

Transformation
Wie sich BMW für die hybride
Arbeitswelt aufstellt

Personalauswahl
Klassische Einstellungsinterviews
haben die höchste Akzeptanz

Scheinselbstständigkeit
Das ändert sich beim
Statusfeststellungsverfahren

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Mission Vertrieb
Neues Verkaufen braucht neue Kompetenzen



03/2022

personalmagazin.de 16.00 €

HR UND PAYROLL IM GRIFF.

WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

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



Mehr erfahren unter datev.de/HR



Zukunft gestalten.
Gemeinsam.

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

vor wenigen Wochen sprach ich mit einem Mann, der zu den prägenden Figuren der Berater- und Vertriebszene gehört und sich jetzt in den Ruhestand verabschiedet. Sein ganzes Berufsleben lang war er unterwegs, meist vier Tage die Woche. Wenn ein Kunde in München seinen Rat suchte, setzte er sich ins Flugzeug, um dem Kunden sein Angebot von Angesicht zu Angesicht zu unterbreiten. „Nie hätte ich mir vorstellen können, einen Schlüsselkunden remote zu beraten“, erzählte er mir und ergänzte: „Die letzten zwei Jahre habe ich meine Kunden weitgehend vom Homeoffice aus beraten, das ging erstaunlich gut. Der Umsatz wuchs jedenfalls weiter.“ Diese kleine Episode zeigt uns zwei Dinge.

Erstens: Die Vertriebsorganisationen verändern sich derzeit grundlegend. Reiner Piske, HR- und zugleich Vertriebsvorstand bei Dräger, berichtet im Interview mit unserer Redakteurin Kristina Enderle da Silva, dass sie im Vertrieb schon vor vielen Jahren angefangen haben, stärker remote zu arbeiten. Doch das war noch eher die Ausnahme, den Durchbruch erlebte diese Denk- und Arbeitsweise erst im Lockdown. Der neue Geist im Vertrieb hat weitere Facetten. Intrinsische Motivationsfaktoren sind ein Thema geworden, ebenso verstärkte Teamarbeit und Alternativen zu Boni. Es ist Bewegung im Vertrieb, auch wenn weniger Kilometer gefahren werden.

Zweitens: Gewissheiten und Glaubenssätze, die jeder von uns in sich trägt, geben uns eine klare Orientierung für unser Handeln. Sie hindern uns aber daran, neue Wege einzuschlagen und Experimente zu wagen. Die Coronapandemie hat dem eingangs zitierten Berater die Gewissheit zerstört, er könne seine Beratungs- und Verkaufsstärke nur persönlich ausspielen. Erst am Ende des Berufslebens hat er die Erfahrung gemacht, dass es auch anders geht. Was mich an diesem Beispiel besonders beeindruckt: Er blickt nicht mit Bitterkeit zurück im Sinne von: „Viele meiner Dienstreisen waren umsonst.“ Er hat die neue Erfahrung dankbar aufgenommen und ist zu einem guten Botschafter für das lebenslange Lernen geworden.

Reiner Straub
Herausgeber

„Es ist viel Bewegung im Vertrieb, auch wenn weniger Kilometer mit dem Auto zurückgelegt werden.“



Community

6 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für ...

7 *Terminkalender*
HR-Messen und Fachkongresse

8 *HR-Szene*
Vergütungs-Check
 Das verdient ein HR-Development-Experte

10 *Kommentar*
Die Latte liegt hoch
 Eine Einordnung des Koalitionsvertrags aus HR-Perspektive

12 *Analyse*
Zwei Krisen im Vergleich
 Wie hat sich der Arbeitsmarkt in der Finanzkrise 2008/2009 und in der Coronakrise entwickelt?

16 *Smalltalk Facts*
Gesprächsthema: Jobwechsel



Der Vertrieb steht vor einem Epochenwechsel. Vorbei sind die Zeiten der Einzelkämpfer, die nach tausenden Autobahnkilometern mit fetten Deals in die Zentrale zurückkehrten. Heute zählen Teamarbeit, nachhaltige Geschäftsbeziehungen und digitale Verkaufsstrategien. Das bietet auch für HR Chancen.

Schwerpunkt

18 *HR im Vertrieb*
Die Turbo-Transformation
 Welchen Herausforderungen der Vertrieb jetzt gegenübersteht und wie HR den Change vorantreiben kann

22 *Interview*
„Wir wollen keine Ego-Shooter“
 Ein Gespräch mit Reiner Piske, der beim Familienunternehmen Dräger als Vorstand das HR-Ressort und den Vertriebsbereich verantwortet – eine seltene Doppelfunktion, die es ermöglicht, den Personalbereich als Impulsgeber für den Vertrieb zu stärken

28 *Führung im Vertrieb*
Führungskräfte sind starke Motivationsregler
 Warum extrinsische Anreize nicht ausreichen und wie ein transformationaler Führungsstil die Leistung im Vertrieb steigern kann

34 *Recruiting im Vertrieb*
Worauf es im Recruiting ankommt
 Persönlichkeitsfaktoren, Vertriebskontext, Anforderungsprofile: Das sollten Sie beachten

28 *Vergütung im Vertrieb*
Teamarbeit langfristig belohnen
 Umsatz im Akkord passt nicht zum lauter werdenden Ruf nach mehr Kundenzentrierung und Nachhaltigkeit. Könnten neue Vergütungsmodelle für den Vertrieb eine Lösung sein?



Agile Transformation: Die Bundesagentur für Arbeit setzt jetzt auf beidhändige Führung.

Strategie & Führung

42 *Agile Transformation* **Bewegung in die Organisation bringen**

Warum die Bundesagentur für Arbeit auf ein ambidextres Führungsmodell setzt

48 *HR-Organisation* **Aktiver Kurswechsel**

Wie der Übertragungsnetzbetreiber 50 Hertz seinen Personalbereich neu aufgestellt hat

52 *Hybride Arbeitswelt* **Markt der Möglichkeiten**

Wie sich BMW für die Zukunft aufstellt und dabei Personal- und Flächenmanagement zusammenarbeiten

HR-Management

58 *Out of the box*
News, Produkte, Buchtipps
Diversity Management; neue Bücher; Start-up des Monats

60 *HCM-Software*
Talentmanagement im Höhenflug
Wie sich der Markt für Talentmanagement-Lösungen entwickelt

64 *HCM-Software*
„Das volle digitale Potenzial entfalten“
Katharina Röhrig, Mitglied der Geschäftsführung der GFOS, erläutert, wie HR-Software die Mitarbeitenden unterstützt

66 *HCM-Software*
Die Bahn hört zu
Ein Cloud-basiertes HCM-System soll dem Konzern helfen, die Leistungsentwicklung seiner Mitarbeitenden besser im Blick zu behalten und Karrieremöglichkeiten transparenter zu machen

70 *Diagnostik*
Modern bedeutet nicht attraktiv
Video- und KI-gestützte Interviews rücken mehr und mehr an die Stelle des klassischen Einstellungsinterviews. Doch das kommt bei den Bewerbern nicht immer gut an

74 *Digitales Recruiting*
Pioniere für Personalbeschaffung
Neue Start-ups und ihre Lösungen

76 *Betriebliche Kinderbetreuung*
Vereinbarkeit von Arbeit und Leben
So nutzen Sie das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ des Bundesfamilienministeriums

78 *Mitarbeitergesundheit*
Entlastung und Gesundheit als Lernziel
Die Beratungsgesellschaft Rödl & Partner setzt auf die digitale Unterstützungsplattform Evermood

82 *Mitarbeiterbefragung*
Befragen, Zuhören, Reagieren
Wie der Matratzenhersteller Emma mit einer Feedback-Plattform die Employee Experience managt

86 *Mitbestimmung*
Der Weg zum Ziel muss nicht immer holprig sein
So gelingt die Einführung von KI-gestützten Tools mit dem Betriebsrat

90 *Scheinselbstständigkeit*
Statusermittlung neu vermessen
Das ändert sich ab April beim Statusfeststellungsverfahren

96 *Recht*
Urteil des Monats
Erhöhung der tariflichen Arbeitszeit durch Betriebsvereinbarung?

98 *Pause*
Auf einen Kaffee mit ...
Yvonne Jussen, Director HR bei Mäurer & Wirtz



Um besser in die Belegschaft und ihre Bedürfnisse „hineinhören“ zu können, nutzt die Deutsche Bahn ein Cloud-basiertes HCM-System.

Standards

3 Editorial / 89 Impressum /
94 Stellenmarkt



Das wird ein guter Monat für ...



Inken Gallner

Seit dem 24. Januar ist Inken Gallner Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts (BAG). Die 57-jährige Juristin steht als zweite Frau an der Spitze des obersten deutschen Arbeitsgerichts. Idealerweise wird sie in dieser Position ebenso deutliche Spuren hinterlassen wie ihre Vorgängerin Ingrid Schmidt, die sich in ihrer 16-jährigen Amtszeit stark für qualifizierte Frauen einsetzte und auch in strittigen Fragen klare Positionierungen zeigte. Inken Gallner bringt viel Erfahrung mit – als Richterin am BAG, als Vorsitzende des zehnten Senats und als Ministerialdirektorin in Baden-Württemberg. Nun hat sie die Chance, die Arbeitsrechtsprechung in Deutschland zu prägen.



Ute Haase

Am 1. März übernimmt Ute Haase im Vorstand der DAK-Gesundheit den Geschäftsbereich Personal- und Ressourcenmanagement. Die promovierte Medizinerin bringt Erfahrung aus dem Management von Kliniken und Pflegeeinrichtungen mit. Ihre Aufgabe im DAK-Vorstand wird es sein, das Unternehmen als zukunftsfähigen Arbeitgeber aufzustellen und fit für die sich verändernde Arbeitswelt zu machen.



Dietmar Focke und Wilken Bormann

Die Lufthansa baut die Vorstände zahlreicher Tochterunternehmen um. Das führt dazu, dass auch zwei Personen, die bislang in ganz anderen Bereichen tätig waren, die Chance haben, HR-Themen zu prägen. Ab 1. März wird Dietmar Focke Vorstand Operations und Personal sowie Arbeitsdirektor bei Lufthansa Cargo. Der Diplomingenieur kommt aus der Technik und verantwortete zuletzt den Bereich Commercial Engine Services bei Lufthansa Technik. Neue Felder betritt auch Wilken Bormann, der am 1. März das Personal- und Finanzressort der LSG Group übernimmt. Der 52-Jährige war seit April 2022 Finanzchef der Lufthansa Group und übte zuvor weitere Funktionen im Bereich Finance und Controlling aus.



Termine

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-Event-Kalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

3. bis 4. März / Online
Konferenz

Teal Around the World

www.tealaroundtheworld.com

11. bis 12. März / Frankfurt am Main
Tagung

Deutscher Arbeitsrechtstag

www.ag-arbeitsrecht.de

15. bis 16. März / Online
Seminar

Kompetenzforum Digitales Lernen

www.dgfp.de

16. März / Online
Workshop

Recruiting Strategie – Rethink Recruiting

<https://mainfranken.iso-gruppe.com>

16. bis 17. März / St. Gallen
Konferenz

St. Galler Leadership-Tag mit Nacht

<https://ifpm.unisg.ch>

19. bis 20. März / Köln
Jobmesse

Jobmesse Köln

www.jobmessen.de

25. bis 27. März / Erfurt
Konferenz

Cowork

www.coworking-germany.org

28. bis 31. März / Online
Konferenz

Recruiting Trends 2022 Konferenz

www.competitiverecruiting.de

29. bis 30. März / Online
Seminar

Fachkräfte und Auszubildende gewinnen

www.stzm.de

Neue Präsenzveranstaltung

31. Mai und 1. Juni / Offenbach – Die erste Copetri Convention hat ambitionierte Pläne: Für den 31. Mai und 1. Juni sind in der Location Fredenhagen über 3.000 Teilnehmende, 75 Aussteller, 120 Vorträge und Workshops sowie zahlreiche Vernetzungsangebote angekündigt. Damit setzen die Veranstalter ein klares Signal für Präsenzveranstaltungen im HR-Bereich – in einer Zeit, die zuletzt vornehmlich durch abgesagte Großevents geprägt war. Die selbstbewusste Planung wird durch einen Finanzierungsschub mit einem hohen sechsstelligen Investment ermöglicht. www.copetri.com

Geeignet für: alle, die sich mit People, Transformation und Innovation beschäftigen.

Spaßfaktor: Eine Abendveranstaltung mit Musik, Drinks und Food ist angedacht.

Gut zu wissen: Die Initiatoren sind in der HR- und Veranstaltungsszene nicht unbekannt: Ralf Hocke und Nadine Jäger waren früher unter anderem für die Zukunft Personal verantwortlich.

101

von 280 geplanten Messen konnten laut dem Verband der deutschen Messewirtschaft Auma im vergangenen Jahr durchgeführt werden. Der Verband zählte 85 Prozent weniger Aussteller und Besucher als vor der Pandemie. Für 2022 stehen in Deutschland 390 Messen im Kalender. Einige für Anfang 2022 geplante Veranstaltungen wurden aber bereits verschoben.

Vergütungs-Check Experte HR Development



Median des Jahreszieleinkommens*

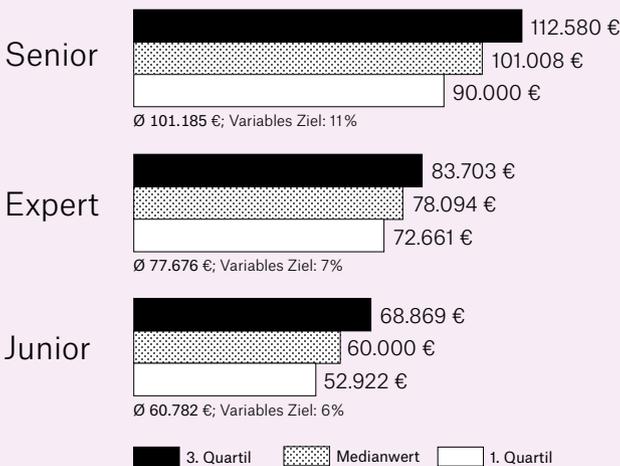
€ 78.094

+1,6% Veränderung zum Vorjahr

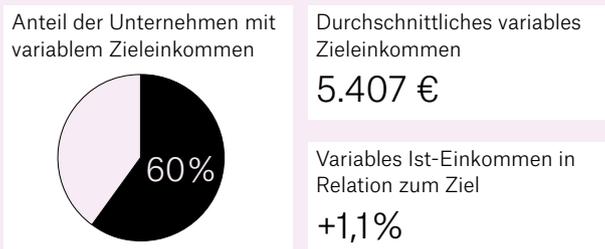
Der Durchschnitt

| | | |
|--|-------------------------------------|----------------------------|
| Alter 44 Jahre | Anteil mit Firmenwagen 4% | Frauenanteil 31% |
| Betriebszugehörigkeit 13 Jahre | | |
| Wochenarbeitszeit 38,7 Stunden | | |

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



Karrierestufe „Expert“: in der Regel (Fach-)Hochschulabschluss, ausgeprägte Fachkenntnisse, typischerweise mehr als fünf Jahre fachbezogene Berufserfahrung; Konzeption, Planung, Integration und Durchsetzung von Fachthemen, Weiterentwicklung von Standards und Arbeitsprozessen

in Zusammenarbeit mit



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

Lohnlücke in Deutschland schrumpft

In den 1990er Jahren und den frühen 2000er Jahren hatte die Lohnungleichheit in Deutschland deutlich zugenommen. Durch die gute wirtschaftliche Lage und die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns haben vor allem die unteren Arbeitseinkommen profitiert, sodass die Lohnlücke in den letzten Jahren wieder etwas kleiner geworden ist.

Ein vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sowie vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung erstellter und im Dezember 2021 veröffentlichter Forschungsbericht („Die Dynamik der Lohnungleichheit in deutschen Betrieben“) benennt verschiedene Einflussfaktoren, die bei der innerbetrieblichen Lohndispersion eine Rolle spielen. In Westdeutschland ist die Lohnspreizung signifikant höher als im Osten. Bei unternehmensnahen Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen sowie in der Informations- und Kommunikationsbranche ist sie deutlich größer als im verarbeitenden Gewerbe. Betriebe mit Betriebsrat haben eine etwas geringere Lohndispersion im unteren Einkommensbereich als Betriebe ohne Betriebsrat. Das Gleiche trifft auf tarifgebundene Betriebe zu. Die Spreizung zwischen hohen und niedrigen Einkommen in den Betrieben beeinflusst die Einkommenszufriedenheit allerdings kaum.

Entwicklung der Lohnungleichheit





Im Januar startete das zwölfwöchige Programm „WOL4HR“.

WOL4HR: Das Personalmanagement wird laut

„Vernetzt zu denken trifft den Nerv der Zeit – deswegen sind wir hier so viele“, sagte BPM-Präsidentin Inga Dransfeld-Haase zum Start in das zwölfwöchige Working-Out-Loud-Programm #WOL4HR. Mehr als 400 HR-Fachleute waren beim virtuellen Auftakt am 20. Januar dabei.

Thomas Resch hat sich in seiner Funktion als Leiter der New-Work-Fachgruppe im Bundesverband der Personalmanager mit Sabine und Alexander Kluge zusammengetan: Das Trio führt die Teilnehmenden mit ausgewiesener WOL-Kompetenz durch die kommenden Wochen. In mehr

als 80 selbstorganisierten Circles von fünf Personen tauschen sich HR-Fachleute über ihre persönlichen Ziele und Erfahrungen aus und lernen, wie sie auf Social-Media-Netzwerke aufbauen und diese pflegen können.

Beim Kick-off war John Stepper mit von der Partie. Er gilt als „WOL-Erfinder“, denn er hat eine Idee von Bryce Williams, Consultant beim Pharmaunternehmen Eli Lilly, in die Lernmethode umgemünzt. Das Programm geht am 8. März und 5. April mit offiziellen Touchpoints weiter und endet am 10. Mai mit einem gemeinsamen Abschluss. Erwartet werden noch einige Größen der HR-Szene, darunter Sirka Laudon, CHRO bei der Axa, und Judith Muster, Partnerin bei Metaplan.

Advertorial

Employer Branding & Recruiting 2.0

Von Vera Koltermann, Head of Employer Branding & Solutions, StepStone

Der Wettbewerb um Fachkräfte wird immer härter. Gewinnen wird ihn, wer Employer Branding und Recruiting bestmöglich miteinander verzahnt. In der Realität laufen in vielen Unternehmen die Prozesse im Bereich der Personalgewinnung aber noch nebeneinanderher. Wir beobachten, dass Geschäftsführung, HR, Personalberatung und Recruiting häufig wie in Silos arbeiten und die Maßnahmen unabhängig voneinander planen. Aber nur, wenn die Entwicklung der Employer-Branding-Strategie ein Gemeinschaftswerk ist, wird sie auch im Recruiting bruchfrei umgesetzt.

Wie das geht? Indem alle Bereiche und Dienstleister*innen schon bei der Maßnahmenplanung an einem Tisch sitzen. So wird eine glaubwürdige Positionierung von innen heraus entwickelt, die dem Unternehmen Profil gibt und Begeisterung schafft.

Der erste Eindruck zählt – an jedem Touchpoint

Durch die konsequente Ableitung von Maßnahmen und Botschaften in allen relevanten Touchpoints, inklusive Recruiting,



Vera Koltermann, Employer Branding & Solutions bei StepStone

entsteht eine konsistente Candidate Journey. Das ist erfolgsentscheidend – denn es gibt auch bei Kandidat*innen nur eine Chance für den ersten Eindruck.

Der Erfolgshebel: integrierte Lösungen aus einer Hand

Wir sind überzeugt: Alleine ist der Wettbewerb um Talente nicht zu gewinnen. Und genau das ist unsere Mission: Wir entwickeln mit allen relevanten Abteilungen und Teams passgenaue und integrierte Lösungen aus einer Hand. Dabei heben wir ungenutzte Potenziale. Das ist Personalgewinnung 2.0. Mehr zum neuen Erfolgshebel im War for Talents unter www.stepstone-unlock.de



Die Latte liegt hoch

Von Thorsten Schäfer-Gümbel

Der Koalitionsvertrag hat für geteilte Meinungen gesorgt. Während die einen verpasste Chancen sehen, loben die anderen den Mut zu Reformen. Das ehemalige SPD-Bundesvorstandsmitglied Thorsten Schäfer-Gümbel, mittlerweile Arbeitsdirektor bei der GIZ, kennt sowohl die Zwänge der Politik als auch die Bedürfnisse der Praxis und bewertet vor diesem Hintergrund die angekündigten Veränderungen der Arbeitswelt.

● „Mehr Fortschritt wagen“ lautet die programmatische Klammer über dem am 24. November 2021 vorgelegten Vertrag der Ampelkoalition. Eine bewusste und erwartungsweckende Anlehnung an die erste sozialliberale Regierungserklärung „Mehr Demokratie wagen“ von Bundeskanzler Willy Brandt. Mit ihr startete 1969 ein Jahrzehnt gesellschaftlicher Modernisierung. Damit legt die Ampelkoalition die Messlatte hoch und erklärt das ambitionierte Ziel: eine erfolgreiche Teilnahme am Hochsprungwettbewerb.

Instrumente für die Transformation der Arbeitswelt

Der Vertrag stellt sich der Veränderung in Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt! Deshalb wird die Veränderung der Arbeitswelt im Großen wie im Kleinen, bei Klimawandel, Digitalisierung und demografischer Veränderung, adressiert: „Berufsbiografien sind häufig von Brüchen geprägt, gerade in Zeiten des Wandels. Wir wollen Sicherheit auch im Übergang geben und dazu ermutigen, Neues zu wagen.“ Gerade die Formulierung zum Umbau der Bundesagentur für Arbeit hin zu einer „Qualifizierungsagentur“ ist lebendiger Ausdruck dieses Anspruchs. Er nimmt damit auch die Überlegungen der Allianz für Chancen vom September 2021 auf, die in einem breiten Bündnis auf die dringend notwendige Priorisierung der Transformationsfrage hingewiesen hat. Das gilt auch für eine Entwicklung der BA hin zu einer Transformationsagentur im Kooperationsdreieck aus Politik und den beiden Sozialpartnern. Es ist außerdem wohltuend, dass der Koalitionsvertrag nicht detailliert schon die neue Geschäftsordnung der BA formuliert, sondern die konzeptionelle Zielrichtung.

Mit dem Vorschlag, den Strukturwandel durch ein an das „Kurzarbeitergeld angelehntes Qualifizierungsgeld“ zu ermöglichen, wird ein wichtiger Baustein für die Transformation in vielen Bereichen geschaffen. Damit wird ein konkretes Instrument aufgezeigt. Solche Instrumente sind elementar, wenn die vor uns liegenden Veränderungsprozesse erfolgreich für Unternehmen, Beschäftigte und Gesellschaft gemeistert werden sollen.

Praxistaugliche Entscheidungen

Substanziell sind die Vereinbarungen zu einer modernen Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Beide Themen sind hoch konfliktrichtig, alle Seiten verharren häufig auf der Ebene von Rechthaben, Ausnahmen bestätigen die Regel. Der Vertrag eröffnet Lösungswege, die auf eine andere Ebene führen, weg vom Rechthaben und hin zur Ermöglichung. Dabei setzt der Vertrag

auch klare Rahmen. Das eindeutige Bekenntnis, dass flexible Arbeitszeitmodelle auch weiterhin Modelle der Vertrauensarbeitszeit ermöglichen müssen, ist ein Segen und führt auch hier aus Frontstellungen heraus.

Die Hinweise zur Abgrenzung von Homeoffice zur Telearbeit und dem Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung sind angesichts der sehr dynamischen Entwicklung hin zu einer „neuen Normalität des hybriden Arbeitens“ dringlich. Die „gesunde Gestaltung des Homeoffice“ wäre alleine mit dieser notwendigen Abgrenzung nicht geklärt. Eine strukturierte Debatte dazu hat pandemiebedingt nicht stattgefunden. Man kann dankbar sein, dass es keine Festlegungen dazu gegeben hat und der Austausch mit der Praxis gesucht wird. Festlegungen ohne Austausch mit der Praxis hat es nämlich in der Vergangenheit viel zu oft gegeben. Der Erfolg einer funktionierenden Sozialpartnerschaft hängt auch davon ab, dass sie gelebt wird. Der Koalitionsvertrag unterstreicht an vielen Stellen, dass sie gelebt werden soll. Diese Belebung führt zu mehr praxistauglichen Entscheidungen, nicht zu weniger!

Zielkorridore statt Kleinteiligkeit

Einen großen Sprung macht die Ampelkoalition beim Mindestlohn. Die Anpassung auf zwölf Euro pro Stunde bedeutet nach vorsichtigen Schätzungen eine Verbesserung für rund zehn Millionen Beschäftigte, etwas weniger als ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland. Für sehr viele Menschen bedeutet dies eine sehr große und erfreuliche Veränderung.

Der Vertrag liest sich anders als mancher Vertrag vergangener Perioden. Er kommt nicht als eine Gebrauchsanleitung daher. Er lässt die Kleinteiligkeit und den Detaillierungszwang des Vorgängervertrags erfreulicherweise hinter sich und bekennt sich klarer zu politischer Orientierung und Zielkorridoren. Einen Literaturpreis wird allerdings auch dieser politische Vertrag nicht bekommen, dafür ist er aber auch nicht geschrieben worden.

Der Hochsprungwettbewerb kann beginnen. Den Limbo-Tanz ohne Latte überlässt die Ampel offensichtlich anderen. ■■■



THORSTEN SCHÄFER-GÜMBEL ist nach seinem Rückzug aus der Politik Arbeitsdirektor der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP).

Trotz eines ähnlich starken Einbruchs des Bruttoinlandsprodukts hat sich der Arbeitsmarkt in der Coronakrise deutlich anders entwickelt als während der Finanzkrise 2008/2009. Eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Zwei Krisen im Vergleich

● In den vergangenen 15 Jahren hat Deutschland zwei schwere Rezessionen erlebt: die Große Rezession infolge der Finanzkrise 2008/2009 und nun die Rezession infolge der Covid-19-Pandemie. Trotz eines ähnlich starken Einbruchs des Bruttoinlandsprodukts unterscheidet sich die Reaktion auf dem Arbeitsmarkt in beiden Krisen deutlich. Das zeigt eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Während etwa ausschließlich geringfügig Beschäftigte und Selbstständige in der Großen Rezession eine stabile Entwicklung aufwiesen, sank ihre Zahl während der Coronakrise bisher deutlich. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sank in der Coronakrise zwar schneller und stärker als in der Großen Rezession, allerdings erholte sie sich auch rascher und kräftiger.

Gründe für die unterschiedliche Entwicklung

Gründe für die unterschiedliche Entwicklung sind nach Meinung der IAB-Forscher insbesondere in der unterschiedlichen Ausgangslage vor beiden Krisen zu sehen. „Durch institutionelle und strukturelle Veränderungen ging es ab Mitte der Nullerjahre am Arbeitsmarkt steil bergauf. Dieser Trend wurde in der Großen Rezession zwar gebremst, aber nicht gestoppt“, berichtet Enzo Weber, Leiter des IAB-Forschungsbereichs „Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen“. In der aktuellen Krise waren die

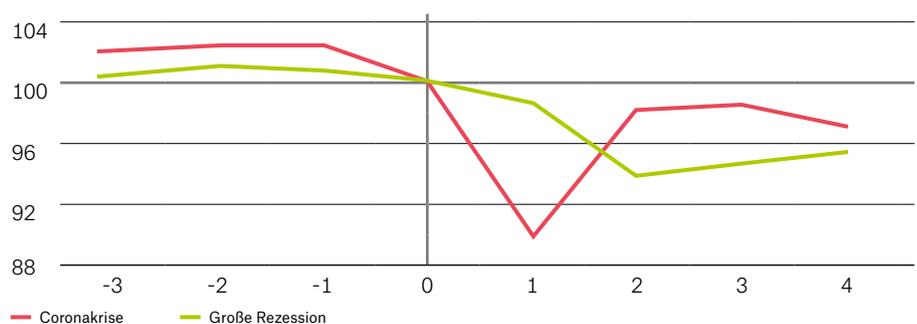
Ausgangsbedingungen weniger günstig. „Der Trend steigender Beschäftigung schwächte sich schon 2019 ab, auch im Zuge der weltweiten Industrierezession“, so Weber. Die Covid-19-Krise traf also

auf eine bereits schwache Konjunktur. Auch die Zahl der Arbeitslosen stieg in der Covid-19-Krise deutlich stärker als in der Großen Rezession. Zudem gibt es Unterschiede im Verlauf: „Der Prozess

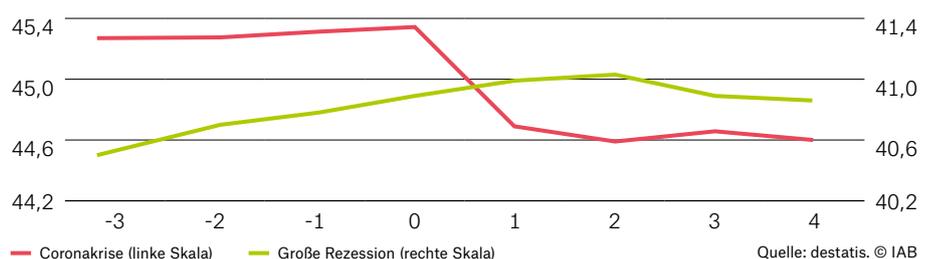
Krisenvergleich: Bruttoinlandsprodukt und Erwerbstätigkeit

Referenzquartale sind das 3. Quartal 2008 (Große Rezession) und das 1. Quartal 2020 (Coronakrise); dargestellt werden die Quartale vor und nach dem jeweiligen Referenzquartal

Bruttoinlandsprodukt (BIP) – Das BIP ist im Referenzquartal auf 100 standardisiert



Erwerbstätigkeit in Millionen Personen



Quelle: destatis. © IAB

der Erholung setzte in der Covid-19-Krise weitaus schneller ein. Hier stieg die Arbeitslosigkeit zwar zunächst kräftiger, begann aber bereits vier Monate nach Krisenbeginn sich wieder zu erholen“, erklärt IAB-Forscher Christian Hutter. Während der Großen Rezession erreichte die Arbeitslosigkeit nach sieben Monaten ihren Höhepunkt und war auch ein Jahr nach Krisenbeginn noch nicht wieder gesunken.

Kurzarbeit als Erfolgsmodell

Kurzarbeit sowie massive staatliche Hilfen bei Umsatzeinbrüchen sind wichtige Gründe, weshalb in beiden Krisen der Anstieg der Arbeitslosigkeit vergleichsweise begrenzt blieb, schreiben die Autoren des IAB-Berichts. Die Kurzarbeit erreichte in der Coronakrise ein wesentlich höheres Niveau als während der Großen Rezession. Während der Großen Rezession konzentrierte sich die Kurzarbeit vor allem auf das exportabhängige verarbeitende Gewerbe und erreichte ihren Höchststand von 1,44 Millionen Personen im Mai 2009. Während der Coronakrise allerdings schnellte die Zahl der Personen in Kurzarbeit im Zuge des ersten Lockdowns auf sechs Millionen im April 2020. Somit hat die Coronakrise durch die nahezu flächendeckende Betroffenheit der Wirtschaft zu einem historischen Höchststand bei der Kurzarbeit geführt.

Die Ausgaben der Bundesagentur für Arbeit wirkten sowohl in der Großen Rezession als auch in der Covid-19-Krise als automatischer Stabilisator. Das Defizit aus Einnahmen versus Ausgaben belief sich im Jahr 2020 auf 27,3 Milliarden Euro. Die Stabilisierungswirkung war im Jahr 2009 mit 13,8 Milliarden etwa halb so stark.

Breites Instrumentarium an Maßnahmen

„Die Erfolge und die Herausforderungen in der Coronakrise haben gezeigt, dass ein breites Instrumentarium von Maßnahmen erforderlich ist, um flexibel auf unterschiedliche Krisen reagieren zu können“, so IAB-Forscher Hermann Gartner. „Für den Arbeitsmarkt zählen dazu neben Kurzarbeit zum Beispiel zielgenaue Lohnkostenzuschüsse zur Förderung von Neueinstellungen und flexible Qualifizierungsangebote.“ ■

CREATING THE FUTURE BY BRIDGING PERSPECTIVES!

Das erste Event rund um die Themen
People, Transformation & Innovation



Sascha Lobo
Journalist, Blogger
& Digitalexperte



Sirka Laudon
Vorständin People
Experience, CHRO,
AXA Konzern AG



Jörg Staff
Vorstand People &
Business Services

KEYNOTES

Erlebe eine inspirierende Mischung aus
Community, Expo & Conference mit
über 120 Vorträgen, Panels und
Workshops sowie 75 Lösungsanbietern
3.000 Teilnehmer:innen zum
Austausch & Netzwerken
Outdoor Area, Drinks, Food & Music

31.05. - 01.06.2022

Fredenhagen
Frankfurt-Offenbach

Sichere dir bis 28.02.2022
dein EARLY BIRD Ticket

copetri.com

Neugierig
auf uns?

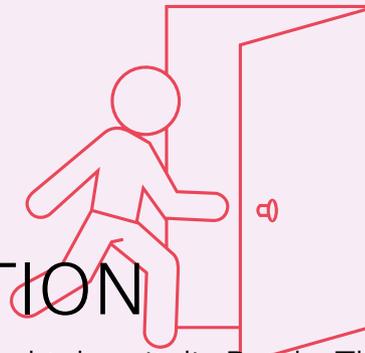


Smalltalk Facts Jobwechsel



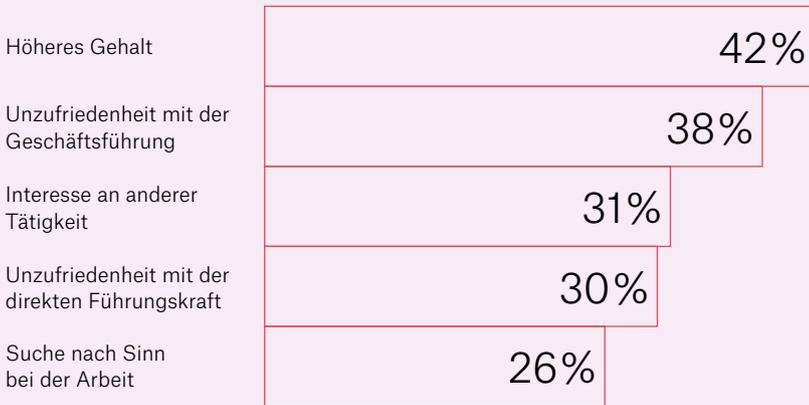
Viele Arbeitnehmende haben in der Pandemie gemerkt, wie unzufrieden sie in ihrem Job sind. Die Wechselbereitschaft steigt nun. Droht Deutschland eine ähnliche Kündigungswelle wie den USA?

GREAT RESIGNATION



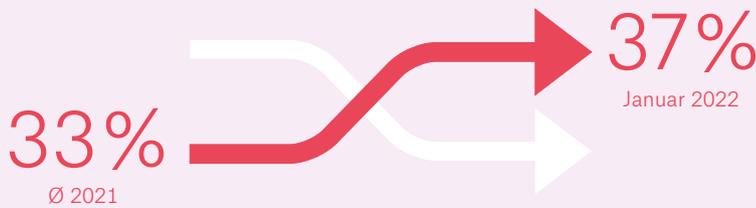
Ein neues Buzzword macht derzeit die Runde: The Great Resignation. Der Begriff stammt aus den USA, wo er eine große Kündigungswelle ab Sommer 2021 beschreibt: Dort haben zwischen Juli und November rund 21,5 Millionen Menschen ihren Job gekündigt. Ein Zusammenhang mit der Coronapandemie scheint wahrscheinlich, über die genauen Gründe der Kündigungswelle sind sich Experten jedoch uneins. Auf dem deutschen Arbeitsmarkt wurde ein vergleichbares Phänomen bislang nicht beobachtet.

Beweggründe für Stellenwechsel



Quelle: Forsa im Auftrag von Xing E-Recruiting, Januar 2022

Wechselbereitschaft der Deutschen



Quelle: Forsa im Auftrag von Xing E-Recruiting, Januar 2022

Boom auf dem Stellenmarkt

53%

mehr Jobsuchanfragen als im Tagesdurchschnitt des vergangenen Jahres gab es im Januar 2022

97%

mehr Stellenausschreibungen als im Januar 2021

47%

über dem Vorkrisenniveau lag die Zahl der Stellenausschreibungen

Quelle: Stepstone, Januar 2022

Fluktuationsrate in Deutschland

Die Fluktuationsrate ist in Deutschland seit Jahren relativ konstant. Sie bewegt sich zwischen 30 und 33 Prozent. Im Coronajahr sank sie zwar deutlich ab, Experten rechnen aber mit einem erneuten Anstieg 2022.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Institut der deutschen Wirtschaft © 2021 IW Medien / iwd

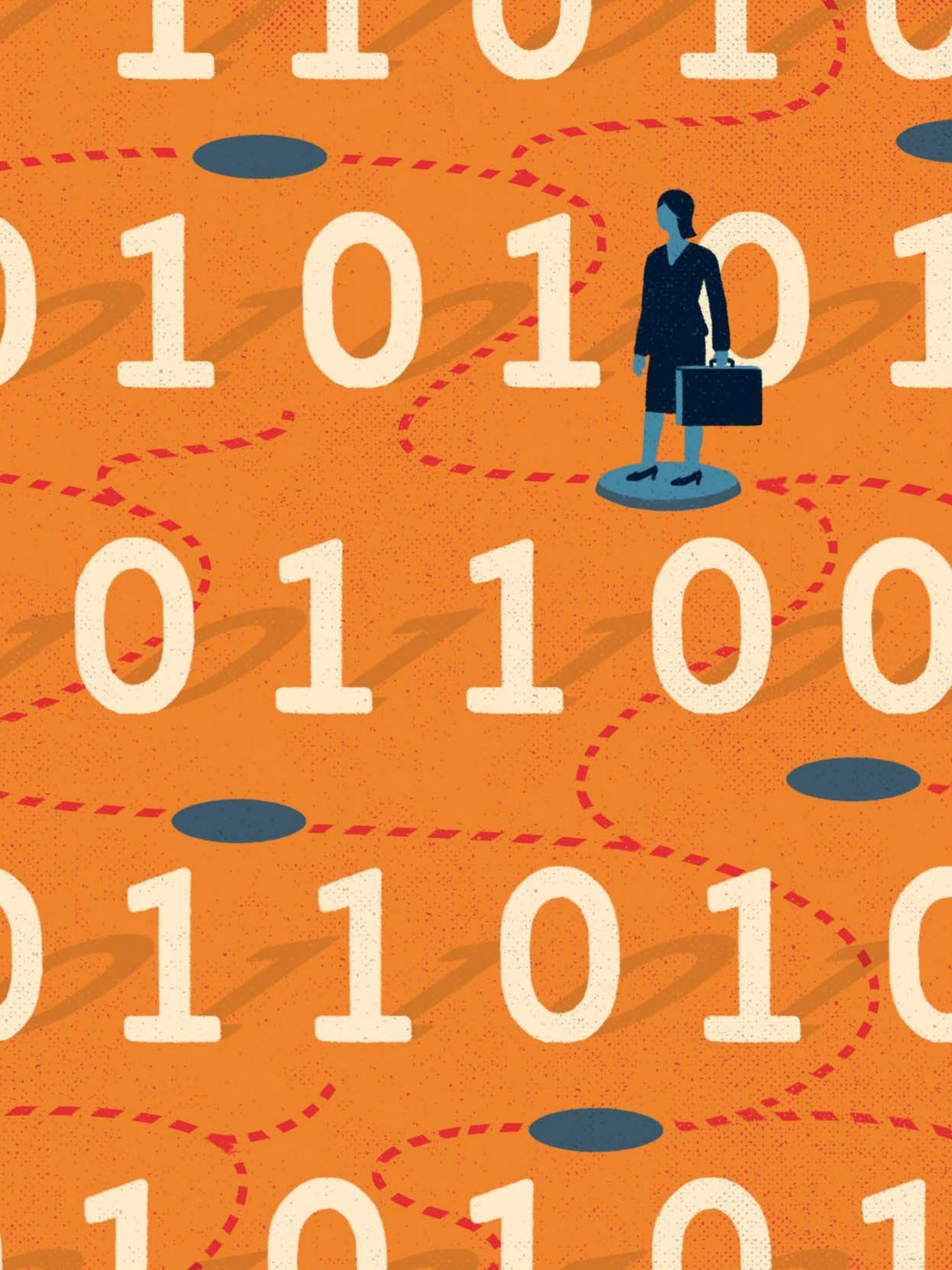
Schwerpunkt

Mission Vertrieb

Illustration Jens Bonnke

Der Vertrieb steht vor einem Epochenwechsel. Vorbei sind die Zeiten der Einzelkämpfer, die nach tausenden Autobahnkilometern mit fetten Deals in die Zentrale zurückkehrten. Heute zählen Teamarbeit, nachhaltige Geschäftsbeziehungen und digitale Verkaufsstrategien. Das bietet auch für HR Chancen.







Die Turbo-Transformation

Von Vera Hermes

Der Vertrieb wandelt sich in Höchstgeschwindigkeit. Plötzlich ersetzen virtuelle Treffen Vor-Ort-Besuche. Die „Lonely Wolf“-Mentalität weicht Teamspirit, Austausch und Empathie. Statt Incentives für die besten Verkäufer gibt es Boni für alle Beteiligten. Für altgediente Außendienstler ist das kein Zuckerschlecken.

● Sein Schatz war das Adressbuch, sein Trumpf die jahrzehntelangen Beziehungen, sein Auto zugleich sein Büro: Die Zeiten, in denen der meist männliche B2B-Vertriebsmitarbeiter im ansehnlichen Firmenwagen tausende Kilometer abriss, um seine ebenfalls meist männlichen Kunden turnusmäßig zu besuchen, sind spätestens seit dem ersten Corona-Lockdown vorbei.

Der durch die Pandemie enorm beschleunigte Wandel kündigt sich schon lange an: In den 90ern hielten die ersten CRM-Datenbanken Einzug ins Vertriebsgeschehen. Dann kam die Digitalisierung mit Vernetzung, Tools und Techniken, mit immer komplexer werdenden Produkten und immer mehr Kanälen. Und heute? Müssen Vertriebsleute ihre Kundschaft vom Homeoffice-Laptop aus besuchen, sollen ihnen per Zoom, Teams und Co. hochgradig individualisierte Leistungen verkaufen und diese Gespräche anschließend auch noch digital dokumentieren und die Ergebnisse für alle zugänglich machen.

Das widerspricht so ziemlich allem, was die Rolle des Außendienstes traditionell prägte: In der Regel kreiste der Vertriebler wie ein Satellit um sein Unternehmen, weit weg, sehr autonom und immer schön auf Abstand bedacht. Er erledigte den Dienst, wie der Name schon sagt, „außen“; der Kontakt zu anderen Abteilungen war eher spärlich und gern auch mal ein bisschen herablassend, denn nach dem Selbstverständnis der Vertriebler sorgten ja sie dafür, dass Geld ins Haus kommt. Der Innendienst war hingegen lange Jahre nur zu ihrer Unterstützung da. Solange die Zahlen stimmten, konnte der „Lonely Wolf“ schalten und walten, wie er wollte. Wer richtig gut war, bekam teure Incentives – einen größeren Wagen, eine Luxusreise, eine Uhr – und unternehmensweite Anerkennung. Die Kolleginnen und Kollegen aus Einkauf, Marketing, IT oder Service konnten nur staunen, schließlich waren sie von solch erfolgsbasierten Vergütungen meist ausgeschlossen. (Allerdings blieben ihnen auch Demütigungen erspart: Das Unternehmen Würth beispielsweise hat seinen Verkäufern bei schlechter Performance gern die großen Autos weggenommen und gegen kleinere Modelle getauscht.)

Zusammenarbeit? War nicht Teil der Job Description!

Informationen zu teilen, war nicht Teil der Job Description, im Gegenteil: Vielerorts herrschte Gebietsschutz, und das Wildern im Kundenrevier der Vertriebskollegen war bei Strafe verboten. Teamarbeit war etwas für die anderen, für die im Unternehmen.

Gleiches gilt für die Nutzung von digitalen Tools, CRM-Datenbanken und anderen oft als Zumutung empfundenen technischen Hilfsmitteln. Der Vertrieb drückte sich vor dem IT-Einsatz,

wo er nur kann, heißt es in der Studie „Vertrieb im digitalen Zeitalter“ vom Institut für Sales und Marketing Automation (IFSMA). Er schätze seinen Einfluss auf den Verkaufsabschluss als ausschlaggebend ein und setze deshalb noch zu wenig auf die digitalen Möglichkeiten der Vertriebsunterstützung. Eine „Veränderung der Einstellung gegenüber der digitalen Transformation im Vertrieb“ sei notwendig. Die Studie erschien im Jahr 2019, also vor Corona.

