ausschüsse nach § 28 BetrVG mit sachverständigen Arbeitnehmern zu besetzen. Zudem kann der Betriebsrat die Zurseitstellung sachkundiger Arbeitnehmer, § 80 Abs. 2 BetrVG, verlangen. Die Fiktion der Erforderlichkeit der Heranziehung eines Sachverständigen in KI-Fragen wird vermehrt zum Streit führen, ob es sich bei der einzuführenden Software überhaupt um KI handelt (viele, das heute den werbewirksamen KI-Aufkleber trägt, ist weit entfernt von KI). Und der Streit über den Umfang der Hinzuziehung wird bleiben – schmerzliche Erfahrungen aus den 1980er-Jahren haben gezeigt, wie dehnungsfähig der „erforderliche Zeitraum“ der Beiholung Sachverständiger ist – wenn nur die Tagessätze hoch genug sind. Streitmindernd hätte hier eine Begrenzung des Aufwands wirken können. Oder kostenmindernd die Zertifizierung von KI-Lösungen im Rahmen einer gegebenenfalls paritätisch besetzten „Bundesprüfungskommission“, denn in Zukunft werden über immer wieder die gleichen ein oder zwei Dutzend Softwareprodukte unzählige Sachverständige unzählige Stunden beraten, was durch eine Zertifizierung vermeidbar wäre.

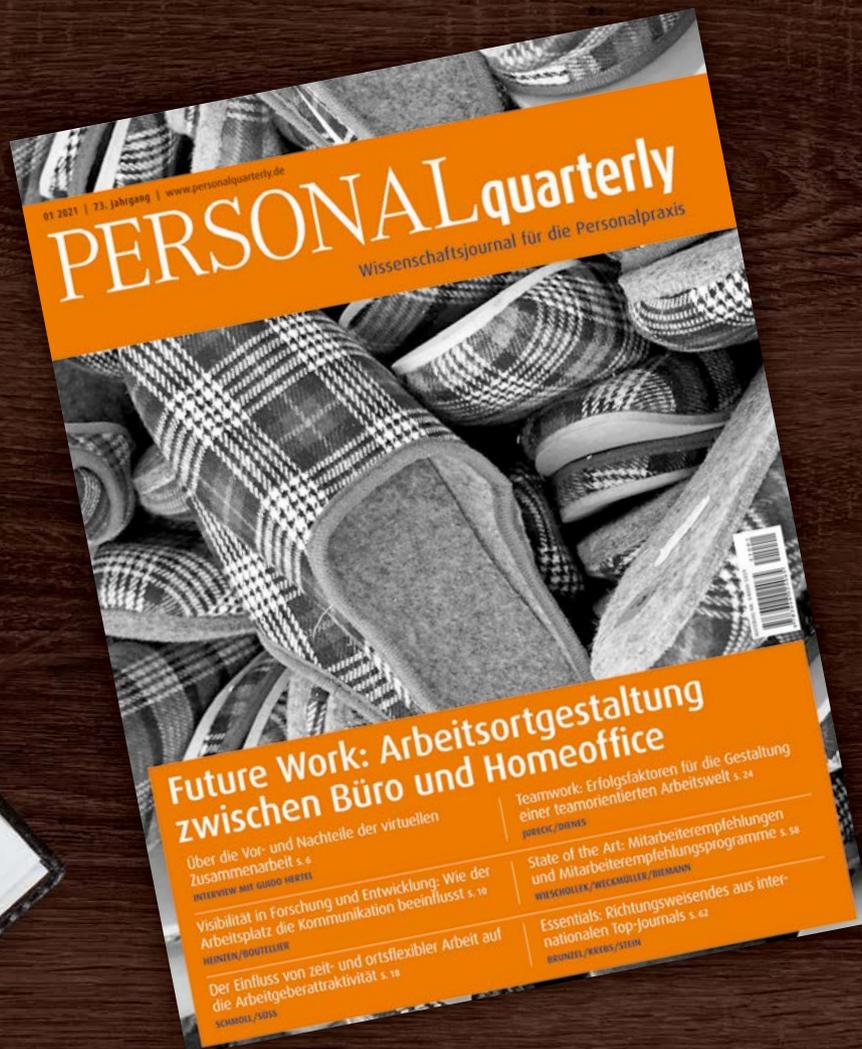
Der Sachaufwand für Arbeitgeber wird wegen der möglichen Einigungsstelle in der Berufsbildung und der standardmäßigen Hinzuziehung eines KI-Sachverständigen auf rund 4 Millionen Euro geschätzt. Zugrunde gelegt werden Einigungsstellenkosten in Höhe von 7.500 Euro, für KI-Sachverständige ein Tagessatz von 833 Euro. „Im Durchschnitt“ kann das stimmen – im Einzelfall werden aber Werte erreicht werden, die vor allem Mittelständler finanziell enorm belasten werden – die „Lust an und auf KI“ in Deutschland wird sich so nicht befördern lassen!