Die Zukunft des Vertriebs ist hybrid

Seit März 2020 sind nicht nur persönliche Kundenbesuche vielfach unmöglich, es entfielen auch zig B2B-Messen und somit ein weiterer wichtiger Kontaktkanal zu Bestands- und potenziellen Neukunden. Innovative Unternehmen haben darauf schnell reagiert und zu Roadshows, Webinaren und digitalen Events geladen.

Die globale Sanitärmarke Grohe zum Beispiel etablierte gleich eine eigene digitale Plattform, die private Nutzer und Architekten, Großhändler und Installateure mit zielgruppenspezifischen Informationen versorgt und sie auf Wunsch individuell unterstützt. Zwar, so versichert die Grohe-Führung, bleibe der persönliche Kontakt zwischen Vertriebsleuten und Kundschaft unersetzlich. Dank Grohe X erreicht das Unternehmen aber viel mehr Menschen als früher, und die können sich vor einem „echten“ Termin alle sehr detailliert informieren. Ein Kundenbesuch nach dem Dreiklang „Wie geht’s denn so? Das sind unsere neuen Produkte! Kann ich einen Auftrag mitnehmen?“ gehört damit endgültig der Vergangenheit an. „Hybrider Vertrieb“ heißt der Mix aus persönlicher und digitaler Betreuung. Vertriebsprofs sind sich sicher, dass diesem die Zukunft gehört. Das bedeutet zum einen: Vertriebsmitarbeitende werden ihren Kunden künftig voraussichtlich weniger persönliche Besuche abstatten und sie zusätzlich auch online betreuen. Insgesamt erhöht sich damit die Zahl der Kontaktpunkte zum Kunden, sie werden engermaschiger begleitet. Zum anderen kann sich die Vertriebsorganisation viel stärker auch um kleinere Kunden kümmern. Denn der Vertrieb verfügt dank der hybriden Betreuung schlicht über mehr Zeit: Vor Corona kam ein Außendienstmitarbeiter – davon gibt es rund vier Millionen in Deutschland – leicht auf eine Fahrleistung von 50.000 Kilometer pro Jahr, rechnet Matthias Huckemann, Chef der Vertriebsberatung Mercuri, vor. Das entspricht rund 50 Arbeitstagen. Kaum zu glauben, dass sich diese Zeit- und Geldverschwendung nach Ende der Pandemie wiederholen wird – die frei werdenden Kapazitäten lassen sich allzu gut für eine bessere Marktbearbeitung nutzen.

Die Diskussion, ob man wirklich jeden Besuch vor Ort machen und dafür hunderte Kilometer fahren muss, gab es früher schon, jetzt aber hat sie eine neue Dimension.

Der Außendienst braucht schleunigst digitale Kompetenzen

Mit dem Ausbruch der Pandemie ist die Akzeptanz und Nutzung digitaler Möglichkeiten also plötzlich keine Frage mehr von „Müsste man vielleicht früher oder später mal machen“, sondern wirtschaftlich überlebenswichtig. Für die Mitarbeitenden im Vertrieb ist das eine Zäsur. Sie brauchen auf die Schnelle mehr digitale Kompetenz, und zwar sowohl technisch als auch kommunikativ, denn es ist ein Unterschied, ob man sich unter vier Augen oder virtuell via Monitor mit Kunden bespricht. Sie müssen sich zudem viel intensiver mit den Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen austauschen, angefangen beim Innendienst bis hin zur IT. Plötzlich ist Teamfähigkeit essenziell, gepaart mit Lernbereitschaft sowie dem Willen und Mut zu Veränderung. Menschen, die weitgehend selbstständig gearbeitet haben, müssen neuen Standards, Prozessen und Strukturen folgen.

Die Aufgaben von Innen- und Außendienst nähern sich an, was Koordination und Kooperation erfordert – und Herausforderungen birgt. Laut Victoria Kramer und Tim Kalwey, beide Doktoranden am Institut für Marketing der Uni Münster, bestehen

deutliche Unterschiede zwischen den Tätigkeiten, insbesondere wenn es um technisches Wissen und zwischenmenschliche Fähigkeiten geht. Für Außendienstprofis sollten Trainings rund um den praktischen Umgang mit digitaler Technik – angefangen bei den Funktionen von Videokonferenz-Tools bis hin zur effektiven Nutzung von Kollaborationssoftware – und zum virtuellen Verkaufen auf der Agenda stehen. Die Innendienstkollegen, oft schon CRM- und Social-Media-erprobt, können in der Regel noch dazulernen, wenn es um den geduldrigen und empathischen Umgang mit der Kundschaft geht.

Victoria Kramer widmet sich in ihrer Dissertation den Herausforderungen für Vertriebsmitarbeitende auf individueller Ebene, Tim Kalwey beschäftigt sich mit dem virtuellen Vertrieb. Beide sind überzeugt: Die Jobprofile ändern sich, es sind neue und andere Fähigkeiten gefragt.

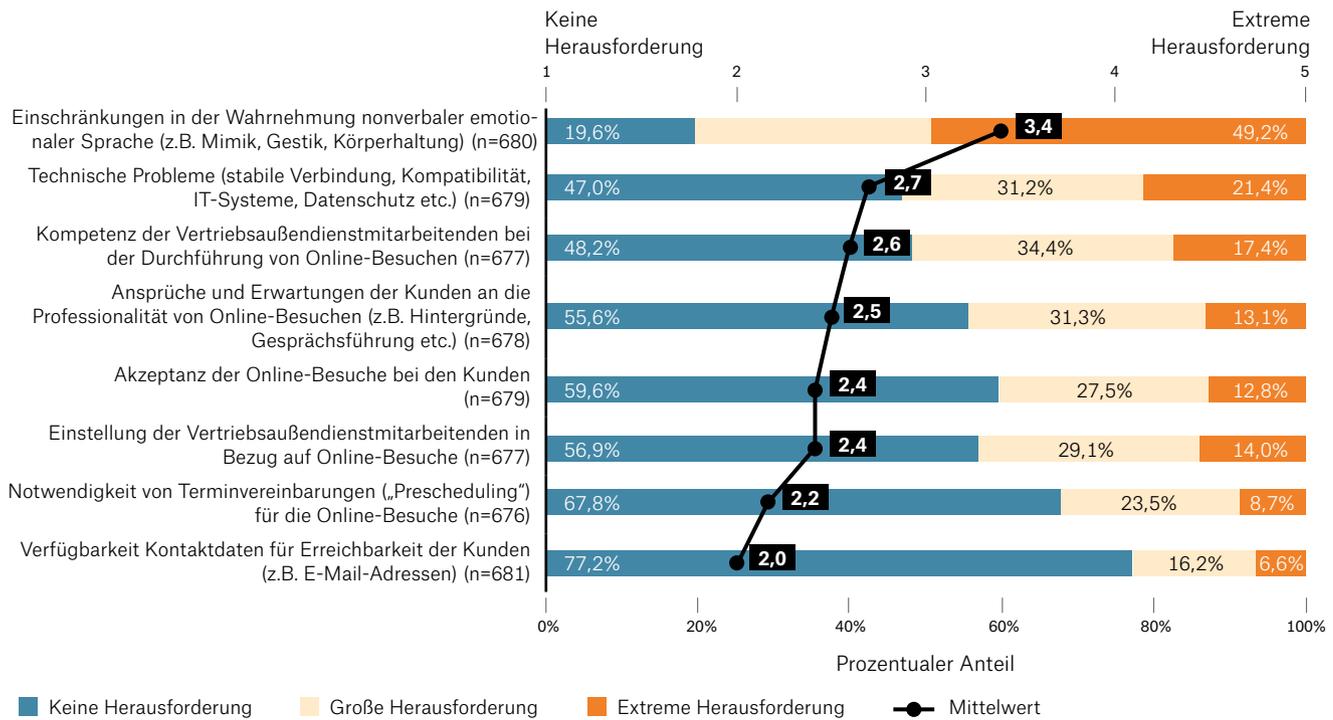
HR-Profis müssen Strategien finden

Das liest sich alles einfacher, als es im Arbeitsalltag ist. Insbesondere Außendienstmitarbeitende, die immer als Einzelkämpfer unterwegs waren, können mit der allgegenwärtigen Veränderung und der zunehmenden Komplexität überfordert sein, was sich gleichermaßen auf Stresslevel und Jobzufriedenheit auswirkt. Es sei wichtig, die Selbstwirksamkeit der Vertriebler zu stärken und sie dabei zu unterstützen, die richtigen Prioritäten zu setzen,



Herausforderungen für Vertriebsmitarbeitende bei Online-Besuchen

Die eingeschränkte Wahrnehmung nonverbaler emotionaler Sprache wird als größte Schwierigkeit bei Online-Besuchen (zum Beispiel Zoom, Teams, Skype) empfunden. Auf Platz zwei liegen technische Probleme.



Quelle: Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

empfiehlt Victoria Kramer. Tim Kalwey rät, die Nutzung von digitalen Tools nicht auf Biegen und Brechen einzufordern, denn das bringe am Ende nichts. Es ist Aufgabe von HR, Strategien zu finden, um diese wertvollen Vertriebsprofs für die neuen Aufgaben zu befähigen und zu motivieren.

Neben Autonomieverlust, Informationstransparenz, Technik-einsatz und Teamarbeit werden sich alte Vertriebs-Haudegen mit einer weiteren Veränderung anfreunden müssen: neuen Vergütungsmodellen. Noch im Januar 2020 sagte der Schrauben-Milliardär Reinhold Würth gegenüber der DPA: „Der Außendienst ist zu 90 Prozent für den Erfolg des ganzen Unternehmens verantwortlich. Dahinter kommen die Informatiker mit fünf Prozent, und der ganze Rest kommt auch nochmal auf fünf Prozent.“

Dem, mit Verlaub, muss widersprochen werden. Inzwischen setzt sich in immer mehr Unternehmen die Erkenntnis durch, dass ein Top-Seller nur dann ein Top-Seller sein kann, wenn die von ihm verkaufte Leistung hervorragend ist und alle vor- und nachgelagerten Prozesse stimmen. Die Zeiten von Rolex und Rio für einzelne High Performer sind vielerorts vorbei, stattdessen werden Boni für Teamleistungen vergeben. Schließlich, sagt Matthias Huckemann, bekomme bei einem gewonnenen Fußballspiel auch nicht nur der Stürmer eine Prämie. Um Team-

leistungen erfolgsabhängig zu honorieren, müssten die Rahmenbedingungen wie etwa gemeinsame Ziele und gemeinsame Steuerungselemente samt gemeinsamer Reportings geschaffen werden, rät der Mercuri-Chef. Der Umsatz als dominierender KPI für eine Einzelleistung dürfte damit gedient haben.

Für die Führungskräfte ist der Wandel im Vertrieb eine Herkulesaufgabe. Auch ihre Rolle ändert sich. Sie müssen mehr Zeit für Mentoring und Coaching ihrer Mitarbeitenden aufwenden, selbst mit gutem Beispiel vorangehen und digital präsent sein, sie müssen Teams bilden, koordinieren und motivieren, das hybride Verkaufen schulen und professionell remote führen. Für Unterstützung aus der HR dürften sie dankbar sein. ■■■



VERA HERMES ist freie Journalistin und arbeitete davor unter anderem als Chefredakteurin für das Marketingfachmagazin „Absatzwirtschaft“.

„Wir wollen keine Ego-Shooter“

Interview Kristina Enderle da Silva, Fotos Heinrich Holtgreve

Reiner Piske verantwortet beim Familienunternehmen Dräger als Vorstand das HR-Ressort und den Vertriebsbereich. Eine seltene Doppelfunktion, die es ermöglicht, den Personalbereich als Impulsgeber für den Vertrieb zu stärken. So können die Veränderungen in den Vertriebsstrukturen, in der Art der Zusammenarbeit und der Führungskultur zielgerichtet gestaltet werden.

Dr. Reiner Piske ist HR- und Vertriebsvorstand von Dräger. Das Familienunternehmen stellt Produkte der Medizin- und Sicherheitstechnik her und beschäftigt weltweit mehr als 15.000 Mitarbeitende. In HR arbeiten weltweit knapp 300 Menschen. Die globale Sales- und Service-Organisation umfasst etwa 7.750 Beschäftigte.



Personalmagazin: Herr Piske, Sie sind bei Dräger sowohl Personal- als auch Vertriebsvorstand. Wie kam es zu dieser Kombination?

Reiner Piske: Ich bin 2015 zunächst einmal als CHRO bei Dräger gestartet. Gleich zu Beginn meiner Tätigkeit haben wir im Vorstand eine Reorganisation angestoßen: Wir wollten, dass alle Vorstände, die in funktionaler Verantwortung sind, darüber hinaus noch eine Vertriebs- und Serviceverantwortung für eine Region mit übernehmen. Das Ziel war, die geschäfts- und kundennahe Ausrichtung zu fördern. Da ich eine große Leidenschaft für den Vertrieb habe, war dies eine willkommene Herausforderung für mich. 2016 habe ich zunächst die Verantwortung für Vertrieb und Service in Europa übernommen, und seit 2020 bin ich für die globale Sales- und Service-Organisation sowie weiterhin für den gesamten Personalbereich verantwortlich.

Woher rührt Ihre große Leidenschaft für Vertriebsthemen?

Das hängt mit meinem beruflichen Background zusammen: Ich habe in Berlin an der Technischen Universität am Lehrstuhl für Personalwesen meine Dissertation geschrieben und bin dann in die Industrie eingestiegen als Assistent des Personalleiters in einem großen Unternehmen. Da habe ich das Handwerkszeug für die Personalarbeit gelernt und bin schnell international unterwegs gewesen als HR-Leiter für Asien und Pazifik. Hier war die große Aufgabe, dass der Vertrieb sehr stark organisch wachsen sollte – zweistellig jedes Jahr. Da war natürlich HR gefragt: Wie schafft man dafür die Instrumente? Wie gelingt die Motivation? Wie unterstützt man die Leidenschaft im Vertrieb? Von da an war ich immer dem Vertrieb mit Herzen verbunden. Mir gefällt es, dass man im Vertrieb in der Regel mit sehr emotionalen und kommunikationsstarken Menschen zu tun hat. Sie haben große soziale Kompetenzen – neben der hervorragenden technischen Fachkompetenz, die man im erklärungsbedürftigen technischen Vertrieb braucht. Ich habe dann auch in der regionalen Geschäftsleitung neben HR noch die IT, die Logistik und den Einkauf mit übernommen.

Dass der Vertrieb so eng mit HR verbunden ist – in einer doppelten Vorstandsfunktion –, ist aber selten ...

Das stimmt. Ich bin in einem CHRO-Circle mit ungefähr 800 Personalleitern aus Unternehmen mit mehr als drei Milliarden Euro Umsatz. Und dort bin ich der Einzige, der HR und Vertrieb gemeinsam verantwortet. Das finde ich sehr schade, denn Personal und Vertrieb verbindet eigentlich so einiges.

Wo sehen Sie vor allem die verbindenden Elemente zwischen HR und Vertrieb?

Es gibt viele Ähnlichkeiten in der Frage, welche Menschen im Vertriebs- und im Personalbereich arbeiten. Wie vorhin schon angesprochen, zeichnen sich die Mitarbeitenden in beiden Bereichen durch eine hohe Kommunikationsstärke und Begeisterungsfähigkeit aus. Sie haben die Fähigkeit, ein Gespür für die Bedürfnisse anderer Menschen zu entwickeln, und sie haben eine große Dienstleistungsorientierung sowie Verhandlungsgeschick. Und auch die Tätigkeiten ähneln sich: Sowohl Personaler als auch Vertriebsmitarbeitende unterstützen andere Menschen, zeigen Lösungen auf, versuchen zum Erfolg anderer Menschen beizutragen. Und natürlich führen Personaler wie Vertriebler gute Verhandlungen.



Häufig trifft man aber auf unterschiedlich geprägte Organisationskulturen im Vergleich von Vertrieb und HR oder auch anderen Unternehmensbereichen.

Das kann ich bei Dräger so nicht bestätigen. Unsere Unternehmenskultur gilt unternehmensweit – eben auch im Vertrieb genauso wie in HR. Die Grundwerte, auf denen sie basiert, werden von allen Mitarbeitenden geteilt und sind in unseren Geschäfts- und Verhaltensgrundsätzen festgehalten. Sie beschreiben unter anderem unseren Einsatz für den respektvollen Umgang der Menschen untereinander, für Vielfalt und Chancengleichheit, soziales und ökologisches Engagement sowie die offene und ehrliche Kommunikation.

Und wie sieht es in der HR-Arbeit selbst aus: Gibt es Unterschiede zwischen den HR-Tätigkeiten für den Vertrieb und für andere Unternehmensbereiche?

Von den rund 140 HR-Mitarbeitenden in Deutschland sind rund 20 für die Vertriebsmitarbeitenden zuständig. Es gibt einige HR-Themen, die auf den Vertrieb zugeschnitten sind. Zum Beispiel haben wir spezielle Ausbildungsberufe im Vertrieb und Entwicklungsprogramme mit spezifischen Vertriebstrainings. Man kann aber nicht sagen, dass es spezifische Unterschiede in der Betreuung von Vertriebsmitarbeitenden und den Mitarbeitenden aus anderen Bereichen gibt. Unser Grundsatz ist vielmehr, dass wir jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter unabhängig vom jeweiligen Tätigkeitsfeld und organisatorischen Bereich individuell betreuen. Denn wir haben die Erfahrung gemacht, dass Pool-Ansätze nicht gut funktionieren.

Ist HR nur für die Betreuung der Vertriebsmitarbeitenden zuständig oder agiert HR auch als Gestalter der Strukturen?

Wenn es um die Strukturen geht, ist zunächst die Leitung von Vertrieb und Service in der initiativen Verantwortung. HR ist dabei natürlich Berater und Partner. Wir arbeiten bei Dräger

gerade im Rahmen der Personalstrategie an einer weitergehenden Rolle. HR soll auch Impulsgeber werden.

Was genau soll HR als Impulsgeber stärker beeinflussen?

Beispielsweise die Organisationsentwicklung, also die Neugestaltung von Strukturen: HR kann hier Impulsgeber sein in der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden verändern sich zunehmend und es entstehen ganz neue Herausforderungen dabei, wie wir eigentlich zusammenarbeiten. Dafür ist HR ganz deutlich in der Gestalterrolle und idealerweise auch Impulsgeber, um ein Zielbild aufzuzeigen, zu dem wir uns hinentwickeln sollten.

Die Veränderung der Kompetenzprofile ist eine gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Zuge der digitalen Transformation, betrifft also nicht nur den Vertrieb. Muss HR hier tatsächlich spezifische Impulse für den Vertrieb setzen?

Da gibt es schon Unterschiede. Der digitale Wandel betrifft natürlich auch das ganze Unternehmen, aber im Vertrieb sind die Veränderungen evident und es stellen sich hier sehr spezifische Herausforderungen an die Kompetenzen. Die Anforderungen in der technischen Fachkompetenz und dem IT-Wissen sind immens gestiegen, aber auch in fachübergreifenden Kompetenzen wie zum Beispiel den Fähigkeiten im Konfliktmanagement. Sie müssen sich den Wandel im Vertrieb vor Augen führen: Früher verkauften wir bei Dräger exzellente Geräte. Heute geht es

aber zunehmend darum, vernetzte Systeme und Lösungen zu verkaufen. Und dieser Verkauf von digitalen Systemlösungen funktioniert völlig anders. Das frühere Verkaufsschema aus Kundenbesuch, Bestellung und Lieferung ist nicht mehr umsetzbar. Heute brauchen die Vertriebsmitarbeitenden Detailkenntnisse in der Wertschöpfungskette der Kundinnen und Kunden. Auch die interne Organisation hat sich stark gewandelt. Es gibt viel mehr Abstimmungsbedarf und Schnittstellen. Die Vertriebsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen sind heute im Prinzip alle Scrum Master in den einzelnen Kundenprojekten. Sie müssen die Kundenzufriedenheit, die Umsetzung, das Timing managen – und das alles in hybrider Arbeitsweise. HR muss dabei unterstützen, die Kompetenzprofile von morgen für die Vertriebsmitarbeitenden auszuarbeiten und dann entsprechende Entwicklungsprogramme individuell aufzusetzen.

Die „exzellente Geräte“ verkauft Dräger aber auch noch ...

Der Wandel, den ich eben beschrieben habe, vollzieht sich in den Vertriebsbereichen, die Systemlösungen anbieten. Dort ist agiles Arbeiten und Teamwork noch wichtiger als im klassischen Vertrieb, den es weiterhin noch gibt. Wir sprechen hier außerdem über einen Wandel, der sich über Jahrzehnte und in unterschiedlichem Tempo in den verschiedenen Regionen weltweit erstreckt.

Sie haben vorhin gesagt, dass der Vertrieb heute und künftig nicht mehr allein aus einem Verkaufsgespräch vor Ort bestehen kann. Wie gehen Sie bei Dräger mit der Herausforderung um, dass der Vertrieb zusätzlich remote stattfindet?

In unserem Vertrieb ist die hybride Arbeit nicht neu. Im Vergleich zu anderen Bereichen mit Büroarbeitsplätzen war der Wandel, der sich jetzt pandemiebedingt vollzieht, viel geringer. Unser Außendienst hat schon immer auch viel digital gearbeitet. Viele Gespräche finden digital statt. Dieser Wandel begann schon vor zehn Jahren. Was sich durch die Pandemie stärker verändert hat, sind die Messen: Vor Kurzem waren wir zum Beispiel bei einer internationalen Fachmesse. Dort war Dräger zwar physisch präsent, aber viele Kundinnen und Kunden nahmen nur über digitale Formate teil. Daneben arbeitet auch der Innendienst nun wesentlich häufiger vom Homeoffice aus. Für unsere Servicemitarbeitenden sieht die Arbeitssituation in der Pandemie wiederum ganz anders aus: Wir haben 3.500 Servicemitarbeitende. Die waren und sind vor Ort in den Corona-Hotspots, um zum Beispiel Beatmungsgeräte aufzustellen und Personal einzuweisen.

Durch die Pandemie mussten Sie bei Dräger die Produktion stark hochfahren. Standen Sie auch vor dem Problem, ausreichend Fachkräfte dafür zu finden?

Wir haben vor allem in der Produktion und Logistik mehr Menschen eingestellt. Der Vertrieb war dabei weniger im Fokus. Wir sind natürlich auch mit dem Fachkräftemangel konfrontiert, aber wir haben im Vergleich zu anderen Unternehmen noch eine gute Position, und wir haben uns gut aufgestellt, um passende Mitarbeitende zu finden und anzustellen.

Welche Rolle spielt dabei die Vergütung? Und gibt es einen Wandel bei den Vergütungspaketen im Vertrieb?

Die Vergütung ist nie der einzige entscheidende Faktor im Recruiting. Das Gesamtpaket aus Aufgabe, Team, Umfeld, Unter-

„Wir haben keine Ansagerkultur, sondern erwarten heute von den Führungskräften, dass sie Mentor und Coach für Mitarbeitende sind.“

nehmen, Spaß an der Arbeit und der Vergütung ist wichtig. In Deutschland gehört Dräger zu den Top-3-Unternehmen in unseren Märkten. Daraus entsteht schon eine gewisse Anziehungskraft. Weiterhin stellt sich für viele Menschen heute noch stärker als früher die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit – und die steckt bereits in der Unternehmens-DNA von Dräger: Unsere Produkte schützen, unterstützen und retten Leben. In der Pandemie war das ganz hautnah zu spüren, als die in Lübeck produzierten Beatmungsgeräte in der Nacht nach der Produktion an den Einsatzort geflogen, frühmorgens von unseren Mitarbeitenden aufgebaut wurden und keine 24 Stunden nach ihrer Entstehung Leben retteten. Da sind alle hier mit dem Herzen dabei. Hinzu kommt, dass für viele Bewerbende das Familienunternehmen anziehend wirkt. Viele haben vorher Erfahrungen in amerikanischen oder auch japanischen Unternehmen gemacht, die nicht immer positiv waren. Wir haben bei Dräger eine Kultur, die typisch für familienorientierte Unternehmen ist: Sie basiert auf Vertrauen und setzt auf die Befähigung von Mitarbeitenden. Und das leben wir hier tatsächlich so. Wir suchen auch keine – salopp gesagt – „Ego-Shooter“ im Vertrieb, die nur um sich selbst kreiseln. Sondern wir suchen Vertriebspersönlichkeiten, die an einer langfristigen, nachhaltigen Kundenbeziehung interessiert sind. Ich kann ganz selbstbewusst sagen, dass wir grundsätzlich fast jede Fachkraft für uns gewinnen, sofern wir ins Gespräch kommen.

Trotzdem müssen die Gehälter marktgerecht gestaltet sein.

Das stimmt natürlich. Wir achten ständig auf die Attraktivität unserer Vergütung im Marktvergleich. In Deutschland sind wir tarifgebunden. Für Vertriebsmitarbeitende gilt ein übertarifliches, erfolgsbasiertes Vergütungssystem. International akzeptieren wir die Vielfalt an Vergütungssystemen mit ihren lokalen, marktüblichen Ausgestaltungen. Wir versuchen also nicht, starre globale Systeme durchzusetzen. Es variiert unternehmensweit sehr stark, wie hoch die variablen Entgeltbestandteile sind, an welchen Zielen der Erfolg gemessen wird und welche Leistungen über das Entgelt hinaus zum Vergütungspaket gehören.

Sind die erfolgsbasierten Vergütungsbestandteile immer individuell oder auch teambasiert?

Die Regelungen unterscheiden sich je nach Vertriebsgesellschaft und Bereich. Im direkten Vertrieb sind die individuellen Ziele und Teamziele mit je circa 40 Prozent gewichtet. Hinzu kommen 20 Prozent übergeordnete Ziele wie zum Beispiel das Ergebnis der Gesellschaft. In anderen Bereichen wie zum Beispiel dem Innendienst sind es hauptsächlich Teamziele und übergeordnete Gesellschaftsziele. Dabei ist uns wichtig, dass sich unsere Mitarbeitenden mit den Zielen identifizieren. Deswegen haben wir neben einem Top-down-Ansatz aus Sicht des Unternehmens auch einen Bottom-up-Ansatz im Dialog mit den Beschäftigten. Wir investieren hier viel Zeit in die Abstimmung und Vereinbarung mit den Mitarbeitenden, sehen das aber als gut investierte Zeit an, weil dadurch die Identifikation mit den Zielen hoch ist ebenso wie die Mitarbeiterzufriedenheit und Akzeptanz in Bezug auf das Zielvereinbarungssystem. Wir überprüfen die Gehaltsbänder fortlaufend und achten dabei darauf, dass sie die Entwicklung der Mitarbeitenden auch über den aktuellen Job hinaus und nicht nur in der Hierarchie der Ausbildung ermöglichen.

Früher waren Boni das bevorzugte Mittel der Motivation im Vertrieb. Was motiviert heute und was sagt das über die Führungskultur im Vertrieb aus?

Heute sind Mitarbeitende viel mehr über die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit und die Weise der Zusammenarbeit motiviert als über die Vergütung. Für die Führungskultur heißt das beispielsweise, dass sie stärker vertrauensbasiert ist. Führungskräfte pflegen einen offeneren Umgang mit sehr viel wechselseitigem Feedback. Sie regen mehr zur Selbstreflexion an und sind auch selbstkritisch, um eine positive Fehlerkultur zu leben. Dadurch wird es für unsere Mitarbeitenden möglich, mutiger zu handeln, weniger hierarchisch zu denken und den Teamgedanken in den Vordergrund zu stellen.

Spielt denn die Hierarchie im Vertrieb inzwischen eine geringere Rolle als früher?

Wir setzen unternehmensweit auf flache Hierarchien und stärken die Teamarbeit. Gerade im Vertrieb lässt sich der Wandel zur Teamarbeit gut ablesen, da hier die Verkaufsprinzipien bei Systemlösungen andere sind als beim klassischen Produktvertrieb. Die Vertriebsmitarbeitenden können nicht mehr als Einzelkämpfer agieren, sondern müssen vernetzt denken, viele Schnittstellen bedienen und das gesamte Verkaufsprojekt in Teamarbeit vorantreiben. Trotzdem haben wir noch eine klassische hierarchische Organisation als Anker, in der aber eine gute abteilungsübergreifende Zusammenarbeit tägliche Selbstverständlichkeit ist.

Und welche Folgen haben flachere Hierarchien für die Führungsarbeit im Vertrieb?

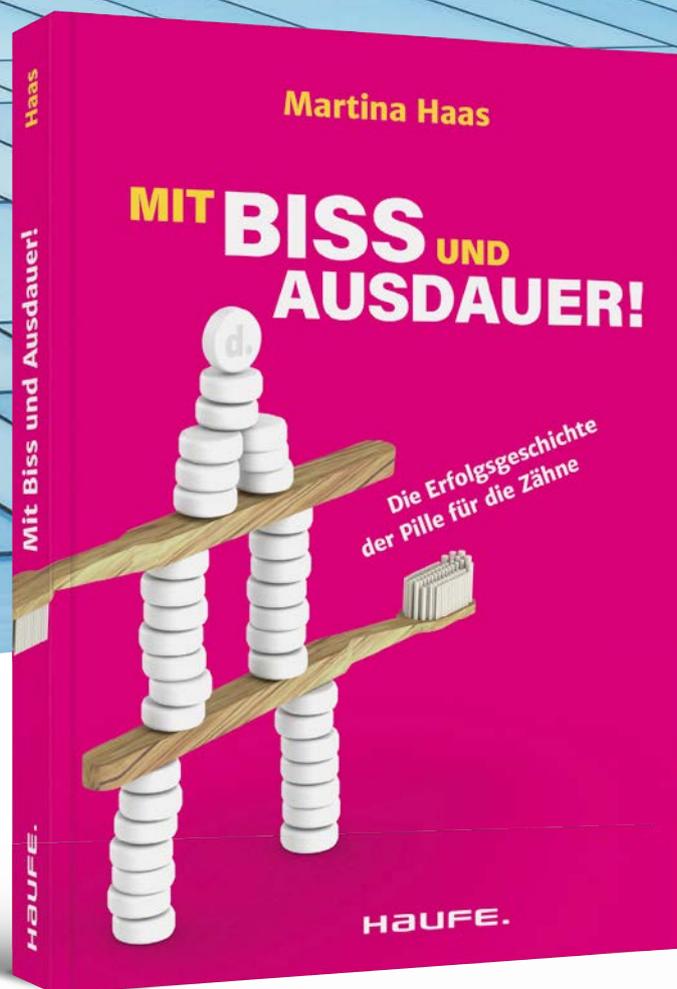
Mit der stärkeren Teamarbeit geht eine veränderte Rolle der Führungskräfte einher. Sie müssen sich hierarchisch zurücknehmen und mehr auf Partizipation setzen. Wir haben keine Ansgerkultur, sondern erwarten heute von den Führungskräften, dass sie Moderator, Mentor und Coach für Mitarbeitende sind. Dabei geht es weniger um die Eins-zu-eins-Führung in der Hierarchie als vielmehr um die Befähigung und Motivation ganzer Teams. Dafür braucht es Zeit – Zeit für Führung, die sich die Führungskräfte für ihre Teams nehmen sollen. Und zusammen mit HR müssen sie die Mitarbeitenden auch darin begleiten, die übergreifende Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und anderen Bereichen zu gestalten.

Noch ein letztes Thema, das in der Arbeitswelt und gerade im Vertrieb wichtig ist: Diversity. Das klassische Bild eines Vertrieblers ist männlich. Können Sie hier einen Wandel feststellen?

Vielfalt ist auch bei Dräger einer der kulturellen Grundwerte. Es geht uns darum, verschiedene Perspektiven, Fähigkeiten, Kulturen und Möglichkeiten einzubeziehen. Wir fördern Menschen mit allen Fähigkeiten und stärken die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Entwicklung. In der Förderung von Vielfalt im Unternehmen haben wir viele Initiativen gestartet, bei denen wir noch nicht am Ende angelangt sind – gerade wenn wir das Verhältnis von Frauen- und Männeranteil im Vertrieb betrachten. Aktuell sind Männer noch deutlich überrepräsentiert. Wir haben uns für die Zukunft unternehmensweit in der Förderung von Vielfalt noch einiges vorgenommen und ich freue mich darauf, das umsetzen zu können. ■■■

HAUFE.

AUSDAUER ZAHLT SICH AUS



ISBN 978-3-648-15861-6

Buch: 24,95 € [D]

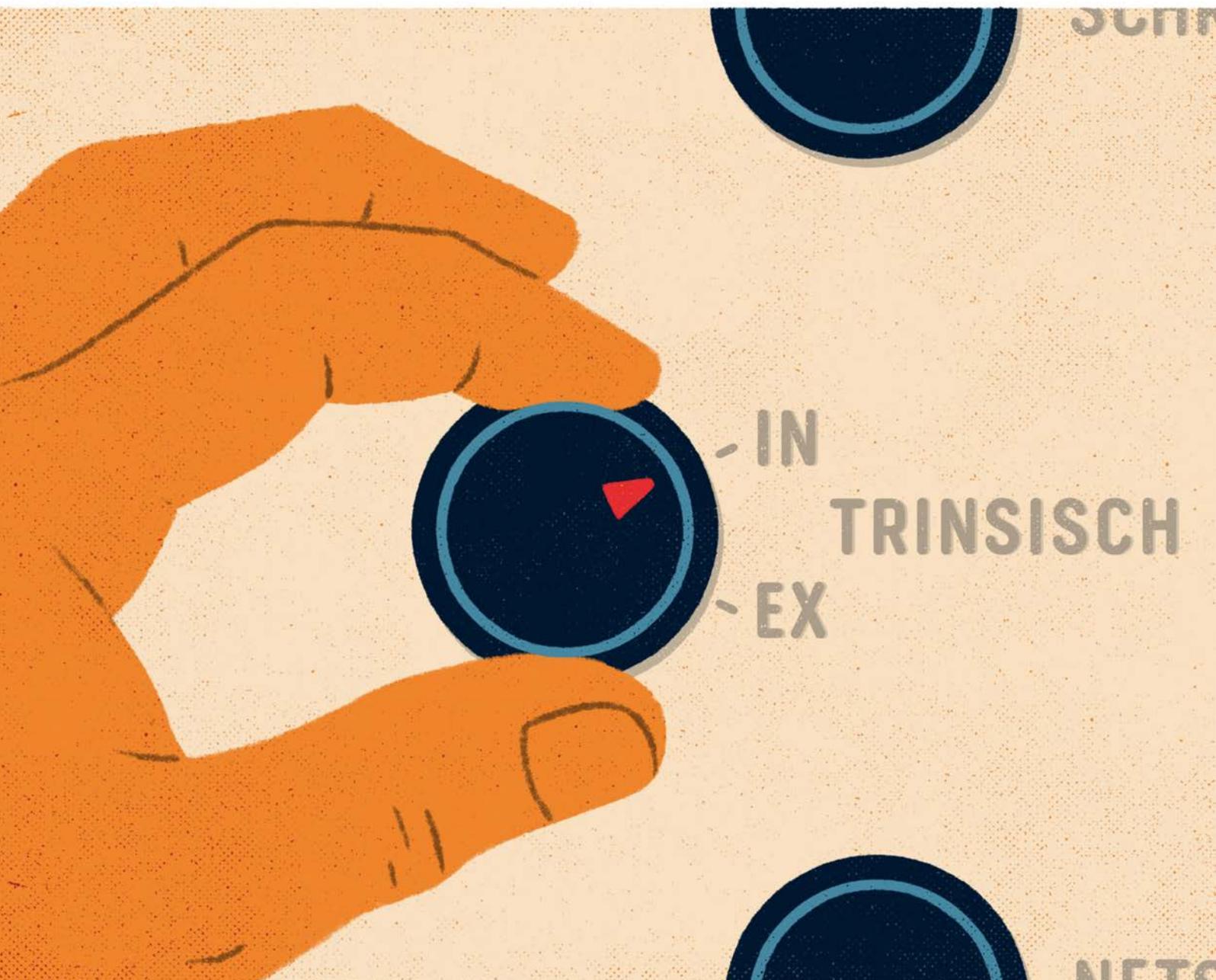
eBook: 21,99 € [D]

AUFGEBEN ODER DRANBLEIBEN?

Jeder kennt das Dilemma, wenn der Erfolg auf sich warten lässt. Axel Kaiser hielt 20 Jahre trotz Widerständen und Rückschlägen an seiner Vision fest, mit seiner innovativen Denttabs-Zahnputztablette die Zahnpflege zu revolutionieren. Er tat es mit Biss, Ausdauer und mit einem starken Netzwerk aus Menschen, die an ihn und seine Pille für die Zähne glaubten. **Erfahren Sie mehr über Kaisers Erfolgsrezept – es bringt auch Ihre Ideen voran.**

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

Führungskräfte sind starke Motivationsregler



Gerade im Vertrieb ist eine zielorientierte Führung mithilfe von Boni und Prämien weit verbreitet. Das ist auch durchaus sinnvoll – lassen sich die individuellen Ziele doch in der Regel leicht am Umsatz messen. Aber gerade extrinsische Motivationsanreize stoßen nach einiger Zeit an ihre Grenzen. Ein transformationaler Führungsansatz kann hier helfen und die Leistung sogar noch steigern.

Von Thomas Bittner

● Als organisationspsychologischer Berater setze ich mich in vielen Kundenprojekten mit der Mitarbeiterführung in den Unternehmen auseinander. Vielfach sind es die Vertriebsbereiche der Unternehmen, die mit Unterstützungsbedarf auf mich zukommen. Oder es ist das Topmanagement, das eine Überarbeitung der Vertriebsführungsprinzipien anordnet. So war es auch in dem folgenden Projekt.

Die Ausgangssituation: Eine bundesweit tätige Versicherungsgesellschaft hatte im Vertriebsbereich bereits alle Register klassischer Vertriebsführung gezogen, um den Absatz von Versicherungsverträgen von Schaden-, Unfall- und Lebensversicherungsprodukten zu erhöhen – mehrstufige Provisionen und Boni, Agentursubventionsleistungen für Ausstattung oder Werbung, Incentives wie Reisen und „Club der Besten“-Mitgliedschaften. Der zuständige Vertriebsvorstand suchte nun nach alternativen Ansätzen, um die Vertriebsleistung zu erhöhen. Die Optimierung der klassischen Belohnungsinstrumente brachte in der jüngeren Vergangenheit nur noch einen geringen Mehrwert und ist letztlich auch kostspielig.

Unser Auftrag: ein alternatives Führungskonzept zu implementieren, das zum Kunden passt und vornehmlich die intrinsische Motivation der Mitarbeiten-

den stärkt. Denn in einer ersten Analyse zeigte sich, dass im Vertrieb fast ausschließlich mit externen Anreizen geführt wurde und eine durchgängige Führungskultur fehlte. Darüber hinaus ist eine weitere Spezifität der Versicherungsbranche, dass die Versicherungsvertreter in der Regel freie Handelsvertreter und -vertreterinnen sind, somit ein eigenes Geschäft führen und weisungsungebunden sind, was das Ganze nicht einfacher macht. Trotzdem gibt es Führungskräfte, die diese Vertreter und Vertreterinnen betreuen.

Hintergrund: Externe Anreize zur Motivation

Bevor wir dieses Projekt weiter betrachten, sollten wir die Arbeit mit externen Anreizen in der Mitarbeiterführung näher beleuchten: Externe Anreize sind als Führungsinstrumente beliebt, weil sie (scheinbar) leicht zu handhaben sind – und sich damit auch gute Ergebnisse erzielen lassen. Die im Vertrieb häufig gewählten finanziellen Anreize wirken psychologisch gesehen wie Belohnungen. Es gibt auch das Gegenteil, die Bestrafung. Das kann zum Beispiel die Versetzung an einen anderen, schlechteren Standort sein. Auch die Wegnahme einer Belohnung oder eines Privilegs stellt eine Bestrafung dar, dies ist auch als „Entbe-

lohnung“ bekannt. Mit der Vergabe von Belohnungen soll erreicht werden, dass ein bestimmtes Verhalten künftig häufiger vorkommt, mit Bestrafungen soll ein gezeigtes Verhalten künftig vermieden werden. Wobei die Entbelohnung eigentlich nur dann gut wirkt, wenn Mitarbeitende fest mit einer Belohnung – zum Beispiel einer Jahresprämie – rechnen.

Belohnungen und Bestrafungen im Vertrieb

Im Vertrieb sind die Mitarbeitenden es häufig gewohnt, für ihren (besonderen) Verkaufserfolg (besonders) belohnt zu werden. Dabei dienen Prämien oder Boni nicht nur als Aufwandsentschädigungen, sondern auch als Rückmeldung an den Verkäufer oder die Verkäuferin für den besonderen Erfolg, also als Anerkennung, und durchaus auch als Signal für Erfolg an Kollegen und Kolleginnen oder an das soziale Umfeld. Beides ist gut für den Selbstwert und die empfundene Selbstwirksamkeit der Vertriebsmitarbeitenden.

Wer gute Verkäufer und Verkäuferinnen in den eigenen Reihen weiß, wird versuchen, sie zu binden. Das einfachste Instrument ist dabei die Zielvereinbarung. Wer das persönliche Mindestziel erreicht, bekommt nichts extra oder nur ein bisschen. Wer das Ziel weit übertrifft, bekommt in der Regel einiges „on top“. Versicherungen sind wahre Meister darin, ausgeklügelte Zielsysteme für ihre Versicherungsvertreter und -vertreterinnen zu entwickeln und Belohnungen sowie Entbelohnungen zu kombinieren.

Jetzt könnte man meinen: Wer so viele unterschiedliche, individuell passende Anreize setzt, der erfreut sich zufriedener Mitarbeitender. Aber das muss nicht unbedingt so sein. Die Fluktuation im Versicherungsaußendienst ist eher hoch. Mitarbeitende ausschließlich mit extrinsisch wirkenden Anreizen zu halten, funktioniert nur dann, wenn das Ziel-Anreiz-System dem der Konkurrenz überlegen ist. Dies bedeutet, dass

- die Ziele so gewählt sind, dass sie zwar ehrgeizig, aber nicht unerreichbar sind. Sogenannte „Stretch Goals“ (Ziele, die so hoch sind, dass es kaum möglich ist, sie zu erreichen) mögen für das Management verlockend erscheinen, für die Mitarbeitenden sind sie es gewiss nicht. Sie erzeugen eher Frustration.

- die gesetzten Anreize bei Zielerreichung oder -übererfüllung in Höhe und Art (Prämien oder Incentives) den Geschmack der Mitarbeitenden treffen.

Wer hier ein vermeintlich attraktiveres Angebot unterbreiten kann, gewinnt schnell neue Vertriebsmitarbeitende.

Die Rolle der Mitarbeitermotivation

An dieser Stelle müssen wir unseren Blick auf das Motivationsthema lenken, denn die Nutzung von Anreizen kann ohne die Beachtung der motivationalen Lage der Mitarbeitenden ins Leere laufen. Dafür müssen wir zwischen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation unterscheiden. Die intrinsische Motivation ist diejenige Motivation (= aktivierender Prozess mit richtungsgebender Tendenz), die durch die Ausübung der Tätigkeit selbst entsteht. Das Verhalten selbst bereitet Freude. Bei der extrinsischen Motivation kommt der Anreiz, das Verhalten auszuführen, von außen. Wenn eine Person Freude an einer Tätigkeit hat, wird sie die Tätigkeit beständiger und erfolgreicher ausführen als jemand, der dafür belohnt wird, dies zu tun. Aber welchen Effekt haben intrinsische und extrinsische Motivation auf die Vertriebsmitarbeitenden und wie kann man dies effizient steuern?

Die konsequente (monetäre) Belohnung von Verkäufern und Verkäuferinnen hat signifikant positive Effekte auf ihre Vertriebsleistung – das belegen zum Beispiel Paul Luthans und Kollegen in einer Studie (veröffentlicht im Journal of Applied Psychology, 66. Jg., H. 3). Hier sprechen die Führungskräfte also mittels Belohnung die extrinsische Motivation der Mitarbeitenden an. Dies ist vor allem bei denjenigen Tätigkeiten Erfolg versprechend, die einfach zu erledigen sind und standardisiert mit geringer Eigenverantwortung ablaufen. Hierbei ist kein hoher Anspruch zu erfüllen.

Sind die Tätigkeiten komplexer und mit Entscheidungsfreiheit der Ausführenden verbunden, basiert die Leistung im Wesentlichen auf der intrinsischen Motivation. Gleichwohl ist auch bei den einfachen Aufgaben eine geringe intrinsische Motivation für die Leistung verantwortlich. Umgekehrt stimmt dies auch für die extrinsische Motivation bei komplexen, anspruchsvollen Aufgaben.

Jetzt gilt es also herauszufinden, welcher Art die Vertriebstätigkeit ist: Ist sie einfach wie beispielsweise das Verkaufen von Produkten im Inbound-Callcenter, das von fest definierten Erfassungsprozessen bestimmt wird? Oder handelt es sich um eine beratungsintensive Vertriebstätigkeit kundenindividueller Produkte, bei der der Berater oder die Beraterin die Zielkunden selbst bestimmt, anspricht und mit ihnen und eigenen weiteren Fachkräften individuelle Lösungen spezifiziert? Im ersten Fall ist aufgrund der Tätigkeit von einem weitaus höheren Anteil extrinsischer Motivation auszugehen: Belohnung und Entbelohnung wären in diesem Fall probate Steuerungsinstrumente. Im zweiten Fall wird die intrinsische Motivation einen größeren Einfluss auf die Vertriebsleistung haben als die extrinsische.

Mit transformationaler Führung zu mehr intrinsischer Motivation

Nun übertragen wir diese Erkenntnisse auf das eingangs vorgestellte Vertriebsführungsprojekt: In ersten Workshops mit den Auftraggebern konnten wir feststellen, wie umfangreich die Versicherungsgesellschaft ihren Vertretern und Vertreterinnen Zielvorgaben gemacht hatte und wie umfassend das Belohnungssystem die extrinsische Motivation bediente. Die Beratung zu Versicherungsprodukten ist jedoch ein komplexer, anspruchsvoller Prozess, der mit Entscheidungsfreiheiten der Vertreter und Vertreterinnen verbunden ist, in dem also die intrinsische Motivation eine entscheidende Rolle spielt. Leider hatten wir es hier aufgrund der dominanten Incentivierung mit einem sogenannten „Verdrängungseffekt“ zu tun: Mit steigender extrinsischer Motivation aufgrund von externen Anreizen wie Prämien und Boni wird die intrinsische Motivation verdrängt. Diesen Effekt haben zum Beispiel Edward L. Deci und Kollegen wissenschaftlich belegt (Veröffentlichung in Psychological Bulletin, 125. Jg., H. 6). Aus dieser Situation ergab sich als operationales Zwischenziel, die intrinsische Motivation zu erhöhen, um das Vertriebspotenzial freizusetzen. Dies gelingt durch das passende Führungsverhalten.

Unsere Aufgabe war also, ein Führungskonzept bei der Versicherungsgesellschaft

in die Umsetzung zu bringen. Es sollte leicht erlernbar sein, die intrinsische Motivation ansprechen und damit zu mehr Versicherungsabschlüssen führen.

Unsere Wahl fiel auf das Konzept der transformationalen Führung. Es existiert bereits seit mehr als 30 Jahren, basiert auf der Führung mit Zielen (transaktionale Führung) und ist der am intensivsten beforschte Führungsansatz weltweit. Seine motivations- und leistungssteigernde Wirkung ist in einer Vielzahl von Studien nachgewiesen worden. Transformationale Führung wirkt positiv auf die intrinsische Motivation und hat vier Bestandteile.

1. Vorbildhandeln: Die Führungskraft ist sich zu jeder Zeit ihrer Vorbildrolle bewusst und handelt dementsprechend. Sie kommuniziert ihre Werte der Zusammenarbeit und handelt danach.

2. Inspirierende Motivation: Die Mitarbeitenden werden durch ein ambitioniertes und attraktives Zukunftsbild begeistert. Die Sinnstiftung der Tätigkeit und die besondere Rolle der Organisation werden herausgestellt.

3. Geistige Anregung: Selbstverständliches, wie Strukturen und Prozesse, wird von der Führungskraft und den Mitarbeitenden infrage gestellt. Die Führungskraft wird zum Problemsucher (statt -löser) und fordert von ihren Mitarbeitenden Lösungen und Verbesserungen ein. Die Mitarbeitenden werden also aktiviert, um sich mit ihrer Expertise und ihren Ideen einzubringen.

4. Individuelle Beachtung: Die Führungskraft erkennt Mitarbeiterleistungen, -bedürfnisse und -potenziale. Sie übernimmt aktiv die Rolle eines Coachs, Trainers und Förderers, um die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden voranzutreiben.

Diese Art der Führung operiert auf positive Art und Weise mit dem Selbstwert der Mitarbeitenden. Die Ziele des Unternehmens, des Bereichs oder der Abteilung werden zu eigenen Zielen der Mitarbeitenden. Zudem steigt die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, das heißt, sie fühlen sich stärker in der Lage, ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Ein wichtiges Forschungsergebnis zur transformationalen Führung, das Bernard M. Bass und Bruce J. Avolio schon 1997 vorgelegt haben, ist, dass es den Führungskräften gelingt, Mitarbeitende über die eigentlich selbst gesetzten Ziele hinaus

Den Zusammenhang von Führung und Leistung messen

Was sind die erfolgskritischen Merkmale in der Mitarbeiterführung? Diese Frage lässt sich beantworten, wenn man Befragungen zum wahrgenommenen Führungsverhalten mit vorhandenen Leistungsdaten in Zusammenhang setzt.

Für eine solche Zusammenhanganalyse sind allerdings aufgrund der strengen Vorschriften der EU-DSGVO einige datenschutzwahrende Maßnahmen erforderlich. Ein einfaches Matching aufgrund von Namen, Personalnummern oder anderen eindeutigen Identifikationsmerkmalen ist ohne ausdrückliche Einwilligung der Befragten nicht möglich. Im Folgenden werden mögliche Alternativen, notwendige Daten zu verknüpfen, kurz skizziert.

1. Die Befragten geben im Rahmen der Befragung zum wahrgenommenen Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten selbst Auskunft zu ihren Leistungsdaten.
2. Die Befragungsdaten werden zu Organisationseinheiten zusammengefasst/indiziert; Gleiches gilt für die Leistungsdaten.
3. Ein „Daten-Treuhänder“ fügt pseudonymisierte Leistungs- und Befragungsdaten zwecks Analyse zusammen.

Welches Verfahren letztlich umgesetzt wird, hängt von der Kooperationsbereitschaft der Befragten und der Investitionsbereitschaft des Auftraggebers ab. Schließlich sollte hierzu auch der Datenschutzbeauftragte des Unternehmens konsultiert werden.

zu motivieren: Die Mitarbeitenden erzielen eine höhere Leistung, als sie selbst erwartet haben.

Transformationale Führung in die Praxis umsetzen

Damit transformationale Führung ihre Wirkung entfalten kann, bedarf es allerdings einer gründlichen Vorbereitung aufseiten der Führungskräfte. In unserem Vertriebsführungsprojekt haben wir darum ein Vorgehen aus vier Schritten gewählt, das mit einer Analyse des Ist-Zustands im Führungsverhalten beginnt.

1. Schritt: Bestandsaufnahme

Auch wenn es für die eine oder andere Führungskraft unangenehm werden könnte, lohnt es sich doch, genauer hinzuschauen und das aktuell wahrgenommene Führungsverhalten zu analysieren. Dabei wurde die Befragung der Vertreter

und Vertreterinnen mit einem validierten Fragebogen vorgenommen.

Da wir auch zeigen wollten, wie das Führungsverhalten auf die Leistung der Vertreter und Vertreterinnen wirkt, erhielten wir aus dem Vertriebscontrolling die Vertragsbestandsdaten der Mitarbeitenden (Anzahl der vermittelten Versicherungsverträge et cetera). Somit konnten wir eine Analyse des Zusammenhangs von Befragungsergebnissen und verfügbaren Mitarbeiterleistungsdaten durchführen. Diese Erkenntnisse halfen zum einen den Führungskräften, die Wirksamkeit von Führung zu erkennen, und zum anderen machten sie den Auftraggebern deutlich, was effektive Führung für die Mitarbeiterleistung auf der Makroebene bedeuten kann.

2. Schritt: Wissen vermitteln

Die oben genannten Bestandteile transformationaler Führung wurden den Mitar-

beitenden in einem mehrtägigen Seminar vermittelt. Neben Kurzvorträgen wurden auch Videos eingesetzt, um die Inhalte zu transportieren. Die beste Wirkung für Verständnis und Erinnern hatten jedoch die interaktiven Verfahren wie Fallstudien, Selbsttests, Diskussionen und Rollenspiele. Zwar sind Vertriebsführungskräfte darin geübt, Ziele mit ihren Mitarbeitenden zu vereinbaren, es zeigte sich aber, dass es durchaus lohnenswert ist, auch hier noch einmal die „Basics“ zur Durchführung ambitionierter Zielvereinbarungen (also die transaktionale Seite der Mitarbeiterführung) zu wiederholen.

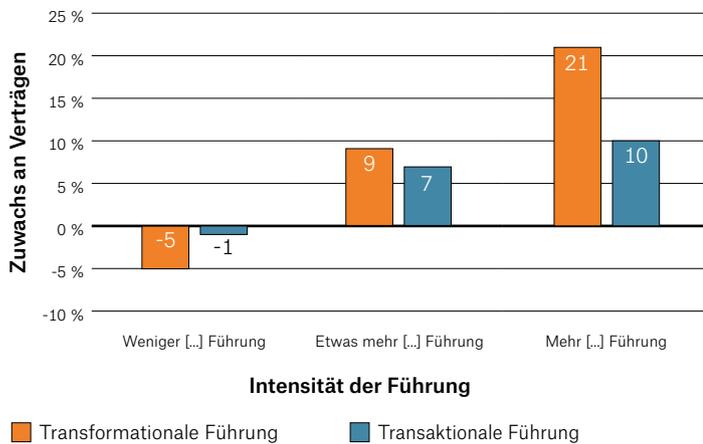
3. Schritt: Führungsinhalte umsetzen

Damit das neu Gelernte umsetzungswirksam werden konnte, wurden die Führungskräfte von uns eng begleitet. Dazu gehörte ein eintägiges Einzel-Coaching, bei dem die Führungskräfte mit ihren Vertriebsmitarbeitenden interagierten und dabei von uns beobachtet wurden. Zum Beispiel führten sie eine von uns vorbereitete Diskussion über Zielvorgaben und mögliche Hürden. Anschließend erhielten die Führungskräfte ein Feedback. Die Führungskräfte empfanden diesen gemeinsamen Tag als sehr wertvoll, weil sie mit unserer Hilfe manche Führungsprobleme mit Vertretern lösen konnten. Für uns war das Einzel-Coaching ein wichtiges Instrument, um den Führungskräften zu zeigen, wie sie Führungsprobleme im Sinne transformationaler Führung angehen können.

Um das neu erworbene Führungswissen auf einem möglichst hohen Niveau zu halten, ließen wir inhaltliche Kernpunkte vom Konzept des transformationalen Führens wiederholen. Um dies möglichst effizient zu lösen, haben wir ein E-Learning-Programm aufgesetzt, das die Inhalte aus dem Führungsseminar aufgreift, neue Aufgaben stellt und gleichzeitig mittels Online-Tests eine Möglichkeit zur Überprüfung von Verständnis und Anwendung bietet. Dies gefiel nicht allen Führungskräften, weil sich einige an die Schulzeit erinnert fühlten. Für uns war es jedoch eine gute Möglichkeit, Wissens- oder Verständnislücken einzelner Führungskräfte zu erkennen und im Folgenden anzusprechen.

Dazu nutzten wir auch die monatlich stattfindenden einstündigen Telefon-Coachings. Darin konnten die Führungskräfte aktuelle Führungsthemen oder -probleme

Wirkung des Führungsverhaltens



mit uns diskutieren. Ähnlich wie bei den Einzel-Coachings wurden die individuellen Problemfälle besprochen, um die Führungskräfte dann durch uns zu einer Lösung hinzuführen. Mit der Zeit – die Telefon-Coachings erfolgten über einen Zeitraum von sieben Monaten – waren die Führungskräfte immer besser dazu in der Lage, ihre Fragen selbst zu beantworten.

4. Schritt: Nachbefragung

Nach einem Jahr erfolgte eine erneute Befragung der Vertreter und Vertreterinnen mit dem gleichen Befragungsinstrument, um eine Veränderung im wahrgenommenen Führungsverhalten messen zu können. Es ergab sich eine signifikante und deutliche Verbesserung in den gemessenen Werten. Mit anderen Worten: Die Führungskräfte waren dazu in der Lage, transformationales Führungsverhalten (umfanglicher) zu zeigen, mit positiver Wirkung für die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden. Die Führungskräfte berichteten uns ihrerseits über positive Führungserfahrungen, weil sie häufiger dazu in der Lage waren, schwierige Führungssituationen zu meistern.

Eindeutige Steigerung der Vertriebsleistung

Da wir aus dem Vertriebscontrolling wieder die Leistungsdaten zum Zeitpunkt der Nachbefragung nutzen konnten, war es uns möglich, nicht nur Veränderungen im Führungsverhalten abzubilden, son-

dern auch die Wirkung dieser Veränderung auf die Performance der Vertreter und Vertreterinnen darzustellen (siehe Grafik „Wirkung des Führungsverhaltens“). Je stärker transformationale Führung umgesetzt wurde, desto deutlicher sind zum einen die Leistungseffekte und zum anderen der Abstand zur klassischen Führung mit Zielen (transaktionale Führung) festzustellen. Wenn die Mitarbeitenden stärker transformational geführt werden, zeigt sich das auch unmittelbar im Vertriebs Erfolg.

In der Grafik zu den Ergebnissen wird deutlich, dass diejenigen Vertreter oder Vertreterinnen, die eine besonders starke Veränderung im Führungsverhalten ihrer Vertriebsführungskräfte wahrnehmen, auch wesentlich mehr zusätzliche Verträge vermitteln, die den Vertragsbestand im Schaden- und Unfallsegment stark an-



DR. THOMAS BITTNER ist Geschäftsführer der Organomics GmbH, die organisationspsychologische Beratung anbietet.

steigen lassen. Und hier ist auch ein zweiter Effekt erkennbar: Eine Zunahme von transformationalem Führungsverhalten führt zu besseren Ergebnissen als eine Zunahme des klassischen transaktionalen Führungsverhaltens. Darüber hinaus konnte durch die gleichzeitig stattfindende Konsolidierung der externen Anreize auch eine unmittelbar positive Wirkung bei den Vertriebskosten generiert werden.

Learnings und Anwendungshinweise

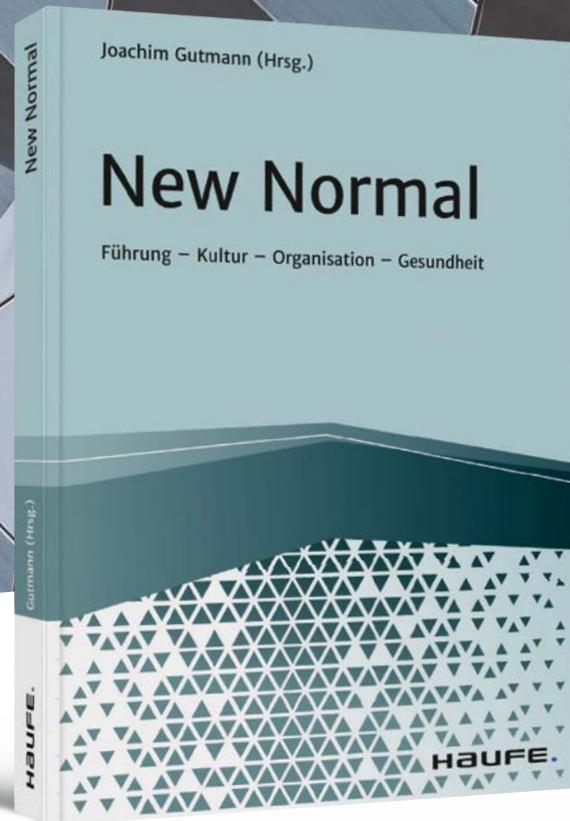
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass je nach Aufgabencharakteristik und (damit verbundenem) Motivationsschwerpunkt Belohnung und Entbelohnung wirksame Führungsinstrumente sind. Im Vertrieb sollte ihr Anteil im Vergleich zur Förderung der intrinsischen Motivation jedoch nicht dominant ausgeprägt sein. Je komplexer, anspruchsvoller und autonomer die Aufgaben sind oder bearbeitet werden können, desto leistungsrelevanter ist die intrinsische Motivation. Einfache Belohnungsschemata sind dann nicht mehr allein zielführend.

Nach der Smart-Regel definierte Ziele gehören allerdings nach wie vor zu einem wirksamen Führungsverhalten dazu. Selbst wenn die intrinsische Motivation gestärkt werden soll, damit sich die Leistung signifikant verbessert, werden externe Anreize nicht von heute auf morgen entfallen. Sie sind allerdings dosiert beziehungsweise gezielt einzusetzen, um die intrinsische Motivation entscheidender zur Entfaltung zu bringen. Somit können auch die Vertriebskosten gesenkt werden.

Diese Intensivierung intrinsischer Motivation gelingt vor allem über das Führungsverhalten. Die transformationale Führung ist ein bewährter Ansatz, der allerdings den Führungskräften zunächst vermittelt und dann eingeübt werden muss. Wenn er jedoch einmal implementiert ist, wirkt er aufgrund der äußerst positiven Erfahrungen und Ergebnisse selbstverstärkend in der Anwendung und nachhaltig auf den Vertriebs Erfolg.

Das alles lässt sich in eine Erfolgsformel fassen: Der erfolgreiche Verkäufer freut sich über den Bonus. Über den Chef, der ihn wertschätzt und werteorientiert führt, freut er sich noch mehr. Und diese Freude wird ihren Ausdruck im Vertriebs Erfolg finden. ■■■

UNSERE ARBEITSWELT VON MORGEN



NEUE KONZEPTE ZU NEW WORK AUS FÜHRUNG, ORGANISATION, KULTUR UND PERSONALARBEIT

Die Krise als Chance nutzen! In diesem Buch berichten namhafte Wissenschaftler, Trendforscher und Praktiker aus Unternehmen und Beratung, was Unternehmen tun können, um New Normal zukunftsweisend zu gestalten. Sie alle haben ihre Erfahrungen mit der neuen Normalität. Sie lassen Sie teilhaben an einem der wichtigsten Prozesse unserer Zeit: Ob es gelingt, die Arbeitswelt der Zukunft so zu gestalten, dass einmal rückblickend alle Beteiligten mit Überzeugung sagen können, wir haben die Krise als Chance genutzt.

- + **Optimale Führungskultur**
- + **Virtualisierung und Remote-Kultur**
- + **Wie die Krise unsere Büros verändert**
- + **Auswirkungen der Pandemie auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement**

ISBN 978-3-648-14932-4
Buch: **39,95 €** [D] | eBook: **35,99 €** [D]

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

Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb, und wer in einem Unternehmen Erfolg hat, kann in einem anderen untergehen. Doch nicht nur der jeweilige Verkaufskontext ist beim Recruiting zu beachten, auch die Bewerberbedürfnisse ändern sich.

Worauf es im Recruiting ankommt

Von Daniela Furkel

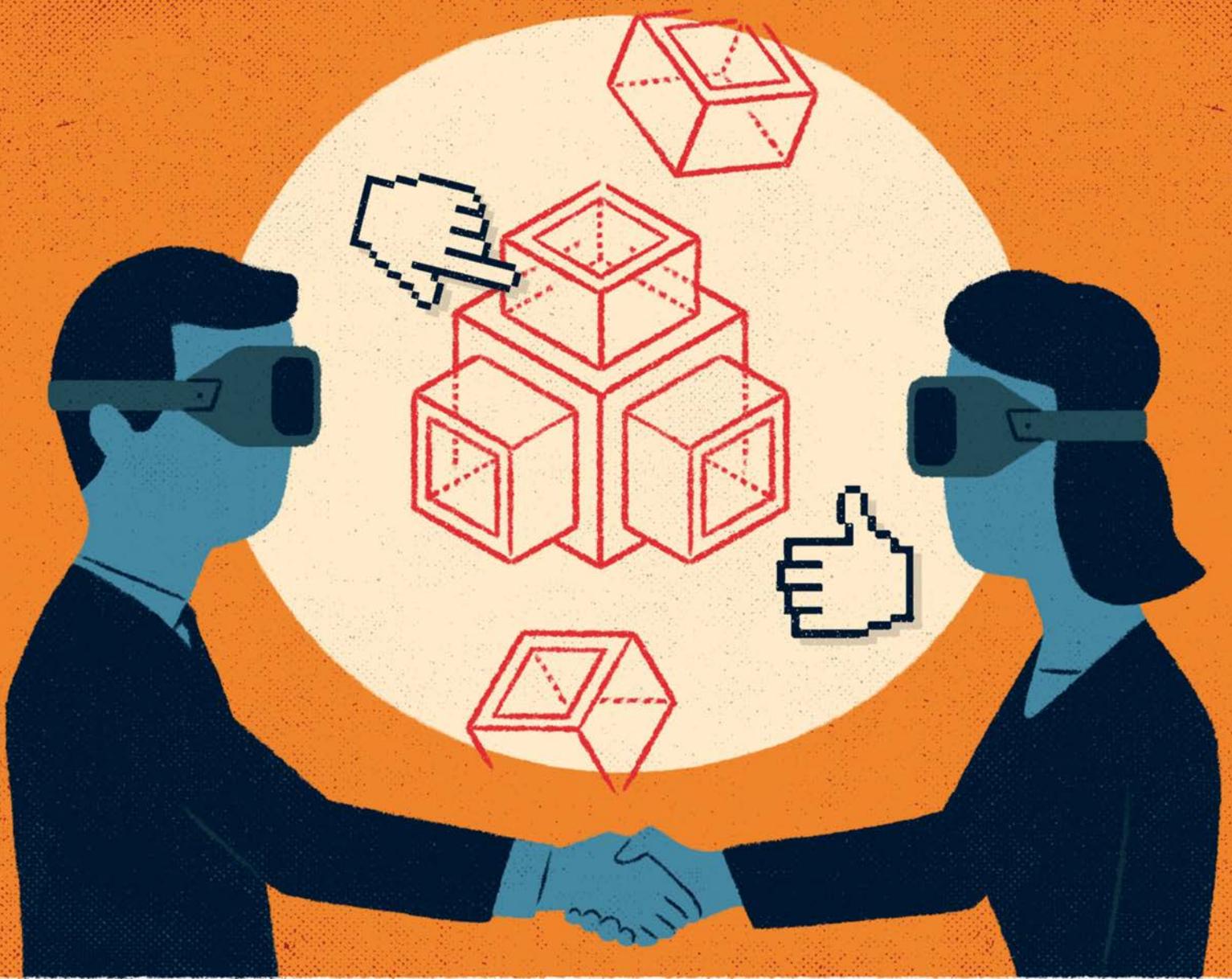
● Recruiterinnen und Recruiter, die Vertriebspositionen zu besetzen haben, stehen gleich vor mehreren Herausforderungen. Die eine ist der Fachkräftemangel. Im Vertrieb zeichnet sich ein stark zunehmender Bedarf an Fach- und Führungskräften ab. So haben die Unternehmen in Deutschland im vierten Quartal 2021 knapp 46 Prozent mehr Stellen für Vertriebspositionen ausgeschrieben als im Vorjahreszeitraum. Laut einer Erhebung der Online-Karriereplattform Salesjob.de stieg das Jobangebot im Bereich Vertrieb und Verkauf von 268.153 offenen Positionen im vierten Quartal 2020 auf 390.153 freie Stellen im vierten Quartal 2021.

Wichtige Persönlichkeitsfaktoren

Die zweite Herausforderung ist, eine Antwort auf die Frage zu finden: Was macht einen erfolgreichen Vertriebler, eine erfolgreiche Vertrieblerin aus? Das ist schwierig, weil der Vertrieb so bunt ist wie seine Produkte. „Es gibt ganz unterschiedliche Verkaufspersönlichkeiten, die erfolgreich werden können“, sagt Dr. Julia Titze. Sie befasst sich seit 15 Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mit dieser Fragestellung und hat einige Kernpunkte herausgearbeitet, die eine gute Vertrieblerin oder einen guten Vertriebler ausmachen.

Einer der Persönlichkeitsfaktoren, die zum Erfolg im Vertrieb beitragen, ist Extraversion. „Das ist das, was man sich landläufig unter einer Vertriebspersönlichkeit vorstellt: jemand, der gern im Mittelpunkt steht, viel redet, emotional ist. Aber in der Forschung zeigt sich, dass diese Personen nicht extrem erfolgreich sind, weil sie sehr laut und dominant sein können“, erklärt Julia Titze, die als externe Forschungspartnerin der Universität Bonn zahlreiche Studien durchgeführt hat. „In manchen Fällen kann das sogar negativ bei Kunden ankommen, weil sie sich vielleicht bedrängt oder nicht gehört fühlen.“ Deshalb gelte nicht das Prinzip „Je mehr, desto besser“, sondern es gebe ein bestimmtes Maß an Extraversion, das gut ist. Alles andere sei zu viel des Guten.

Ein zweiter Faktor ist Gewissenhaftigkeit. „Darunter fallen insbesondere Facetten wie Leistungsmotivation und Disziplin“, so Julia Titze. Disziplin sei für die selbstständig und im Außendienst Tätigen wichtig, um nicht Impulsen nachzugeben, wie: „Heute ist schönes Wetter, mich kontrolliert sowieso keiner.“ Leistungsmotivation kommt vor allem in Bereichen zum Tragen, in denen Erfolge erst zeitverzögert sichtbar werden. Auch bei Gewissenhaftigkeit gilt, dass das richtige Maß vorhanden sein sollte. „Bei einer zu hohen Leistungsmotivation finden wir häufig auch eine geringe Frustrationstoleranz, wenn etwas nicht klappt. Das führt auf Dauer nicht zum Erfolg“, so Julia Titze.



Als dritter Persönlichkeitsfaktor gelten soziale Fertigkeiten. Diese sind wichtig, weil das geschickte Agieren in sozialen Situationen gefragt ist, das Erkennen von Kundenbedürfnissen, das Eingehen auf das Gegenüber und Selbstreflexion. Auch das Networking gehört dazu. Dazu die Expertin: „Networking bezieht sich nicht nur auf die Kunden, sondern auch auf das persönliche Netzwerk, zum Beispiel zum Innendienst: Wen kann ich anrufen, wenn ich nicht weiterkomme? Wie kann ich einen Sonderfall klären? Wer ein gutes Netzwerk hat, kann schnellere und bessere Lösungen bereitstellen.“

Eine weitere Eigenschaft ist emotionale Stabilität. Darunter ist eine hohe Stressresistenz zu verstehen, Ausgeglichenheit und die Fähigkeit, mit Misserfolgen umzugehen. Absagen sollten nicht persönlich genommen, sondern mit Distanz betrachtet werden. Besonders in Vertriebspositionen mit einem hohen Akquiseanteil, bei denen es zu vielen Ablehnungen kommt, ist emotionale Stabilität ein entscheidender Persönlichkeitsfaktor.

„Durch Corona und Homeoffice hat die emotionale Stabilität noch mehr an Bedeutung gewonnen“, ergänzt Diana Schwarzmüller. Sie ist Inhaberin der Personalberatung Top-Vertrieb 24 und hat in ihrer langjährigen Praxis festgestellt, dass aus Kundensicht darüber hinaus Offenheit und Seriosität gefragt sind. „Wir mussten schon eine Kaufentscheidung fällen, obwohl wir

„Extrovertierte Personen, die immer im Mittelpunkt stehen und viel reden, sind im Vertrieb nicht unbedingt erfolgreich. In manchen Fällen kann das sogar negativ bei Kunden ankommen.“



Julia Titze, Diplompsychologin, zertifizierte neurosystemische Trainerin und Business Coach

das Produkt nicht gänzlich verstanden haben. Da wir unmöglich alle fachlichen Aspekte prüfen können, hängt diese Entscheidung meist von der Vertrauenswürdigkeit der Person ab“, weiß sie.

Auf den Kontext kommt es an

Aber nicht nur die richtige Mischung der genannten Persönlichkeitsfaktoren entscheidet darüber, ob sich jemand für eine Vertriebsposition eignet, sondern auch der Verkaufskontext. Es macht einen großen Unterschied, ob eine Altersvorsorge verkauft wird, bei der es um existenzielle Sicherheit geht, oder ein Reiseerlebnis, das Emotionen verspricht – ob es darum geht, Ruhe auszustrahlen oder Begeisterung zu vermitteln. „Wichtig ist natürlich auch das Interesse an dem Produkt oder der Dienst-

leistung“, so Diana Schwarzmüller. Ein Sportmuffel könne zwar Verkaufsargumente für die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio auswendig lernen, müsse im Verkaufsgespräch aber die eigene Überzeugung verleugnen. Das erhöht die Gefahr eines Burnouts. Darüber hinaus steigt für das Unternehmen der Aufwand an Vertriebserschulungen.

Auch innerhalb einer Branche oder eines Unternehmens können unterschiedliche Vertriebspersönlichkeiten gefragt sein, zum Beispiel für den Bestandskundenvertrieb und die Neukundenakquise. Und es gibt unterschiedliche Belohnungssysteme, zum Beispiel für einzelne Leistungen und für Teamleistungen, die andere Menschen anziehen und ein anderes Verhalten fördern. Die Personalberaterin rät deshalb jedem Unternehmen dazu, zuallererst ein klares Anforderungsprofil mit Blick auf den Verkaufskontext und die Firmenspezifika zu erstellen.

Wo es im Recruiting hakt

An diesen Stellen besteht in zahlreichen Unternehmen Verbesserungsbedarf im Vertriebs-Recruiting.

Recruiting-Prozess: Häufig führt ein zu langer Recruiting-Prozess dazu, dass interessante Kandidatinnen oder Kandidaten abspringen. Moderne Software hilft, das Recruiting kandidatenfreundlicher zu gestalten.

Recruiting-Kanäle: Ein Recruiting, das allein auf Stellenanzeigen basiert, führt nur selten zum Erfolg. Es empfiehlt sich ein Mix aus Active Sourcing, Social Media Marketing und bei Bedarf externer Hilfe.

Bewerberbedürfnisse: Die Wünsche der Kandidatinnen und Kandidaten an einen Job ändern sich. Viele Unternehmen versäumen es, ihre Arbeitgeberleistungen an die aktuelle Situation anzupassen.

Persönlichkeitsfaktoren: Zwischen den Persönlichkeitsfaktoren bestehen Wechselwirkungen, auf die zu wenig geachtet wird. Eine hohe Leistungsmotivation allein führt nicht zum Erfolg.

Vertriebskontext: Nicht jeder kann alles verkaufen und eignet sich für alle Vertriebsarten von Telefonakquise bis Bestandskundenbetreuung. Aber zu wenige Unternehmen erstellen individuelle Anforderungsprofile.

Auswahlinstrumente: Häufig fehlt es an einer professionellen Personalauswahl, zu der strukturierte Interviews und Assessment Center gehören, die der späteren Tätigkeit gerecht werden.

Recruiting-Beteiligte: Fachvorgesetzte, die AC-Übungen beobachten oder Interviews führen, sind selten professionell geschult. Das führt zu Wahrnehmungsfehlern und Fehlentscheidungen.

Das Anforderungsprofil als Basis

„Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb. Deshalb muss das Anforderungsprofil individuell auf die jeweilige Tätigkeit abgestimmt werden“, bekräftigt Julia Titze. Sie empfiehlt die Critical Incident Technique nach John C. Flanagan als Basis. Mit dieser Methode werden Faktoren für ein besonders effektives beziehungsweise ineffektives Verhalten bei der Arbeit erfasst. Sie sollte als Basis für die Entwicklung von Interviewleitfäden und Assessment Centern dienen.

Um diejenigen Personen auszuwählen, die das so erstellte Anforderungsprofil erfüllen, eignen sich ihrer Erfahrung nach strukturierte Interviews sowie Assessment Center. Doch beim AC begehen viele Unternehmen einen Fehler: „Häufig denken die Unternehmen, dass ihre Arbeitssituation zu komplex ist, und gestalten stark vereinfachte Aufgaben. Diese lauten zum Beispiel: ‚Verkaufen Sie diesen Stift.‘ Doch damit bilden sie in keiner Weise die Arbeitsrealität ab“, erklärt Julia Titze. „Mit einer solchen Übung können sie feststellen, ob jemand eloquent ist und auf die Person gegenüber eingeht. Sie können grundlegende Verhaltensweisen beobachten, aber ein Transfer in die Realität und die eigentliche Aufgabe ist nur selten möglich.“ Sie rät deshalb dazu, das Szenario im Assessment Center möglichst tätigkeitsnah zu gestalten. Das helfe auch den Bewerbenden, denn auch sie möchten herausfinden, ob die Tätigkeit zu ihnen passen würde. „Das erfahren sie nicht, wenn sie einen Stift verkaufen“, sagt sie.

Verbesserungsbedarf im Recruiting

Aber auch im Jobinterview lauern Fallen, weiß Julia Titze. Ein Beispiel seien Interviews, die nette Kennenlerngespräche sind, aber keine strukturierten oder halbstrukturierten Interviews. „In einem Kennenlerngespräch werden die entscheidenden Aspekte nicht herausgearbeitet: Wie sind die Persönlichkeitseigenschaften? Passt die Motivation? Wollen die Personen wirklich verkaufen oder eher beraten und vermeiden so später im Job Verkaufs- oder Akquisituationen? Stimmen die Lebensziele mit dem, was der Beruf bietet, überein? Das ist einer der häufigsten Gründe für Fluktuation“, weiß sie.

An anderen Stellen im Vertriebs-Recruiting hakt es ebenfalls, angefangen bei zu langen Recruiting-Prozessen bis hin zu den typischen Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehlern bei der Personalauswahl (siehe Kasten).

„Punkte wie hohe Gehälter und Boni oder exklusive Firmenwagen haben an Bedeutung verloren, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und kontinuierliche Weiterbildung sind stärker gefragt.“



Diana Schwarzmüller, Inhaberin,
Top-Vertrieb 24

In manchen Unternehmen besteht das Problem, dass Führungskräfte im Vertrieb kleine Kopien von sich selbst rekrutieren und dass auf diese Weise äußerst homogene Vertriebsteams aufgebaut werden. Doch Diversity ist wichtig für jeden Vertrieb, damit neue Ideen entstehen können.

Die Gefahr der zu einheitlichen Vertriebsteams ist heute nur noch selten gegeben, hat Diana Schwarzmüller in ihrer Beratungstätigkeit festgestellt: „Sieht man sich in einem Unternehmen Auswertungen der Top-20-Verkaufspersonen an, ist das oft eine bunte Mischung von verschiedenen Persönlichkeiten. Diese haben gewisse Punkte gemein wie Gewissenhaftigkeit und eine große Leistungsmotivation. Dem können aber ganz unterschiedliche Motive zugrunde liegen, zum Beispiel der Wunsch, viel Geld zu verdienen, eine steile Karriere zu machen oder ein hohes Ansehen zu erreichen.“

Auch das Verhältnis von Männern und Frauen im Vertrieb wird ausgewogener. Es gibt zwar Branchen wie die Bau- oder Versicherungsbranche, in denen vornehmlich Männer im Vertrieb tätig sind, oder den Strukturvertrieb von Haushalts- und Kosmetikprodukten, bei dem der Frauenanteil überwiegt. Aber gerade in solch speziellen Bereichen kann das andere Geschlecht sehr erfolgreich sein, weil es als Musterunterbrecher heraussticht.

„Sales“ schreckt Frauen ab

Allerdings führen immer noch einige Faktoren dazu, dass Frauen im Vertrieb unterrepräsentiert sind. Ein Faktor ist die Sicherheit: Frauen haben in der Regel ein höheres Sicherheitsbedürfnis. „Eine Vertriebssituation ist maximal unsicher. Ich weiß nicht, ob ich mit einem Vertragsabschluss nach Hause gehe. Ich kann das zwar ganz gut vorbereiten, aber nicht zu 100 Prozent planen. Das schreckt viele Frauen ab“, sagt Julia Titze. Auch die Tatsache, dass Vertriebstätigkeiten häufig als selbstständige Handelsvertretung konzipiert sind, führe dazu, dass sich weniger Frauen angesprochen fühlen. Denn für viele gelte immer noch die Devise: Eine Festanstellung bietet weniger Risiken, wenn

irgendwann die Familienplanung ansteht. „Für mich ist das ein Vorurteil, mit dem ich aufräumen möchte. Viele Betriebe bieten hierfür kreative Lösungen an, zum Beispiel eine selbstständige Tätigkeit in Teilzeit“, sagt sie.

Ein weiterer Faktor, der Frauen von einer Bewerbung abhält, ist das Wording in Stellenanzeigen: Vertriebspositionen werden häufig mit „Sales“ oder „Vertrieb“ bezeichnet und ziehen weniger Bewerberinnen an als beispielsweise der Jobtitel „Beratung“ oder „Consulting“. „Insgesamt identifizieren sich mehr Menschen im deutschsprachigen Raum mit dem Wort ‚Beratung‘ als mit dem Wort ‚Vertrieb‘. Damit erhalten Unternehmen eine höhere Bewerbungsquote – wenn das ihr Ziel ist“, so Julia Titze.

Geänderte Rahmenbedingungen

Die Bewerber-Pools werden kleiner, die Teams diverser, die Bedeutung professioneller Recruiting-Prozesse und Auswahlinstrumente nimmt zu. Das Vertriebs-Recruiting muss sich immer wieder neu anpassen. Dazu tragen auch äußere Einflüsse bei. „Punkte wie hohe Gehälter und Boni oder exklusive Firmenwagen haben an Bedeutung verloren, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und kontinuierliche Weiterbildung sind stärker gefragt. Auch der Wunsch nach einer Firmenkultur, die auf Wertschätzung und positivem Arbeitsklima basiert, nimmt eine höhere Priorität ein“, weiß Diana Schwarzmüller.

Auf einem Arbeitnehmermarkt müssen sich die Unternehmen stärker an die Bedürfnisse der Bewerbenden anpassen. Dazu zählt, dass sie die Personen, die Jobinterviews führen oder Assessments beobachten, auch für die Themen Empathie und Wertschätzung schulen. „Denn 18 Prozent der Bewerbenden wissen innerhalb der ersten fünf Minuten im Vorstellungsgespräch, ob sie die Stelle im Falle einer Zusage annehmen wollen oder nicht. Somit ist auch der Faktor Mensch nicht zu unterschätzen“, sagt sie.

Wie in vielen anderen Berufen kommen auch im Vertrieb neue Anforderungen auf die Fachkräfte zu, in erster Linie Lernbereitschaft und die Offenheit für neue Wege, auch für digitale Lösungen. Ansonsten werde sich bei Vertriebsberufen, die Produkte mit einem hohen Erklärungsbedarf und einer gehobenen Preisklasse im Fokus haben, wenig ändern, meint Julia Titze. „Denn Menschen wollen Menschen weiterhin live treffen. Nur die Aktenkoffer mit Broschüren werden verschwinden und durch Präsentationen auf dem Laptop oder Tablet ersetzt.“

Online-Vortrag

Am 11. März von 13 bis 14.30 Uhr sowie am 14. März von 18 bis 19.30 Uhr hält Julia Titze einen kostenfreien Online-Vortrag zum Thema „Zuhören statt Imponieren im Verkauf? Neue Erfolgspotenziale der Personalpsychologie“. Anmeldung über kontakt@dein-rueckenwind.de

Teamarbeit langfristig belohnen



Anhauen, umhauen, abhauen – das ist ein weitverbreitetes Klischee, wenn es um die Arbeitsweise im Vertrieb geht. Doch Umsatz im Akkord passt nicht zum lauter werdenden Ruf nach mehr Kundenzentrierung und Nachhaltigkeit. Außerdem führt das ausbaufähige Image des Berufsstands zu Nachwuchssorgen. Könnten neue Vergütungsformen da eine Lösung sein? Über erste zaghafte Schritte des Wandels.

Von Stefanie Hornung

● Eine hat's designt, einer hat's besorgt, eine hat's finanziert, einer hat's verkauft und die Kundin findet's toll – Teamwork eben. Das ist die Story eines aktuellen SAP-Werbevideos. Der Vertrieb – ein Teamplayer wie alle anderen auch? „Ohne Teamwork ist Softwarevertrieb nicht denkbar, insbesondere nicht im Direct Sales“, erklärt Cawa Younosi, Head of People Germany bei SAP. Es gebe viele Schnittstellen zur Produktentwicklung, zum Pre-Sales oder den Vertragsabteilungen. Entscheidend sind Kenntnisse der Kundenprozesse und langfristige Kundenbindung. „Verkaufen und dann wegrennen“, funktioniere in dem Bereich nicht.

„Heute kümmern sich nicht mehr nur einzelne Mitarbeitende um einen Kunden, sondern dieser hat ganz viele Touchpoints mit einem Unternehmen“, meint auch Christina Riess, Vorständin des Bundesverbands der Vertriebsmanager, einer Non-Profit-Organisation mit rund 1.200 Mitgliedern – alles Führungskräfte in vielfältigsten Vertriebsfunktionen. Doch während in anderen Tätigkeitsfeldern individuelle Anreize immer häufiger Team- und Unternehmenszielen weichen, um Teamwork statt Einzelkämpfertum zu fördern, tut sich im Vertrieb wenig. „Über 90 Prozent der Unternehmen incentivieren noch nach alten Vergütungsmodellen, mit Provisionen, die an individuelle Ziele geknüpft sind.“ In Großunternehmen seien die Einkommen dennoch relativ sicher. Je kleiner der Betrieb, desto häufig gingen Beschäftigte aber mit dem halben Gehalt nach Hause – also nur mit dem fixen Anteil. Sorgen bereitet ihr auch die Schlagzahl in der New Economy rund um Software-as-a-Service (SaaS). Oft würden hier monatliche Umsatzziele ausgegeben, um Geschäft zu generieren oder Investoren mit hohen Zuwächsen zufriedenzustellen.

Monster macht agil

Doch es gibt sie, die anderen Ansätze. Bei Monster etwa, wo neue Services das klassische Geschäft mit Stellenanzeigen ergänzen. „Die Dynamik im Recruiting ist so groß, dass Arbeitgeber selbst kaum noch den Überblick behalten können“, meint Agile Sales Coach Maike Woitschach. Mehr als 13 Jahre ist sie im Unternehmen, hat als Vertrieblerin angefangen und ist zur Teamleiterin aufgestiegen. Vor gut zwei Jahren kam dann ihre Chefin Anja Freitag, die den Bereich Mittelstandskunden im DACH-Raum leitete, mit dieser Idee: agiler Vertrieb. Die Sales-Teams sollten fortan mit Scrum-Methoden in Selbstorganisation flexibel auf die Bedürfnisse der Kundschaft eingehen. Und selbst über Vorgehensweisen und Rabatte entscheiden – ohne Go von oben.

Heute sind nur die Rahmenbedingungen wie das CRM-System, das Umsatzziel oder die Produkte gesetzt. Es herrscht das Pull-Prinzip: Gemäß den eigenen Stärken nimmt sich jeder passende Arbeitspakete. „Das ist wie im Fußball: Das Spielfeld ist begrenzt, aber darauf können die Spieler frei agieren“, so Woitschach. „Der eine liebt die Recherche, andere die Neukundenakquise oder die Kundenbindung“, sagt die Ex-Teamleiterin zur neuen Arbeitsaufteilung. Für den Vertrieb, der normalerweise sehr hierarchisch organisiert und auf die Verkaufsstars fokussiert ist, ist das eine kleine Revolution. Die Messis ihres Metiers schießen aber laut Maike Woitschach die Tore auch nicht alleine. „Jemand, der vorne stürmt, braucht hinten die Abwehrspieler.“ Damit echter Teamspirit entsteht, stellte man die individuellen variablen Gehaltsanteile im gleichen Verhältnis auf Teamziele um. Das Fixum macht 65 Prozent aus, der variable Anteil 35. „Individualziele sind der Tod des agilen Vertriebs“, weiß Maike Woitschach.