Abschließende Bewertung

Es ist richtig: Betriebsräte nehmen wichtige Funktionen in den Betrieben wahr. Die betriebliche Mitbestimmung sieht sich Herausforderungen ausgesetzt. Allerdings sind diese Herausforderungen in erster Linie im Gesetz selbst zu finden, das in der praktischen Umsetzung immer mehr Schwierigkeiten bereitet und das Innovationen eher verhindert als fördert. Keine Einführung virtueller Betriebsversammlungen, was die Teilhabe der Beschäftigten erhöhen würde, der nur halbherzige Entfall der Schriftform, weitere Hürden bei der Einführung neuer Technologien – wirklich moderner, flexibler, agiler wird das Betriebsverfassungsgesetz durch die Maßnahmen im Referentenentwurf nicht. Bleibt zu hoffen, dass Betriebsräte und Arbeitgeber trotz der kommenden gesetzlichen Änderungen pragmatische und gute Wege finden, die Mitbestimmung gut und sinnvoll umzusetzen – gemeinsam zum Wohle des Betriebs, der Beschäftigten und des Unternehmens. ■

HAUFE.

TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS



ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundiert und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

Informieren Sie sich unter
www.personalquarterly.de
Tel. 0800 50 50 445 (kostenlos)

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am 18. Februar 2021

BERUFSGRUPPE PERSONAL

Recruiter (w/m/d)

Forschungszentrum Jülich GmbH,
Jülich

[Job-ID 019743013](#)

HR Business Partner (m/w/d)

Samsung, Schwalbach am Taunus

[Job-ID 019357470](#)

Senior HR Specialist Recruiting (w/m/d)

Vistra GmbH & Co. KG | Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft, München,
Frankfurt am Main, Köln

[Job-ID 019493846](#)

Head of HR Expertise Centers (m/w/d)

Samsung, Schwalbach am Taunus

[Job-ID 019357471](#)

Head of HR Germany/Personal- leiter Deutschland (m/w/d)

Hellmann Worldwide Logistics,
Osnabrück, Hamburg

[Job-ID 019715682](#)

Payroll Specialist (w/m/d)

Gehaltsbuchhaltung
DLR Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.,
Köln

[Job-ID 019764400](#)

Personalreferent (m/w/d)

BARMER, Wuppertal

[Job-ID 019509111](#)

Specialist Recruiting (m/w/d)

Interhyp Gruppe, München

[Job-ID 019267340](#)

Mitarbeiter (m/w/d) Referat Personal

Deutsche Schillergesellschaft e.V.,
Marbach am Neckar

[Job-ID 019503342](#)

HR Payroll & Benefits Specialist (m/w/d)

WÖRWAG Pharma GmbH & Co. KG,
Böblingen

[Job-ID 019505057](#)

Personalleiter (m/w/d)

comvendo gmbh, Oberhausen

[Job-ID 019748317](#)

Senior Experte Personalent- wicklung (m/w/d)

PHOENIX Pharmahandel
GmbH & Co KG, Mannheim

[Job-ID 019746066](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und
Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten
Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:

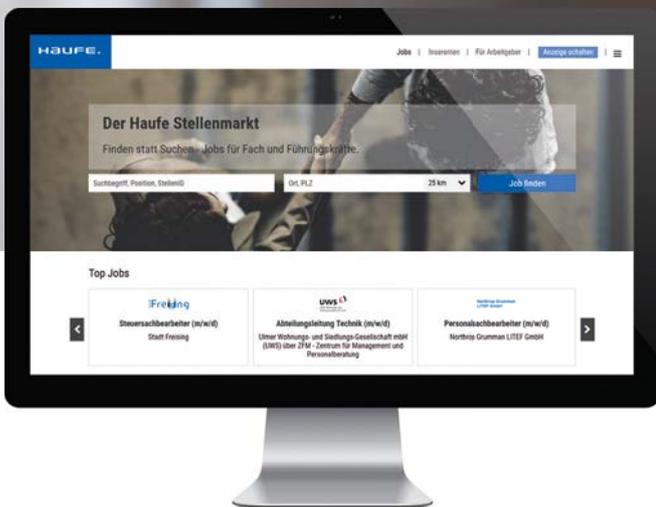
Alexander Mahr

Tel. 0931 2791-452

stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie weitere Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

HAUFE STELLENMARKT – FINDEN STATT SUCHEN



JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Personalmanagement, Recruiting, Gesundheitswesen u.v.m.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



Das Geld im Schlaf verdient

Die Zeit, die ein Personalrat für eine Personalratssitzung außerhalb der Arbeitszeit aufwendet, muss seinem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Das entschied das Bundesarbeitsgericht.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 16.9.2020, Az. 7 AZR 491/19

● Betriebs- und Personalräte nehmen bisweilen außerhalb ihrer Arbeitszeiten an Sitzungen ihrer Gremien teil. Problematisch kann eine Teilnahme dann sein, wenn sie angesichts der individuellen Arbeitszeit des Personalrats- oder Betriebsratsmitglieds nur unter Verletzung der Ruhezeiten des Arbeitszeitgesetzes möglich wäre. Darf die Arbeit in diesem Fall vorzeitig beendet werden, um bis zum Beginn der Sitzung die erforderliche Ruhezeit einzuhalten? Und muss die wegen Einhaltung der Ruhezeit ausgefallene Arbeitszeit vergütet werden? Mit diesen Fragen hatte sich der Siebte Senat des Bundesarbeitsgerichts zu befassen.

Der Fall

Ein Arbeitnehmer ist bei einem Nahverkehrsunternehmen des öffentlichen Diensts beschäftigt. Sein Arbeitgeber führt für ihn ein Arbeitszeitkonto. Der Beschäftigte arbeitet in einem Wechselschichtsystem. Die unterschiedlichen Schichten sehen Arbeit zu allen Tages- und Nachtzeiten vor. Je nachdem, in welcher Phase des Schichtumlaufs er sich befindet, arbeitet der Beschäftigte auch nachts. Zudem ist er Mitglied des in seiner Dienststelle gebildeten Personalrats und gehört dem Personalratsvorstand an. Der Personalratsvorstand führt seine Sitzungen regelmäßig am ersten und dritten Freitag im Monat ab 12 Uhr durch. Der Beschäftigte wird zwar gelegentlich, aber nicht ausnahmslos in der Nachtschicht von Donnerstag auf Freitag freigestellt, wenn am Freitag eine Vorstandssitzung stattfindet.

Er meinte, er sei berechtigt, seine Arbeit in der Nachtschicht von Donnerstag auf Freitag ohne Minderung seines Arbeitsentgelts zehn Stunden vor Beginn der Vorstandssitzung am Freitag,

also freitagmorgens um 2 Uhr, zu beenden, auch wenn seine Schicht eigentlich noch bis 6 Uhr andauern würde. Da ihm zwischen dem Ende der Nachtschicht und dem Beginn der Sitzung eine Mindestruhezeit von zehn Stunden nicht zur Verfügung stehe, sei ihm die Ableistung der vollen Nachtschicht unzumutbar. Er beantragte daher, festzustellen, dass sein Arbeitgeber verpflichtet ist, die dienstplanmäßig vorgesehene Arbeitszeit auch dann seinem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben, wenn er zur Wahrung der Mindestruhezeit die Arbeit früher als dienstplanmäßig vorgesehen wegen einer nachfolgenden Vorstandssitzung des Personalrats abbricht.