Zunächst starteten 2019 zwei Vertriebsteams in einem agilen Piloten, bevor 2020 weitere Teams folgten. In einem mehrtägigen Barcamp beschäftigten sich die Mitarbeitenden mit wichtigen Steps und Begrifflichkeiten. Externe Coachs standen zur Seite und die ehemaligen Teamleitungen bekamen zweimal eine fünftägige Schulung und Video-Coaching zu ihrer neuen Rolle als Agile Sales Coaches. Hinzu kamen der Support der Geschäftsführung und offene Kommunikation. Die Stärken jedes Teammitglieds waren Thema und alle konnten ihre Ängste und Bedenken äußern. Doch der Lernprozess braucht Zeit. „Häufig wurde ich anfangs noch gefragt: ‚Kann ich das Angebot so an die Kunden rausschicken?‘“, erinnert sich Woitschach. Heute wüssten die agilen Vertriebler selbst einzuschätzen, was ihre Arbeit wert ist und wie weit sie den Kunden entgegenkommen können, ohne ihre Umsatzziele zu gefährden. Keiner sagt mehr: „Das ist mein Kunde“ oder „Ich habe heute Umsatz gemacht“. Wenn es zur Buchung kommt, jubeln alle gemeinsam. Ein Ausgleich für weniger Differenzierung über Provisionen bleiben klassische Gehaltsbänder fürs Fixgehalt, in die Beschäftigte je nach Verkaufsgeschick, Branchenkenntnis und Erfahrung eingruppiert werden.

Freitag kombiniert Fixgehalt mit Gewinnbeteiligung

Bei der Züricher Freitag Lab AG, die Taschen und Accessoires aus Lkw-Planen herstellt, gibt es im Vertrieb nicht einmal Teamprovisionen. Der Fokus liegt auf dem Fixgehalt. Grundlage dafür sind vier Lohnstufen. „Die Gehaltsbänder richten sich nach der Komplexität der Aufgaben und den nötigen Fachkenntnissen, der Problemlösungskompetenz sowie der strategischen Verantwortung“, erklärt Creative Director Pascal Dulex, der auch für die Organisationsentwicklung verantwortlich ist. Das Unternehmen arbeitet nach holokratischen Prinzipien, sodass die Beschäftigten mehrere Rollen haben können. Um das System nicht zu kompliziert zu machen, richten sich die Fixgehälter jeweils nach derjenigen Lohnstufe, in der sich die meisten Rollen einer Person befinden.

Jemand produziert die Ware, andere kommunizieren sie und wieder andere verkaufen sie. Warum sollte man nur im Verkauf von einer Lohnvariable profitieren?



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und engagiert sich als Mitglied des „New Pay Collective“ für die Weiterentwicklung von Vergütungsmodellen.

Etwa 80 der rund 250 Beschäftigten arbeiten im Verkauf. Die meisten Sales-Mitarbeitenden bewegen sich in verschiedenen Lohnstufen. Denn es gibt wesentliche Rollenunterschiede im Kreis „Distribution & Place“, dem übergeordneten Sales-Kreis. Diese reichen vom einfachen Teilzeitverkauf bis zu strategischer Verantwortung. Bei den einen ist das Spielfeld begrenzt, etwa beim Verkauf in einem der Freitag-Stores. Bei anderen geht es um komplexere Fragen von Kanalmix, Markterschließung oder Reseller-Wahl und -Ansprache. In allen Ländern hat mindestens eine Person für die Marktstrategie den Hut auf.

Die Bewertung, wo jemand innerhalb des Gehaltsbands rangiert, nehmen die Lead Links, die in den thematischen Kreisen eine Führungsrolle haben, gemeinsam mit „Moneypenny“ vor, einer Person aus HR. In allen Bereichen – also auch im Vertrieb – soll die Einschätzung nicht im luftleeren Raum stehen. Deshalb wurde der „Circle Review“ eingeführt: Alle Mitglieder eines Kreises setzen sich zusammen und beurteilen sich nach einem wertschätzenden Feedback-Prozess gegenseitig. „Wir sind gerade dabei, die Methode Objectives and Key Results (OKRs) einzuführen. Die Kreise sollen dann aus übergeordneten mittelfristigen Zielen im Quartalsrhythmus kreisspezifische Ziele ableiten, die durch drei bis fünf messbare Resultate konkretisiert werden“, so „Culture Coach“ Pascal Dulex. On top zum Grundgehalt gibt es ab einer gewissen Zielmarke eine Ebit-basierte Erfolgsprämie. Die Ausschüttung ist zu 70 Prozent vom Grundgehalt abhängig, zu 20 Prozent für alle gleich, und für zehn Prozent bestimmen Personen in der Rolle „Non Profit Investor“, wofür Freitag diesen Anteil einsetzt oder spendet. Der Vertrieb hat da keine Sonderstellung: „Jemand produziert die Ware, andere kommunizieren sie und wieder andere verkaufen sie. Warum sollte man nur im Verkauf von einer Lohnvariable profitieren?“, fragt Pascal Dulex.

SAP: Kein Veränderungsdruck

Bei SAP zeigt sich ein anderes Bild. Je nach Funktion und Rolle gibt es einen variablen Anteil – beim Direct Sales zwischen 35 und 50 Prozent Provisionsanteil am Jahreszieleinkommen, zum Großteil abhängig von Verkaufs- oder Account-Quoten je nach Region oder Kundensets. Üblich sind auch Sonderaktionen mit speziellem Fokus. Für entsprechende Ergebnisse zahlt SAP „SPIF-Boni“ (Special Performance Incentive Funds). Jede Führungskraft hat zudem, wie jenseits des Vertriebs auch, ein Budget für Aktien, das sie als Long Term Incentive vergeben kann, und eines für Spot-Boni, kleinere Prämien für besondere Leistungen jenseits der gesetzten Ziele.

„Die Leistung im Vertrieb lässt sich nicht nur an den Umsatzbeiträgen messen“, betont Cawa Younosi. Das sei nicht fair, da eine Zielverfehlung nicht immer an den Mitarbeitenden liege, sondern etwa am Produkt oder an den Kunden. Deshalb

müssten Führungskräfte ihre MbOs – die Zielvereinbarung im Management-by-Objectives-Prozess – umsichtig gestalten. Härtefälle oder Topleistung können Führungskräfte an ein „Compensation Committee“ geben, in dem CFO, HRD und COO der SAP Deutschland vertreten sind. Dass SAP mit dieser Praxis Forschungserkenntnissen teilweise zuwiderhandelt, ist dem HR-Manager durchaus bewusst. So hat zum Beispiel ein Feldexperiment von Professor Dirk Sliwka von der Universität zu Köln ergeben, dass persönliches Feedback der Vorgesetzten für den Umsatz mehr bringt als Boni und diese sogar die Wirkung der Feedback-Gespräche beeinträchtigen können (siehe Personalmagazin 11-2019). Der Head of People von SAP könnte sich zwar vorstellen, so wie in anderen Units auch in Teilen des Vertriebs individuelle, bonusrelevante Ziele zugunsten von Team- oder Unternehmensboni zu reduzieren oder ganz darauf zu verzichten. Er selbst hat in der SAP-Beratung einen Prozess begleitet, bei dem ein wichtiges individuelles Auslastungsziel, das regelmäßig übererfüllt wurde, von 80 auf 30 Prozent heruntergeschraubt wurde. Einige im Management hatten befürchtet, dass darunter die Performance der Einheit leiden würde. Nichts davon sei passiert, die Auslastung stieg sogar mit der Zeit. Dennoch hält Cawa Younosi die Vergütungspraxis von SAP aktuell für genau richtig. Individuelle Boni kannelisierten Teamwork nicht, solange die Führungskultur stimmt. „Wir achten darauf, dass sich Feedback-Gespräche nicht nur auf den Verkauf, sondern auf die gesamte Leistung beziehen.“ Eine Veränderung wäre laut Younosi angesichts wiederholter Rekordergebnisse wie zuletzt 2021 eine „unnötige Disruption“. Zumal sich Vertriebsmitarbeitende starke individuelle Anreize wünschten. „So tickt die Mehrheit im Vertrieb – ich wüsste nicht, wie wir davon wegkommen.“

Pluspunkt neue Arbeitskultur

„Es gibt natürlich diese Alphatierchen, die den Wettbewerb suchen“, gibt auch Christina Riess vom Bundesverband der Personalmanager zu. Doch dieser Typus sei zunehmend in der Minderheit. Immer weniger Vertriebsmitarbeitende seien bereit, sich vom Geld oder einem Bonus antreiben zu lassen, vor allem wenn er nur quantitativ und nicht qualitativ gestaltet ist. „Das ist nicht zeitgemäß.“ Deshalb möchte der Verband in diesem Jahr ein Strategiepapier zur Vertriebsvergütung veröffentlichen. Viele Unternehmen seien in ihrem „Erfolgsmodell“ gefangen. „Solange Betriebe das Gefühl haben, es läuft doch und die Umsätze stimmen, sind sie wenig veränderungsbereit. Es braucht eine starke Unternehmensführung im Schulterschluss mit HR und Vertrieb“, so die Verbandspräsidentin.

Agilität im Vertrieb ist auch bei Monster eine Besonderheit. Doch die Erfolge sind ermutigend. Der neue Teambonus hat bisher laut Maike Woitschach nicht für Konflikte gesorgt – auch die Starverkäufer seien gut ins Team integriert und niemand habe seit der Umstellung gekündigt. Auch pandemiebedingte Umsatzeinbußen und damit weniger saftige Boni hätten die Entwicklung nicht stören können. Die neue Arbeitskultur scheint attraktiv zu sein. Für Agile Sales Coach Woitschach ist das ein angenehmeres Arbeiten, ein Miteinander. „Wenn mir jemand mehr Geld bietet, ist das nicht unbedingt eine Verbesserung.“ Damit sei oft Mehrarbeit und weniger Lebensqualität verbunden. „Ich möchte nicht mehr zurück.“ ■■■



II. Strategie & Führung

Bewegung in die Organisation bringen



Die Bundesagentur für Arbeit ist der größte Dienstleister am Arbeitsmarkt. Ihre rund 115.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen Menschen und Arbeit zusammen. Als einer der größten Arbeitgeber des Bundes erfüllt sie einen gesellschaftlichen Auftrag. Um diesem auch in Zukunft gerecht zu werden, setzt sie auf ein neues Führungsmodell, um den Strukturwandel und die Transformation im Arbeitsmarkt vorausschauend mitzugestalten.

Von Christiane Schönefeld, Simone Angress-Pletsch und Hans-Joachim Gergs

● Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen stehen vor tiefgreifenden Transformationsprozessen oder befinden sich bereits mittendrin – so auch die Bundesagentur für Arbeit (BA). Die notwendige Dekarbonisierung zur Erreichung der vereinbarten Klimaziele, die voranschreitende Digitalisierung sowie andere Megatrends lösen weitreichende Veränderungen in der Arbeits- und Berufswelt aus und betreffen Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.

Auch die BA und ihre Beschäftigten müssen sich auf veränderte Kontexte einstellen. Neben Leistungsauszahlungen und klassischer Beratung bietet die BA ihren Kundinnen und Kunden auch individualisierte Beratungsleistungen und Lösungen. In der Coronakrise war und ist die BA besonders in ihrem Kerngeschäft, der Existenz- und Grundsicherung, der Förderung der Teilhabe an der Gesellschaft sowie der Arbeits- und Fachkräftesicherung, gefordert. Die Ausführung von verschiedenen Leistungen vom Arbeitslosengeld über Kurzarbeitergeld bis hin zum Kindergeld muss hocheffizient, zuverlässig und transparent ablaufen. Gleichzeitig muss die Organisation veränderte Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden aufspüren und mit neuen Produkten und Dienstleistungen adressieren.

Es geht folglich darum, sowohl hohe Qualitäts- und Effizienzstandards im Kerngeschäft zu erreichen als auch flexibel und innovativ zu sein. Mit einer Stärkung von Beratung, der sinnvollen Nutzung von Digitalisierung und Automatisierung, einer strategischen Ressourcenallokation sowie angepassten Formen der Führung und Zusammenarbeit stellt sich die BA darauf ein.

Ambidextrie als ganzheitlicher Führungsansatz

Die skizzierten Herausforderungen erfordern ein erweitertes Führungsverständnis. Das Konzept der Ambidextrie kann dabei hilfreich sein. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen und bedeutet frei übersetzt Beidhändigkeit. Gemeint ist die Fähigkeit, gleichzeitig das bestehende Kerngeschäft voranzutreiben (Exploitation oder Ausnutzung von Bestehendem) wie auch neue Geschäftsfelder zu entwi-

ckeln (Exploration oder Erkundung von Neuem). Ambidextrie steht somit in der Tradition situativer Führung.

Besonders wirksam ist Ambidextrie in dynamischen Umfeldern, die starken und häufigen Veränderungen unterworfen sind. Studien zufolge wirkt sich der Führungsansatz positiv auf die Unternehmensleistung aus, da er die Erfolgsfaktoren Stabilität und Flexibilität gleichermaßen berücksichtigt. Ambidextriefähige Führungskräfte beherrschen diese verschiedenen Handlungsfelder und wechseln flexibel zwischen ihnen je nach Kontexterfordernis. Sie halten die damit verbundenen Spannungen aus und bleiben handlungs- und entscheidungsfähig.

Zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsgestaltung

Das neue Führungsverständnis der BA, bestehend aus Grundsätzen und einem Führungsmodell, basiert auf dem Konzept der Ambidextrie. Es ermöglicht den ausgewogenen Umgang mit Veränderungen, Spannungspolen, Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen. Das Führungsverständnis soll Führungskräften ...

- eine gemeinsame Orientierungsgrundlage geben, was gute und beidhändige Führung in der Bundesagentur für Arbeit bedeutet,
- für den Führungsprozess relevante Ebenen aufzeigen und damit Perspektiven und das Verhaltensrepertoire von Führungskräften erweitern,
- Transparenz über ihre Rollen und Verantwortungsbereiche vermitteln,
- ermöglichen, ihr Führungshandeln, ihre Stärken und ihre persönliche Weiterentwicklung zu reflektieren,
- konkrete Pfade aufzeigen, wie sie Ambidextriefähigkeit erlangen und diese an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben können.

Folgende Grundsätze gelten als handlungsleitend:

- Die Bedarfe unserer Kundinnen und Kunden sind für uns leitend und wir richten unser Denken und Handeln daran aus.
- Wir planen unsere Ziele vorausschauend und setzen unsere Ressourcen und Kompetenzen wirtschaftlich ein.

- Wir haben Gestaltungsspielräume und nutzen sie.
- Wir kommunizieren mit klarer Haltung.
- Wir handeln partnerschaftlich und verlässlich und haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut.

Entwicklungsprozess

Bei der Entwicklung des Führungsmodells wurde auf interne und externe Analysen und Erfahrungen zurückgegriffen. In Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung und dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Regensburg wurden beispielsweise über 30 Führungsmodelle analysiert und daraus die zentralen Dimensionen für das ambidextre Führungsmodell der BA abgeleitet. Insgesamt wichtig: die Synthese der Beiträge von Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Bereiche in der BA.

Vier Ergebnisbereiche

Im Führungsmodell der BA impliziert Führung immer den Blick auf das Tagesgeschäft und die Zukunftsgestaltung. Führungskräfte orientieren sich sowohl an ihren externen Interessengruppen, wie Kundinnen und Kunden, als auch an ihrer Organisation und ihren internen Interessengruppen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das Führungsmodell formuliert, in welchen Rollen eine Führungskraft – getragen von persönlichen Kompetenzen, Einstellungen und Werten – welche Resultate erreichen sollte, um gemeinsam mit den

Mitarbeitenden die aktuellen und zukünftigen Organisationsziele zu verfolgen. Dafür werden vier Ergebnisbereiche definiert. Führungskräfte ...

- unterstützen und fördern Menschen,
- sorgen für Struktur,
- sichern gute Ergebnisse,
- gestalten Zukunft.

Wie eine Führungskraft die vier Ergebnisbereiche wahrnimmt und priorisiert, wird, je nach Führungsebene, Funktion, Situation und Zielstellung, unterschiedlich sein. In jedem der vier Ergebnisbereiche werden konkrete Verhaltenserwartungen an die Führungskraft beschrieben.

Für jeden Ergebnisbereich sind deshalb jeweils vier beziehungsweise fünf Dimensionen oder Verhaltensdimensionen definiert, die wiederum mit konkreten Verhaltensbeschreibungen hinterlegt sind. Die insgesamt 17 Verhaltensdimensionen dienen den Führungskräften als Orientierungspunkte für die Gestaltung der Ergebnisbereiche.

Bewegung zwischen den Ergebnisbereichen

Idealtypisch bewegt sich eine beidhändige Führungskraft flexibel zwischen den Ergebnisbereichen und balanciert dabei mögliche Zielkonflikte und Widersprüchlichkeiten aus. Sie entscheidet, je nach externen und internen Rahmenbedingungen, welchen Ergebnisbereich und welche Rolle sie prioritär verfolgt, wann sie flexibel in eine andere Rolle wechselt und wie sie die einzelnen Rollen – und mit wessen Unterstützung – wahrnimmt.

Diese „Bewegung“ zwischen den Ergebnisbereichen erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion. Die ambidextre

Führungskraft überprüft ihr Führungsverhalten kontinuierlich auf Wirksamkeit und Menschlichkeit und reflektiert systematisch, mit welchem Führungsverhalten sie den jeweiligen Anforderungen am besten gerecht wird. Sie lässt sich kontinuierlich auf andere Perspektiven ein, führt unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen und stärkt den gemeinsamen Dialog. Ergeben sich Spannungen und Konflikte zwischen den Ergebnisbereichen, erkennt die ambidextre Führungskraft diese nicht nur, sondern thematisiert sie offen und findet einen konstruktiven Umgang damit. Sie integriert Widersprüche, die sich aus den unterschiedlichen Ergebnisbereichen ergeben, und bleibt handlungsfähig. Neue Situationen begreift sie als Lernchance.

Führung nach Kontext und Situation

Die wesentliche Qualität einer ambidextren Führungskraft besteht darin, zu wissen, wann sie welchen der vier Ergebnisbereiche (verstärkt) in den Blick nehmen muss. In Situationen, in denen nach kreativen, neuen Lösungen gesucht werden muss (Exploration), stehen die Ergebnisbereiche „Gestaltet Zukunft“ und „Unterstützt und fördert Menschen“ im Fokus. In Situationen, in denen es um das effiziente Management des Tagesgeschäfts und um inkrementelle Verbesserungen in Strukturen und Prozessen geht (Exploitation), gilt dies eher für die Ergebnisbereiche „Schafft Struktur“ oder „Sichert Ergebnisse“.

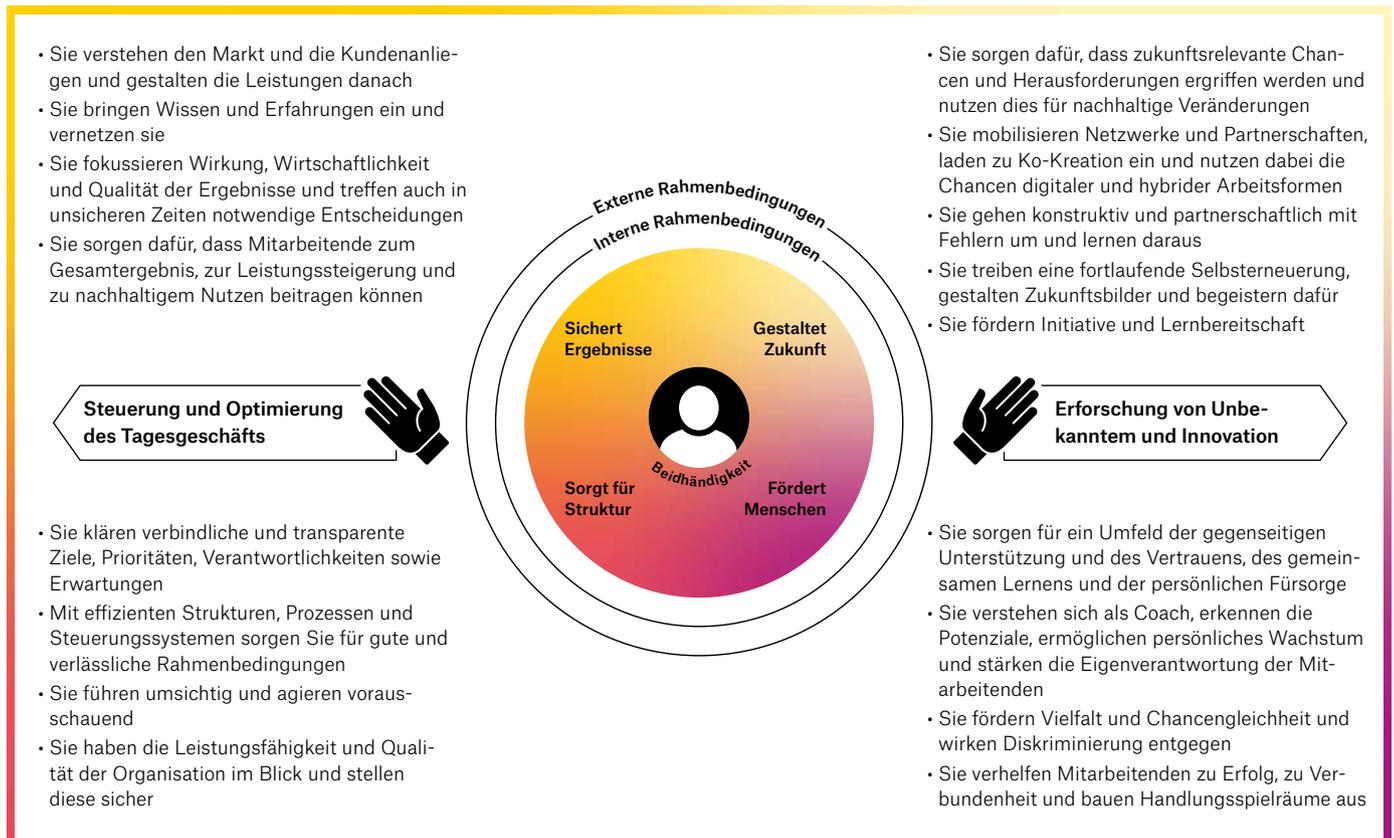
Ambidextre Führungskräfte im Sinne des Führungsmodells der BA zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle vier Ergebnisbereiche im Blick behalten, miteinander orchestrieren, verbinden und mögliche Widersprüche integrieren. Sie reflektieren regelmäßig, was für ihren Verantwortungsbereich die situativ erforderliche Mischung zwischen Exploitation und Exploration ist. In diesen Spannungsfeldern gibt es keine einfachen Lösungen, häufig kein Richtig oder Falsch.

Die ambidextre Führungskraft nimmt sich bewusst dieser Ambiguität an und kann, wenn es die Situation erfordert, zielgerichtet zupacken, Ziele definieren und die Ergebnisse nachhalten, aber auch aufmerksam zuhören und ihr Wissen weitergeben. Sie kann mal die Richtung vorgeben und dann wieder kooperativ mitgehen. Sie ist selbstbewusst und selbstreflektiert, bin-

Projektverlauf und Ausblick

Anfang Dezember 2021 ging das Projekt in die Kommunikations- und Einführungsphase. Viele Führungskräfte konnten sich schon gleich zu Beginn mit der Idee der beidhändigen Führung identifizieren. In den nächsten Schritten werden Trainerinnen und Trainer sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausgebildet, die die Einführung des Modells mit den rund 8.500 Führungskräften der BA unterstützen. Dabei wird ein erster wichtiger Schritt sein, die formulierten Verhaltenserwartungen gemeinsam vor Ort flexibel und dynamisch auszugestalten. Aus den im Verlauf des Projekts gewonnenen Erkenntnissen soll eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Führungsmodells erfolgen.

Konkretisierung von Kompetenzen und Verhalten für beidhändige Führung



det ein, baut Brücken und vermittelt zwischen den Ansprüchen und Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen.

Ambidextrie kennen und können

Das neue Führungsverständnis der BA ist für Geschäftsführungen, Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA verbindlich und bildet die Grundlage für die Gestaltung von Führungskräfteentwicklung wie auch -auswahlentscheidungen.

Damit die Vorgesetzten einen guten Zugang zum Führungsmodell finden, wurden unterschiedliche Formate und Instrumente zur Orientierung, zum Austausch und zur Kommunikation entwickelt, die in der Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit und in den regionalen Bildungs- und Tagungsstätten zum Einsatz kommen.

Alle Entwicklungsangebote für Führungskräfte (auch auf Team- und Organisationsebene) werden innerhalb der nächsten Monate so angepasst, dass sie einen klaren Bezug zum Führungsmodell aufzeigen und relevante Kompetenzen stärken.

Ganz im Sinne des Ergebnisbereichs „Unterstützt und fördert Menschen“ soll das Modell als Gesprächsgrundlage für Erwartungs- oder Feedback-Dialoge zwischen Führungskräften und ihren Teams dienen. Der Abgleich von Selbst- und Fremdbild ermöglicht eine individuelle oder gemeinsame Standortbestimmung, Reflexion und die gezielte Weiterentwicklung mit Angeboten wie Seminaren, Coaching, Mentoring und Peer Learning.

Um die Konsistenz und Konsequenz im Gesamtsystem der Organisation zu gewährleisten, werden auch die relevanten HR-Prozesse und -Systeme wie etwa Tätigkeits- und Kompetenzprofile an das neue Führungsmodell angepasst.

Heute ans Heute und Morgen denken

Mit ihrem Führungsmodell „Beidhändige Führung zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsgestaltung“ erweitert die BA vor dem Hintergrund vielschichtiger und unterschiedlicher Anforderungen die Handlungsmöglichkeiten ihrer Führungskräfte. Sie ermöglicht Führungskräften –

gemeinsam mit ihren Teams –, das Tagesgeschäft und künftige Aufgaben in den Blick zu nehmen und Lösungen zu finden. Als Teil eines kontinuierlichen Selbsterneuerungsprozesses der BA stärkt ambidexre Führung die Organisation in einer Welt, in der Transformation Alltag ist, Resilienz noch wichtiger wird und die Attraktivität eines Arbeitgebers wesentlich von der erlebten Führung abhängt. ■■■

CHRISTIANE SCHÖNEFELD ist Vorstand Ressourcen und Finanzen bei der Bundesagentur für Arbeit. Sie initiierte die Weiterentwicklung des Führungsmodells der BA.

SIMONE ANGRESS-PLETSCH ist Senior-Expertin für Führungskompetenz und Strategievermittlung an der Führungsakademie der BA. Sie leitet die Entwicklung und Einführung des neuen Führungsmodells.

DR. HANS-JOACHIM GERGS ist Partner der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfeO GmbH), einer Ausgründung der Universität Regensburg. Er forscht zum Thema Ambidextrie.

Aktiver Kurswechsel

Veränderungen anzugehen, wenn das Bestehende noch gut funktioniert, fällt vielen Unternehmen schwer. Nicht so dem Übertragungsnetzbetreiber 50 Hertz, der sich entschied, frühzeitig zu handeln, seinen HR-Bereich zu transformieren und sein Spektrum zu erweitern. Inzwischen wächst HR in seine neue Rolle als Organisationsentwickler und Berater.

● Als Sylvia Borchering 2019 als Arbeitsdirektorin zu 50 Hertz kam, war vieles im grünen Bereich. „HR war gut aufgestellt, die Prozesse funktionierten, die Personalerinnen und Personaler waren im Unternehmen angesehen“, sagt Borchering. Auf den ersten Blick schien der Veränderungsdruck gering. Im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung und der Energiewende – und damit verbundenen Veränderungen in den Geschäftsmodellen – kamen ihr Fragen: Wann kommen wir mit dem aktuellen Set-up in HR, das stark auf Unterstützung entlang des Mitarbeiterlebenszyklus ausgerichtet ist, an unsere Belastungsgrenze? Inwieweit ist HR bereits in allen Bereichen Teil der Wertschöpfung? Können wir mit der Veränderungsgeschwindigkeit im Business Schritt halten?

Für das Führungsteam waren die Antworten und das HR-Zielbild schnell gefunden: HR als starker Partner und proaktiver Gestalter – in der Organisationsentwicklung ebenso wie in der digitalen Transformation. Doch was bedeutet das genau? Die Arbeit von HR sollte stärker im Business integriert sein und einen sichtbaren Mehrwert für seine Kunden leisten. Gleichzeitig sollte HR eine Doppelrolle bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie von 50 Hertz einnehmen: Einerseits soll HR selbst als Rollenmodell bei der Digitalisierung vorangehen – und anstelle von festen Stellen mit flexiblen Rollen agieren; andererseits die Rolle des Enablers annehmen, neue Formen der Zusammenarbeit (New Work) fördern sowie die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation vorantreiben.

Diese umfassende HR-Transformation, die bei laufendem HR-Geschäft unter Beibehaltung der gewohnten Servicequalität erfolgen musste, wird von Lisa Besler und ihrem Führungsteam verantwortet. Seit 2019 begleitet HR Pepper Management Consultants den Prozess. Mittlerweile hat sich die Arbeit aller Beteiligten in HR grundlegend verändert. Aus drei Fachgebieten sind 17 End-to-End-verantwortliche Produktteams geworden. Überwiegend eng geführte HR-Mitarbeitende haben sich zu eigenverantwortlich agierenden Menschen entwickelt, die je mehrere Rollen ausfüllen. Wie die Transformation entlang der Dimensionen des „Human Business Designs“ (Abbildung 1) gelang, zeigt folgende Fallstudie.

1. Kultur und Führung

HR soll konsequent neue Formen der Zusammenarbeit im eigenen Bereich erproben und umsetzen, auch um die Erfahrungen für andere Bereiche von 50 Hertz nutzbar zu machen. In diesem

Sinne fand eine Auseinandersetzung mit der Organisation, ihren Abhängigkeiten im Verbund der Elia Gruppe und den strategischen Treibern für die nächsten Jahre statt. In mehreren Workshops mit dem Führungsteam wurde ein Selbstverständnis von HR entwickelt, das dem Zielbild moderner, innovativer, effizienter und kundenorientierter Personalarbeit gerecht wird. Darin hat HR eine klare Meinung, fordert das Business auch mal heraus, gestaltet Erlebnisse, entwickelt und optimiert seine Produkte im Sinne des Kundennutzens und agiert mit Wirksamkeit als oberste Prämisse. Für alle Beteiligten bedeutet dies ein Denken im Sinne von End-to-End-Verantwortung, ein hohes Maß an Selbststeuerung und eine konsequente Zusammenarbeit über bisherige Team- und Fachbereichsgrenzen hinweg.

Learning: Das HR-Selbstverständnis ist ein wichtiger Orientierungspunkt für alle Beteiligten in der HR-Transformation. Es reicht nicht aus, dieses einmal gemeinsam zu definieren. Vielmehr muss es im Verlauf der Transformation ständig präsent sein und das Erlebte vor diesem Rahmen reflektiert werden – gerade dann, wenn die neue Haltung auf Irritation im Business stößt.

2. Produkte und Services

Um eine Stärkung der Business- und Kundenorientierung zu erreichen, wurde eine Produktperspektive eingenommen: Welches Wertangebot soll dem Business angeboten werden – jetzt und in Zukunft? Das Leistungsangebot des Personalbereichs

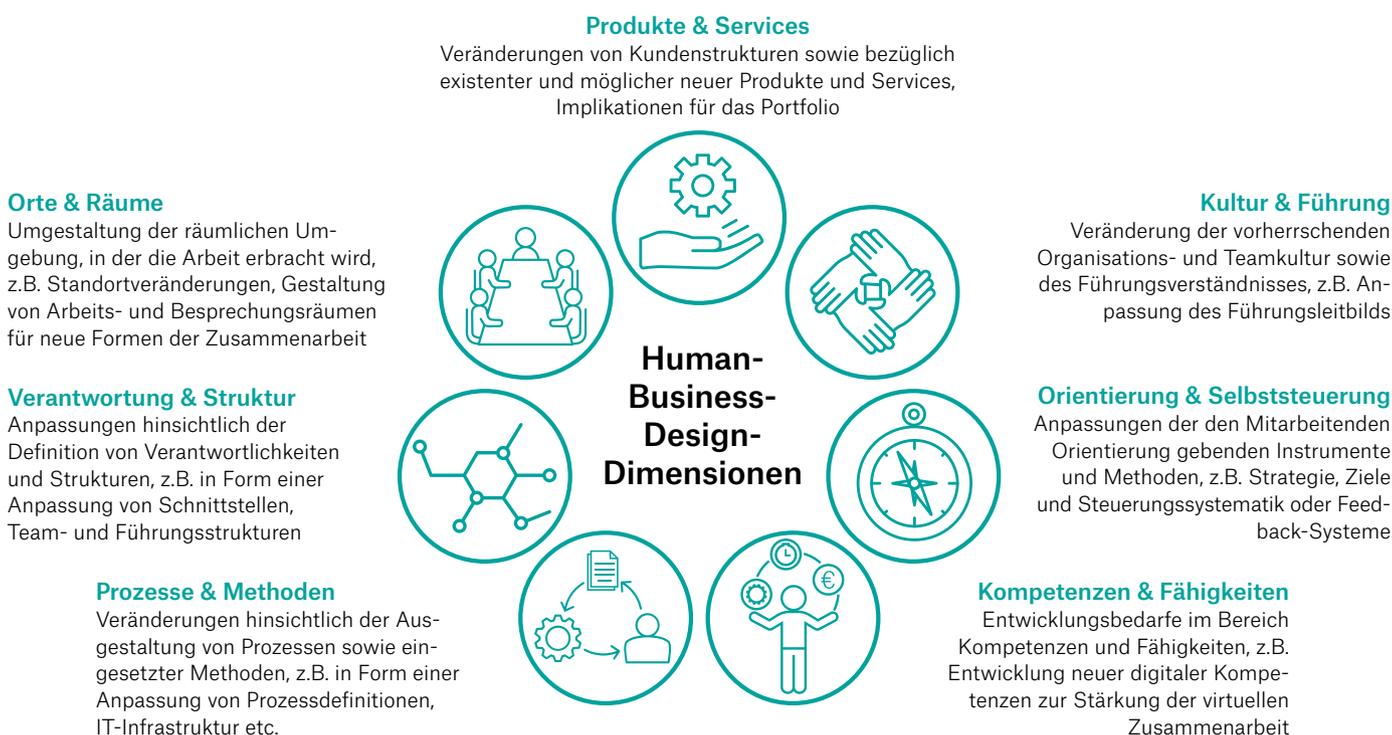
wurde neu gedacht und im Sinne eines Produktportfolios aus Kundenperspektive gestaltet. In einem iterativen Prozess wurden strategische und operative Produkte zu insgesamt 17 Produktgruppen gebündelt. Dabei wurden den bestehenden Produkten neue Produkte hinzugefügt, die auf das definierte Selbstverständnis von HR und den veränderten Wertbeitrag einzahlen. Dazu zählen Themen wie interne Beratung, Change Management und Diversity.

Learning: Bei der Erarbeitung des Produktportfolios war wichtig, dass es dem Business und externen Stakeholdern eine klare Übersicht über alle Services, die HR anbietet, gibt. Außerdem sollte es aus Sicht der Nutzer und nicht aus Sicht von HR formuliert sein. Das war im Prozess nicht immer einfach. Hier hilft es, Vertreterinnen und Vertreter des Business einzubinden.

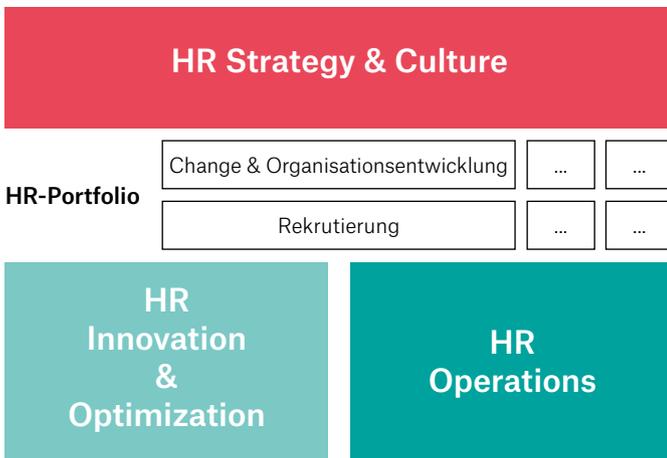
3. Verantwortung und Struktur

Um das im neuen und erweiterten Produktportfolio definierte Leistungsangebot auf die Straße zu bringen, wurde ein Rollen- und Strukturkonzept entwickelt (vergleiche Abbildung 2 und 3). Zugrunde gelegt wurde ein ambidextres Organisationsdesign, das „HR Operations“ und „HR Innovation & Optimization“ ermöglicht. Im Modus „HR Operations“ werden das Tagesgeschäft erledigt und die Kernprozesse verbessert. Dagegen will „HR Innovation & Optimization“ die HR-Produkte und die Art und Weise, wie für Kunden Wertschöpfung erbracht wird, verbessern.

Das Human-Business-Design-Modell identifiziert die Stellhebel einer Transformation



Strukturkonzept



Strategy & Culture bildet den Rahmen für das „Was“ und das „Wie“ der Leistungserbringung.

So soll langfristig gleichbleibende Qualität in den Grundservices gesichert und gleichzeitig Raum für neue Themen wie Change und Organisationsentwicklung durch eine klare Rollen-zuteilung geschaffen werden.

Entsprechend dem Strukturkonzept wurden Haupt- und Nebenrollen definiert. Anstatt einer Stellenbeschreibung zu folgen, soll jeder und jede eine Haupt- und idealerweise zwei Nebenrollen bekleiden. So kann HR flexibler auf organisationale Anforderungen reagieren. Gleichzeitig werden an den Schnittstellen Effizienz sichergestellt und Expertise gebündelt – und auch mehr individuelle Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.

Insgesamt wurden zehn neue Rollen geschaffen und auf die drei Themenfelder HR Operations, HR Innovation & Optimization und HR Strategy & Culture aufgeteilt (siehe Abbildung 3).

Im November 2020 wurde der Betrieb in HR Operations mit den zentralen Rollen HR Consultants, Produktgruppenverantwortliche und Produktmitarbeitende erfolgreich überführt. Die weiteren Rollen in HR Optimization & Innovation sowie HR Strategy & Culture wurden sukzessive im Jahr 2021 eingeführt.

Learning: Die Umstellung von einer Stelle auf mehrere Rollen pro Person erfordert ein erhöhtes Maß an Selbstreflexion. Die Person muss sich ständig darüber im Klaren sein, in welcher Rolle sie gerade ist (Verantwortlicher für ein Thema, Mitarbeitender in einem Team, Experte, Führungskraft et cetera) und entsprechend reagieren. Alle Beteiligten müssen das einüben.

4. Prozesse und Methoden

Die neue Produktgruppenlogik, das Rollenkonzept und der Anspruch einer End-to-End-Verantwortung brachten Veränderungen hinsichtlich der Abläufe von Prozessen sowie eingesetzter Methoden. Das wirkte sich auch auf die IT-Infrastruktur aus. So wurde beispielsweise ein digitaler Onboarding-Prozess ent-

wickelt, der alle Stakeholder berücksichtigt – aufnehmender Bereich, Facility Management und IT. Die weitere Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse wird aktuell mit der Einführung von SAP Successfactors (SF) vorangetrieben.

Für den fachgebiets- und teamübergreifenden Austausch der Rolleninhaber innerhalb des Personalbereichs wurde eine Serie von Koordinationsmechanismen (zum Beispiel Portfoliorunden für die Produktangebote, Business Needs & Solutions mit kollektiver Fallberatung) erarbeitet und eingeführt.

Learning: Die Koordinationsmechanismen, die den Informationsaustausch und die Entscheidungen sicherstellen, sind elementarer Bestandteil des Struktur- und Rollenkonzepts. Es ist wichtig, für die einzelnen Formate jeweils zu definieren, was das Ziel des Formats ist, wer beteiligt sein muss (und wer auch nicht); ebenso welche Entscheidungen getroffen werden können und sollen, in welchem Turnus das Format stattfindet und wer dafür verantwortlich ist.

5. Ressourcen und Fähigkeiten

Die Arbeit in den neuen Rollen und im HR-Selbstverständnis, das teils neue oder veränderte Produktportfolio, die Anwendung neuer Technologien und Tools sowie die Pandemie, durch die die Arbeit größtenteils remote stattfand, stellten enorme Herausforderungen an alle Mitarbeitenden in HR dar. Die Produktgruppenverantwortlichen mussten sich beispielsweise in agilen Arbeitsmethoden (zum Beispiel Reviews und Retrospektiven im Team), im Produktmanagement oder der Produktentwicklung weiterentwickeln. Darüber hinaus sollten sie Trends und Entwicklungen in der HR-Szene im Blick behalten. Am Beispiel der HR Consultants hieß das: Sie mussten ihr Wissen im Bereich der Change-Begleitung und Organisationsentwicklung vergrößern. Außerdem mussten sie ihre Beratungsfertigkeiten und Vorgehensmodelle verbessern und einüben – beispielsweise indem sie ein Business Canvas pro Betreuungsbereich erarbeiten oder einen Fragenkatalog zur Klärung von Aufträgen. Themenübergreifend lag der Fokus der Befähigung einzelner Rolleninhaberinnen und -inhaber darin, Selbststeuerung und Eigenverantwortung anzuregen sowie laterale Führung zu



KERSTIN PROTHMANN ist Partnerin bei HR Pepper und versteht sich als Brückenbauerin zwischen der traditionellen und der „neuen Arbeitswelt“.



LISA BESLER ist seit rund zwei Jahren Personalleiterin bei Übertragungsnetzbetreiber 50 Hertz in Berlin.

übernehmen. Um die Mitarbeitenden in ihren neuen Rollen zu befähigen und intensiv zu begleiten, wurden zielgerichtet Workshops, Fallbearbeitung, Learning Nuggets und Toolboxen angeboten und durchgeführt.

Learning: Nachhaltiges Lernen muss auf drei unterschiedliche Ebenen einzahlen.

- **Motivation:** *Übernehme ich Verantwortung für die Themen? Welche Grundhaltung lege ich an den Tag? Was treibt mich an? Wie will ich als Rolleninhaber agieren?*
- **Kognition:** *Verstehe ich, was zukunftsfähige Personalarbeit ausmacht? Sind mir die Ziele und Wirkmechanismen klar?*
- **Kompetenzen:** *Welche Modelle, Methoden, Tools brauche ich?*

Bisherige Erfolge und weitere Schritte

Auf dem Weg hin zu einer organisationsentwickelnden, beratenden und steuernden Rolle ist der HR-Bereich von 50 Hertz bereits weit gekommen. Das komplette HR-Team ist in den neuen Rollen unterwegs, das Produktportfolio ist definiert und adjustiert und die neue Art und Weise der Zusammenarbeit, auch mit den anderen Bereichen, ist inzwischen etabliert. Dadurch konnten Fachgebietsstrukturen aufgebrochen werden. Die neu zusammengesetzten Produktteams erhielten End-to-End-Verantwortung, was unter den Mitgliedern positive Energien freisetzte. Dabei ist vor allem die Haltung und nicht die formale Organisa-

tionsstruktur Erfolgsrezept dafür, dass die Zusammenarbeit in den Teams gelingt.

Das Zielbild ist ambitioniert, gibt der Transformation jedoch eine langfristige Ausrichtung. Künftig geht es für HR darum, noch stärker die Rolle des Innovators einzunehmen, Trends zu erfassen und entsprechende Angebote für die sich verändernden Bedürfnisse im Unternehmen zu entwickeln. Damit das gelingt, müssen die Personalerinnen und Personaler das Business verstärkt in die Entwicklung neuer HR-Angebote einbinden (Stichwort: Co-Creation). Aktuell geschieht das beim gemeinsamen Projekt einer digitalen Akademie für die Weiterbildung.

Die Reise der letzten Monate zeigt: Eine Transformation gelingt nicht nebenbei und muss er- und durchlebt werden. Das braucht Ressourcen, Zeit zum Ausprobieren und Begleitung, damit Konzepte und Einmalserfahrungen sich verstetigen. Temporärer Mehraufwand muss akzeptiert und eingeplant werden. Die Gleichzeitigkeit von Prozessoptimierung, Digitalisierung, Produktinnovation, Teamentwicklung und Befähigung ist alles andere als trivial und wird das Team auch in diesem Jahr weiter fordern. Doch die Rückmeldungen aus den Geschäftsbereichen von 50 Hertz machen Mut. Die gestaltende Rolle von HR nehmen sie als positiv wahr. HR macht sich auch strategische Gedanken und schafft damit einen großen Mehrwert, lautet das Feedback – und bestärkt die Personalerinnen und Personaler darin, ihre Transformationsreise fortzusetzen. ■■■

Neue Rollen im HR-Bereich

HR Operations

HR Consultant

- Beratung zur Bereichsstrategie
- Aktives Mitwirken an der Personalplanung für den Bereich
- Klärung der Businessanforderungen
- Aktive Beratung und Umsetzung zentraler HR-Konzepte

Produktgruppenverantwortliche (PGV)

- Definition und Umsetzung des Produktleistungsversprechens (End-to-End)
- Direkte Businessberatung und Qualitätsmanagement für Produktgruppe
- Ableitung von Optimierungspotenzial

Produktgruppenmitarbeitende (PGM)

- Sicherstellung der qualitativ durchgeführten Regelprozesse
- Customizing HR-Regelleistungen
- Mitarbeit in HR-Innovationsprojekten

HR Innovation & Optimization

HR-Innovations-Projektmanager

- Entwicklung neuer HR-Produkte und Services
- Fundamentale Weiterentwicklung bestehender Produktgruppen

Projekt-Portfolio-Manager

- Priorisierung von HR-Projekten, Optimierungsbedarfen, Innovationen

HR-Kommunikation

- Organisationsweite Kommunikation zu HR-Initiativen, Produkten und Services

HR-Wissensmanager

- Aufbereitung und Zur-Verfügung-Stellen bestehenden HR-Wissens

PMO

- Schaffen notwendiger Rahmenbedingungen für Umsetzung von Projekten
- Steuerung Budgets & Ressourcen

HR Strategy & Culture

HR-Strategie

- Schaffung des Bezugsrahmens zur Unternehmensstrategie
- Ableitung der People-Strategie im Rahmen der Unternehmensstrategie
- Entwicklung der HR-Funktions-Strategie

People Manager

- Disziplinarische Führung der HR-Mitarbeitenden
- Unterstützung und Entwicklung der HR-Mitarbeitenden

Markt der Möglichkeiten

Mit ihrem neuen Programm „Connected-Works“ führt die BMW Group die Vielfalt von Beschäftigten, Aufgaben und durch die Pandemie veränderten Arbeitsweisen in einem ganzheitlichen Konzept zusammen. Und gewährt den Beschäftigten dabei ein hohes Maß an Selbstbestimmung.



Die Kombination kann die entscheidenden Vorteile bringen – am Ende zählt das beste Ergebnis.

● Im Orchester hat jeder seinen Platz: Vorne spielen die Streicher, in der Mitte die Bläser, ganz hinten setzen die Pauken Akzente. Jeder spielt auf seine Weise, doch erst im Zusammenspiel unter Führung des Dirigenten entfaltet das Orchester sein ganzes Potenzial. Am Ende erklingt ein großes Konzert, das im besten Falle Applaus erntet. So kann man sich das Arbeiten der Zukunft bei der BMW Group vorstellen: ein Orchester an Möglichkeiten. In der Praxis bedeutet das, dass Teams an dem Ort, mit der Technik und auf die Art arbeiten, die in Kombination das beste Ergebnis bringen.

Der Pilot

Um besser zu verstehen, was damit gemeint ist, lohnt sich ein Besuch in der Bremer Straße 6 in München, im IT-Zentrum des Konzerns. Hier begann Ende September 2021 ein Pilotprojekt, das alle Ideen zum künftigen Arbeiten in die Praxis umsetzt.

Die großen Glasschiebetüren öffnen sich zum Foyer. Hier gibt es eine Cafébar mit Loungemöbeln, die zum zwanglosen Treffen einladen, hier ist Kommunikation. Hinter den Eingangsschranken geht es in die Arbeitsbereiche, an einer Tür steht „Team Collaborate“; dahinter: Schreibtischinseln, mobile Regalsysteme, Sofas, White Boards, Akkustikvorhänge, die Flächen individuell aufteilen. Hier kommen Teams zum gemeinsamen Arbeiten zusammen. Andere Räume sind mit großen Bildschirmen für virtuelle Meetings ausgestattet, wieder andere sind ruhig wie Bibliotheken für konzentriertes Arbeiten. Auf den Gängen gibt es offene Kaffeeküchen für spontane Zusammenkünfte.

Die neue Gestaltung der Flächen im IT-Zentrum der BMW Group macht deutlich: Auch in Zukunft sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Büro willkommen. Doch wie dort gearbeitet wird, ist im Wandel. Gearbeitet wird künftig verstärkt hybrid: physisch präsent im Büro – mit je nach Bedarf wechselnden Arbeitsplätzen –, aber auch virtuell. Dabei kann virtuelles Arbeiten im Homeoffice erfolgen, unterwegs auf einer Dienstreise oder eben auch im Büro, etwa wenn Teams sich treffen und sich Kollegen aus dem Ausland virtuell dazuschalten. Die Vielfalt der Möglichkeiten ist das Spannende am hybriden Arbeiten. Die Teams bestimmen selbst die ideale Mischung, gemeinsam mit der Führungskraft.

Diese Verzahnung aus vielfältigen Arbeitsweisen an diversen Orten mit darauf abgestimmten Büroflächen hat mit der Pandemie einen Namen bekommen: Connected-Works. Unter dem Begriff finden alle bereits etablierten Zusammenarbeitsmodelle in der BMW Group zusammen, mehr noch: Zusammenarbeit wird einen konsequenten Schritt weiter nach vorne getrieben. Die Pandemie hat hier wie ein Beschleuniger gewirkt.

Die Erkenntnis

Die Pandemie hat wichtige Erkenntnisse gebracht. Erkenntnis eins: Die Umstellung auf Mobilarbeit gelang reibungslos. Die bereits bestehenden Vereinbarungen und eine gute IT-Infrastruktur haben sich ausgezahlt. Erkenntnis zwei: Der persönliche Austausch ist unverzichtbar. „Wir haben Erosionserscheinungen in den Teams beobachtet“, sagt Kirsten Heinrichs,

Architektin bei der BMW Group. „Das Zugehörigkeitsgefühl im Team hat gelitten, Kollegen haben sich aus den Augen verloren.“ Außerdem ist das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im rein virtuellen Raum nicht angemessen zu leisten. Sich kennenlernen, ein Netzwerk knüpfen gelingt besser von Angesicht zu Angesicht. Das Fazit war eindeutig: Virtuelle Arbeitsweisen sind nicht mehr wegzudenken, sie bestechen durch Schnelligkeit und Ortsunabhängigkeit. Gleichzeitig ist das gemeinsame Arbeiten im Büro wichtig, es stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl, schafft Identifikation. „Die Arbeit vor Ort ist für uns ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht Vernetzung und Kollaboration. Im persönlichen

Austausch liegt Innovationskraft, die wir brauchen“, sagt Ilka Horstmeier, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der BMW AG.

Die Arbeitskultur

Connected-Works ist mehr als eine Aufteilung der Arbeitszeit in Mobil- und Büroarbeit. „Dahinter steht eine Haltung“, sagt Projektleiter Thomas Sauer. Wenn Teams sich nicht mehr täglich im Büro sehen, braucht es eine neue Kultur der Zusammenarbeit, zu der Vereinbarungen gehören und in der Führungskräfte ihre Klaviatur erweitern. „Connected-Works ist keine Neuerfindung.“

Es ist eine außergewöhnliche Kombination: Personal- und Flächenmanagement sind bei der BMW Group als People & Places unter einem Dach vereint. Welche Vorteile dieses Zusammenspiel für die Arbeit der Zukunft bringt, erklären die jeweiligen Leiterinnen der beiden Bereiche Nicole Haft-Zboril und Barbara Burghardt.

Im Zusammenspiel steckt Innovationskraft

Interview Katharina Schmitt

Personalmagazin: People & Places unter einem Dach – was bedeutet das genau?

Barbara Burghardt: Bei vielen Unternehmen ist das Immobilienmanagement im Finanzressort angesiedelt. Bei der BMW Group dagegen sind Personal- und Immobilienmanagement im Personalressort verortet. Wenn wir etwa eine neue Baureihe entwickeln oder ein neues Werk bauen, sitzen ab Tag eins Personal- und Immobilienentwicklung mit am Tisch. Die Anzahl der benötigten Beschäftigten, die erforderlichen Kompetenzen wie auch das passende Arbeitsumfeld werden von Anfang an gemeinsam gedacht.

Welche Vorteile bringt das?

Dr. Nicole Haft-Zboril: Wir können durch das Zusammenspiel für den jeweiligen Be-

darf den optimal gestalteten Raum bieten. Das hat enorme Bedeutung. Bei unserer Zusammenarbeit mit Partnern wie Universitäten und dem Fraunhofer-Institut wird immer wieder deutlich, dass gelungene Raumgestaltung einen Beitrag zur Effizienz der Belegschaft leistet, ihre Bindung zum Unternehmen und die Kommunikation fördert. Dieses Wissen prägt unsere Arbeit und unsere Unternehmenskultur. So sehen wir auch Kunst als Teil unserer Gestaltungsaufgabe, und zwar schon seit 1988. Unser Art Management setzen wir ganz bewusst an den Standorten weltweit ein. Denn im Zusammenspiel Mensch und Raum steckt sehr viel Innovationskraft.

Sie sagen, dieser Ansatz wird weltweit, an allen Standorten von BMW, ange-

wandt. Das Unternehmen ist in 130 Ländern vertreten – von welcher Größenordnung sprechen wir dann hier?

Haft-Zboril: Weltweit treffen rund 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein Immobilienportfolio von 2.700 Objekten zusammen. In Summe handelt es sich um Immobilien mit einer Gesamtgröße von 18 Millionen Quadratmetern – das ist fünfmal der Central Park in New York.

Wie sieht die konkrete Umsetzung aus?

Burghardt: Wir nehmen ab einem sehr frühen Zeitpunkt einen ganzheitlichen Blick in der Planung ein. Welches Umfeld braucht ein Projekt? Wer wird zukünftig zusammenarbeiten? Wo gibt es Schnittstellen und wie platziere ich alle Akteure

Flexible Arbeitsstrukturen haben in der BMW Group schon mit der Gleitzeit 1973 ihren Anfang genommen und wurden 2013 mit der Mobilarbeit neu verankert. Nun werden die vorhandenen Strukturen auf ein neues Niveau gehoben. Das Konzept gibt einen klar definierten Rahmen vor, in dem künftiges Arbeiten stattfindet, beschreibt Prozesse, wie Teams zu ihrem individuellen Arbeitsmodell finden. Und da kommt das Orchester ins Spiel: „Connected-Works ist eine Orchestrierung der vielen Möglichkeiten zu arbeiten, die wir bei der BMW Group schon etabliert haben“, bringt es Sauer auf den Punkt.

„One size fits all‘ passt für uns nicht“, erklärt er. Connected-Works macht keine starren Vorgaben, es gibt keine klar defi-

nierte Anwesenheitsquote im Büro. Die Aufgabenbereiche in der BMW Group sind komplex und vielfältig, die Mobilität der Zukunft wird mit dem Fokus auf elektrifiziertem Fahren in eine neue Ära überführt; ebenso innovativ und vielfältig müssen die Arbeitsweisen sein. Der Fokus liegt besonders auf agilem, kollaborativem, stark vernetztem wie auch interdisziplinärem Arbeiten. Das Konzept gesteht den Teams ein hohes Maß an Freiraum ohne rigide Vorgaben zu. Die Beschäftigten legen gemeinsam mit der Führungskraft fest, wie viel virtuelles und physisch präsenten Arbeiten im Büro notwendig ist, um am Ende das beste Ergebnis zu erzielen. „Die Art der Zusammenarbeit orientiert sich am Ergebnis“, sagt Sauer. Am Ende können Teams,

in einem Gebäude für gelungene Interaktion? Diese Fragen fließen zum Beispiel in die Planung von neuen Gebäudestrukturen ein. Dadurch entsteht eine ganz andere Art der Zusammenarbeit, ein völlig neuer Geist.

Haft-Zboril: Blicken wir auf unser neues Gebäude, das Forschungs- und Innovationszentrum Nord in München: Hier finden alle Bereiche der Elektromobilität zusammen. Unten sind die Prüfstände, oben werden Elektroantriebe entwickelt, auch der Einkauf, das Lieferantennetzwerk und Kolleginnen und Kollegen aus der Produktion sind hier integriert. Diese Prozessströme werden in der Gebäudestruktur sichtbar. Alles ist offen und transparent. Hard- und Brainware kommen in einer campusartigen Atmosphäre zusammen. Wir haben der Zukunft hier einen Raum gestaltet.

Was bedeutet People & Places unter einem Dach für den künftigen Flächenbedarf?

Burghardt: Wir nutzen Flächen optimal und hinterfragen immer wieder, ob die Prozessstrukturen und die Kommunikationsbeziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Belegung optimal berücksichtigt sind. Wenn nicht, kümmern wir uns gemeinsam mit dem Immobilienteam darum, es noch besser zu machen. Am Ende muss eine Lösung stehen, die für unsere Belegschaft sinnvoll ist, aber auch mit einer effektiven Flächennutzung einhergeht. Das hat auch Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit und wird sich in den nächsten Jahren messen lassen: etwa in Bezug auf Kosten, Anzahl



Barbara Burghardt (oben),
Bereichsleiterin Personal-
management und Services,
Dr. Nicole Haft-Zboril,
Bereichsleiterin Immobilien-
management



von Fahrten oder Energieverbrauch.

Haft-Zboril: Aus der optimierten Flächennutzung ergibt sich für uns vor allem auch eine Chance zur Raumgestaltung. Denn natürlich spielt hier auch hybride Zusammenarbeit eine immer größere Rolle. Wir können – und müssen – zukunftsgerichtete Kollaborationsflächen schaffen. Für diese Angebote brauchen wir außerdem ein umfassen-

des Servicepaket. Dazu gehören Aspekte wie Barrierefreiheit, ein attraktives Gastronomieangebot und intelligente Gebäudenutzung. Ein Beispiel aus dem FIZ Nord: Hier können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Licht über ihr Handy steuern.

Welche Auswirkungen hat die Pandemie für das Arbeiten der Zukunft?

Haft-Zboril: Die Pandemie hat unsere Herangehensweise bestätigt. Ein Arbeitsort muss einen Gravitationspunkt bilden. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin muss kommen, weil es hier attraktiver ist als zu Hause. Dazu haben wir einen Werkzeugkasten an Möglichkeiten. Wir bieten mit People & Places ein Gesamtkonzept, wobei sich die Raumgestaltung am Bedarf des Menschen orientiert.

Burghardt: Uns ist in den vergangenen zwei Jahren bewusst geworden, wie wichtig es ist, die Hardware Büro mit der richtigen Software, also der Zusammenarbeit, zu verknüpfen – auch wenn gerade keine große Flächenveränderung ansteht. Die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, müssen wir immer wieder neu durchdenken, weiterentwickeln und dabei auch die Welt um uns herum im Blick haben. Wer wo wie arbeitet – da steckt Riesenpotenzial drin. ■■■

Meetings und Projekte hybride sein. Ganz nebenbei können sich dabei die unterschiedlichen Beschäftigtentypen nach ihrem Potenzial entfalten. So liegt bei manchen die Stärke im direkten Kollegenaustausch, während andere sich lieber konzentriert mit einem Detail beschäftigen. Eine solche Arbeitskultur erfordert natürlich ein Höchstmaß an gegenseitigem Vertrauen, jeder trägt Verantwortung und schafft Transparenz. Informationsschutz und Compliance gelten ebenso wie gesetzliche, tarifliche und betriebliche Regelungen uneingeschränkt.

Die Arbeitsorte

Hybrides Arbeiten braucht Räume. Wer nach der Pandemie wieder ins Büro geht, muss an einen attraktiven Ort kommen, der Begegnung, Kreativität und Identifikation ermöglicht. Auf der Pilotfläche des IT-Zentrums in der Bremer Straße sind drei Raumtypologien verwirklicht: Collaborate – Focus – Recharge, um dem Bedarf nach Zusammenkunft, Konzentration und Erholung gerecht zu werden. Flexible Büromöbel und neueste Medientechnik ermöglichen eine effiziente und multifunktionale Raumnutzung. Dabei geht es um mehr, als nur einen Schreibtisch und einen Bildschirm aufzustellen. Immobilienmanager und Personalverantwortliche sind bei der BMW Group unter People & Places zusammengefasst, ein Alleinstellungsmerkmal des Konzerns (siehe Interview). Es gibt enge Absprachen mit den Teams, welches Arbeitsumfeld sie benötigen. Die Herausforderung lautet, neue Büroheimaten zu entwickeln mit kurzen Wegen, damit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher Aufgabengebiete the-

Auf der Pilotfläche sind dem Bedarf der Mitarbeitenden entsprechend drei Raumtypologien verwirklicht: Collaborate – Focus – Recharge.

men- und funktionsübergreifend zusammenkommen können. Im IT-Zentrum etwa wurden die Softwareentwickler in unmittelbarer Nähe zu ihren jeweiligen Prozesspartnern angesiedelt, um Technologien schnell und effektiv vorantreiben zu können. „Das bringt einen echten Mehrwert“, sagt Kirsten Heinrichs. Diese Art von Flächenmanagement sei zudem wirtschaftlich. „Es gibt keine verwaisten Büros, weil das Team gerade mobil arbeitet.“

Die Umsetzung

Die moderne Zusammenarbeit setzt eine neue Haltung voraus. Um Führungskräfte und Mitarbeitende hier an die Hand zu nehmen, hat die BMW Group „Leading Connected-Works“ etabliert: eine mehrstufige Handlungsanleitung, wie Teams zum optimalen hybriden Arbeiten finden. Dabei ist die Führungskraft in einem ersten Schritt entlang einem Fragenkatalog zu einer Selbstreflexion eingeladen. Es geht darum, zu erfassen, wo das Team steht und was es braucht – eine Standortbestimmung. Der gleiche Prozess wird in einem zweiten Schritt in einem Workshop-Format auch mit dem Team durchlaufen. Am Ende stehen Vereinbarungen, die einen klaren Rahmen für die Zusammenarbeit schaffen, angefangen von festen Teamtagen im Büro, über die Frage, wo Daten abgelegt werden, wann Mobilarbeit stattfindet, bis hin zu Verabredungen, wann sich das Team zum Mittagessen trifft.

Der Führungskraft kommt in dem Prozess eine neue Rolle zu, sie soll die Zusammenarbeit orchestrieren. Die Führungskraft ist jetzt Teamcoach, die soziale Interaktion im Team gezielt initiiert. Denn die Kollegen kommen nicht mehr automatisch täglich ins Büro. Hybrid arbeiten und Nähe schaffen ist die Kunst.

Die Zukunft

Im IT-Zentrum ist mit dem Piloten der Anfang gemacht, Flächen und Arbeitsweisen zu synchronisieren. Weitere Standorte rund um den Globus werden folgen, darunter Großbritannien, die USA, Japan und China. Die jeweilige Gestaltung variiert, jeder Standort benötigt ein anderes Arbeitsumfeld.

Ist Connected-Works als neue Arbeitskultur erst mal in den Köpfen verankert und flächendeckend in die Praxis umgesetzt, bringt sie nur Gewinner hervor, ist sich Thomas Sauer sicher, da das neue Arbeiten ergebnisorientiert sei, Teams effektiver wirken könnten und jeder Mitarbeitende sich nach seinen Stärken einbringe. Zudem könnten Mitarbeitende betriebliche Interessen und private Notwendigkeiten besser vereinen.

Connected-Works ist ein Prozess mit ganz bewusst offenem Ende. Die Reise hat gerade erst begonnen, gute Ideen, neue Entwicklungen werden unterwegs mit an Bord genommen, jeder kann sich einbringen. Das Konzept nimmt unterdessen an Fahrt auf und verleiht den Potenzialen, die im kollaborativen Arbeiten stecken, eine völlig neue Schubkraft. ■■■



KATHARINA SCHMITT arbeitet als Redakteurin für das Personalmagazin selbst schon seit vielen Jahren hybrid. Die starke Zunahme dieser Arbeitsform begrüßt sie als längst fällige Entwicklung.

III. Her Management

Diversity Management



Mehr Schein als Sein

Unternehmen wollen mehr Diversität, wissen aber nicht wie. Die wenigsten Unternehmen haben klare Zielvorgaben und konkrete Maßnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion. Das zeigt eine aktuelle Studie der Personalberatung Odgers Berndtson, für die 560 Vorstandsmitglieder, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Aufsichtsratsmitglieder von zumeist mittelständischen Unternehmen befragt wurden.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in den Unternehmen oft unklar ist, wer überhaupt als divers anzusehen ist und welche Gruppen unterrepräsentiert sind. So sehen nur neun Prozent der Befragten Frauen als eine „Randgruppe“. Das mag daran liegen, dass Frauen ihrer Meinung

nach im Vergleich zu anderen „Randgruppen“ am ehesten über konkrete Maßnahmenpläne für Führungsaufgaben gefördert werden. Die Hälfte der Befragten gab an, dass sie einen Maßnahmenplan im Unternehmen haben, um Frauen in Führungsteams zu rekrutieren. Immerhin noch rund 30 Prozent haben derartige Pläne für Personen unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Für LGBTQ+ gibt es nur in rund zwölf Prozent der Unternehmen Förderungsmaßnahmen.

Die Macht der unbewussten Vorurteile („unconscious bias“) ist ein weiterer Aspekt, den die Befragten als Grund für fehlende Gender Diversity angeben. 70 Prozent der Befragten bestätigen, dass neben mangelnder fachlicher Qualität unbewusste Vorurteile durchaus ein

Kriterium bei der Entscheidung gegen einen Bewerber oder eine Bewerberin seien. Einige Unternehmen setzen gezielt Programme zur Verringerung von unbewussten Vorurteilen im Recruiting ein. Wie häufig dies der Fall ist, darüber gehen die Meinungen jedoch auseinander: Die befragten Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass solche Programme bei 50 Prozent der Besetzungen von Führungspositionen zum Einsatz kommen und bei 30 Prozent der Vorstandspositionen. Die befragten Vorstandsmitglieder und Führungskräfte sind skeptischer. Sie meinten, dass derartige Programme nur bei jeder fünften Vorstandsposition und nur zu 30 Prozent bei der Besetzung der oberen Führungspositionen eingesetzt werden. www.odgersberndtson.com



Kurz gemeldet

DIVERSITY AUDIT. Künftig wird es auch für Unternehmen möglich sein, das Diversity Audit „Vielfalt gestalten“ zu durchlaufen. Es wurde ursprünglich für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen konzipiert und wird nun in den kommenden sechs Monaten von Unternehmensvertretern, dem Stifterverband und der Charta der Vielfalt gemeinsam zu einem Unternehmensaudit weiterentwickelt. www.stifterverband.org/diversity-audit

MENTORING-PROGRAMM. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. setzt sich zukünftig noch stärker für Diversität und Chancengleichheit ein und hat dazu das Mentoring-Programm „Digitales Navi“ ins Leben gerufen. Hauptziel ist es, durch eine stärkere Vernetzung insbesondere Führungsetagen vielfältiger zu gestalten. www.bvdw.org/der-bvdw/mentoring

SOFTWARE. Mit den Lösungen „Vibe Central“ und „Vibe Index“ unterstützt der Softwarehersteller Workday Personalverantwortliche dabei, das Diversity Management voranzutreiben. VIBE steht für Value Inclusion, Belonging und Equity – also für Werte-Inklusion, Zugehörigkeit und Gerechtigkeit. Unternehmen können mit der Lösung Diversität und Integration anhand der Kategorien ihrer Wahl, wie etwa ethnische Zugehörigkeit und Geschlecht, bewerten, messen und verwalten. www.workday.com

34%

der HR-Manager sagen, dass sie über ausreichende Ressourcen verfügen, um Diversity-&Inclusion-Initiativen zu unterstützen.

Quelle: Studie „Understanding the Landscape“ von Culture Amp

Pride Index 2021

Die 10 LGBTQ+freundlichsten Unternehmen

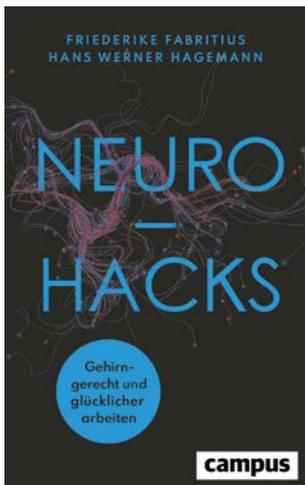
1. Platz Allianz
SAP
McKinsey & Company
2. Platz Accenture
Pfizer Deutschland
3. Platz Axa
Bayer
4. Platz Alix Partners
5. Platz Arvato Financial Solutions
Metro

Quelle: UHLALA Group

Weiterbildung zum Diversity Manager

| | |
|---|---|
| Ausbildung zum/zur zertifizierten Diversity Manager*in | Institut für Diversity Management www.diversity-institut.de |
| Diversity Management | IU International University www.iu-akademie.de/weiterbildungen/diversity-management/ |
| Weiterbildungsstudium Diversity Management (WSDM) | Eo Ipso GmbH www.eoipso.gmbh/lehrgaenge/wsdm |
| Ausbildung Diversity Manager*in | Living Diversity www.living-diversity.de |
| Diversity Management – Grundlagen | Institut für Managemententwicklung www.lfm-business.de |

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Friederike Fabritius, Hans Werner Hagemann: *Neurohacks*. Campus, 2021, 19,95 Euro



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

Wenn Sie wissen, wie Ihr Gehirn funktioniert, könnten Sie nur montags arbeiten und dennoch mehr erreichen als andere Menschen in einer ganzen Woche.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Ich möchte Menschen helfen, nicht nur smarter, sondern auch glücklicher zu arbeiten.

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

Die positiven Erfahrungen, die Menschen mit meinem Buch gemacht haben, denn sehr häufig bekomme ich von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Vorträge die Rückmeldung, dass meine Arbeit ihr Leben nachhaltig verändert hat – im Business und privat.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Wenn Sie Ihr Gehirn verstehen, können Sie besser denken, besser lernen und besser führen.

Wie lange haben Sie an diesem Buch geschrieben/dafür recherchiert?

Sieben Jahre waren es vom Konzept bis zur Publikation in den USA.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Smarter arbeiten mithilfe der Hirnforschung.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

„Neurohacks – gehirngerecht und glücklicher arbeiten“ ist wissenschaftlich fundiert, anwendungsorientiert und dennoch niemals langweilig.

Weshalb sollten Manager Ihr Buch lesen?

Anders als die meisten Hirnforscher habe ich auch einen Hintergrund aus der Unternehmensberatung und kenne daher die Arbeitsrealität der Führungskräfte aus erster Hand.



FRIEDERIKE FABRITIUS ist Neurowissenschaftlerin, Rednerin und Autorin. Sie berät weltweit Unternehmen zu den Themen Höchstleistung, Zusammenarbeit und Change.



Die Autoren dieses Buchs haben mit ihrer „Konstanzer Homeoffice Studie“ in mittlerweile 13 Befragungswellen die immense Transformation der Arbeitswelt seit März 2020 systematisch begleitet und untersucht. Mit diesem Buch, in dem Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Manager insgesamt 95 Fragen und Antworten finden, überführen sie ihre empirischen Ergebnisse in praktische Empfehlungen. *Florian Kunze, Kilian Hampel, Sophia Zimmermann: Homeoffice und mobiles Arbeiten? Klare Antworten aus erster Hand. Utb, 2021, 14,90 Euro*



Weniger ist oft mehr. Umständliche Erklärungen wirken weniger glaubwürdig als kurze prägnante Sätze. Von Führungskräften erwarten Mitarbeitende klare Aussagen, keine stundenlangen Ausführungen. Doch „einfach“ ist oft schwer. Wer die „Kunst des Einfachen“ beherrscht, schafft klare Bilder, verständliche Erklärungen, prägnante Auftritte. Reiner Neumann gibt in diesem Buch konkrete Anleitungen, wie sich die Reduktion aufs Wesentliche erlernen lässt.

Reiner Neumann: Die Kunst des Einfachen. Weniger ist mehr. Hanser, 2021, 24,99 Euro

Start-up Corner

Start-up des Monats: HR for Startup

Wer bist du und was machst du?

Ich bin Kerstin Bruns aus Hamburg, seit über 20 Jahren generalistische Personalerin aus Leidenschaft, davon seit sieben Jahren als selbstständige Interim-Managerin unterwegs. Im März 2021 habe ich meine Firma „HR for Startup“ gegründet – eine Videoplattform für kleine Unternehmen, die (noch) keine eigene HR-Abteilung haben. In derzeit 75 Videos mit dazugehörigen PDFs vermittele ich pragmatisches Personalwissen. Es gibt auch die Möglichkeit, eine individuelle Beratungsstunde bei mir zu buchen.

Warum hast du gegründet und welches HR-Problem willst du damit lösen?

In kleineren Unternehmen übernehmen die HR-Arbeit meist Personen, die nicht aus HR kommen, oft eine ambitionierte Assistenz der Geschäftsführung. Ich habe häufig erlebt, dass aus Unwissenheit Fehler gemacht werden, die sich später nicht oder nur schwer beheben lassen. Das beginnt bei arbeitsrechtlichen Fehlern und reicht bis hin zu kritischem Führungsverhalten und inkonsequenten Personalentscheidungen. Start-ups können sich oft noch keine wirklich erfahrene HR-Unterstützung leisten. Andererseits ist aber die erste Zeit eines jun-



Kerstin Bruns hat ein Start-up gegründet, das kleine Unternehmen und Start-ups mit HR-Fachwissen unterstützt.

gen Unternehmens die, in der man für viele HR-Themen den Grundstein legt. Diesen Gap möchte ich mit HR for Startup schließen.

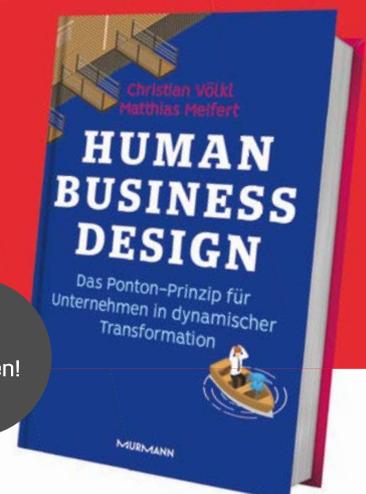
Was ist langfristig dein Ziel, deine Vision?

HR for Startup ist erst der Anfang – ich möchte Start-ups und KMU dabei unterstützen, ihre Personalarbeit strukturiert aufzusetzen, damit HR sich später als echter strategischer Partner des Managements etablieren kann. Und das, ohne sich mit vielen administrativen und rechtlichen Altlasten herumschlagen zu müssen. Meine Plattform ist interaktiv aufgebaut, sodass ich mein Angebot zusammen mit meinen Kunden bedarfsgerecht erweitern kann. Je nach Anforderung können das Online-Kurse, arbeitsrechtlich geprüfte Vorlagen oder Coaching-Angebote sein.

So geht Transformation!

Das Ponton-Prinzip für Unternehmen in hochdynamischer Transformation.
Wie sich Menschen und Unternehmen für eine ungewisse Zukunft wappnen.

Mit Blick auf die Post-Corona-Welt wird immer deutlicher, wie wichtig es ist, Menschen und Unternehmen in gegenseitig produktiver Bewegung zu halten. Das Buch ist als Entscheidungshilfe konzipiert, wie beide sich in einer extrem sprunghaften Welt progressiv bewegen und ihr Potenzial voll entfalten können.
Von Christian Völkl & Matthias Meifert



Jetzt
bestellen!



Talent- management im Höhenflug

Von Elke Singler

Der Softwaremarkt für Talentmanagement-Lösungen entwickelt sich rasant. Diese Dynamik könnte noch ein ganze Weile anhalten. Hybrides Arbeiten und Skill Management bieten den Anbietern gewaltige Entwicklungspotenziale für ihre Software. Was bisher schon möglich ist, zeigt ein Marktüberblick.

● Talentmanagement (TM) und damit verbunden die Einführung unterstützender Softwarelösungen ist für viele HR-Abteilungen seit Jahren ein wichtiger Bestandteil ihrer Agenda. Entsprechend gut laufen die Geschäfte der Anbieter von TM-Tools. Wer vor der Pandemie noch keine TM-Software im Einsatz hatte, bekam dieses Defizit zu spüren und hat mittlerweile entsprechende Projekte aufgesetzt. Die Firmen und Einrichtungen, die schon lange eine TM-Lösung im Einsatz haben, fangen nun an, ihre Prozesse den aktuellen Erwartungen der Mitarbeitenden anzupassen. Dies ist dringend geboten, da der demografische Wandel mittlerweile im Betriebsalltag angekommen ist und sich der „War for Talents“ dramatisch zuspitzt. Offene Stellen können nur schwer mit geeigneten Mitarbeitenden nachbesetzt werden. Dieser Effekt wird noch durch das Post-Corona-Phänomen „The Great Resignation“ oder „The Big Quit“, die große Kündigungswelle, verstärkt, die derzeit vor allem in den USA zu beobachten ist, jedoch auch nach Europa schwappen könnte. Bedingt durch die Pandemie überdenken viele Mitarbeitende ihre Arbeitssituation und wechseln zu anderen Unternehmen oder verabschieden sich gleich ganz vom Arbeitsmarkt. Diejenigen, die noch weiterarbeiten wollen oder müssen, sehnen sich laut einer Studie von McKinsey nach dem „menschlichen Aspekt“ im Job.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass HR auf der Suche nach intelligenten Wegen ist, die Mitarbeitenden zu entwickeln und den Einzelnen, sowie ganze Teams, entsprechend wertzuschätzen und sie auch im Homeoffice emotional an das Unternehmen zu binden. Dabei muss das TM heute mehr leisten als bisher. Mitarbeitende erwarten, dass Themen wie New Work und Agilität im Arbeitsalltag spürbar werden und nicht nur Lippenbekenntnisse sind. Bisher starre Prozesse, wie beispielsweise bei der Nachfolgeplanung, müssen daher von Skills Intelligence, Talent Mobility und agilen Arbeitsweisen abgelöst werden. Digital Employee Experience und Employee Engagement sind jetzt keine Randthemen mehr. Sie entwickeln sich zu zentralen (Wachstums-) Treibern für Unternehmen, Mitarbeitende, Softwarehersteller und Investoren. Es gibt viele innovative Softwarelösungen von Nischenanbietern für Spezialbereiche, die mittlerweile die nötige Marktreife besitzen, um von den traditionellen TM-Anbietern übernommen zu werden. Die hohen Investitionen seitens der Investoren in neue TM-Start-ups zeigen, dass hier weiterhin großes Marktpotenzial vorhanden ist.

Talentmanagement umfasst derzeit die Bereiche: Recruiting, Onboarding, Performance Management, Vergütungsplanung, Karriere- und Nachfolgeplanung sowie Learning und Development. Unternehmen nutzen entweder eine Cloud-HCM-Suite, die über das TM hinaus weitere Bereiche wie HR-Administration, HR-Service-Management, Workforce Management und funktionsübergreifende Funktionen wie Talentanalyse oder Skills Management enthält. Oder sie entscheiden sich für einen „Best of Breed“-Ansatz, um sich aus diversen Lösungen am Markt die individuell passende Software zusammenzustellen. Egal welcher Ansatz gewählt wird: Eine gute Employee Experience (EX) ist mittlerweile eines der wichtigsten Kaufkriterien für eine TM-Software.

Die großen Anbieter für HCM-Suiten haben dies schon erkannt und schneiden in allen Marktanalysen sehr gut ab. Workday, SAP Successfactors, Oracle oder Cornerstone On Demand sind vor allem für große mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne geeignet und bieten gute TM-Lösungen.

Workday

Workday ist einer der führenden Anbieter von HCM-Suiten. Im TM bietet die Software mittels Machine Learning die Möglichkeit einer kompetenzbasierten Talentstrategie. Die EX-Plattform ist dank der Übernahme von Peakon führend. Das TM-Tool liefert individuelle Empfehlungen, Lernvorschläge und Karriereberatung für jeden Mitarbeitenden. Mithilfe von Augmented Analytics werden Erkenntnisse aus großen Datenbeständen generiert und aktuelle Entwicklungen und deren Ursachen leicht verständlich und anschaulich aufbereitet.

SAP Successfactors

SAP Successfactors bietet in seiner Human Experience Management Suite umfangreiche TM-Funktionen mit Fokus auf EX. Die Plattform bietet TM-Lösungen mit besonderen Stärken im Recruiting, Lern- und Performance Management. Das Learning Management lässt sich in den SAP Successfactors Learning Marketplace integrieren, sodass Benutzerinnen und Benutzer auf externe Schulungsprogramme von Händlern, Franchisenehmern, Partnern oder anderen Kunden zugreifen können. Die People-Analytics-Lösung bietet eine Stories-Funktion, die Benutzern Berichte, Einblicke, Dashboards und Visualisierungen von Daten aus zentralen HR- und TM-Lösungen in der gesamten Successfactors Suite bietet. 2021 wurde Qualtrics vollständig integriert und damit die EX weiter verbessert. Die Integration der Performance-&-Goals-Lösung in Microsoft Outlook gibt Mitarbeitenden die Möglichkeit, im Arbeitsfluss Feedback zu geben.

Digital Employee Experience und Employee Engagement entwickeln sich zu zentralen Wachstumstreibern für Unternehmen und Mitarbeitende.

Oracle

Oracle profiliert sich mit seiner Oracle TM-Suite über Funktionen wie Cloud Learning, Talent Marketplace und Skills Engine. Die TM-Module Rekrutierung, Onboarding, Leistungsmanagement, Weiterbildung, Karriereentwicklung und Nachfolgeplanung werden von den Analysten durchweg gut bewertet. Der Opportunity Marketplace bietet Funktionen, um Flexibilitätsanforderungen seitens der Mitarbeitenden und der Unternehmen abzubilden.

Cornerstone On Demand

Cornerstone On Demand bietet Funktionen zu Core-HR, Performance, Learning und Recruiting. Die Plattform beinhaltet maschinelles Lernen und vorausschauende Analysen, die es dem System ermöglichen, die Lernaktivitäten der Mitarbeitenden kontinuierlich zu analysieren und so relevante Inhalte automatisch bereitzustellen. Das Corporate-Learning-Management-System, die ehemalige Keimzelle von Cornerstone, erzielt derzeit die besten Bewertungen in renommierten Marktanalysen. Die Tools werden fortlaufend weiterentwickelt und das erst kürzlich eingeführte Cornerstone Xplore soll unter anderem in Verbindung mit dem Cornerstone Skills Graph den Mitarbeitenden eine vollständig integrierte und hochgradig personalisierte Lern-, Kompetenzentwicklungs- sowie Wachstums- und Karrieremobilitätsentwicklung ermöglichen.

Talentsoft

Talentsoft, einer der wenigen europäischen Anbieter von TM-Suiten, wurde 2021 vom globalen HCM-Softwareanbieter Cegid übernommen. Die Software eignet sich für große Unternehmen. Sie wird aber auch gerne im Mittelstand eingesetzt. Talentsoft bietet Module, die mehrere Bereiche des Talentmanagements abdecken. Die Software wird von Analysten vor allem in den Bereichen Recruiting, Performance Management und Learning Management gut bewertet. Der offene Plattformansatz von Talentsoft ermöglicht eine gute Integration mit einer Vielzahl von Partnerlösungen wie Microsoft Teams. Mit der Schulungs- und Compliance-Management-Funktion können HR-Manager Schulungsanforderungen vorhersagen. Die Funktion „Training Match“ identifiziert und bietet den Mitarbeitenden gezielte Schulungen an. Auch bei Talentsoft gehört ein Talent Marketplace zum Funktionsumfang.

Die bisher dargestellten umfangreichen HCM-Suiten mit integriertem Talentmanagement kommen überwiegend bei Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden zum Einsatz. Für mittelständische Firmen zwischen 500 und 10.000 Mitarbeitenden sind auf den DACH-Markt spezialisierte TM-Software-Anbieter wie Haufe, Rexx Systems, Sage oder Perbit zu betrachten.

Haufe

Haufe bietet mit seiner Haufe Talent Software eine für den großen und kleinen Mittelstand spezialisierte Lösung. Alle Module wurden so konzipiert, dass der oder die Mitarbeitende im Mittelpunkt steht. Das Angebot deckt die Themen Bewerbermanagement, Onboarding, Mitarbeitende werben, Zielvereinbarung, Vergütung, Personal- und Teamentwicklung, Lernmanagement und Nachfolgeplanung ab. Die Cloud-Lösung kann aufgrund hoher Konfigurierbarkeit sehr individuell auf die unternehmensspezifischen HR-Prozesse angepasst werden. Das neueste Modul

ist Teampact. Die Lösung misst regelmäßig die zwölf wichtigsten Faktoren erfolgreicher Teamarbeit und macht konkrete Vorschläge zur Performance-Steigerung.

Rexx Systems

Rexx Systems bietet Recruiting und Onboarding und sorgt auch für eine umfassende Social-Media-Integration mit Schnittstellen zu Facebook, LinkedIn und Xing. Kontakte zu potenziellen Bewerbern und Talenten können mittels Talent Relationship Management Tool gepflegt werden. Zur Leistungsbeurteilung steht das Modul Mitarbeitergespräche als zentrales Instrument zur Verfügung. 360-Grad-Feedback, Skill Management und E-Learning unterstützen die Personalentwicklung.

Sage Business Cloud People

Sage Business Cloud People ist eine HR-Lösung, die sich auf das Personalmanagement fokussiert. Das HR-&People-System von Sage basiert auf der Salesforce App Cloud. Prozesse rund um das Recruiting, Employee Engagement, Karriereplanung und Personalentwicklung können damit optimiert werden. Datenanalysen runden das Angebot ab.

Perbit

Perbit bietet ebenfalls ein HR-Management-System für den Mittelstand. Zu den Bereichen Mitarbeitermanagement, Bewerbermanagement und einigen mehr zählt auch ein Performance Manager, der Leistungs- und Entwicklungsziele erfasst und daraus ein Beurteilungsfeld für Gespräche mit Mitarbeitenden generiert. Durch den Einstieg eines strategischen Investors im Jahr 2021 könnten die Tools weiter ausgebaut werden.

Personio, Leapsome

Für kleinere Unternehmen führt derzeit kaum ein Weg an dem Münchner HR-Tech-Unternehmen Personio vorbei. Das erst 2015 gegründete Unternehmen wächst rasant und bietet eine Cloud-basierte HR-Core-Lösung, die auch TM-Funktionen wie Performance, Feedback und Recruiting enthält. In diesem Zusammenhang sollte auch der Personio-Partner Leapsome erwähnt werden. Das Berliner Unternehmen bietet eine auf kleinere Unternehmen spezialisierte TM-Software, die unter anderem ein OKR(Objectives and Key Results)-Modul beinhaltet, mit welchem im agilen Umfeld Zielsysteme gemanagt werden.

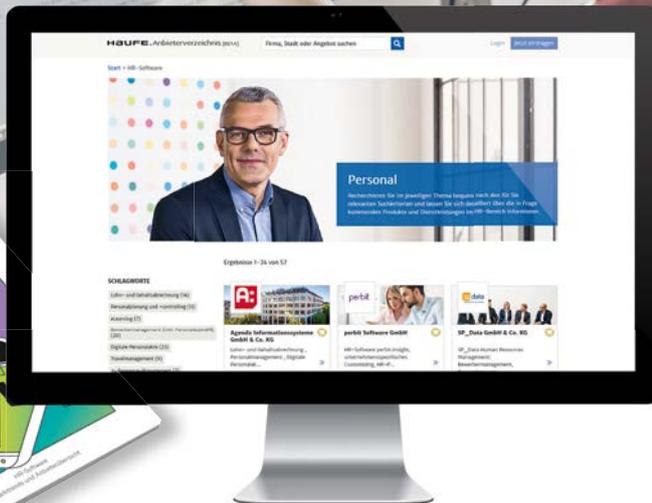
Angesichts der bisher schon dynamischen Entwicklung im Talentmanagement könnte man meinen, dass sich eine Verlangsamung abzeichnet. Diese dürfte wohl noch eine Weile auf sich warten lassen. Themen wie hybrides Arbeiten und Skill Management, welches in unterschiedlichsten Ausprägungen laut dem Analysten Josh Bersin vor einer fundamentalen Neubewertung steht, werden HR und die TM-Softwareanbieter weiter in Atem halten. ■■■



ELKE SINGLER ist Beraterin und Softwareanalytikerin und behält für das Personalmagazin die Entwicklung am HR-Softwaremarkt im Blick.

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

„Das volle digitale Potenzial entfalten“

Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den Themen HR-IT und Industrie 4.0. Seit dem Sommer 2021 ist Katharina Röhrig Mitglied der Geschäftsführung der GFOS mbH. Wir fragten: Wie steht es um den Technologieeinsatz im HR-Bereich? Wie kann HR-Software die Mitarbeitenden unterstützen?

Personalmagazin: Durch die Pandemie kam es zu einem technologischen Entwicklungsschub. Aber nutzen die Unternehmen all das, was möglich ist?