Keine Entgelteinbuße bei Personalratstätigkeit

Das BAG hielt den Antrag des Personalrats nicht nur für zulässig, sondern auch für begründet und gab ihm in der Sache Recht.

Zwar erbringt der Arbeitnehmer in der Zeit von 2 Uhr bis 6 Uhr keine Arbeitsleistung. Hierzu ist er jedoch nach § 42 Abs. 2 Satz 1 PersVG Berlin aufgrund der bevorstehenden Sitzung des Personalratsvorstands nicht verpflichtet. Nach § 42 Abs. 2 Satz 1 PersVG Berlin (für Betriebsräte ist hier § 37 Abs. 2 BetrVG einschlägig) hat Versäumnis von Arbeitszeit, die zur Durchführung der Aufgaben des Personalrats erforderlich ist, keine Minderung der Bezüge zur Folge. Diese Regelung betrifft – ebenso wie § 37 Abs. 2 BetrVG (vergleiche dazu das Urteil des BAG vom 18.1.2017, Az. 7 AZR 224/15) – nicht nur Fälle, in denen eine während der Arbeitszeit verrichtete Personalratstätigkeit unmittelbar den Ausfall der Arbeitsleistung zur Folge hat. Die Vorschrift will vielmehr grundsätzlich verhindern, dass das Personalratsmitglied infolge

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

Maskenpflicht am Arbeitsplatz trotz Attest

Der Arbeitgeber darf das Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckung während der Arbeitszeit anordnen. Einen Mitarbeiter, der dies verweigert, muss er nicht beschäftigen – auch nicht im Homeoffice. In der Entscheidung ging es auch um die Wirksamkeit einer Befreiung per Attest. (Arbeitsgericht Siegburg, Urteil vom 16.12.2020, Az. 4 Ga 18/20)

Arbeitgeber muss Betriebsrat Präsenzveranstaltung ermöglichen

Wenn der Betriebsrat im Rahmen seiner gesetzlichen Möglichkeiten entscheidet, die Betriebsversammlung als Präsenzveranstaltung durchzuführen, muss der Arbeitgeber für die Kosten der Räumlichkeiten aufkommen. (LAG Hamm, Beschluss vom 5.10.2020, Az. 13 TaBVGa 16/20)

Keine Kurzarbeit ohne wirksame Vereinbarung

Wenn der Arbeitgeber Kurzarbeit im Betrieb ohne rechtliche Grundlage anordnet, besteht kein Anspruch auf Kurzarbeitergeld. Der Arbeitnehmer behält dann den vollen Lohnanspruch gegen den Arbeitgeber. (Arbeitsgericht Siegburg, Urteil vom 11.11.2020, Az. 4 Ca 1240/20)

erforderlicher Personalratstätigkeit eine Entgelteinbuße erleidet. Auch durch eine außerhalb der Arbeitszeit liegende Personalratstätigkeit darf eine Minderung des Arbeitsentgelts des Personalratsmitglieds nicht eintreten, soweit die Personalratstätigkeit die Arbeitsleistung unmöglich oder unzumutbar gemacht hat. Nimmt ein Personalratsmitglied an einer außerhalb seiner persönlichen Arbeitszeit stattfindenden Personalratssitzung teil und ist es ihm deswegen unmöglich oder unzumutbar, seine vor oder nach der Personalratssitzung liegende Arbeitszeit einzuhalten, hat es insoweit gemäß § 42 Abs. 2 Satz 1 PersVG Berlin einen Anspruch auf bezahlte Freistellung.