Katharina Röhrig: Sicherlich wurde der Technologieeinsatz durch die Pandemie beschleunigt. Beim Umfang der genutzten Technologie kommt es jedoch immer auf die Anforderungen der jeweiligen Organisation an. Basics, wie eine Zeiterfassung oder ein digitales Antragswesen, helfen Unternehmen, ihre Personalprozesse zu digitalisieren. Die Mitarbeitenden können zu jeder Zeit und an jedem Ort auf die Informationen zugreifen, Zeiten buchen und vieles mehr. Das minimiert den Verwaltungsaufwand. Andere Anforderungen sind deutlich spezieller. Das merken wir an den Anfragen unserer Kunden. Dort, wo die Anwesenheit der Mitarbeitenden zwingend erforderlich ist oder hybride Arbeitsmodelle zum Einsatz kommen, stehen Unternehmen vor weiteren Herausforderungen.

Wie digital ist Personalarbeit heute?

Die digitale Beschleunigung führt dazu, dass immer mehr Prozesse aus dem HR-Bereich nun digital stattfinden müssen. Das jüngste Beispiel ist die 3G-Regelung für den Arbeitsplatz. Alle Mitarbeitenden, die vor Ort sind, müssen einen 3G-Nachweis vorlegen, um Zugang zu ihrem Arbeitsplatz zu erhalten. Hier ist es hilfreich, wenn Unternehmen auf eine Kombination aus HR-Software und Zutrittskontrolle zurückgreifen können.

Was sind die größten Hemmnisse für digitale Personalarbeit: mangelndes Know-how, fehlende Budgets oder andere Prioritäten?

Erschreckenderweise zeigen Studien, dass alle drei Faktoren dazugehören. 2019 waren die Top-Hemmnisse zu wenig Budget, kaum standardisierte Prozesse und fehlende Digitalkompetenz im HR-Bereich. Leider sind das drei Punkte, die im War for Talents enorm wichtig sind. Ein Beispiel bietet das Recruiting: Das Budget muss vorhanden sein, um auf dem Arbeitsmarkt mithalten zu können. Standardisierte Prozesse sind nötig, um eine gute Candidate Journey zu gestalten. Und es braucht Digitalkompetenz, um die Kandidatinnen und Kandidaten auf den jeweiligen Plattformen zu finden. Hier besteht dringender Nachholbedarf. Das fängt bei der technischen Ausstattung an, die sich durch die Pandemie verbessert haben dürfte. Im nächsten Schritt muss die Akzeptanz der HR-Fachleute und der Unternehmensführung für neue Technologien geschaffen werden. Anschließend geht es darum, Prozesse für eine effektivere HR-Arbeit zu erarbeiten und diese im Unternehmen zu festigen. Erst dann kann das volle Potenzial digitaler HR-Arbeit entfaltet werden.

Wie stehen deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich da?

International steht Deutschland leider nicht an der Spitze. Das zeigt etwa der Digital Economy and Society Index. Dieser



Katharina Röhrig verantwortet in der GFOS-Geschäftsführung die Bereiche Enterprise Development, HR und Recruiting, Employer Branding, Finance & Accounting, Legal Management sowie Marketing und Public Relations.

spiegelt die digitale Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Länder wider. Deutschland liegt in Sachen digitale Skills auf Platz elf – und somit nur knapp über dem EU-Durchschnitt. Das macht deutlich, dass es hier Nachholbedarf gibt und die Digitalkompetenz deutlich ausgebaut werden muss. Das trifft auch auf die Personalarbeit zu, zum Beispiel für den Bereich HR-Analytics – ein Faktor, der wichtiger wird, um besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen zu können. Jedoch nutzen laut einer Kienbaum-Studie nur 13 Prozent der Unternehmen die komplette Werkzeugpalette von HR-Analytics. Wenn wir hier Fortschritte machen, kann sich das auch positiv auf die Digitalkompetenz in Deutschland auswirken.

Wie erleben Sie die Haltung der Personalerinnen und Personaler zu KI-gestützten Anwendungen?

Dadurch, dass es in vielen Betrieben noch an digitalen Skills mangelt, sind die meisten noch verhalten. Da unsere Kundenunternehmen jedoch schon einige Digitalkompetenzen besitzen, erleben wir eine eher positive Einstellung zu KI-Lösungen. Es wird angenommen, dass das weltweite Bruttoinlandsprodukt bis 2030 durch den KI-Einsatz um 14 Prozent steigen wird. Für den HR-Bereich ergeben sich insbesondere Möglichkeiten beim Einsatz prädiktiver Analysen. Eingesetzte Systeme, wie eine Workforce Management Software, erheben täglich verschiedene Daten, die sich für solche Analysen eig-

nen. Diese müssen aufgearbeitet und mit KI-Prozessen kombiniert werden, um gute Forecasts erstellen und genaue Personalbedarfsdaten ermitteln zu können.

HR-Software wird zunehmend in der Cloud genutzt. Führt das dazu, dass die Firmen weniger Möglichkeiten haben, ihre individuellen Prozesse abzubilden?

Das ist eigentlich nicht der Fall. Wenn die Lösung modular aufgebaut ist, können einzelne Komponenten über die Cloud bereitgestellt werden. Das heißt, die Unternehmen müssen kein Gesamtpaket kaufen, sondern nutzen nur das, was sie benötigen. Der Vorteil einer On-Premises-Lösung ist natürlich das hohe Maß der Individualanpassungen. Jedoch ist das ohne ein eigenes IT-Team und die dafür benötigten Kompetenzen selten im vollen Umfang nutzbar. Zudem benötigt man Schulungen, um die Anpassungen inhouse vornehmen zu können. Dagegen punktet die Cloud-Lösung mit einer schnellen Bereitstellung, regelmäßigen Updates und Sicherheits-Checks vom Anbieter sowie einer hohen Skalierbarkeit. Zudem überzeugen SaaS-Modelle durch geringere Hardwarekosten. Ob ein On-Premise- oder Cloud-Modell besser passt, liegt also an den jeweiligen Anforderungen des Unternehmens.

Digitalisierungsprojekte scheitern häufig an den Nutzerinnen und Nutzern. Wie stellt man sicher, dass die Anwendungen von allen genutzt werden?

Zunächst müssen die Anwendungen einfach und übersichtlich gestaltet sein, so dass der Mehrwert direkt ersichtlich ist. Das verhindert, dass Frust beim Einsatz der Lösung aufkommt. Außerdem sollten die Anwendungen orts- und zeitunabhängig nutzbar sein. Das stellt sicher, dass Fach- und Führungskräfte die Lösungen und Workflows bestmöglich in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Wenn es zudem Punkte gibt, auf die alle gerne zurückgreifen, weil Prozesse dadurch beschleunigt werden, ist das umso besser. Ein Beispiel dafür bilden Employee Self Services, mit denen es sehr einfach ist, über eine App Anträge einzureichen, An- und Abwesenheiten zu buchen oder die eigenen Daten zu aktualisieren.

Wie kann mit einer HR-Software die Mitarbeitererfahrung optimiert werden?

HR-Software kann in vielen Bereichen unterstützen. Zum einen wird mehr Flexibilität möglich. Workforce Management hilft zum Beispiel dabei, verschiedene Arbeitszeitmodelle abzubilden und flexible Arbeitszeiten zu realisieren. Im Blue-Collar-Bereich bekommen die Fachkräfte dadurch mehr Mitbestimmungsrecht an ihrem Dienstplan oder können Dienste tauschen. Zum anderen wird durch die HR-Software mobiles Arbeiten unterstützt: Zeiterfassung und Co. können zeit- und ortsunabhängig eingesetzt werden. Ob das Team komplett remote oder hybrid arbeitet, spielt dabei keine Rolle. So können abwechselnd Konzentrationsphasen im Homeoffice und Kreativphasen im Unternehmen stattfinden. Auch die Arbeit über Landesgrenzen hinweg ist einfacher: Fachkräfte können sich auf einer Workation oder einer Dienstreise befinden – die Verwaltungsprozesse bleiben übersichtlich und datenschutzkonform innerhalb der Software abbildbar. Außerdem können HR-Kennzahlen innerhalb der Software ausgewertet und mit Mitarbeiterbefragungen kombiniert werden. So lässt sich besser auf die Employee Experience eingehen. Sie sehen: Die Mitarbeitererfahrungen im Unternehmen können auf verschiedene Wege durch Software verbessert werden. ■■■

Ein Unternehmen zu entwickeln kann nur dann gelingen, wenn die Mitarbeitenden sich ebenfalls entwickeln können. Diesem Grundsatz folgt die neue Personalstrategie der Deutschen Bahn. Doch was heißt das für die Praxis? Zuhören! Und hinschauen! Ein cloudbasiertes HCM-System soll dem Konzern helfen, die Leistungsentwicklung seiner Mitarbeitenden besser im Blick zu behalten und Karrieremöglichkeiten transparenter zu machen.

Die Bahn hört zu

Von Volker Rosendahl

● Auf der einen Seite stand die Entwicklung des Unternehmens, auf der anderen Seite die der Beschäftigten. Doch eigentlich sollte beides ineinandergreifen. So sieht es die Unternehmensstrategie „Starke Schiene“ der Deutschen Bahn AG vor. Aus diesem Grund führte der Konzern ein neues Ziel- und Leistungsmanagement ein, das Geschäftssteuerung und Leistungsentwicklung künftig stärker miteinander verknüpfen soll. Doch damit war es nicht getan. Denn es bestand noch weiterer Handlungsbedarf: Die langen Vakanzzeiten stellen ein Risiko für die Leistungsfähigkeit der Organisation dar. Und es stand zu befürchten, dass sich dieses Problem angesichts des Wandels des Arbeitsmarkts hin zu einem Anbietermarkt noch vergrößern würde. Also reagierte die DB und entschied sich für die digitale „Oracle Fusion Cloud Human Capital Management“. Seit der Implementierung

der cloudbasierten HCM-Lösung konnte der Konzern dank eines weiterentwickelten Performance Managements sowie einer strategischen Nachfolgeplanung seine personelle Leistungsfähigkeit steigern.

Ganzheitlicher Ansatz für das Performance Management

Kern des neuen Performance Managements der Deutschen Bahn ist es, Leistung sichtbar zu machen, sie zu diskutieren und gemeinsam Maßnahmen zu finden, sie für die Kunden der Bahn zu verbessern. „Bei der Konzeption des neuen Modells war uns ein Element besonders wichtig. Unser Performance Management ist kein reines Personalinstrument mehr“, erklärt Dr. Olaf Petersen, Leiter des Bereichs Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Karriere- und Talentmanagement bei der Deutschen Bahn. „Es ist von Anfang an systematisch konzipiert und verbindet die Strategie und Geschäftssteuerung mit persönlicher Verantwortung und Leistungsentwicklung – sowohl auf individueller als auch auf Team-Ebene.“ Dabei spielen regelmäßiges Feedback aus verschiedenen Perspektiven und Ziele, die mit konkreten

handlungsleitenden Maßnahmen hinterlegt werden, eine entscheidende Rolle.

Dieser Ansatz der Deutschen Bahn unter dem Titel „Meine Leistung“ ist modular aufgebaut. Dabei werden Geschäftskennzahlen mit individueller Verantwortung verknüpft und konkrete Maßnahmen formuliert, die einzeln und/oder in Teams innerhalb von drei Monaten bearbeitet werden und darauf einzahlen. Einmal im Jahr erhalten alle Mitarbeitenden – vom operativen Bereich bis zum oberen Management – eine Einschätzung zu ihrem persönlichen Arbeitsverhalten aus unterschiedlichen Perspektiven und abschließend eine jährliche Bewertung der Gesamtleistung auf transparenter Basis der gesammelten Erkenntnisse aus den verschiedenen Modulen. Ergänzt wird das Modell durch „Mein Impuls-Feedback“, ein eigens entwickeltes Feedback-Instrument, das der persönlichen Weiterentwicklung dienen soll.

Die IT-Umsetzung mit Oracle Performance Management wurde dabei von Beginn an gemeinsam mit dem Consulting des Softwareanbieters an die Erfordernisse der Anwenderinnen und Anwender angepasst. „Es war uns wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende den neuen Ansatz nicht nur verstehen, son-



den auch anwenden können“, so Petersen. Dementsprechend war es essenziell, dass Rückmeldungen zur „User Experience“ flexibel umgesetzt werden konnten.

Geschäfts- und Mitarbeiterziele zusammengeführt

Vor der Einführung der HCM-Cloud war das Ziel- und Leistungsmanagement der Deutschen Bahn weder durchgängig digital noch an die strategischen Unternehmensziele gekoppelt. Das erschwerte nicht nur das Erreichen des gewünschten Geschäftserfolgs, sondern bedeutete auch, dass ein Großteil der Beschäftigten keine klare Vorstellung davon hatte, wie ihre individuelle Leistung zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt.

Durch „Meine Leistung“ können Führungskräfte und Beschäftigte nun persönliche Ziele den wichtigsten strategischen Zielen zuordnen und so eine Leistungsverbesserung sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene vorantreiben. Die digitale Anwendung ist für alle Angestellten jederzeit und von überall zugänglich. Sie ist über den Desktop nutzbar, aber auch für mobile Endgeräte optimiert. Durch diese Flexibilität können Ziele und Maßnahmen nun rasch an sich ändernde Geschäftsanforderungen angepasst werden. Diese neue Arbeitsweise schafft auch unterjährig weitaus mehr Transparenz und Verantwortung als die frühere Vorgehensweise, bei der Ziele und Vorgaben erst am Jahresende überprüft wurden, wenn sie vielfach nicht mehr relevant waren.

Dass der neue digitale Ansatz akzeptiert wird, zeigen erste Auswertungen. „Innerhalb von nur drei Monaten nach der Einführung Anfang 2021 erhielten 94 Prozent der infrage kom-

menden Beschäftigten eine Gesamtbeurteilung ihrer Leistung durch ihren Vorgesetzten und weitere 91 Prozent eine Beurteilung ihres Arbeitseinsatzes – ein großartiges Ergebnis“, so Petersen.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie wären diese Teilnahmequoten normalerweise nicht zu erreichen gewesen und wurden nur mithilfe der vollständig digitalisierten Prozesse im Performance Management der Cloud möglich. Die Quoten beeindrucken insbesondere angesichts der Tatsache, dass viele Führungskräfte im betrieblichen Bereich mehr als 50 Beschäftigte direkt leiten – und demnach auch beurteilen sollten.

Hunderttausendfaches Feedback

Ein 360-Grad-Feedback für 200.000 Beschäftigte umzusetzen und zusätzlich Feedback in den Arbeitsalltag zu integrieren, stellte für die Projektverantwortlichen eine Herausforderung dar. Während die jährliche Gesamtleistung eines Beschäftigten bisher hauptsächlich auf dem Eindruck der Führungskraft basierte, haben Mitarbeitende inzwischen auch die Möglichkeit, sich zusätzliches Feedback einzuholen. So können sie beispielsweise Kolleginnen und Kollegen oder Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner um eine Leistungsbeurteilung bitten. „In der Folge führt das zu ganzheitlicheren, ehrlicheren und weniger willkürlichen Beurteilungen. Diese wiederum tragen dazu bei, dass das Engagement und die Bindung unserer Mitarbeitenden zur DB steigt“, erläutert Petersen. Inzwischen versendet die Bahn in einem Zeitraum von sechs Wochen über 420.000 Feedback-Einladungen an ihre Mitarbeitenden. Mehr als 60 Prozent davon werden im Schnitt beantwortet.

Modulares Performance Management

Grundmodell des modular aufgebauten Performance-Management-Ansatzes „Meine Leistung“ der Deutschen Bahn





„Unser Ansatz verknüpft die Geschäftsstrategie und -steuerung mit persönlicher Entwicklung und Verantwortung – sowohl auf individueller als auch auf Team-Ebene.“

Olaf Petersen, Bereichsleiter Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Deutsche Bahn

Die aggregierten Ergebnisse analysiert die Deutsche Bahn nun über die Daten aus der Cloud im Zusammenhang mit anderen Konzerninstrumenten.

Ergänzend wurde darüber hinaus das bedarfsbezogen anwendbare Instrument „Mein Impuls-Feedback“ entwickelt. Damit haben alle Angestellten bei der DB die Möglichkeit, anlassbezogen sowie hierarchie- und bereichsübergreifend mithilfe einer Web-App vertraulich Feedback zu geben und zu erhalten. Dieses Feedback geht nicht in die Leistungsbewertung ein. Petersen gibt ein Beispiel: „Ich war in einem Meeting und möchte wissen, ob ich gut präsentiert habe. Also lade ich einfach die Teilnehmenden ein, mir ein Impuls-Feedback zu geben.“

Die Beschäftigten können ihr Feedback auf verschiedene Weise kundtun, einschließlich der Verleihung von Auszeichnungen für außerordentliche Leistungen. „Mein Impuls-Feedback“ dient der persönlichen Weiterentwicklung – nur der Empfänger des Feedbacks erhält es. Als digitale, niedrighschwellige Alternative zu persönlichen Gesprächen unterstützt es die Entwicklung der Zusammenarbeit in den Unternehmen der Deutschen Bahn. „Diese sogenannte ‚Platform as a Service‘- oder kurz ‚PaaS‘-Lösung hat uns dabei geholfen, diese Vision über den Oracle-Standard hinaus umzusetzen“, sagt Petersen. 60.000 Impuls-Feedbacks und rund 150.000 Auszeichnungen versendeten die DB-Angestellten im Jahr 2021 an ihre Kolleginnen und Kollegen.

Vor der Implementierung von Oracle Succession Planning fehlte der Deutschen Bahn eine globale Plattform mit standardisierten Prozessen für die Nachfolgeplanung. Die Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen oder Nachfolgern begann oft erst dann, wenn eine Stelle frei wurde. Zu spät! Die Folge: Kritische Führungspositionen blieben zuweilen monatelang unbesetzt. Darüber hinaus ging spezifisches Wissen verloren, weil zwischen alten und neuen Stelleninhabern keine Übergabephase stattfand. Hinzu kam, dass die Suche nach passenden Nachfolgekandidaten in erster Linie innerhalb der jeweiligen Geschäftseinheit und nicht unternehmensweit erfolgte. Potenziell geeignete Kandidaten wurden so mitunter leicht übersehen. In der Folge verstrich viel Zeit, bis eine Stelle neu besetzt werden konnte. Agilität in der Karriereentwicklung war damit kaum möglich.

Führungspositionen schneller besetzen

Mit der Unterstützung von Oracle Succession Planning sind Manager nun in der Lage, Nachfolger in der gesamten Organisation zu finden und unterschiedliche funktionale Fachkenntnisse in die interne Nachfolgeplanung einzubeziehen. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Erfolgt die Besetzung wichtiger Positionen mit Kandidaten aus der Nachfolgeplanung, dauert dies nur halb so lange wie bisher. Gleichzeitig nutzt die DB ihre Talentbasis inzwischen besser. Karrieremöglichkeiten sind für alle Beschäftigten transparenter – mehr als 80 Prozent der Manager werden mithilfe des Tools auf Kandidaten aufmerksam, die sie zuvor nicht wahrgenommen haben.

„Bis heute haben sich unsere Angestellten rund 14.000 Mal auf mehr als 1.000 Nachfolgestellen auf Managementebene ins Spiel gebracht, davon 75 Prozent in einem anderen Geschäftsbereich. Das ist ein sehr gutes Ergebnis“, sagt Kristin Steinhagen, Leiterin des Nachfolgeplanungsprojekts.

Weitere Anwendungen sollen folgen

Mit der Einführung des digitalen und durchgängigen Performance Managements und einer strategischen Nachfolgeplanung ist die Deutsche Bahn ihrem Ziel, die Leistungsfähigkeit für ihre Kunden zu erhöhen, einen bedeutsamen Schritt näher gekommen. Neben der Flexibilität der Oracle Fusion Cloud HCM bietet deren Infrastruktur auch die Sicherheit und Performance, die ein Konzern in der Größe der Deutschen Bahn AG benötigen wird. Für die Projektverantwortlichen war dieser Faktor bei der Auswahl mit entscheidend. In der Zukunft plant die Bahn, weitere HR-Instrumente der HCM-Cloud einzusetzen und diese schrittweise miteinander zu verzahnen. „Die weitreichenden Möglichkeiten, flexibler zu arbeiten, waren ein wichtiger Grund für uns, diesen Weg einzuschlagen“, resümiert Petersen. ■■■



VOLKER ROSENDAHL ist Vice President Cloud Applications bei Oracle Deutschland.



Modern bedeutet nicht attraktiv

Seit einigen Jahren rücken Video- und KI-gestützte Interviews mehr und mehr an die Stelle des klassischen Einstellungsinterviews. Eine aktuelle Studie untersucht, wie dies potenzielle Bewerberinnen und Bewerber erleben, und kommt zu erstaunlichen Ergebnissen.

Von Uwe Peter Kanning und Nina Hruschka

● Das Einstellungsinterview gehört zu den wichtigsten Auswahlmethoden. Die Forschung zeigt, dass sich hiermit die spätere berufliche Leistung der Bewerberinnen und Bewerber gut prognostizieren lässt – allerdings nur dann, wenn es sich um hochstrukturierte Interviews handelt. Dies bedeutet, dass im Vorfeld des Interviews die Anforderungen der zu besetzenden Stelle klar definiert werden müssen. Zu jeder Anforderungsdimension sind mehrere Fragen zu stellen, wobei alle Bewerbenden dieselben Fragen bekommen. Zu jeder einzelnen Frage wird im Vorfeld ein Raster zur Bewertung der Antworten festgelegt. Die Bewertung erfolgt durch mindestens zwei voneinander unabhängige Personen. Mit solch hochstrukturierten Interviews lässt sich die berufliche Leistung um ein Vielfaches besser vorher sagen als mit den in Deutschland immer noch vorherrschenden unstrukturierten oder gering strukturierten Interviews.

Neben dem Grad der Strukturierung stellt sich Arbeitgebern heute mehr denn je die Frage, ob sie das Interview in herkömmlicher Weise oder in digitaler Form durchführen sollen. Bei herkömmlichen Interviews begegnen sich beide Seiten Face-to-Face, in der Regel in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Digitale Formen des Einstellungsinterviews können in vielfältiger Weise stattfinden. Im ein-

Die Antwort auf die Frage, wie Bewerbende die Interview-situation erleben, ist von großer Bedeutung für das Personal-marketing.

fachsten Falle läuft das Interview nach wie vor Face-to-Face, allerdings vermittelt über eine Software, sodass die Bewerber und Bewerberinnen zu Hause sitzen, während die Vertreter des Arbeitgebers zur gleichen Zeit von einem anderen Ort zugeschaltet sind.

Beim zeitversetzten Interview wiederum begegnen sich beide Seiten nicht mehr live. Stattdessen beantworten die Bewerbenden die gestellten Fragen über eine Software per Webcam, während die Vertreter des Arbeitgebers sich das so entstandene Video zu einem späteren Zeitpunkt anschauen.

Noch weitergehender sind Varianten, bei denen nicht einmal mehr die Auswertung des Interviews durch Vertreter des Arbeitgebers erfolgt, sondern diese Aufgabe von Computeralgorithmen übernommen wird. In diesem Fall interessiert sich die Software für unterschiedliche Sprachparameter wie zum Beispiel Satzlänge oder Verschachtelung der Sätze und/oder die Körpersprache, um auf dieser Basis Persönlichkeitsprofile zu erstellen.

Was Bewerbende von den Interviews halten

In einer empirischen Online-Studie sind wir der Frage nachgegangen, wie potenzielle Bewerbende die verschiedenen Formen des Einstellungsinterviews er-

Kriterien zur Bewertung der Interviewformen

| Konzept | Beispielfrage | Anzahl der Fragen | Reliabilität* |
|--|---|-------------------|---------------|
| Arbeitgeberimage | | | |
| Modernität | konservativ versus innovativ | 2 | 0.86 |
| Attraktivität | unattraktiv versus attraktiv | 8 | 0.89 |
| Ethik des Auswahlverfahrens | Ich finde die Interviewvariante aus datenschutzrechtlichen Gründen bedenklich | 7 | 0.85 |
| Akzeptanz des Auswahlverfahrens | Wenn ich selbst zu entscheiden hätte, würde ich ein solches Interview einsetzen | 5 | 0.86 |
| Bewerbungsverhalten | Ich würde gern ein Stellenangebot von diesem Unternehmen annehmen | 3 | 0.94 |

In der Online-Studie bewerteten die 240 Probanden anhand der oben aufgelisteten Kriterien die unterschiedlichen Interviewformen. (*Cronbachs Alpha, Werte ab 0,70 gelten als hinreichend)

leben und bewerten. Die Beantwortung dieser Frage ist für das Personalmarketing von großer Bedeutung: Sollten sich beispielsweise viele Bewerbende durch KI-gestützte Interviews abgeschreckt fühlen, so würde der Einsatz derartiger Interviews den Bemühungen des Personalmarketings zuwiderlaufen. Dies wäre insbesondere in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels ein klarer Nachteil für die betroffenen Arbeitgeber.

In der Studie wurden 240 Personen (59 Prozent weiblich, Durchschnittsalter 29 Jahre) per Zufall einer von vier Untersuchungsbedingungen zugeteilt. In jeder dieser Bedingungen wurde eine spezifische Form des Einstellungsinterviews aus der Perspektive eines Bewerbers beschrieben. Die Probanden sollten sich vorstellen, sie selbst würden ein solches Interview durchlaufen. Anschließend bestand ihre Aufgabe darin, das Interview zu bewerten, und zwar im Hinblick auf fünf Kriterien. Zwei dieser Kriterien bezogen sich auf das Image des Arbeitgebers. Hier wurde zwischen Moderni-

tät und Attraktivität unterschieden. Bei der Modernität wurden zwei begriffliche Gegensatzpaare vorgelegt (zum Beispiel konservativ versus innovativ). Die Studienteilnehmenden mussten auf einer fünfstufigen Skala ankreuzen, welcher Begriff ihrer Meinung nach den Arbeitgeber besser repräsentiert (1 = konservativ, 5 = innovativ). Zur Messung der Attraktivität wurden acht Gegensatzpaare eingesetzt, die nach dem gleichen Prinzip einzuschätzen waren. Neben dem Arbeitgeberimage sollten die Probanden zudem die Ethik der Auswahlmethode bewerten, angeben, wie sehr sie die Auswahlmethode akzeptieren, und schließlich auch dokumentieren, wie sie sich als Bewerbende im Hinblick auf das Auswahlverfahren verhalten würden (jeweils auf einer Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“).

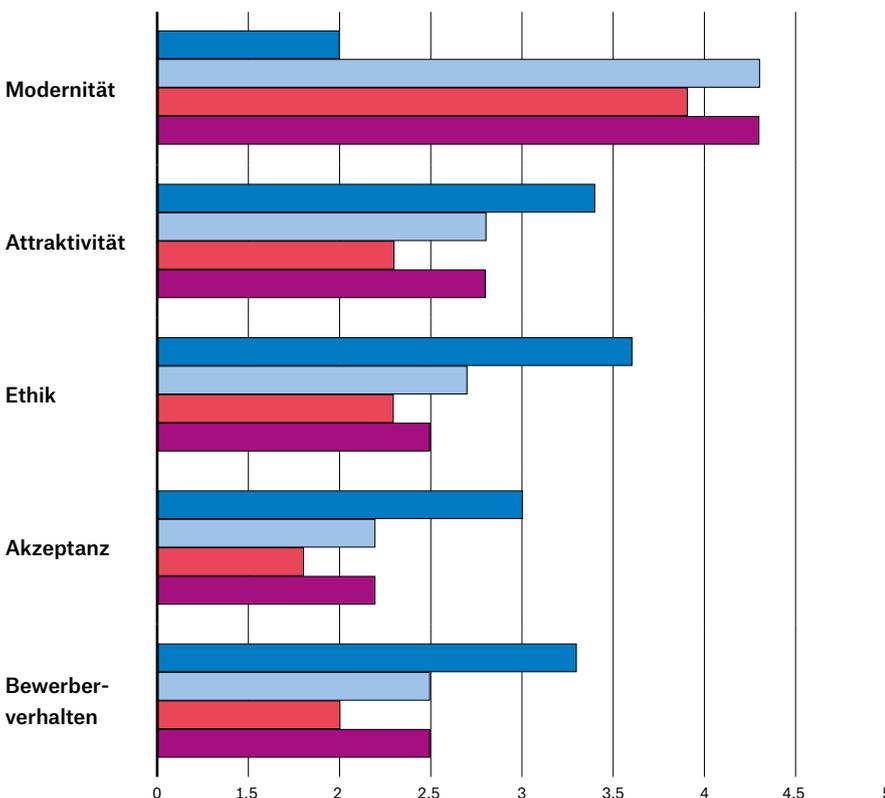
Es wurden die folgenden vier Formen des Einstellungsinterviews untersucht:

- **Face-to-Face-Interview:** Der Bewerber oder die Bewerberin sitzt in einem Raum mit den Interviewenden, schil-

dert den beruflichen Werdegang und beantwortet anschließend Fragen zu persönlichen Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten. Im Anschluss prüft der Arbeitgeber die Eignung der Bewerbenden.

- **Zeitversetztes Videointerview:** Der Bewerber oder die Bewerberin sitzt zu Hause, beantwortet vorliegende Fragen am Rechner und zeichnet das Ganze über die Webcam als Video auf. Das Video wird vom Arbeitgeber zu einem späteren Zeitpunkt wie ein herkömmliches Face-to-Face-Interview ausgewertet.
- **KI-gestützte Sprachanalyse:** In einem automatisierten Telefoninterview beantwortet der Bewerber oder die Bewerberin Fragen ohne direkten Bezug zur Stelle, sodass eine etwa 15-minütige Sprachprobe entsteht. Diese Sprachprobe – genauer gesagt die Verwendungshäufigkeit bestimmter Wörter, die Länge der Sätze et cetera – wird später mit Hilfe von Computeralgorithmen dazu verwendet, ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen.

Bewertung der verschiedenen Interviewformen



Das klassische Face-to-Face-Interview wird von den Studienteilnehmenden am besten bewertet. Allein bei der Frage, ob diese Interviewform als modern wahrgenommen wird, fällt es signifikant hinter den technisch aufgerüsteten Interviewformen ab.

- Face-to-Face
- zeitversetzt
- KI-Sprachanalyse
- KI-Videoanalyse

- KI-gestützte Videoanalyse: Die Fragen des Arbeitgebers werden zu Hause am eigenen Rechner beantwortet und aufgezeichnet. Das entstandene Video wird anschließend mit Hilfe von Computeralgorithmen dazu verwendet, ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Die Grundlagen hierfür bilden sowohl die verbale Sprache (Verwendung von bestimmten Wörtern, Satzlänge et cetera) als auch die Körpersprache (Gestik, Mimik et cetera).

Die Interviewform beeinflusst das wahrgenommene Arbeitgeberimage

Bezogen auf das Arbeitgeberimage zeigen sich zwei gegenläufige Befunde. Das klassische Face-to-Face-Interview geht mit einer im Vergleich zu allen anderen Interviewformen signifikant geringeren Modernitätswahrnehmung des Arbeitgebers einher. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da alle übrigen Formen des Interviews erst in den vergangenen Jahren entstanden sind. Die Modernität der Auswahlmethode strahlt hier auf das Image des Arbeitgebers über. Dennoch bedeutet „modern“ offenbar nicht automatisch auch „attraktiv“, denn bei der wahrgenommenen Attraktivität schneiden Arbeitgeber, die klassische Face-to-Face-Interviews einsetzen, signifikant besser ab als solche, die auf modernere Formen des Interviews zurückgreifen.

Der Klassiker schneidet am besten ab

Besonders negativ (signifikant) ist dabei die Wirkung von Interviews, die mit KI-gestützter Sprachanalyse arbeiten. Hierin spiegelt sich auch die wahrgenommene Ethik der Auswahlmethoden. Das herkömmliche Face-to-Face-Interview wird als signifikant ethischer wahrgenommen als technikbasierte Interviews. In der Akzeptanz schneidet ein Interview, in dem sich Arbeitgeber und Bewerber persönlich begegnen, ebenfalls signifikant positiver ab als Interviews, in denen Bewerbende nur indirekt über verschiedene Varianten der Technik mit dem Arbeitgeber kommunizieren. Die signifikant geringste Akzeptanz findet dabei die KI-gestützte Sprachanalyse. Zu guter Letzt zeigt sich das gleiche Ergeb-



UWE PETER KANNING ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Er zählt seit einigen Jahren zu den „40 führenden HR-Köpfen“.



NINA HRUSCHKA ist Associate Talent Acquisition Manager beim Logistikunternehmen Forto GmbH.

Literatur

Kanning, U. P. & Cordes, J. (2016): Personalauswahl per Webcam. Wie erleben Bewerber zeitversetzte Videointerviews? *Personalmagazin*, 9, 54-57.

Kanning, U. P., Kraul, L.-F. & Litz, R. Z. (2019): Einstellungen zu digitalen Methoden der Personalauswahl. *Journal of Business and Media Psychology*, 10, 57-61.

nismuster auch in Bezug auf das Verhalten der Bewerbenden. Den größten Schaden richtet ein Interview an, bei dem die Sprache der Bewerbenden mit Hilfe von Computeralgorithmen analysiert wird. Ein klein wenig besser, aber ebenfalls schädlich für das Personalmarketing ist der Einsatz von zeitversetzten Videointerviews sowie der KI-gestützten Videoanalyse – also die gleichzeitige Analyse von verbaler Sprache und Körpersprache durch Computeralgorithmen. Als nützlich für das Personalmarketing erweist sich hingegen ausschließlich das klassische Face-to-Face-Interview.

Der Schaden im Personalmarketing ist nicht zu unterschätzen

Die vorliegende Studie belegt sehr deutlich, dass der Einsatz moderner Auswahlmethoden nicht automatisch mit einer höheren Arbeitgeberattraktivität einhergeht. Obwohl die hier untersuchten Formen technikbasierter Einstellungsinterviews ohne Zweifel modern sind, schaden sie dem Personalmarketing. Dies gilt nicht nur für Interviewformate, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, sondern auch für das zeitversetzte Videointerview. In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels können es sich die wenigsten Arbeitgeber erlauben, ihrem Personalmarketing Schaden zuzufügen und insbesondere gut qualifizierte Personen durch den Einsatz derartiger Methoden abzuschrecken.

Darüber hinaus dürfen Arbeitgeber die Validität der eingesetzten Methoden nicht außer Acht lassen, wenn sie sich für eine Interviewform entscheiden. Bisher spricht nichts dafür, dass der Einsatz von KI-Interviews, in denen die verbale Sprache und/oder die Körpersprache analysiert werden, einen nennenswerten Beitrag zur Prognose der beruflichen Leistung erbringen. Da sie überdies nachweislich dem Personalmarketing schaden, ist von ihrem Einsatz abzuraten. Beim zeitversetzten Videointerview ist die Sachlage weniger eindeutig. Auch hier schadet man zwar den Bemühungen des Personalmarketings, eine hohe prognostische Validität ließe sich aber durchaus erzielen – vorausgesetzt, die Arbeitgeber würden hochstrukturierte Videointerviews durchführen. ■■■

Pioniere für die Personalbeschaffung

Ohne Technologieunterstützung ist Recruiting kaum noch möglich. Immer mehr Unternehmen setzen dabei nicht nur auf „normale“ Recruiting-Software, sondern auf spezielle Tools. Zahlreiche neue Start-ups erleichtern ihnen die Arbeit – immer häufiger auch mit KI-Unterstützung.

Von Daniela Furkel

● Dass es im Recruiting einen besonders hohen Bedarf gibt, die Prozesse durch IT-Unterstützung schneller und effizienter zu gestalten, ehemals Analoges zu digitalisieren und die Candidate Experience zu optimieren, zeigt ein Blick in die Start-up-Szene. Überall da, wo sich Start-ups für den HR-Bereich präsentieren, befasst sich ein hoher Anteil mit Themen rund um Personalmarketing, Recruiting und Personalauswahl.

Es tut sich viel im Recruiting

Start-ups greifen Problemstellungen auf, mit denen zahlreiche Unternehmen zu kämpfen haben – trotz professioneller Recruiting-Software –, und liefern innovative, praktikable und manchmal auch überraschend naheliegende Resultate. Es hat sich bislang nur noch niemand mit dieser Problemstellung befasst und nach Lösungen gesucht. Ein Beispiel zeigt sich beim HR Innovation Award 2021: Preisträger in der Kategorie „HR Tech“ ist die Anwendung Matsi der beiden Unternehmen Jobufo und Joblift. Matsi ist eine Massenanziehung zwischen ATS-Systemen und Jobfeeds, die garantieren soll, dass Bewerbungen bei den Unternehmen tatsächlich ankommen.

Auch ein zweiter von insgesamt drei Gewinnern des HR Innovation Awards befasst sich mit Recruiting. Ausgezeichnet in der Kategorie „Recruiting & Attraction“ wurde eine All-in-one-Suite von Taledo, die neben einem Bewerbermanagement weitere Features zur Verfügung stellt, unter anderem einen digitalen Antidiskriminierungsfilter. Nun ist Taledo ein etablierter Anbieter und kein Start-up, und auch die Recruiting-Start-ups Jobufo und Joblift wurden bereits 2016 beziehungsweise 2015 ins Leben gerufen. Aber auch ein aktueller Blick in den HR-Start-up-Markt zeigt, dass sich im Recruiting viel tut. In den Jahren 2020 und 2021 wurden zahlreiche Neugründungen auf den Markt gebracht, um Recruiterinnen und Recruitern die Arbeit zu erleichtern (siehe Kasten).

Start-ups und KI

Unter den neu gegründeten Recruiting-Start-ups, die der Personalmagazin-Redaktion bekannt sind, finden sich zahlreiche Online-Plattformen für die Personalbeschaffung oder für das Mat-

ching von Kandidaten und Kandidatinnen mit ausgeschriebenen Stellen. Ein weiterer relativ hoher Anteil der neuen Gründer bietet Recruiting-Dienstleistungen an, die Unternehmen zum Beispiel dabei helfen, die Kommunikation mit Bewerbenden effizienter zu gestalten. Start-ups, die den Einsatz von Chatbot-Technologien im Unternehmen ermöglichen, finden sich in den Jahren 2020 und 2021 nicht unter den Gründern, die der Redaktion bekannt sind. Offenbar ist dieses Thema bereits durch frühere Gründungen gut abgedeckt.

Bei den neuen Recruiting-Start-ups kommt häufig auch künstliche Intelligenz zum Einsatz, insbesondere wenn es um Matching-Funktionalitäten geht. Dass KI bei vielen Neugründungen im Fokus steht, zeigt auch der Blick in die gesamte Start-up-Szene in Deutschland: Für 43 Prozent der Start-ups spielt KI eine zentrale Rolle, gab der Bundesverband Deutsche Start-ups in einer Studie an. Besonders häufig finden sich KI-gestützte Anwendungen bei Start-ups für die Telekommunikation und Industrie 4.0.

Hoher Bedarf an innovativen Lösungen

Aktuell arbeiten rund 415.000 Menschen in Deutschland in Start-ups und Scale-ups, was etwa einem Prozent der Gesamtbeschäftigung entspricht. In den USA sind acht Prozent der Beschäftigten in diesem Sektor tätig. Es ist also zu erwarten, dass auch in Deutschland der Anteil weiter steigt. Unter allen Start-ups hierzulande beschäftigt sich zwar nur ein kleiner Anteil von rund fünf Prozent mit HR-Themen und davon setzt sich wiederum nur ein gutes Drittel mit Lösungen für die Personalbeschaffung auseinander. Aber da der Fachkräftemangel sich immer weiter verschärft und das Recruiting somit zu einem Dauerbrenner-Thema für fast alle Unternehmen wird, finden sich in diesem Bereich besonders viele Firmengründungen.

Da der Bedarf an digitalen Helfern für die Personalgewinnung in nächster Zeit mit Sicherheit nicht abnehmen wird, ist zu erwarten, dass auch 2022 neue findige Ideen und Anbieter für Recruiterinnen und Recruiter auf den Markt kommen. Denn die große Stärke von Start-ups ist es, innovative Lösungen schnell anbieten zu können.

Neue Start-ups für das Recruiting

| Start-up | Jahr | Gründerinnen/Gründer | Beschreibung |
|----------------------|------|--|---|
| Aivy | 2020 | Boas Bamberger, David Biller, Florian Dyballa, Arbnor Raci | Nutzer erkunden spielerisch ihre versteckten Potenziale und lernen Firmen und Stellen kennen, die zu ihnen passen |
| Hyre | 2020 | Max Willert, Luca Lallopizzi, Christof Mehlstäubler | Talent-Matching-Plattform für Junior-Sales-Talente |
| Rechnete | 2021 | Lea Kötschau, Benjamin Visser | Wertbasierte Job-Plattform mit Cultura-Fit-Test und Matching |
| Skreenbe | 2020 | Filip Gergely | Workspace für Videointerviews inklusive Kollaboration und Firmen-CI |
| Slected.me | 2021 | Pirathipan Nanthakumar | Plattform für Karriere-Coaching mittels KI, Soft-Skill-Matching und Gehaltsvergleich |
| Talentbay | 2020 | Marcus Otto, Michael Wenglein | Karriere-Tinder für Studierende und Unternehmen, das Talente mit Führungskräften verbindet |
| Viind | 2021 | Matthias Clad, Michael Gabler | Automatisierte Nutzung von Messenger-Kanälen wie Whatsapp für das Recruiting |
| Voice of Jobs | 2020 | Markus Seebeck | Stellt Dialog zwischen Stellensuchenden und Arbeitgebern schon vor der Bewerbungsphase her |

Wie finden Unternehmen Start-ups für das Recruiting, mit denen sich die Zusammenarbeit lohnen könnte? Am besten auf Veranstaltungen, auf denen die jungen Unternehmen ihre Konzepte vorstellen und ansprechbar für Fragen sind. Hierbei haben sich virtuelle Formate genauso gut bewährt wie Präsenzveranstaltungen.

Start-ups live kennenlernen

Bei den Vor-Ort-Events sind in erster Linie die Personalmessen ZP Süd (5. bis 6. April, Stuttgart), ZP Nord (3. bis 4. Mai, Hamburg) und ZP Europe (13. bis 15. September, Köln) zu nennen, die für 2022 wieder reale Messestände und Start-up-Bereiche planen. Auf dem Personalmanagementkongress (29. bis 30. September, Berlin) wird traditionell der HR Start-up Award verliehen. Nachdem eine Jury unter den Einsendungen eine Aus-

wahl vorgenommen hat, präsentieren sich die Finalisten in Live-Pitches und das Fachpublikum kürt den Gewinner.

Die HR Innovation Roadshow bietet zu verschiedenen Terminen einen Überblick über die HR-Start-up-Szene. In kurzen Pitches stellen sich neue Anbieter vor und die Teilnehmenden können konkrete Fragen stellen. 2021 fand die HR Innovation Roadshow digital statt, für 2022 sind digitale und Präsenz-Events angedacht.

Der Dienstleister Ambivation bietet eine Start-up Tour an, die auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten ist. Zunächst werden die Ziele der Tour definiert und zwei bis acht passende Start-ups ausgewählt, die anschließend vor Ort oder digital besucht werden. ■■■

DANIELA FURKEL ist Chefreporterin des Personalmagazins.

Über das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ des Bundesfamilienministeriums können Unternehmen finanzielle Unterstützung zur betrieblichen Kinderbetreuung erhalten. Neu ist die Unterstützung der betrieblich organisierten Ferienbetreuung.



Mehr Vereinbarkeit von Arbeit und Leben

Von Katharina Schmitt

● Während der letzten Monate hatten viele Beschäftigte Zeit, über den Sinn, die Art und den Ort ihres Wirkens nachzudenken. Fehlende oder unzureichende Kinderbetreuung hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wieder neu in den Fokus gerückt. Gleichzeitig zeigt sich, dass familienfreundliche Maßnahmen Fachkräfte anziehen und langfristig an das Unternehmen binden können. Denn gerade die Nachwuchskräfte, die sogenannten Generationen Y und Z, wollen mehr als nur Gehalt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Work-Life-Balance sind mehr denn je gefragt.

Mit familienfreundlichen Maßnahmen in Form einer adäquaten Kinderbetreuung gewinnen Unternehmen Beschäftigte und deren Kinder. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Kind sind glücklicher und effizienter, wenn sie sich auch am Nachmittag, beim Kita-Streik, in der nächsten Krankheitswelle oder während der Schulferien auf die Arbeit konzentrieren können, weil sie ihre Kinder gut betreut wissen. Kinder haben mehr davon, weil betreuendes Personal sich wirklich Zeit zum Spielen nehmen kann und das Kind nicht mit ins nächste Zoom-Meeting muss. Familienfreundliche Unter-

nehmen wiederum profitieren durch eine erhöhte Bindung der beschäftigten Eltern ans Unternehmen, eine Reduzierung der Krankentage sowie eine erhöhte Produktivität, da Mitarbeitende ihrer Arbeit mit voller Aufmerksamkeit nachgehen können.