Ruhezeit ist einzuhalten

Dem Beschäftigten ist die Erbringung der Arbeitsleistung in der Nachtschicht von Donnerstag auf Freitag ab 2 Uhr unter Berücksichtigung des Schutzzwecks des § 5 Abs. 1 ArbZG unzumutbar, wenn er an einer am Freitag um 12 Uhr beginnenden Sitzung des Personalratsvorstands teilnimmt.

Nach § 5 Abs. 1 ArbZG müssen die Arbeitnehmer nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben. Die Dauer der Ruhezeit kann nach § 5 Abs. 2 ArbZG unter anderem in Verkehrsbetrieben um bis zu eine Stunde verkürzt werden, wenn die Verkürzung innerhalb eines Monats wieder ausgeglichen wird. Für den Personalrat galt daher eine Ruhezeit von zehn Stunden.

Laut BAG bedurfte es keiner Entscheidung, ob die Zeit der Erbringung von Personalratstätigkeit Arbeitszeit im Sinne von § 2 Abs. 1 ArbZG ist. Auch dann, wenn die Zeit der Wahrnehmung von Personalratstätigkeit arbeitszeitrechtlich nicht als Arbeitszeit anzusehen sein sollte, ist bei der Beurteilung, ob und wann einem Mitglied des Personalratsvorstands die Fortsetzung der Arbeit wegen einer außerhalb seiner persönlichen Arbeitszeit liegenden Sitzung des Personalratsvorstands unzumutbar ist, der Schutzzweck des § 5 Abs. 1 ArbZG zu berücksichtigen. Deshalb ist ein Mitglied des Personalratsvorstands, das nach einer

Arbeitsschicht an einer Sitzung des Personalratsvorstands teilzunehmen hat, berechtigt, die Arbeit in dieser Schicht vorzeitig zu einem Zeitpunkt einzustellen, der eine ununterbrochene Mindestruhezeit von zehn Stunden ermöglicht, in der weder Arbeitsleistung noch Personalratstätigkeit zu erbringen ist, wenn ansonsten eine ununterbrochene zehnstündige Mindestruhezeit innerhalb eines 24-Stunden-Zeitraums ab Beginn der täglichen Arbeitszeit nicht zur Verfügung steht.

Ausgefallene Arbeitszeit ist zu bezahlen

Das Arbeitszeitrecht will die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung gewährleisten. Es bestimmt deshalb in § 5 ArbZG die Mindestruhezeit zwischen zwei Arbeitseinsätzen, die für den Gesundheitsschutz von besonderer Bedeutung ist. Dem Arbeitnehmer soll ohne Unterbrechung durch Arbeit genügend Zeit zu Erholung, Entspannung und Schlaf zur Verfügung stehen.

Die durch § 5 Abs. 1 ArbZG gewährleistete Erholungszeit ist durch Personalratstätigkeit in vergleichbarer Weise beeinträchtigt wie durch die Erbringung von Arbeitsleistung. Denn Personalratstätigkeit steht – ebenso wie Betriebsratstätigkeit – regelmäßig hinsichtlich der Anforderungen an Aufmerksamkeit und geistige Leistungsfähigkeit denjenigen bei der Erbringung der vertraglich geschuldeten Tätigkeit nicht nach.

Das Nahverkehrsunternehmen ist deshalb verpflichtet, die Zeit von 2 Uhr bis 6 Uhr in der Nachtschicht von Donnerstag auf Freitag dem Arbeitszeitkonto des Arbeitnehmers als Arbeitszeit gutzuschreiben, wenn dieser seine Arbeitsleistung zum Zwecke der Teilnahme an einer am Freitag um 12 Uhr anberaumten Vorstandssitzung des Personalrats zehn Stunden vor deren Beginn einstellt. ■■■

FRANK BOLLINGER ist Redakteur beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.



Christina Schulte-Kutsch

Christina Schulte-Kutsch (41) ist Senior Vice President Talent & Organizational Development beim Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen. Zuvor war sie Vice President Leadership Development & Culture bei der Deutschen Telekom. Sie ist verheiratet.

Auf einen Kaffee mit ...

Schön, dass Sie sich so spontan für eine virtuelle Kaffeepause Zeit genommen haben.

Gerne. Spontaneität ist etwas, das uns in der Pandemie ein Stück weit verloren gegangen ist. Zufallsbegegnungen zwischen zwei Meetings finden kaum noch statt. Oft schließe ich eine Videokonferenz und öffne gleich die nächste.

Das klingt anstrengend.

Ist es auch. Zumal mit den Transferzeiten für einen Raumwechsel auch die kleinen Flurgespräche wegfallen, die wichtig für die soziale Bindung im Team sind. Deshalb bin ich dafür, Meetings nicht im „Alle da? Fangen wir an!“-Stil zu führen. Zu Beginn sollte immer etwas Zeit für Persönliches bleiben.

Ihr Vorstandschef Wolf-Henning Scheider erklärte kürzlich im FAZ-Interview, dass er keine Zukunft für den Verbrennungsmotor sieht. Was bedeutet das für die Personalarbeit?

Aktuell arbeiten wir an einer Neuausrichtung von HR, durch die wir die End-to-End-Verantwortung im Personalwesen stärken. Dabei richten wir auch die Personalentwicklung stärker auf Zukunftsanforderungen aus, vom Talentmanagement bis zum Lernen. Eine neue Lernkultur und agile Trainingsformate sind Voraussetzung, um den Strukturwandel und die Businessstransformation schneller und besser zu begleiten.

Was planen Sie konkret?

In unserer „E-Cademy“, einer Lerninitiative rund ums Thema E-Mobilität können sich unsere Beschäftigten fit für den Technologiewandel machen. Wir machen ihnen maßgeschneiderte Lernangebote, mit denen sie sich individuell und eigenverantwortlich für Zukunftsprofile qualifizieren können.

Inwiefern hat die Pandemie Ihre Lernstrategie beeinflusst?

Sie hat eine Offenheit für digitale Lernformate geschaffen. Dadurch, dass sich das Lernen an den Arbeitsplatz verlagert hat, ist es viel stärker in den Arbeitsalltag integriert.

Was nehmen Sie sonst noch Positives aus der bisherigen Coronakrise mit?

Ich glaube, dass das Remote Work zu mehr Chancengleichheit in internationalen Teams geführt hat. Dieses Feedback bekomme ich von vielen Kolleginnen und Kollegen.

Welches HR-Thema bekommt aus Ihrer Sicht zu wenig Aufmerksamkeit?

Die Frage, wie New Work für alle aussehen kann. Ich bin überzeugte New Workerin und habe oft den Eindruck, dass HR dieses Thema eindimensional betrachtet. Damit fokussieren wir uns auf die Wissensarbeiter und führen eine Elitendebatte. Wir als Personaler sollten einen breiteren Ansatz finden! Bislang vernachlässigt New Work einen großen Teil der arbeitenden Bevölkerung. ■

So mag ich den Kaffee:

-  schwarz und stark
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  nein, danke... lieber Tee

Aus *Monster* wird *Monsterchen*.



So einfach hatten Sie Lohn und Gehalt noch nie unter Kontrolle.

Keine Panik: Das neue lexoffice Lohn & Gehalt macht durch automatisierte Prozesse die Abrechnung klarer und schneller. Fehlerfrei von Anfang an Dank zuverlässigem Support. So haben Sie die Kosten immer unter Kontrolle und alle Fäden in der Hand.

www.lexoffice.de/lohn

lexoffice
just smile

HAUFE.

DIE NUMMER 1 BEI PERSONALFRAGEN



RECHTSSICHERE PERSONALARBEIT MIT DEM MARKTFÜHRER

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung. Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechtssichere Antworten auf Ihre Personalfragen. Profitieren Sie von zeitsparenden Arbeitshilfen und digitalen Generatoren und Checks, wie z.B. dem Zeugnisgenerator, umfangreichen Fachbeiträgen und topaktuellen Online-Seminaren.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin
0800 50 50 445 (kostenlos)