Das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“

Um Mitarbeitende bei der Suche nach nahe gelegenen Kinderbetreuungsplätzen zu unterstützen, sind vielseitige Angebote denkbar, wobei die Unterstützung der Un-

ternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt. Hier setzt das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) an. Unternehmen wird eine Anschubfinanzierung ermöglicht, um beschäftigten Eltern neue beziehungsweise zusätzliche betrieblich gestützte Betreuungsplätze zur Verfügung zu stellen. Bevor Unternehmen mit einer eigenen Kita starten, können sie mit dem Einkauf von Dienstleistungen wie etwa einer Back-up-Betreuung für Notfälle und einem Ferienangebot einen ersten kostengünstigen Schritt in die richtige Richtung machen.

Das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ will Kooperationen von Trägern, Kinderbetreuungseinrichtungen und Unternehmen zur Schaffung individueller Betreuungslösungen anregen. Ob Plätze in der betriebseigenen Kita geschaffen werden sollen oder Kooperationen mit ansässigen Kindertagesstätten oder nahe gelegenen Großtagespflegen besser geeignet sind – den Möglichkeiten und Betreuungsformen sind kaum Grenzen gesetzt.

Das Familienministerium hat das Förderprogramm in vier Programmmodule aufgeteilt, aus denen Unternehmen ein passendes Betreuungsangebot für ihre Beschäftigten entwickeln können.

- **Modul 1:** Förderung betrieblich unterstützter Betreuungsplätze in der Kindertagesbetreuung: bis 400 Euro pro Platz und Monat bei neu geschaffenen Betreuungsplätzen
- **Modul 2:** Förderung betrieblich unterstützter Betreuungsplätze in der Kindertagespflege: bis 400 Euro pro Platz und Monat bei neu geschaffenen Betreuungsplätzen
- **Modul 3:** Förderung von betrieblich unterstützten Plätzen zur Betreuung in Ausnahmefällen: bis 400 Euro pro Platz und Monat bei neu geschaffenen Betreuungsplätzen
- **Modul 4:** Förderung von Plätzen in betrieblich unterstützter Ferienbetreuung: bis 25 Euro pro Platz und Tag

Um den eigenen Betreuungsbedarf im Unternehmen zu ermitteln, sollten die Mitarbeitenden schon sehr frühzeitig mit in die Planung mit einbezogen werden. Eine Bedarfsanalyse bietet ein hilfreiches Tool, um zu ermitteln, ob eher punktuelle oder regelmäßige Angebote für die

Kooperationen infrage kommen. Danach bestimmt sich auch das jeweils infrage kommende Förderungsmodul.

Betrieblich gestützte Ferienbetreuung

Neben der ganzjährigen Betreuungsmöglichkeit für Kinder in Kindertagesstätten oder -tagespflegestellen umfasst eine familienbewusste Personalpolitik auch Möglichkeiten zur Betreuung von Schulkindern während der Ferienzeiten. Neu aufgenommen in das Förderprogramm wurde deshalb 2021 die Unterstützung und Förderung betrieblich organisierter Ferienbetreuung. Unternehmen können nun insbesondere dann Unterstützungsmöglichkeiten anbieten, wenn sich die Ferientage der zu betreuenden Kinder nicht mit der Anzahl der Urlaubstage der Eltern decken lassen. Eine betrieblich gestützte Ferienbetreuung entlastet Eltern und sorgt dafür, dass die zu betreuenden Kinder eine schöne Ferienzeit erleben können.

Die Umsetzung ist flexibel möglich: Unternehmen können die Betreuung betriebsintern oder in Kooperation mit

einem Ferienbetriebsdienstleister gestalten. Gerade die Zusammenarbeit mit öffentlichen, gemeinnützigen oder privatgewerblichen Trägern von Kinderbetreuungsangeboten entlastet Unternehmen bei der Organisation. Die finanzielle Förderung durch das Familienministerium ist ab einer Schaffung von mindestens vier neuen betrieblich gestützten Ferienbetreuungsplätzen möglich.

Für die Bewilligung einer Förderung ist ein schriftlicher Antrag vom Träger des Betreuungsangebots bei der Servicestelle „Betriebliche Kinderbetreuung“ einzureichen. Der Antrag sollte vor Beginn der Maßnahmen mit ausreichend Vorlaufzeit von circa vier bis sechs Wochen eingereicht werden. Die Servicestelle berät Unternehmen zudem über eine kostenlose Hotline zu allen Fragen rund um die Förderung der betrieblichen Kinderbetreuung und die finanztechnische Abwicklung. Weitere Infos finden Sie unter www.erfolgsfaktor-familie.de

KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin beim Personalmagazin.

In vier Schritten zur betrieblichen Kinderbetreuung

Checkliste und Beratungsangebote für alle, die ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen möchten.

Bedarf ermitteln: Planen Sie nicht an Ihren Mitarbeitenden vorbei. Ein Musterfragebogen und der Förderlotse der Servicestelle „Betriebliche Kinderbetreuung“ hilft, den Bedarf zu klären und das passende Angebot zu finden. Beide Tools finden Sie kostenlos auf www.erfolgsfaktor-familie.de

Angebot wählen und Finanzierung planen: Wollen Sie eine eigene Betriebs-Kita gründen, Plätze in einer Back-up- oder Ferienbetreuung schaffen oder lieber Belegplätze nutzen? Fragen, welche Bausteine zu Ihnen passen und was es bei der Finanzierung und dem finanztechnischen Ablauf zu beachten gibt, beantwortet Ihnen die Servicestelle unter bekib@gsub.de

Partner finden: Zu den formalen Anforderungen ist das Jugendamt vor Ort der richtige Ansprechpartner. Sie können mit erfahrenen Trägern zusammenarbeiten und sich beraten lassen. Auch gemeinsame Betreuungslösungen lohnen sich, besonders für kleine Unternehmen.

Antrag stellen: Der Träger der betrieblichen Kinderbetreuung oder das Unternehmen stellt den Förderantrag und übernimmt die Verwaltung. Ist alles geklärt, kann die betriebliche Kinderbetreuung starten.

Weitere Info: Servicestelle „Betriebliche Kinderbetreuung“, bekib@gsub.de



Entlastung und Gesundheit als Lernziel

Von Katharina Schmitt

Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Rödl & Partner möchte mit einer digitalen Unterstützungsplattform den Beschäftigten helfen, besser mit beruflichen, sozialen und gesundheitlichen Anliegen umzugehen. Denn das Unternehmen ist überzeugt, dass Mitarbeiterzufriedenheit auch eine Sache der Personalentwicklung ist.

● Die Coronapandemie hat Organisationen und Mitarbeitende mit einer ganzen Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Arbeitgebende sehen sich jetzt, aber vor allem auch in Zukunft, neuen Bedürfnissen und Belastungen ihrer Mitarbeitenden gegenüber. Arbeit findet vermehrt von zu Hause statt, die Kommunikation erfolgt zu großen Teilen online und die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen zunehmend. In der Folge steigt das Risiko für Teamkonflikte und psychische Belastungen. Arbeitgebende, die den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden nicht mit den passenden Unterstützungsangeboten gerecht werden, laufen Gefahr, zur Great Resignation beizutragen und wertvolle Mitarbeitende zu verlieren.

Doch mit welchen konkreten Maßnahmen können sie den Herausforderungen ihrer Mitarbeitenden begegnen? Ein Beispiel findet sich im Vorgehen von Rödl & Partner. Die international agierende Prüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Hauptsitz in Nürnberg ist mit mehr als 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 106 Standorten in 48 Ländern vertreten. Dem Unternehmen ist es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein gesundes Arbeiten und einen fairen und respektvollen Umgang miteinander ermöglichen. Doch auch hier sind Herausforderungen zu meistern: „Klar sehen wir alle uns im Arbeitsalltag zum Teil herausfordernden Situationen gegenüber – beispielsweise bei Konflikten im Team oder mentalem Druck“, fasst Anke Führlein, Leitung Personalentwicklung bei Rödl & Partner, die Situation zusammen. Die Pandemie, unter der aktuell ein Großteil der (Zusammen-)Arbeit digital stattfindet, habe die Bedingungen zusätzlich erschwert und die Komplexität der Anforderungen erhöht.

Also, erklärt Führlein, suchte das Unternehmen nach einem zeitgemäßen Unterstützungsangebot, mit dem das Wohlbefinden der Kolleginnen und Kollegen auf proaktive Weise gestärkt und Konflikte vorgebeugt werden sollte. Gleichzeitig sollte über das Programm auch das langfristige Ziel des „Kümmerns“ als ein zentraler Teil der Unternehmenskultur unterstützt werden. Das Unternehmen möchte eine Kultur schaffen, in der alle Teammitglieder, zu der sowohl Mandanten wie auch die Beschäftigten gezählt werden, wertschätzend miteinander kommunizieren und aufeinander achten. „Interessant ist, dass sich die Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeitsplatzkultur in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Studien zeigen, dass ein Großteil der

Beschäftigten einen offenen Umgang mit dem Thema mentale Gesundheit bei der Arbeit erwartet. Dabei reicht es heute nicht mehr aus, einfach nur Ansprechpersonen zu benennen oder ein Seelsorgetelefon einzurichten“, erklärt Anke Führlein.

Ein Unterstützungsprogramm wird gesucht – die Anforderungen

Die Initiative zur Einführung einer People-Support-Plattform kam aus den drei Bereichen Personal, Personalentwicklung und Corporate Social Responsibility, die alle drei beim Vorsitzenden der Geschäftsleitung Christian Rödl liegen und eng zusammenarbeiten. „Interdisziplinäre, bereichsübergreifende Zusammenarbeit macht die DNA unseres Unternehmens aus – dies gilt insbesondere auch für die Einheiten Personal, Personalentwicklung und CSR“, begründet Rödl diese Konstellation.

Bei der Suche nach entsprechenden Unterstützungsangeboten war dem Unternehmen ein niedrigschwelliger Zugang wichtig. Alle Beschäftigten sollten jederzeit (auch anonym) Zugriff haben, das System nicht als App koexistieren, sondern sinnvoll in die bestehende IT-Infrastruktur eingebettet werden. Darüber hinaus sollten auch bestehende interne Vertrauenspersonen per Telefon oder vertraulich per Chat eingebunden werden können. Im Unterschied zu anderen Unternehmen, die ihre Projekte für psychische oder körperliche Stabilität im Bereich des BGM verorten, wurde das Projekt bei Rödl & Partner nicht im Gesundheitsbereich, sondern in der Personalentwicklung verortet. Denn die Plattform soll nicht nur als Unterstützungsangebot bei akuten Anliegen dienen, sondern wird auch als Weiterbildungsmaßnahme betrachtet, mit der die Gesundheits- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden. Die Wahl fiel schließlich auf die digitale Unterstützungsplattform des Berliner Unternehmens Evermood.

Die Evermood-Plattform ermöglicht es Mitarbeitenden, rund um die Uhr vom Smartphone oder Desktop auf alle vorhandenen Unterstützungsangebote zuzugreifen. Da jede Organisation über eine individuelle Plattform-Domain verfügt, ist der Zugang zum Intranet nicht notwendig, sodass beispielsweise auch Mitarbeitende im Außendienst auf das Angebot zugreifen können.

Um eine ganzheitliche und typgerechte Unterstützung zu gewährleisten, umfasst das System sowohl eine digitale Mediathek

mit themenbasierten Videos als auch alle internen und externen Ansprechpersonen. Diese können bei Bedarf telefonisch oder anonym per Chat für eine Beratung kontaktiert werden. Dort, wo Lücken im unternehmensinternen Beratungsangebot bestehen, können Experten und Expertinnen von Evermood hinzugezogen werden. Als zusätzliche Leistung bietet Evermood interaktive Live-Webinare, mit denen die Gesundheits- und Sozialkompetenzen der Mitarbeitenden gestärkt und der Austausch untereinander gefördert werden sollen.

Personalverantwortliche erhalten ihrerseits einen persönlichen Dashboard-Zugang, über den sie die Angebote einfach verwalten und anhand der detaillierten Statistiken weiterführende Maßnahmen zur Mitarbeiterunterstützung ableiten können.

Die Einführung – Schritt für Schritt

Aufgrund der drängenden Situation durch die Pandemie mit allen Herausforderungen sollte die Plattform möglichst schnell eingeführt werden. So vergingen, obwohl die Einführung digitaler Tools in der Regel komplex und zeitaufwendig ist, vom Erstgespräch bis zur Einführung der Plattform nur wenige Monate. Als richtig und besonders positiv erwies sich dabei die Entscheidung, die IT- und die interne Rechtsabteilung sehr frühzeitig einzubinden, um rechtliche wie technische Schwierigkeiten oder Hindernisse rasch zu identifizieren. So konnten Widerstände von vornherein erkannt und beseitigt und die notwendigen Entscheidungs- und Implementierungsprozesse schnell umgesetzt werden.

In Einbindung aller relevanten Abteilungen wurden gemeinsam mit dem Kooperationspartner Evermood die Leitplanken für die Umsetzung des Projekts festgelegt. Das modulare System wurde den Wünschen und vorhandenen Angeboten von Rödl & Partner angepasst. So wurde beispielsweise die Plattform um eigene Vertrauenspersonen und Beiträge ergänzt – etwa zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder um Weiterbildungsangebote für Führungskräfte. Insgesamt sind sieben Vertrauenspersonen, darunter auch interne Kolleginnen und die Betriebsärztin von Rödl & Partner, eingebunden, die über ein umfangreiches Rollen-Rechte-System für bestimmte Themenbereiche von den Beschäftigten anonym per Chat oder persönlich kontaktiert werden können. Entsprechend der Überzeugung, dass der Aufbau von Gesundheits- und Sozialkompetenz zur Personalentwicklung gehört, bietet die Mediathek der Plattform auch kurze Lernvideos, beispielsweise zur Reflexion über das eigene Stressempfinden oder Konfliktverhalten, die die Beschäftigten bei der eigenständigen Problemlösung unterstützen.

Kommunikationskampagne wirkt

Nachdem das Angebot an verschiedenen Stellen wie im Intranet oder dem HR-Management-Tool eingebunden worden war, wurden die Beschäftigten per E-Mail und im Intranet über die neue digitale Unterstützungsplattform informiert. In einer persönlichen Videobotschaft stellte auch die interne Vertrauensstelle die Mitarbeiterplattform und die individuellen Möglichkeiten von Stressmanagement, Führungskräfteberatung, Burnout- oder Depressionsprävention, Konfliktberatung oder Unterstützung bei privaten beziehungsweise familiären Anliegen vor. „Wir haben sehr viele positive Rückmeldungen erhalten – sowohl auf

Sieben Vertrauenspersonen, darunter auch die Betriebsärztin, können von den Beschäftigten anonym per Chat oder direkt kontaktiert werden.

persönlichem Wege als auch per Telefon und per E-Mail“, freut sich Personalentwicklerin Führlein. Nicht nur in den ersten Monaten seien die Inhalte der Plattform sehr oft aufgerufen worden. Insbesondere in den vergangenen Wochen, in denen auch Rödl & Partner wieder verstärkt zum mobilen Arbeiten zurückgekehrt ist, haben die Artikelaufrufe zugenommen.

Auswertung und Nutzen

Das Unternehmen erhält rund um die Uhr Zugriff auf ein Dashboard, über das die Nutzung – entsprechend den datenschutzrechtlichen Bestimmungen anonymisiert – ausgewertet wird. Darin sehen die Projektverantwortlichen unter anderem auch, welche Themen und Videos am häufigsten angesehen werden. Auf dieser Basis können sie Bedarfe erkennen und Maßnahmen ableiten. Auf sehr großes Interesse innerhalb der Belegschaft stießen beispielsweise die Videos zum Thema gesunde Pause. Als Antwort auf das Interesse hat Rödl & Partner im Rahmen der Aktionswoche „Nachhaltigkeit“ mit Evermood ein Live-Webinar zum Thema aktive Pausengestaltung umgesetzt.

Wie geht es weiter? Führlein würde die Erfahrungen mit dem Projekt gerne in die Breite tragen: „Wir sind gerade vor dem Punkt, an dem wir unser BGM weiter institutionalisieren wollen und Netzwerkeffekte wie beispielsweise durch solche Plattformerfahrungen gerne für Austauschformate nutzen würden.“ ■■■

KATHARINA SCHMITT verantwortet in der Redaktion Personalmagazin unter anderem das Thema Gesundheitsmanagement.

HAUFE.

GEMEINSAM ZUM ERFOLG

Mit der 3-in-1-Lösung für Personal, Finance und Steuern starten Sie jetzt durch



Eine Lösung für alle Bereiche

Zahlreiche **gesetzliche Änderungen** sorgen immer wieder für neue Herausforderungen in den Bereichen Personal, Finance und Steuern.

Mit **Haufe Business Office, der 3-in-1-Lösung** für die Bereiche **Personal, Finance** und **Steuern**, sind Sie jederzeit bestens vorbereitet und haben für den Jahresabschluss 2021 alles im Blick – rechtssicher, zeitsparend und effizient.

Überzeugen Sie sich jetzt selbst von den Vorteilen!

Jetzt durchstarten:

haufe.de/business-jahreswechsel

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

Befragen, Zuhören,



Was Mitarbeitende bei der Arbeit erleben und fühlen, welche Wertschätzung sie erfahren, wie sie das Erfahrene einordnen und welche Schlüsse sie daraus ziehen – all das beeinflusst in hohem Maße ihre Motivation und Leistung am Arbeitsplatz. Der Matratzenhersteller Emma setzt deshalb ein digitales Befragungs- und Feedback-Tool ein.

Reagieren



● Gerade für rasant wachsende junge Unternehmen kann es eine enorme Herausforderung sein, ihre Mitarbeitenden auf den Wachstumskurs mitzunehmen und ihnen gleichzeitig eine positive Employee Experience zu ermöglichen. Vor allem angesichts der sogenannten großen Resignation, dem aktuellen Trend unter Arbeitnehmern, sich nach neuen beruflichen Herausforderungen umzusehen, sind Unternehmen gut beraten, ihren Mitarbeitenden genau zuzuhören.

Oft ist das leichter gesagt als getan. Eine schnell wachsende Mitarbeiterzahl kann einfache Methoden zur Mitarbeiterbefragung, wie sie in den ersten Phasen der Unternehmensgründung gut funktionieren, schnell an ihre Grenzen bringen. Diese Erfahrung haben auch die HR-Verantwortlichen bei Emma – The Sleep Company gemacht. Das internationale Unternehmen wurde 2013 in Frankfurt von zwei deutschen Gründern ins Leben gerufen und ist im vergangenen Jahr zum Entrepreneur des Jahres 2021 in der Kategorie „Junge Unternehmen“ gekürt worden. Emma entwickelt und verkauft Matratzen, mittlerweile sind die Produkte in über 30 Ländern überwiegend online erhältlich. Die aktuell rund 800 Mitarbeitenden gehören 65 verschiedenen Nationalitäten an. Emma zählt aktuell zu den am schnellsten wachsenden Scale-ups Europas.

Wie also schafft es ein Unternehmen, in einer Zeit, in der es viele Ressourcen in den Aufbau neuer und stabiler Strukturen stecken muss, auch den Mitarbeitenden Gehör zu schenken und ihnen das Gefühl zu geben, ernst genommen zu werden?

Hürde: Manuelles Feedback-Management

Genau das fragte sich Hannah Börner, als sie 2019 ihre Aufgabe als Team Lead Organisational Development bei Emma antrat. Damals beschäftigte das Unternehmen 220 Mitarbeitende und war gerade im Begriff, eine Schwelle zu übertreten, bei der Prozesse aus der Gründungszeit neu überdacht werden mussten.

Bei Emma hatten sich zu diesem Zeitpunkt halbjährliche Teamumfragen etabliert – sogenannte Teambarometer. Ziel war es zum einen, herauszufinden, was Mitarbeitende tatsächlich beschäftigt, zum anderen, halbjährliche Umfragen zu Leistung und Entwicklung durchzuführen. Da dies mit Excel-Listen erfolgte, beanspruchte das Employee Feedback bei Emma enorm viel Zeit. „Es ging nicht allein um die Analyse der quantitativen Daten, sondern auch um die Bearbeitung und Auswertung des qualitativen Feedbacks sowie um die Erfassung der Kommentare“, so Hannah Börner. Zudem erhielt jedes Team einen separaten Bericht über die Teambarometer-Umfrage, damit dieser mit den Ergebnissen des gesamten Unternehmens verglichen werden konnte. „Allein mit der Analyse der Ergebnisse war ich jeweils drei Wochen beschäftigt, hochgerechnet schluckte das sechs Wochen meiner Jahresarbeitszeit.“

Da es für die einfache Microsoft-Umfrage keine intelligente Erinnerungsfunktion gab, war es nicht möglich zu wissen, wer die Fragen schon beantwortet hatte. Erinnerungen wurden deshalb an alle Mitarbeitenden verschickt mit der Folge, dass jene frustriert reagierten, die die Listen bereits ausgefüllt hatten. Deshalb wurde dieser Prozess von allen als zunehmend schwierig empfunden.

Ziel: Verbesserte Mitarbeitererfahrung, mehr Effizienz

Es bedurfte also einer geeigneten Lösung, um die Employee Experience der Mitarbeitenden zu verbessern und gleichzeitig die Effizienz des HR-Teams zu steigern,

„Die Digitalisierung des Feedback-Prozesses ist ein enormer Zeitgewinn. Als wir unsere halbjährlichen Teamumfragen noch manuell ausgewertet haben, schluckte das sechs Wochen meiner Jahresarbeitszeit.“

Hannah Börner, Team Lead Organisational Development bei Emma

denn beides hatte im Zuge des Unternehmenswachstums gelitten. Nach einigen Testläufen entschied man sich bei Emma für die Lösung von Culture Amp, einem Partner von Personio. Die ganzheitliche HR-Software Personio war bei Emma zu diesem Zeitpunkt bereits in Betrieb: Über Personio werden HR-Prozesse digital abgewickelt, wie zum Beispiel Recruiting, Personalverwaltung und Lohnabrechnung. Der Einsatz dieser Lösung hatte bei Emma bereits zu einer deutlichen Reduktion des manuellen Aufwands und automatisierten Prozessen geführt, außerdem schätzen die HR-Manager die Anwendung als ausschließliche Quelle für Mitarbeiterdaten. So ist zum Beispiel auf einen Blick die Vertragsgestaltung, die jeweilige Einordnung in die Organisationsstruktur sowie die Teamzugehörigkeit eines Mitarbeiters zu erkennen.

Durch die Integration von Culture Amp und Personio entfällt die manuelle Arbeit, Mitarbeiterdaten in die Culture-Amp-Plattform hochzuladen, weil jene automatisch exportiert und täglich aktualisiert werden. Damit würde sich auch der Prozess rund um das Mitarbeiter-Feedback vereinfachen, davon war das HR-Team überzeugt.

Dies war jedoch nicht der einzige Vorteil von Culture Amp als Tool für Employee Feedback. „Die Flexibilität der Plattform bedeutete auch, dass wir keine Kompromisse bei den bestehenden Prozessen eingehen mussten. So konnten wir unseren Ansatz beibehalten und über das ganze Jahr hinweg zu unterschiedlichen Zeitpunkten Leistungsbeurteilungen für jeden Mitarbeiter durchführen. Diese Anpassungsfähigkeit haben uns andere Lösungen nicht geboten“, so Hannah Börner.

Lösung: Integrierte Employee Experience

Nach der Einführung von Culture Amp ergaben sich bei Emma eine Reihe von Vorteilen, die zu deutlich mehr Effizienz im Unternehmen führten. Allein die Integration von Personio und Culture Amp spart dem HR-Team wöchentlich eine Stunde manueller Update-Arbeit: Einmal täglich werden die Daten von Personio in Culture Amp aktualisiert, sodass Neuzugänge, Änderungen bei der Funktion eines Mitarbeiters, Beförderungen oder ein Teamwechsel immer in beiden Anwendungen dem Status quo entsprechen.

Zur einfachen Handhabung der Daten kamen die Vorteile rund um das Mitarbeiter-Feedback. Nach der ersten Teambarometer-Umfrage im November 2020 war klar: Das größte Effizienzpotenzial birgt der Feedback-Zyklus. Das Unternehmen startete zunächst mit einem 360-Grad-Feedback zur Mitarbeiterentwicklung. „Das war auf jeden einzelnen Mitarbeiter individuell abgestimmt, je nach Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Darüber hinaus haben die Teamleiter halbjährliche Beurteilungen zur Performance durchgeführt, die nach Teams gestaffelt wurden. Um Transparenz zu gewährleisten, wurden zudem PDF-Dateien mit den Leistungen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden für die Teamleitungen erstellt. Anhand der Daten haben wir dann festgestellt, dass es unter den Mitarbeitenden Verwirrung darüber gab, wie diese beiden Feedback-Prozesse zusammenhängen“, so Hannah Börner. Um Klarheit zu schaffen, wurden daraufhin die Prozesse umgestellt und die Umfragen zu Performance und Mitarbeiterentwicklung klar voneinander getrennt. Aktuell wird das Feedback zur Leistung von Kollegen und Teams halbjährlich eingeholt, wohingegen das Feedback zur Mitarbeiterentwicklung kontinuierlich und informell erfolgt.

Unterstützung während der Pandemie

Zu diesen regelmäßigen Feedback-Zyklen setzte Emma zusätzliche Umfragen zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden während der Pandemie auf. Man wollte verstehen, wie sich die Mitarbeitenden fühlen, um entsprechende Hilfestellungen anbieten zu können. Dabei hatte man vor allem jene Mitarbeitenden im Blick, die aufgrund der Homeoffice-Situation mit der Isolation zu kämpfen hatten. Deshalb standen in den ersten Umfragen Themen wie soziale Beziehungen, der Umgang mit den eigenen Ressourcen und ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben im Fokus. Als direkte Reaktion auf das Feedback setzte Emma eine Reihe neuer Initiativen um, wie zum Beispiel das Emma-Wellbeing-Programm mit externem Gesprächsangebot, diverse Online-Kurse und Lernangebote zum Thema Remote-Führung sowie Sportangebote, wie beispielsweise Yoga. Später wurde das Portfolio angepasst: Während Sport-

aktivitäten nicht mehr nachgefragt wurden, rückte der Umgang mit den eigenen Ressourcen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ins Blickfeld.

Mehr Handlungsspielraum für Verbesserungen

Bei einer neuerlichen Teambarometer-Abfrage im Mai 2021 verzeichnete man erste positive Veränderungen bei der Employee Experience: Jede einzelne Frage zeigte einen Aufwärtstrend hin zu positiven Antworten. Vor allem beim Engagement der Mitarbeitenden stellte sich eine deutliche Verbesserung von fünf Prozentpunkten ein (von 58 Prozent im November 2020 auf 63 Prozent im Mai 2021). Erfreulich für Emma war auch das Feedback auf die Frage, ob sich die Mitarbeitenden in zwölf Monaten noch im Unternehmen sehen. Auch hier verzeichnete man einen Anstieg von sechs Prozent.

Wichtig für Emma war auch die Erkenntnis, wie gut die Umfrageergebnisse intern kommuniziert werden. Nach einer

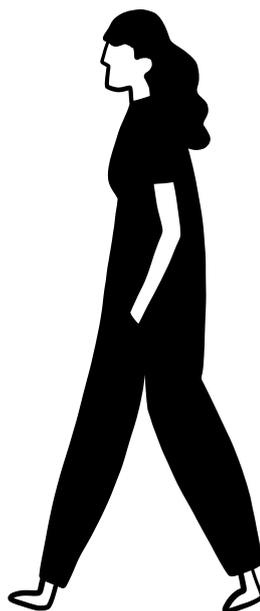
neuerlichen Mini-Barometer-Umfrage gaben 70 Prozent der Mitarbeitenden an, dass sie die Möglichkeit hatten, an einer Diskussion über das von ihnen gegebene Feedback teilzunehmen. Außerdem berichtete fast die Hälfte der Mitarbeitenden (44 Prozent), die seit mehr als sechs Monaten im Unternehmen waren, dass sie positive Veränderungen innerhalb ihres Teams feststellen konnten.

Höhere Rücklaufquoten

„Für uns als HR-Team ist die Digitalisierung des Feedback-Prozesses ein enormer Zeitgewinn“, so Hannah Börner. „Da Culture Amp so benutzerfreundlich ist, verzeichnen wir zudem hohe Rücklaufquoten. Dadurch verfügen wir über einen größeren Datenpool, auf den wir unsere Erkenntnisse stützen. Die Teamleiter schätzen zudem die übersichtliche Darstellung der Daten auf einen Blick, das erleichtert ihnen die Feedback-Gespräche.“ Aufgrund der Tatsache, dass Culture Amp auch in Microsoft Teams integriert ist, ist die Plattform zudem Teil der täglichen Kommunikation der Mitarbeitenden und sorgt für den entsprechenden Workflow.

Das HR-Team bei Emma will zukünftig neben dem Mitarbeiter-Feedback weitere Module einsetzen. Deshalb testet das Team aktuell „Skills Coach“ von Culture Amp. Dieses digitale Lern- und Trainings-Tool für Manager ist für zwei- bis fünfminütige Lerneinheiten konzipiert, die sich mühelos in den Arbeitsalltag von Führungskräften mit geringen Zeittressourcen für Weiterbildung integrieren lassen.

Die Doppellösung von Personio und Culture Amp sorgt bei Emma nicht nur für eine deutliche Effizienzsteigerung des HR-Teams, sondern verbessert gleichzeitig auch die Employee Experience aller Mitarbeitenden, was sich in der Folge auf das Engagement und die Mitarbeiterbindung auswirkt. Als Unternehmen, in dem sich alles um den gesunden Schlaf dreht, hat Emma konsequenterweise auch die Frage nach der Gesundheit und dem Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden stärker in den Mittelpunkt gerückt, um die Herausforderungen, die ein schnelles Wachstum mit sich bringt, besser zu meistern. ■■■



GERLINDE WEIDT ist freie Autorin und PR-Beraterin in Neusäß bei Augsburg.



Die Pandemie hat den Arbeitsdruck auf HR-Verantwortliche erhöht. Digitale Lösungen sind gefragt, die Arbeitsprozesse vereinfachen und den Koordinationsaufwand senken. Urban Sports Club bietet Firmen einen digitalisierten Corporate Benefit, der die Gesundheit fördert und einfach zu steuern ist.

Gesundheits-Benefits einfach digital steuern

Deutsche Personalers:innen sehen sich zurzeit mit mehreren Herausforderungen konfrontiert: aufgrund des Fachkräftemangels benötigen sie verstärkt Kapazitäten für die Personalsuche und hinzu kommt, dass die Corona-Lage bei bestehenden Mitarbeitenden zu steigenden psychischen und physischen Belastungen geführt hat. HR-Verantwortliche brauchen Lösungen, die sie und ihre Mitarbeitenden unterstützen.

Mit digitaler Lösung Fitness und Gesundheit der Mitarbeitenden fördern

Im Zuge der Pandemie haben sich die Erwartungen der Angestellten verändert: Neben dem Gehalt spielen individuelle Benefits, eine gesunde Unternehmenskultur, flexible Arbeitszeiten und allen voran eine gesunde Work-Life-Balance eine wichtige Rolle um die Zufriedenheit der Arbeitgebenden zu gewährleisten. Mit Benefits wie der Zuzahlung zu einem Sport- und Wellnessangebot können HR-Verantwortliche dem Wunsch ihrer Mitarbeitenden nachgehen und deren psychische und physische Balance fördern. Viele Personalers:innen sorgen sich aber, dass die Einführung solcher Angebote bei ihnen zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung führt. Digitale Lösungen wie die von

Urban Sports Club, Europas führender Plattform für Sport- und Wellnessangebote, nehmen HR-Verantwortlichen diese zusätzliche Arbeit ab und bieten Mitarbeitenden die nötige Flexibilität.

Ein hybrides Sport- und Wellness-Angebot für eine hybride Arbeitswelt

Urban Sports Club bietet Unternehmen jeder Art und Größe maßgeschneiderte Firmenfitness-Modelle in verschiedenen Preiskategorien, die nach Mitgliedschafts-Modellen und Mitarbeiteranzahl variieren. Je nach Mitgliedschaft können Mitarbeitende dann mit Hilfe einer Smartphone-App aus bis zu über 50 Sportarten und mehr als 10.000 Partnern europaweit ihren individuellen Trainingsplan zusammenstellen und selbständig zum Sport einchecken. Das hybride Angebot umfasst Trainingseinheiten in Studios, Sportstätten, Parks und Schwimmbädern vor Ort sowie Live Online- und jederzeit abrufbare On-demand-Kurse.

Einfache Steuerung für HR-Verantwortliche über Online-Portal

Um das Angebot anzubieten, müssen HR-Verantwortliche lediglich einen Link mit ihren Mitarbeitenden teilen, über den diese sich anmelden und ihr eigenes Konto einrichten. Mit Hilfe eines personalisierten Online-Portals können Personalers:innen anschließend ganz einfach die Mitgliedschaften im Unternehmen überblicken und mühelos per Klick bestätigen, aufheben oder hinzufügen. Zusätzlich sendet das Customer Success Team von Urban Sports Club ein monatliches Reporting zur Nutzung des Produkts. Hier wird die Anzahl der aktiven Mitarbeitenden aufgeführt, die beliebtesten Kurse, wie häufig zusammen trainiert wird und wie häufig das Produkt genutzt wird. Das vereinfacht die Evaluierung solcher Maßnahmen. Grundsätzlich wird jedes Unternehmen durch das Customer Success Team bei der Einführung des Produkts in die Firma begleitet und unterstützt. Ziel ist es, mit Hilfe des flexiblen Sport- und Wellnessangebots langfristig eine gesunde Unternehmenskultur zu fördern und Mitarbeitende zu einem aktiven und gesunden Lebensstil zu motivieren. Mehr dazu hier: corporate.urbansportsclub.com/



Das Firmenfitness-Angebot von Urban Sports Club lässt sich einfach über ein Online-Portal steuern

Der Einsatz von KI-gestützten Tools ist mittlerweile auch in Deutschland auf dem Vormarsch – immer mehr Unternehmen setzen künstliche Intelligenz (KI) ein, um Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen. Mit der Einführung von KI-Systemen werden aber auch eine Reihe von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats ausgelöst. Wie kann eine erfolgreiche und effiziente Einführung von KI-Systemen zusammen mit dem Betriebsrat gelingen?

Der Weg zum Ziel muss nicht immer holprig sein

Von Anne Förster

● Bei der Einführung von KI-Software geht es nicht (nur) um rechtliche Aspekte oder um die Fragen, welche rechtlichen Rahmenbedingungen bei Einführung von KI-gestützter Software zu beachten und welche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats hiervon überhaupt betroffen sind. Es geht auch um den praktischen Aspekt, wie Arbeitgeber solche IT-Projekte am besten in Angriff nehmen und den Betriebsrat „mit ins Boot holen“ sollten, um eine zügige Umsetzung zu gewährleisten.

Das Jahr 2021 hat aus HR-(rechtlicher) Perspektive einige Neuerungen und Ausblicke auf zukünftig zu beachtende Entwicklungen im Bereich der KI gebracht.

Während bis dahin das Recht der Entwicklung und dem Einsatz von KI „hinterherstolperte“, haben der Gesetzgeber beziehungsweise die EU-Kommission Maßnahmen ergriffen, um den Einsatz von KI (zukünftig) stärker zu regulieren.

Gesetzgeber und Kommission regulieren Einsatz von KI (zukünftig) stärker

So hat die EU-Kommission einen Entwurf einer KI-Verordnung vorgelegt, die den rechtskonformen (diskriminierungsfreien) Einsatz von KI regeln soll. Daneben wurde auf nationaler Ebene das Betriebs-

rätmodernisierungsgesetz verabschiedet, das die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Einsatz von KI stärken soll.

EU-Kommission nimmt Anwender in die Pflicht

Am 21. April 2021 hat die EU-Kommission zunächst einen Entwurf einer KI-Verordnung vorgelegt. Dieser Verordnungsentwurf sieht vor, dass ein Anwender beim Einsatz von KI-Systemen mit hohem Risiko (wie zum Beispiel bei Software zur Auswertung von Lebensläufen im Bewerbungsverfahren) eine Konformitätsbewertung durchführen muss, um





nachzuweisen, dass die KI den verbindlichen Anforderungen vertrauenswürdiger KI entspricht.

Diese Anforderungen bestehen beispielsweise in Bezug auf Datenqualität, Dokumentation und Rückverfolgbarkeit, Transparenz, menschliche Aufsicht, Genauigkeit und Robustheit. Eine Bewertung muss erneut vorgenommen werden, wenn die KI selbst oder ihr Zweck später wesentlich geändert werden. Verstöße gegen die Verordnung sollen – je nach Schwere – mit Bußgeldern bis zu 30 Millionen Euro oder sechs Prozent des gesamten weltweiten Vorjahresumsatzes geahndet werden.

Die KI-Verordnung, sollte sie in der jetzigen Form verabschiedet werden, stellt die HR-Abteilungen – auch wenn sie „nur“ Nutzer von KI-Systemen sind – vor große Herausforderungen. Unternehmen sollten sich daher frühzeitig einen Überblick verschaffen, welche Systeme zur Anwendung kommen und ob bezie-

hungsweise welcher Handlungsbedarf sich hieraus mit Blick auf die KI-Verordnung ergibt.

Die Verordnung selbst sieht – zurzeit – jedoch keine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats für die betriebliche Anwendung von KI-Systemen vor. Dies heißt allerdings nicht, dass der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von HR-KI-Systemen nicht zu beteiligen wäre. Insofern finden die nachfolgend dargestellten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats Anwendung.

Inkrafttreten des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes

Auf nationaler Ebene ist am 28. Juni 2021 das Betriebsrätemodernisierungsgesetz in Kraft getreten, das nach dem Willen des Gesetzgebers die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Einsatz von KI stärken soll. So wurde in § 80 Abs. 3 BetrVG

neu eingefügt, dass der Betriebsrat beim Einsatz von KI einen Sachverständigen beauftragen kann, ohne dass es auf die Erforderlichkeit der Beauftragung ankommt. Der Einwand, dass der Betriebsrat selbst die erforderlichen Kenntnisse besitzt oder die Angelegenheit nicht die Einbindung eines teuren Sachverständigen rechtfertigt, ist dem Arbeitgeber damit verwehrt.

Diese Änderung kann zu einer nicht unerheblichen Kostenlast für den Arbeitgeber führen. Zudem finden nun § 90 BetrVG (Unterrichtungsrecht bei der Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen) und § 95 BetrVG (Aufstellung von Auswahlrichtlinien) ausdrücklich auch dann Anwendung, wenn dabei KI zum Einsatz kommt. Bis auf die nun fast immer erforderliche Beauftragung eines externen Sachverständigen hat das Betriebsrätemodernisierungsgesetz im Hinblick auf die Einführung von KI keine weiteren Neuerungen gebracht. Auch zu-

vor war einhellige Auffassung, dass §§ 90, 95 BetrVG beim Einsatz von KI-Software Anwendung finden.

Wie ist der Betriebsrat bei der Einführung von IT-Systemen zu beteiligen?

Die Einführung von (KI-gestützten) IT-Tools ist nicht ohne die Beteiligung des Betriebsrats möglich. Insoweit wird eine Reihe von Mitbestimmungsrechten berührt, die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verankert sind. Insbesondere sind folgende Mitbestimmungsrechte zu beachten.

- Der Betriebsrat ist nach § 90 BetrVG zu beteiligen: Er ist über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) und der Arbeitsplätze (§ 90 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG) zu unterrichten. Insofern sind dem Betriebsrat die erforderlichen Unterlagen vorzulegen, die die Digitalisierung mit Blick auf die in diesem Zusammenhang geplanten Maßnahmen mit sich bringt.
- Bei Richtlinien über die personelle Auswahl bei Erstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen besteht ebenfalls ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 95 Abs. 1 BetrVG, auch wenn KI zur Anwendung kommt.
- Ändern sich durch die Digitalisierung die von den Mitarbeitenden durchzuführenden Tätigkeiten und reichen die dafür notwendigen Kenntnisse der Mitarbeitenden nicht mehr aus, kommt dem Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht zu (§ 97 Abs. 2 BetrVG). Das bedeutet, dass der Betriebsrat – gegebenenfalls durch die Einsetzung einer innerbetrieblichen Einigungsstelle – eine Betriebsvereinbarung über die Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung durchsetzen kann.
- Die zentrale Regelung bei der Einführung von IT-Systemen ist jedoch § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Hiernach hat der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mitzubestimmen. Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) kommt es dabei nicht auf die tatsäch-

Es erweist sich als hilfreich, eine Rahmen-BV mit dem Betriebsrat abzuschließen, die prozessuale Fragen und immer wiederkehrende Themen regelt.

liche Überwachungsabsicht des Arbeitgebers an. Ausreichend ist es bereits, wenn die technische Einrichtung die Möglichkeit dafür bietet. Damit unterliegt im Grunde jegliche Softwareeinführung und -änderung der Mitbestimmung des Betriebsrats.

Wie gelingt eine erfolgreiche Einführung von IT-Systemen mit dem Betriebsrat?

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Ausübung der „IT-Mitbestimmung“ regelmäßig erhebliche Zeit in Anspruch nimmt. Das hängt auch damit zusammen, dass IT-Systeme oftmals nicht mehr vorab als einheitliches Paket gekauft werden. Vielmehr erfolgt in den Unternehmen eine Anpassung an die jeweiligen Bedürfnisse. Folge hiervon ist, dass zunächst – wenn die Gespräche mit dem Betriebsrat beginnen – offen ist, welche Module oder Funktionalitäten des Systems tatsächlich eingeführt werden sollen. Hierdurch entstehen gegebenenfalls

Friktionen mit dem Betriebsrat, da dieser nicht einschätzen kann, welche Folgen die Einführung der IT-Systeme für die Belegschaft hat. Essenziell ist daher ein offener, transparenter Austausch mit dem Betriebsrat, um gemeinsam die offenen Fragen zu klären. In der Praxis hat es sich als hilfreich herausgestellt, dabei die folgenden Punkte zu beachten.

1. Zusammenstellung des Projektteams: Der erste – wichtige – Schritt ist, aufseiten des Arbeitgebers ein Projektteam zusammenzustellen, das alle benötigten Kenntnisse und Erfahrungen abbildet. Gerade bei der Einführung von (KI-gestützten) IT-Systemen ist es daher unabdingbar, dass neben den Verantwortlichen aus Legal und HR auch ein ITler vertreten ist, der die Funktionsweise des einzuführenden Systems erklären kann. Gerade vor dem Hintergrund des angepassten § 80 Abs. 3 BetrVG, wonach die Hinzuziehung eines externen Sachverständigen als erforderlich gilt, ist es wichtig, entsprechende Expertise auch auf Arbeitgeberseite zu haben.

2. Vorbereitung ist das A und O: So banal es klingen mag, aber die projektinterne Vorbereitung ist für das Gelingen eines IT-Projekts essenziell. Das Unternehmen muss daher zunächst Zielsetzung und Zweck des KI-Systems vor der Einführung klar definieren. Erst wenn projektintern Klarheit hierüber besteht, kann eine zielführende Unterrichtung des Betriebsrats erfolgen.

3. Unterrichtung des Betriebsrats: Die Zustimmung des Betriebsrats zur Einführung der gewünschten IT-Software ist nicht nur aus rechtlicher Sicht erforderlich. Auch um die – oftmals – kritische Belegschaft zu überzeugen, benötigt der Arbeitgeber den Betriebsrat, damit dieser innerhalb der Belegschaft Überzeugungsarbeit leisten kann. Eine umfassende und transparente Unterrichtung des Betriebsrats über die Software ist daher auch aus operativer Sicht unabdingbar.

4. Abschluss einer IT-Rahmenbetriebsvereinbarung: Es hat sich in der Praxis als hilfreich herausgestellt, mit dem Betriebsrat – losgelöst von konkreten IT-Projekten – eine IT-Rahmenbetriebsvereinbarung zu schließen. Dies erleichtert dann bei der konkreten Gestaltung eines

IT-Projekts die Umsetzung. Denn Ursache einer verzögerten Einführung von IT-Software ist häufig das Fehlen eines geordneten Prozesses zur Einführung von IT-Systemen, der auf der einen Seite den Betriebsrat ausreichend informiert, dabei die Diskussion der Betriebsparteien auf die wesentlichen Punkte lenkt und so die zügige Einführung von IT-Systemen ermöglicht. Dies gilt insbesondere bei solchen IT-Systemen, die der Arbeitgeber überhaupt nicht zur Leistungs- und/oder Verhaltenskontrolle einsetzen möchte. Eine solche (freiwillige) Rahmenbetriebsvereinbarung, die neben prozessualen Fragen auch Auffangregelungen oder Regelungen zu immer wiederkehrenden Themen enthält – also Lösungen für Fragen, die sich bei der Nutzung aller oder vieler IT-Systeme stellen, kann hierfür eine gute Option sein. Auf diese Weise werden nicht nur Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats gewahrt, sondern es kann auch ein flexibler Einsatz von IT-Systemen ermöglicht werden.

Die Einführung KI-gestützter IT-Systeme muss – sofern ein Betriebsrat besteht – sehr gut vorbereitet werden. Aufgrund der erzwingbaren Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ist der Betriebsrat frühzeitig über die geplante Einführung der IT-Systeme zu unterrichten und es ist eine entsprechende Betriebsvereinbarung mit ihm zu schließen.

Fazit: Den Betriebsrat von Anfang an einbinden

Aber nicht nur aufgrund der zwingenden Mitbestimmung, sondern auch um die Belegschaft vom Nutzen neuer Software zu überzeugen ist es sinnvoll, den Betriebsrat frühzeitig „ins Boot zu holen“. Um zu einer konstruktiven Zusammenarbeit im Rahmen der „IT-Mitbestimmung“ zu gelangen, sollte ein regelmäßiger Austausch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat stattfinden und die Grundlagen der Einführung von IT sollten in einer IT-Rahmen-BV vereinbart werden. ■■■



ANNE FÖRSTER ist Salary Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Taylor Wessing. Sie berät nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts. Ihr Fokus liegt dabei auf Digitalisierungsthemen (Arbeit 4.0) und damit zusammenhängenden Fragen der betrieblichen Mitbestimmung.

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag 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

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

Julia Senner (se)

julia.senner@personalmagazin.de

FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)

stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ

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

Telefax 07 61/8 98-99-3921

redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT

zmyk.de

Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Großler

BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2020

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Niederlassung Würzburg, Unternehmens-

bereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-75

dominik.castillo@haufe.de

MEDIA SALES

Alexander Mahr (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-452, 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.goebel@haufe-lexware.com

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwal-

tungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht

Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank,

Iris Bode, Jörg Frey, Birte Hackenjos,

Christian Steiger, Dr. Carsten Thies,

Björn Waide

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/1008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND

VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)

Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 192 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;

Bestell-Nummer: 04062-0001,

ISSN: 1438-4558. Bezieher des Lose-

blattwerks „Das Personalbüro in Recht

und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe

Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im

Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

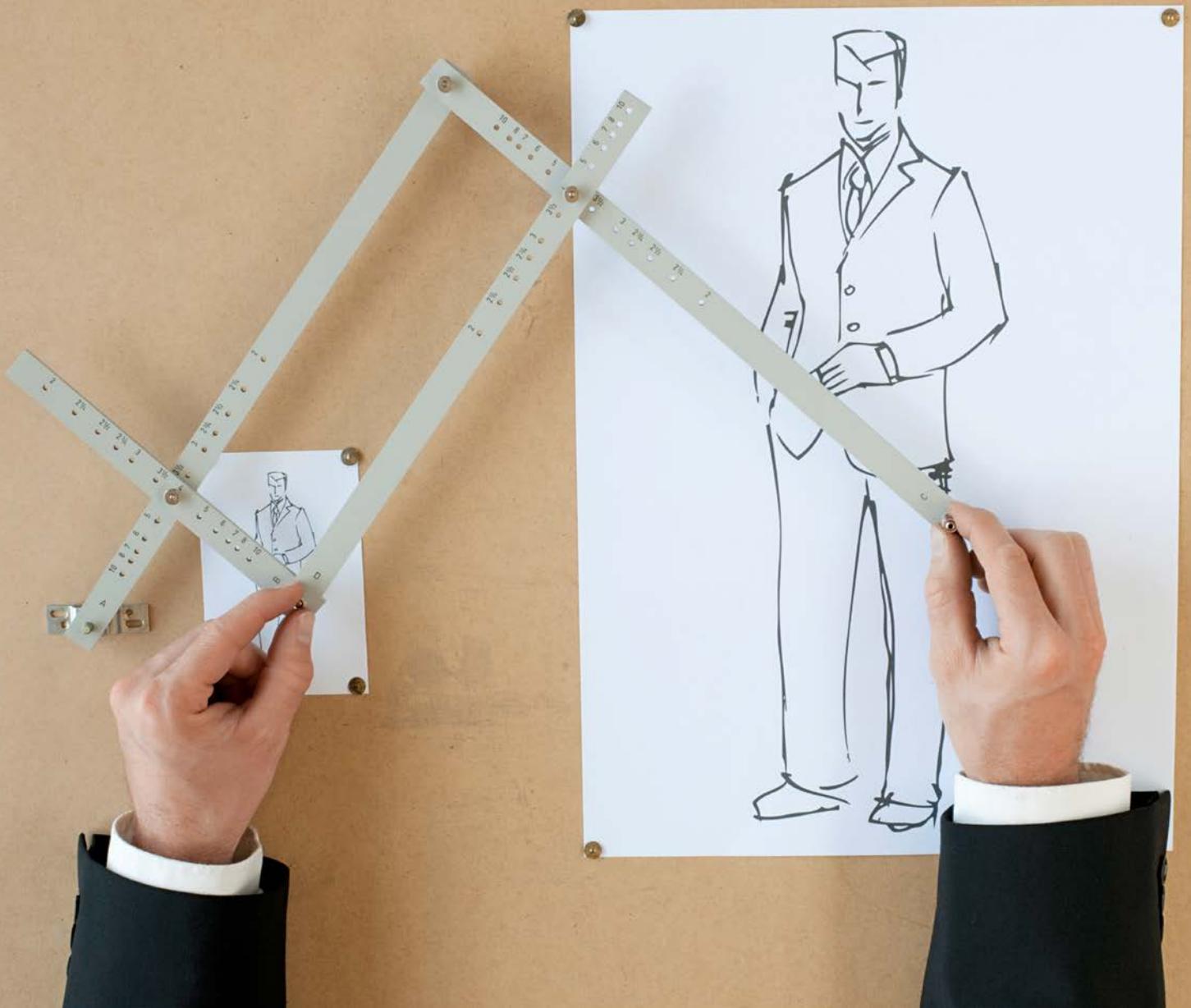
NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, 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.

Statusermittlung neu vermessen



Der Bundestag beschloss am 20. Mai 2021 das Gesetz zur Umsetzung des sogenannten Barrierefreiheitsgesetzes, das auch Änderungen zum Statusfeststellungsverfahren nach § 7a SGB IV beinhaltet, die zum 1. April 2022 in Kraft treten werden. Den Beteiligten soll insbesondere schneller und einfacher Sicherheit bei der Frage gegeben werden, ob es sich bei der konkreten Zusammenarbeit um eine abhängige, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder um eine selbstständige Tätigkeit handelt. Neue Bausteine ergänzen künftig den Anwendungsbereich des Statusfeststellungsverfahrens.

Von Martina Dierks, Christian Hoppe und Greta Groffy

- Die Entscheidung darüber, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter selbstständig oder abhängig beschäftigt ist, hat in der Praxis faktisch der Arbeitgeber oder der Auftraggeber zu treffen. Er trägt das Beurteilungsrisiko, da ihm letztlich auch die Folgen einer Scheinselbstständigkeit aufgebürdet werden. Wird eine Scheinselbstständigkeit nachträglich im Rahmen einer sozialrechtlichen Betriebsprüfung aufgedeckt, so drohen die
 - Nachzahlung von Beiträgen zur Sozialversicherung für die vergangenen vier Jahre, bei Vorsatz für 30 Jahre (§ 25 SGB IV); in der Regel im Umfang sowohl der Arbeitnehmer- als auch der Arbeitgeberbeiträge (§ 28g SGB IV),
 - Erhebung von Säumniszuschlägen in Höhe von zwölf Prozent jährlich (§ 24 SGB IV) bei vorsätzlicher Beitragshinterziehung,
 - Hochrechnung der Beitragsschuld auf einen Bruttobetrag, weil das vereinbarte Honorar beziehungsweise der vereinbarte Lohn als Nettolohn unterstellt wird (§ 14 Abs. 2 SGB IV),
 - Strafbarkeit nach § 266a StGB (Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt),
 - persönliche Haftung der gesetzlichen Vertreter (Organe),
 - Haftung für nicht abgeführte Lohnsteuer (§ 42d EStG),
 - Anwendbarkeit umfassender Arbeitnehmerschutzvorschriften etwa nach dem Kündigungsschutzgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Entgeltfortzahlungsgesetz und Arbeitszeitgesetz.

Absicherung durch Statusfeststellung

Das sogenannte freiwillige Statusfeststellungsverfahren gemäß § 7a SGB IV war 1999 mit dem Ziel eingeführt worden, eine Möglichkeit für Auftragnehmer und Auftraggeber zu schaffen, sich vor und während der Tätigkeit hinsichtlich des sozialversicherungsrechtlichen Status des Auftragnehmers absichern zu können. Die Clearing-Stelle bei der Deutschen Rentenver-

sicherung Bund in Berlin klärt seither anhand formularmäßig erfasster Angaben zum Leistungsaustausch und ergänzend einzureichender Unterlagen (sowie oftmals zahlreicher Nachfragen), ob nach einer Gesamtabwägung aller Umstände im Einzelfall eine nichtselbstständige Tätigkeit und damit eine abhängige Beschäftigung vorliegt (so die Legaldefinition in § 7 Abs. 1 SGB IV). Anhaltspunkte hierfür sind insbesondere eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Organisation des Weisungsgebers (§ 7 Abs. 1 S. 2 SGB IV). Mit der Durchführung des Statusfeststellungsverfahrens kann der Auftraggeber beziehungsweise der Arbeitgeber maßgeblich dazu beitragen, dass ihm später kein Vorsatz hinsichtlich einer bewussten Beschäftigung in Scheinselbstständigkeit vorgeworfen werden kann – mit der Folge, dass eine kürzere Verjährungsfrist für Beitragsnachforderungen gilt, Säumniszuschläge nicht anfallen können und eine Strafbarkeit ausscheidet.

Gesetzliche Änderungen beschränken sich auf das SGB und auf Verfahrensrecht

Das Statusfeststellungsverfahren bietet einen weiteren charman- ten Vorteil: Wird es innerhalb von einem Monat nach Antritt der Tätigkeit durchgeführt und wird später eine Sozialversicherungspflicht festgestellt, so gilt diese erst ab dem Zeitpunkt der Feststellung. Voraussetzung ist, dass sich der Auftragnehmer in hinreichendem Umfang privat gegen Krankheit und in Bezug auf seine Altersvorsorge absichert (§ 7a Abs. 6 SGB IV).

Zu beachten ist, dass sich die Bindungswirkung des im Statusfeststellungsverfahren ergehenden Bescheids nur auf den Bereich des Sozialversicherungsrechts erstreckt. In Bezug auf ein und dieselbe Tätigkeit mag ein Arbeitsgericht ein freies Dienstverhältnis feststellen, während die Sozialversicherungs-

träger (und bei Überprüfung die Sozialgerichte) eine abhängige Beschäftigung erkennen. Die gesetzlichen Änderungen im Statusfeststellungsverfahren, die zum 1. April 2022 in Kraft treten, ändern an diesem Risiko nichts, da sie sich lediglich auf den sozialversicherungsrechtlichen Bereich beziehen. Zudem bringen die gesetzlichen Änderungen materiell-rechtlich keine neuen Kriterienkataloge für die Abgrenzung, sondern beschränken sich auf rein verfahrensrechtliche Aspekte. Es bleibt daher weiterhin dabei, dass die Clearing-Stelle anhand einer umfassenden Bewertung im Einzelfall die Argumente abwägt und regelmäßig, insbesondere wenn das Statusfeststellungsverfahren nicht gut vorbereitet ist, zu einer abhängigen Beschäftigung tendiert.

Wünschenswert wäre gewesen, dass der Gesetzgeber klare Abgrenzungskriterien schafft, die endlich mehr Rechtssicherheit versprechen (etwa nach den Kriterien Einkommenshöhe, unternehmerisches Risiko, Einsatz eigener sozialversicherungspflichtig Beschäftigter oder von Subunternehmen, Anzahl der Auftraggeber und andere). Dies hätte der Praxis endlich die vielfach geforderten transparenten Anhaltspunkte für eine eigene Einordnung gegeben.

Neu:

Entscheidung über Erwerbsstatus und nicht über Versicherungspflicht in einzelnen Zweigen der Sozialversicherung

Ab dem 1. April 2022 entscheidet die Clearing-Stelle nur noch über den Erwerbsstatus des Auftragnehmers und nicht mehr über eine Versicherungspflicht in einzelnen Zweigen der Sozialversicherung. Bislang ist es so, dass in jedem Bescheid festgestellt wird, in welchen Zweigen der oder die Betroffene sozialversicherungspflichtig ist, das heißt jeweils in der Arbeitslosen-, Renten- und Kranken-/Pflegeversicherung. Die Einordnung zur gesetzlichen Unfallversicherung erfolgt hierzu akzessorisch, richtet sich also danach, ob für einen der vorgenannten Versicherungszweige eine Beitragspflicht festgestellt wird oder nicht. Ein Vorteil der anstehenden Änderungen wird darin liegen, dass die Antragsteller weniger Informationen einreichen müssen und eine Entscheidung durch die Clearing-Stelle nun schneller zu erwarten ist. Der Nachteil liegt allerdings auf der Hand: Nur weil eine abhängige Beschäftigung vorliegt, besteht damit noch nicht automatisch eine Versicherungspflicht in allen Zweigen der Sozialversicherung. Zum Beispiel kann ein abhängig Beschäftigter eine hauptberuflich selbstständige Tätigkeit ausüben oder es wird die Jahresarbeitsentgeltgrenze im Bereich der Krankenversicherung überschritten, sodass die Versicherungspflicht in der Kranken- und Pflegeversicherung entfällt (§ 6 Abs. 1 Nr. 1 SGB V). Stellt nun die Clearing-Stelle eine abhängige Beschäftigung fest, muss der Arbeitgeber selbst prüfen, welche Sozialversicherungsbeiträge er abführen muss(te).

Vorrangige Zuständigkeit der Krankenkassen für Beurteilung der Sozialversicherungspflicht

Der Arbeitgeber muss künftig zur Feststellung der jeweiligen Beitragspflicht auf die Krankenkassen beziehungsweise die Minijobzentrale zurückgreifen, die ohnehin vorrangig dafür zuständig sind, den sozialversicherungsrechtlichen Status von Beschäftigten zu beurteilen (§ 28h Abs. 2 SGB IV). Sofern die Entscheidung über die Rentenversicherungspflicht aussteht, muss der zuständige Rentenversicherungsträger darüber ent-

scheiden. Dies ist insbesondere denkbar, wenn es sich um einen selbstständig Tätigen handelt, der allerdings nach § 2 SGB VI rentenversicherungspflichtig ist (etwa Lehrer und Erzieher sowie Pflegepersonen ohne eigene sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Hebammen et cetera).

Neu:

Keine Anhörung bei beschleunigtem Verfahren

Haben sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer die gleiche Feststellung beantragt – das heißt in den meisten Fällen den Antrag gestellt, es möge eine selbstständige Tätigkeit festgestellt werden – und will die Clearing-Stelle dieser Auffassung folgen, so kann eine Anhörung zukünftig unterbleiben (§ 7 a Abs. 4 S. 2 SGB IV). Dies gilt nicht, wenn ein Dritter von der Entscheidung betroffen ist, wie etwa beim Fremdpersonaleinsatz wie Arbeitnehmerüberlassung oder Werkvertragsverhältnissen. Stellt der Dritte einen gleichlautenden eigenständigen Antrag, so gilt dies wiederum als Rückausnahme, und eine Anhörung kann auch in diesem Fall unterbleiben.

Neu:

Statusfeststellung bei Dreiecksverhältnissen

Im Rahmen des Fremdpersonaleinsatzes sind häufig mehr als zwei Vertragsparteien involviert. Für die Bestimmung des Erwerbsstatus ist in diesen Fällen nicht nur auf die Vertragsbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abzustellen, sondern auf sämtliche Vertragsverhältnisse, das heißt auch auf die Vertragsbeziehung zwischen dem Dritten und dem Auftraggeber. Es ist also möglich, dass entweder mit dem Auftraggeber oder mit einem Dritten ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis besteht. Die Clearing-Stelle entscheidet jedoch bislang nur über den Erwerbsstatus in einem Zweipersonenverhältnis, sodass es in solchen Fällen erforderlich ist, zwei Statusfeststellungsverfahren durchzuführen.

Beispiel: Ein Provider setzt einen vermeintlich selbstständigen IT-Berater beim Kunden ein, die Parteien möchten absichern, dass der IT-Berater weder beim Provider noch gar beim Kunden abhängig beschäftigt ist. Ab dem 1. April 2022 wird hier durch die neu eingeführten Sätze 2 bis 4 des § 7a Abs. 2 SGB IV ermöglicht, den Erwerbsstatus in einem solchen Dreiecksverhältnis in demselben Verfahren prüfen zu lassen. Sofern die vereinbarte Tätigkeit für einen Dritten erbracht wird und Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der Auftragnehmer in dessen Arbeitsorganisation eingegliedert ist und dessen Weisungen unterliegt, entscheidet die Deutsche Rentenversicherung Bund künftig bei Vorliegen einer Beschäftigung auch darüber, ob das Beschäftigungsverhältnis mit dem Auftraggeber oder mit dem Dritten besteht.

Neu:

Gruppenfeststellungsverfahren

Für die Beurteilung von Auftragsverhältnissen, die mit im Wesentlichen identischen Vertragsbedingungen durchgeführt werden, ist bislang eine Statusfeststellung für jedes einzelne Auftragsverhältnis erforderlich. Ab dem 1. April 2022 wird über ein sogenanntes Gruppenfeststellungsverfahren die Möglichkeit eingeführt, eine gutachterliche Äußerung der Clearing-Stelle über im Wesentlichen gleiche Auftragsverhältnisse einzuholen. Die Clearing-Stelle äußert sich dann auf Antrag des Auftraggebers gutachterlich zum Erwerbsstatus von Auftragnehmern



MARTINA DIERKS ist Rechtsanwältin und Associate bei Esche Schümann Commichau, Hamburg. Sie berät Unternehmen und Führungskräfte im Bereich des gesamten Arbeitsrechts.



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



GRETA GROFFY ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Esche Schümann Commichau, Hamburg. Sie berät Unternehmen und Führungskräfte im Bereich des gesamten Arbeitsrechts.

in gleichen Auftragsverhältnissen. Hat ein Auftragnehmer mehrere Auftraggeber, so kann er keine solche gutachterliche Stellungnahme einholen, sondern bleibt auf das einzelne Statusfeststellungsverfahren verwiesen. Der Auftragnehmer hat ausnahmsweise dann ein eigenes Antragsrecht, wenn er selbst zu demselben Auftraggeber mehrere Auftragsverhältnisse hat, die gleich gelagert sind.

Die gutachterliche Stellungnahme der Clearing-Stelle hat indes nicht die Bindungswirkung eines Verwaltungsakts. Das bedeutet, dass weder die Deutsche Rentenversicherung Bund noch ein anderer Versicherungsträger der darin enthaltenen Feststellung folgen muss.

Es ist allerdings nicht zu erwarten, dass von einer einmal getroffenen Feststellung bezüglich desselben Sachverhalts plötzlich abgewichen und anders entschieden wird. Letztlich bietet sich für den Auftraggeber aber ein Vorteil, den er auch genießt, wenn er den Antrag auf einzelne Statusfeststellung innerhalb eines Monats nach Aufnahme der Tätigkeit stellt: Trifft ein anderer Versicherungsträger eine andere als die gutachterliche Feststellung, so tritt eine Versicherungspflicht erst ab dem Tag der Bekanntgabe der Entscheidung ein. Voraussetzung ist auch hier, dass der oder die Beschäftigte für den Zeitraum zwischen Aufnahme der Beschäftigung und der Entscheidung eine Absicherung gegen das finanzielle Risiko von Krankheit und für eine Altersvorsorge vorgenommen hat, die der Art nach den Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung und der gesetzlichen Rentenversicherung entspricht.

Zeitlich ist die Wirkung eines Gruppenfeststellungsverfahrens auf zwei Jahre begrenzt: Sie gilt lediglich für Auftragsverhältnisse, die innerhalb von zwei Jahren nach Zugang der gutachterlichen Stellungnahme geschlossen werden.

Neu und lange erwartet:

Die Prognoseentscheidung vor Aufnahme der Tätigkeit

Für die Beurteilung durch die Clearing-Stelle, ob eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder eine selbstständige Tätigkeit vorliegt, ist insbesondere das gelebte Vertragsverhältnis entscheidend. Bislang war es daher im Grundsatz lediglich möglich, das Statusfeststellungsverfahren nach Beginn des Auftrags- oder Arbeitsverhältnisses durchzuführen; nur auf formlosen Antrag hin konnte in Ausnahmefällen davon abgewichen werden, wenn etwa in der Vergangenheit zu einem gleichzeitig gelagerten Leistungsaustausch ein Bescheid im Rahmen eines Statusfeststellungsverfahrens ergangen war (Beispiel: Tätigkeit als Gesellschafter-Geschäftsführer erst in einer operativen Gesellschaft desselben Konzerns, dann in der anderen). Ab dem 1. April 2022 soll nach dem neuen § 7a Abs. 4a S. 1 SGB IV nun stets auf Antrag bereits vor Aufnahme der Tätigkeit eine Prognoseentscheidung über den Erwerbsstatus getroffen werden, was in der Praxis zum Regelfall werden dürfte. Die Antragsteller müssen allerdings darauf achten, dass die Angaben zur Prognose hinreichend genau sind, da die Clearing-Stelle ansonsten den Antrag ablehnen oder eine Feststellung erst nach Aufnahme der Tätigkeit treffen kann. Es bleibt daher mit Spannung zu erwarten, welche Formulare und Checklisten die Clearing-Stelle bereitstellen wird, damit die Antragsteller konkret genug vortragen.

Bei nachträglichen Änderungen des Vertragsverhältnisses wird die Prognoseentscheidung überprüft. Sofern sich hierdurch der Status des Auftrag- beziehungsweise Arbeitnehmers ändert, wird die Entscheidung der Clearing-Stelle für die Zukunft angepasst. Wichtig ist, dass die Beteiligten der Clearing-Stelle unverzüglich mitteilen müssen, wenn sich die Umstände der Durchführung der Tätigkeit oder die schriftlichen Vereinbarungen ändern. Ansonsten droht eine rückwirkende Aufhebung des Bescheids, mit der Folge von nachträglichen Beitragszahlungen (§ 7a Abs. 4a S. 3 bis 5 SGB IV n.F.).

Im Rahmen der Vertragsverhandlungen spielt der Erwerbsstatus oftmals eine entscheidende Rolle. Die Einführung einer Prognoseentscheidung ist daher sehr zu begrüßen, da somit endlich den Unsicherheiten vor Vertragsbeginn begegnet werden kann.

Fazit: Der konkrete Nutzen bleibt abzuwarten

Die Reform des Statusfeststellungsverfahrens bringt insbesondere verfahrensrechtliche Neuerungen mit sich. Die Praxis hatte zuvor vehement belastbare Abgrenzungskriterien gefordert, um künftig verlässlicher bestimmen zu können, wann eine abhängige und wann eine selbstständige Tätigkeit vorliegt. Stark ausufernde und mitunter voneinander abweichende Grundsätze in der sozialgerichtlichen Rechtsprechung hatten eine halbwegs verlässliche Prognose zuletzt erheblich erschwert. Ob die nun eingeführten Neuerungen im Statusfeststellungsverfahren die beabsichtigte Vereinfachung und Beschleunigung im Einzelfall bewirken werden, bleibt abzuwarten. Die Deutsche Rentenversicherung Bund steht insoweit in der Pflicht, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales bis zum 31.12.2025 einen Bericht über die festgestellten Auswirkungen vorzulegen. Mit Spannung wird zunächst zu beobachten sein, wie die ab dem 1. April 2022 geltenden Formulare ausgestaltet sein werden, die die Clearing-Stelle im Bestreben, eine Vereinfachung und Beschleunigung zu erreichen, künftig einsetzen wird. ■■■

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am 17. Februar 2022

BERUFSGRUPPE PERSONAL

Personalentwickler IT (m/w/d)

RWE AG
Essen

Job-ID 026719641

HR Generalist / Personalreferent International (m/w/d)

August Storck KG
Halle (Westf.)

Job-ID 026412308

Recruiter / Talent Acquisition Specialist (w/m/d)

B. Braun Melsungen AG
Melsungen bei Kassel

Job-ID 026605827

HR Generalist - Personalreferent mit ausgeprägter Zahlenaffinität (m/w/d)

d-fine GmbH
Frankfurt am Main

Job-ID 026565221

Personalsachbearbeiter/ Personal- sachbearbeiterin (m/w/d) in der Hauptverwaltung

VBG gesetzliche Unfallversicherung
Hamburg

Job-ID 026432825

Leiter (m/w/d) Personalwesen

BRUDER Spielwaren GmbH + Co. KG
Fürth

Job-ID 026697031

Leitung (m/w/d) Personal- entwicklung International

RSG Group GmbH
Berlin

Job-ID 025528867

HR Development Specialist / Human Resources Manager (m/w/d)

Abberior Instruments GmbH
Göttingen

Job-ID 026363305

HR Business Partner & Prozess- verantwortlicher für Talent Akqui- sition/Talent Mgmt. (w/m/d)

Endress+Hauser Wetzler GmbH+Co.KG
Nesselwang

Job-ID 026152694

Senior HR Partner*in (m/w/d) für die operative Personalarbeit

SCHOTT AG
Mainz

Job-ID 026697047

HR Business Partner (m/w/d)

teamtechnik Maschinen und Anlagen
GmbH

Freiberg (Neckar)

Job-ID 026172202

HR Manager (m/w/d)

PSI Metals GmbH
Berlin, Düsseldorf

Job-ID 025853784

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

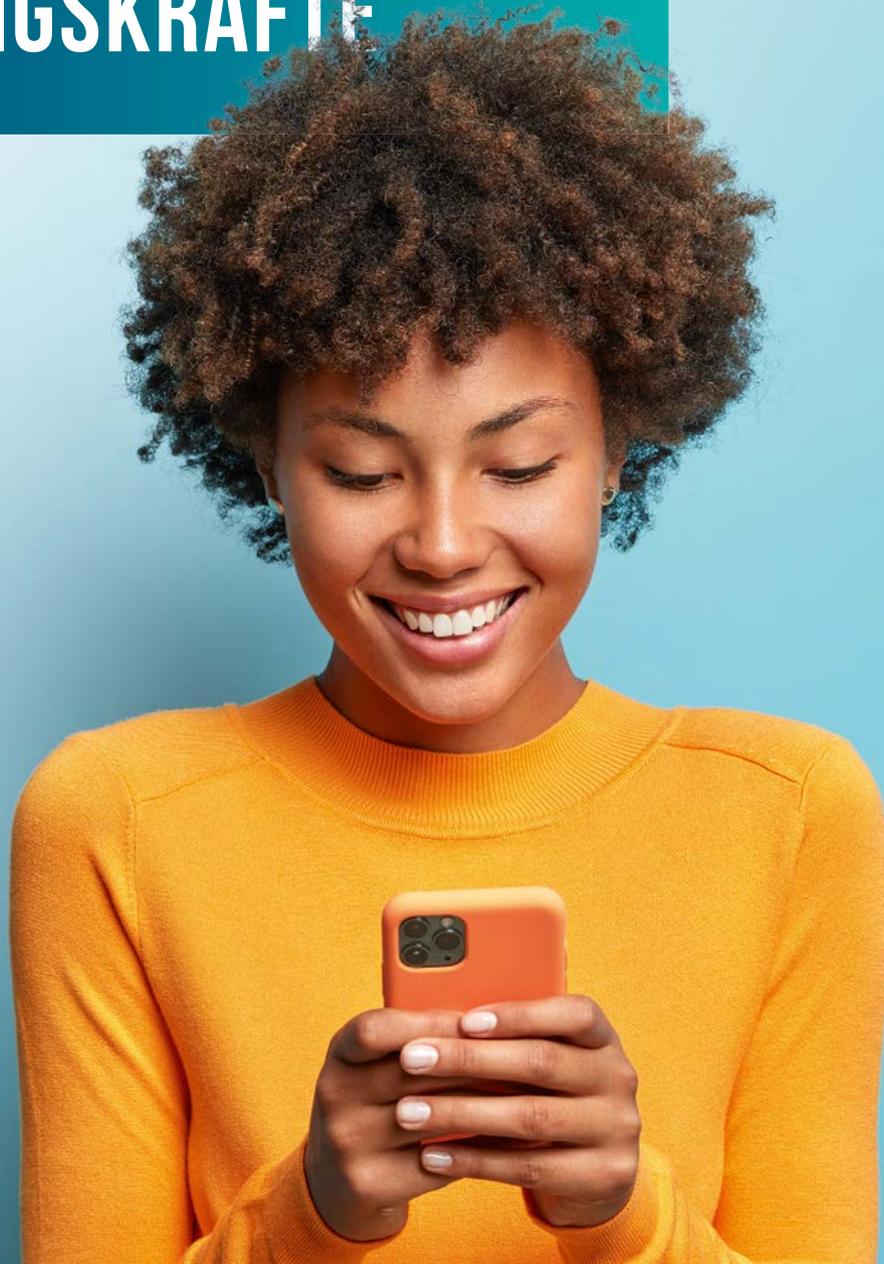
Tel. 0931 2791-452

stellenmarkt@haufe.de

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

HAUFE.

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



IM HAUFE STELLENMARKT

finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen
Personalmanagement, Recruiting, Gesundheitswesen u.v.m.



Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

Keine Erhöhung der tariflichen Arbeitszeit durch Betriebsvereinbarung



Eine Betriebsvereinbarung, mit der die wöchentliche Arbeitszeit für alle Beschäftigten auf 40 Stunden ohne Lohnausgleich angehoben wird, ist wegen Verstoßes gegen den in § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG geregelten Tarifvorbehalt unwirksam.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 17. August 2021 – 1 AZR 175/20 und weitere Parallelentscheidungen

● Gemäß § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG können Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Man spricht in diesem Fall vom sogenannten Tarifvorbehalt. Nach Satz 2 der Vorschrift greift diese Regelungssperre nur dann nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zulässt. Ein Verstoß gegen die Regelungssperre des § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG führt zur Unwirksamkeit einer dennoch abgeschlossenen Betriebsvereinbarung.

Der Fall

Der Arbeitgeber ist „Mitglied ohne Tarifbindung“ im Verband der Metall- und Elektrounternehmen Hessen e. V. Der klagende Arbeitnehmer ist bereits seit 1997 im Unternehmen beschäftigt. In seinem schriftlichen Arbeitsvertrag von 1997 ist geregelt, dass er „einen monatlichen Bruttomonatslohn auf der Basis von 156,60 Stunden“ erhält und dass sich die „Arbeitszeit nach den innerbetrieblichen Regelungen“ richtet. Mit dem Betriebsrat wurde 2003 eine „Rahmenbetriebsvereinbarung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ abgeschlossen. Darin wurde die Arbeitszeit für alle Mitarbeitenden auf 40 Stunden pro Woche ohne Lohnausgleich erhöht. Der Arbeitnehmer arbeitete seither entsprechend den Vorgaben der Betriebsvereinbarung in einer 40-Stunden-Woche. Er war der Meinung, die Betriebsvereinbarung sei wegen Verstoßes gegen § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG unwirksam. Daher sei immer noch seine 1997 vertraglich vereinbarte Arbeitszeit von 156,60 Stunden im Monat maßgeblich. Die Stunden, die er darüber hinausgehend erbracht habe, seien demzufolge Überstunden

gewesen und als solche zusätzlich zu vergüten. Betriebsüblich sei hierbei ein Überstundenzuschlag von 25 Prozent. Mit seiner Klage verlangte der Arbeitnehmer Überstundenvergütung für alle in den Jahren 2014 bis 2017 zusätzlich geleisteten Stunden sowie die Feststellung, dass der Umfang seiner monatlichen Arbeitszeit nach wie vor 156,60 Stunden beträgt.

Tarifvorbehalt nicht beachtet

Der Arbeitgeber wandte dagegen ein, die regelmäßige Arbeitszeit des Arbeitnehmers betrage 40 Stunden in der Woche. Selbst bei Ungültigkeit der damaligen Betriebsvereinbarung sei der Umfang der Arbeitszeit aufgrund der mehr als 14 Jahre andauernden aktiven Teilnahme des Arbeitnehmers an dem in der Betriebsvereinbarung geregelten Arbeitszeitmodell konkludent geändert worden. Etwaige Ansprüche des Arbeitnehmers seien jedenfalls verwirkt. Das jedoch sah das Bundesarbeitsgericht anders.

Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit des Klägers wurde durch die Betriebsvereinbarung nicht geändert. Zwar beträgt nach dieser die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit für alle Mitarbeitenden 40 Stunden. Die Betriebsvereinbarung und damit auch die darin enthaltene Arbeitszeitregelung ist aber wegen Verstoßes gegen § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG unwirksam.

Voraussetzungen der gesetzlichen Regelungssperre sind erfüllt

Der Betrieb des Arbeitgebers unterfällt – trotz der fehlenden Tarifbindung, auf die es insoweit nicht ankommt – dem räumlichen und fachlichen Geltungsbereich des Gemeinsamen Manteltarifvertrags

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

Kein Recht auf Brückenteilzeit bei versäumter Frist

Seit 2019 gibt es das Recht auf befristete Teilzeit. Wer diese Brückenteilzeit nicht rechtzeitig beantragt, riskiert, dass der Antrag abgelehnt wird. Das hat das BAG in seiner Entscheidung klargestellt und den Unterschied zur Fristversäumnis bei einem Antrag auf dauerhafte Teilzeit präzisiert (BAG, Urteil vom 7. September 2021, Az. 9 AZR 595/20).

Wirksame Kündigung des SAP-Betriebsratsvorsitzenden

Der Softwarekonzern SAP durfte seinen langjährigen Betriebsratsvorsitzenden entlassen, weil dieser Protokolle und E-Mails manipuliert und so eine interne Untersuchung behindert hatte. Die fristlose Kündigung war rechtmäßig (Arbeitsgericht Mannheim, Urteil vom 1. Dezember 2021, Az. 2 Ca 106 /21).

Keine Nachgewährung von Urlaubstagen bei Quarantäne

Ein Arbeitgeber muss Mitarbeitenden, die im Urlaub an Corona erkranken, Urlaubstage nicht zwingend nachgewähren. Erforderlich ist die Vorlage eines ärztlichen Attests. Eine Quarantäneanordnung allein reicht nicht aus (LAG Köln, Urteil vom 13. Dezember 2021, Az. 2 Sa 488/21).

für die Arbeiter und Angestellten in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie des Landes Hessen vom 15. Januar 1982 in der zum 1. Dezember 2000 in Kraft getretenen Fassung vom 14. November 2000 (GMTV). Nach dessen § 2 Nr. 1 Abs. 1 beträgt die wöchentliche Arbeitszeit ohne Pausen 35 Stunden; ihre Verlängerung auf bis zu 40 Stunden ist nach § 2 Nr. 1 Abs. 2 GMTV nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers möglich. Eine Öffnungsklausel für Abweichungen durch Betriebsvereinbarung enthält die Tarifnorm nicht.

Die Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG könnte allenfalls noch unter dem Gesichtspunkt einer mitbestimmungspflichtigen Angelegenheit nach § 87 Abs. 1 BetrVG aufgehoben sein. Wenn eine umfassende Mitbestimmungspflicht hinsichtlich der in der Betriebsvereinbarung geregelten Maßnahme besteht, kann der Abschluss einer Betriebsvereinbarung jedenfalls bei Tarifüblichkeit ausnahmsweise in Betracht kommen, ohne dass die Regelungssperre greift. Der Betriebsrat hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG aber nur über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie über die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage mitzubestimmen. § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG räumt ihm lediglich bei einer vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit ein Mitbestimmungsrecht ein. Seine Mitbestimmungsrechte erstrecken sich damit nicht auf die Dauer der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. Damit kommt die Ausnahmeregelung hier nicht zum Tragen und es bleibt bei der Unwirksamkeit der Betriebsvereinbarung.

Keine konkludente Vertragsänderung

Der Arbeitnehmer hat in den geltend gemachten Jahren (die Ansprüche hinsichtlich der vor 2014 erbrachten Stunden waren zum Zeitpunkt der Klageerhebung bereits verjährt) Arbeitsleistungen in einem seine vereinbarte Normalarbeitszeit übersteigenden zeitlichen Umfang erbracht. Nach seinem Arbeitsvertrag beträgt die Arbeitszeit 156,60 Stunden im Monat. Diese Normalarbeitszeit wurde weder durch die Betriebsvereinbarung noch durch eine entsprechende Vereinbarung der Parteien erhöht.

Durch den faktischen Vollzug der Betriebsvereinbarung ist es auch nicht zu einer konkludenten Vertragsänderung gekommen. Zwar könnte eine widerspruchslöse Fortsetzung der Tätigkeit durch den Arbeitnehmer nach einem Änderungsangebot des Arbeitgebers gemäß §§ 133, 157 BGB unter bestimmten Umständen als stillschweigende Annahme einer Vertragsänderung angesehen werden. Erforderlich hierfür wäre jedoch, dass der Arbeitnehmer in einem solchen Fall erkennen kann und muss, dass seine widerspruchslöse Weiterarbeit als Einverständnis mit einer angebotenen Vertragsänderung verstanden wird. Diese Voraussetzungen liegen nicht vor. Es fehlt bereits an einem konkludenten Angebot des Arbeitgebers auf Abänderung des Arbeitsvertrags. Der unwirksamen Betriebsvereinbarung ist ein solches Angebot nicht zu entnehmen. Die Umdeutung einer unwirksamen Betriebsvereinbarung entsprechend § 140 BGB in eine vertragliche Willenserklärung kommt hier nicht in Betracht.

Der Arbeitnehmer hat nicht mehr gearbeitet, weil er ein entsprechendes Vertragsangebot angenommen hat, sondern er hat diesen Stundenumfang an Arbeitszeit erbracht, weil er glaubte, damit der Regelung der Betriebsvereinbarung zu entsprechen.

Der Arbeitnehmer konnte nach § 612 Abs. 1 BGB eine Vergütung für die von ihm geleistete Mehrarbeit erwarten, sodass diese – mangels ausdrücklicher Vereinbarung – als stillschweigend vereinbart gilt. Dies ergibt sich schon daraus, dass in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Tarifverträge gelten, die für vergleichbare Arbeiten eine Vergütung von Überstunden vorsehen.

Das BAG hat den Rechtsstreit an das zuständige Landesarbeitsgericht zurückverwiesen, wo noch erforderliche Feststellungen zum exakten Umfang der vom Arbeitnehmer in den geltend gemachten Zeiträumen erbrachten Überstunden getroffen werden müssen. ■■■

Auf einen Kaffee mit ...



Yvonne Jussen

Yvonne Jussen ist Director Human Resources und Syndikusrechtsanwältin bei Mäurer & Wirtz in Stolberg bei Aachen, einem familiengeführten Hersteller von Düften und Pflegeprodukten.

Ihr Unternehmen zählte 2021 der Zeitschrift Brigitte zufolge zu den „besten Unternehmen für Frauen“. Woran liegt das?

In unserer Branche ist der Anteil weiblicher Beschäftigter traditionell hoch. Bei uns im Unternehmen sind 70 Prozent der Mitarbeitenden Frauen. Also hat das Thema Vereinbarkeit schon immer eine wichtige Rolle für uns gespielt – und ich denke, dass wir darin besonders gut sind. Eng damit verbunden ist der Aspekt Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung. Bei diesen beiden Kriterien haben wir besonders hoch gepunktet.

Was machen Sie konkret, um die Flexibilität und Vereinbarkeit für Ihre Mitarbeitenden zu erhöhen?

Zusammen mit einigen anderen Unternehmen betreiben wir eine Betriebs-Kita. Neben Gleitzeit- und Teilzeitmodellen bieten wir unseren Beschäftigten auch Möglichkeiten zu Jobsharing.

Auch Mitarbeitenden in der Produktion?

Ja. Dort liegt der Frauenanteil bei nahezu 100 Prozent. Ohne diese Flexibilisierung mit Teilzeit und Jobsharing wäre der Schichtbetrieb für viele Mitarbeiterinnen gar nicht leistbar.

Während andere Unternehmen sich bemühen, die Frauenquote zu erhöhen, sind bei Ihnen die Männer in der Unterzahl. Haben Sie eigentlich eine Männerquote?

Nein, dafür sehen wir keine Notwendigkeit. Ausschlaggebend bei der Stellenbesetzung ist für uns, dass der Mensch zur Position und zum Unternehmen passt. Dabei sind wir für alle Geschlechter offen.

Hat die Pandemie Ihre Arbeitsweisen verändert?

Absolut. Wir haben inzwischen eine Betriebsvereinbarung, die es unseren Mitarbeitenden ermöglicht, zwei Tage die Woche mobil zu arbeiten. Dabei war es uns wichtig, das Büro als Ankerpunkt unserer Zusammenarbeit zu erhalten. Das ist auch der Wunsch vieler unserer Beschäftigten.

Die Pandemie war 2021 nicht die einzige Krise, der sich Ihr Unternehmen stellen musste.

Das stimmt. Unser Produktionsstandort in Stolberg war von der Flutkatastrophe im Juli betroffen und stand anderthalb Meter unter Wasser. Ohne den Einsatz unserer Mitarbeitenden, die nach der Flutnacht schon frühmorgens beim Aufräumen mit angepackt haben, hätten wir nicht innerhalb weniger Tage wieder produzieren können. Diese Erfahrung hat uns noch weiter zusammenschweißt.

Haben Sie einen Lieblingsduft von Mäurer & Wirtz?

Sogar zwei. Ich verwende aktuell sehr gerne unseren neuen Duft Orodion sowie Montreux von Les Destinations. ■

So mag ich den Kaffee:

-  schwarz und stark
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  gerne auch Tee



DER NEUE RHYTHMUS IM BEWERBER- MANAGEMENT

Finden Sie schnell die richtigen
Talente für Ihre offenen Stellen.

Für weitere
Informationen
QR-Code scannen.



Um schnell die passenden Talente für Ihr Unternehmen zu finden, braucht es mehr als nur die klassische Stellenanzeige. Deshalb unterstützt Sie das Bewerbermanagement von Haufe beim kompletten Prozess vom Stellenantrag über alle wichtigen Touchpoints der Candidate-Journey bis hin zum unterschriebenen Arbeitsvertrag. Und das Beste: Bewerber:innen benötigen gerade mal 90 Sekunden bis zur fertigen Bewerbung.



Mitarbeiter
werben
Mitarbeiter



Bewerber-
management



Onboarding



Team-
entwicklung



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
entwicklung



Lern-
management



Nachfolge-
planung

Jetzt
4 Wochen
kostenlos
testen!

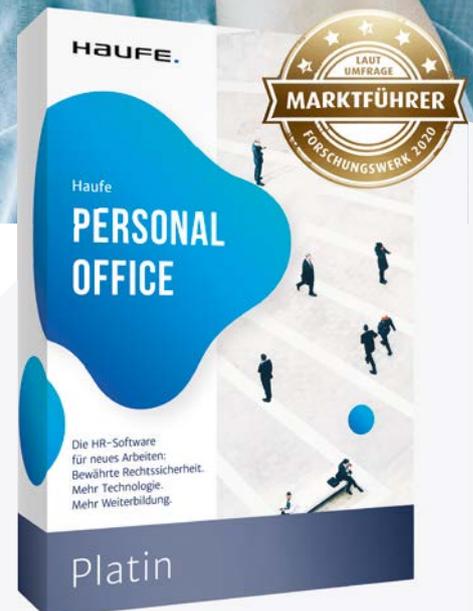
DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Inklusive rechtssicherem Fachwissen,
zeitsparenden Arbeitshilfen und
digitalen Weiterbildungsangeboten

Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechts-
sichere Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.
Sparen Sie Zeit mit digitalen Generatoren und Checks.

Profitieren Sie zum Beispiel von:

- **NEU: Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens-
und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnisgenerator** zur Erstellung rechtssicherer
Arbeitszeugnisse
- **Abmahnungsgenerator** zur schnellen Erstellung
einwandfreier Abmahnungen inkl. Muster



www.haufe.de/platin

0800 5050-445 (kostenlos)