

Organisationsentwicklung
Was Unternehmen
wandlungsfähig macht

Vergütung
Wie Grading in agilen
Bereichen funktioniert

Inklusion
Menschen mit Schwerbehinderung
rechtssicher einstellen

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Hybride Führung
Freiheit zulassen, Zusammenhalt stärken



07/2022

personalmagazin.de 16.00 €

Wie qualifizieren Sie Menschen für Aufgaben, die Sie selbst noch nicht kennen?



Jetzt QR Code
scannen und
Whitepaper
downloaden



New World. New Skills. Setzen Sie auf ein Team, das mit Ihnen die Herausforderungen einer sich ändernden Arbeitswelt meistert und Chancen nutzt. So schaffen wir gemeinsam nachhaltige Ergebnisse und Vertrauen – heute und in Zukunft. www.pwc.de/new-work

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

wie bekommt man die Mitarbeitenden zurück ins Büro? Diese Frage würde ihm derzeit von den meisten Kunden gestellt, erzählte mir neulich ein renommierter Unternehmensberater und feixte: „Wenn Sie darauf eine einfache Antwort haben, lassen Sie es mich wissen!“ Eine einfache Antwort auf diese Frage, das weiß auch der Berater, gibt es nicht. Petra Scharner-Wolff, Personalvorständin der Otto Group, berichtet, dass die Anspruchshaltung der Mitarbeitenden gegenüber dem Arbeitgeber zugenommen hat. „Soll ich den Hund jetzt etwa alleine zu Hause lassen?“ Diese Frage hört sie häufig. Und sie hat eine klare Antwort: „Ja, das musst du jetzt irgendwie hinkriegen.“ Für solche Ansagen erntet sie meist kein Verständnis. „Corona-Hunde“ sind für die Rückkehr ins Büro vielerorts ein echtes Hindernis, mit dem sich Führungskräfte derzeit auseinandersetzen müssen.

In krassem Gegensatz zu dieser Diskussion in den Büros steht die Realität in den Werkshallen, Logistikzentren und im Einzelhandel. Das Vorhaben, mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit zu schaffen, steht hier ganz am Anfang. Nach wie vor bestimmen Taktung und Schichten das Arbeitsleben vieler Menschen. Darüber waren sich die Teilnehmenden unseres Branchentalks zu Workforce Management (Seite 50 ff.) einig. Doch es kommt Bewegung in die Sache. Miriam Mayer-Ebert berichtet von einem Pilotprojekt in der Produktion von Audi, das erstmals die Teilung von Schichten erlaubt und damit Eltern mehr Flexibilität ermöglicht. Die Mitarbeitenden in den Werkshallen erwarten nicht New Work, aber mehr Zeitsouveränität, einen besseren Zugang zu Weiterbildung und eine bessere Arbeitskultur. Das Hundeproblem ist hier kein Thema, es geht um die elementaren Themen des Arbeitsalltags.

HR-Fachleute müssen die Themen der Wissensarbeiter in den Büros ernst nehmen, aber auch in Relation zu den Beschäftigten in den Werkshallen setzen. Knowledge Worker verschaffen sich überall Gehör. Die HR-Fachleute müssen sich daher mehr um diejenigen Beschäftigten kümmern, die nicht nur während einer Pandemie ihren Job vor Ort erledigen, aber bis heute wenig Aufmerksamkeit bekommen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Reiner Straub
Herausgeber

„Während manche wegen des ‚Corona-Hunds‘ nicht mehr ins Büro kommen, bestimmt der Takt weiter die Arbeit in den Werkshallen.“



Community

6 *Rückschau*

HR in der Crunch Time

So war's auf der Kienbaum People Convention 2022

8 *Events und Personalien*

Das wird ein guter Monat für ...

9 *Terminkalender*

HR-Messen und Fachkongresse

10 *HR-Szene*

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines HR-Absolventen

16 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema: Urlaub



14

Ein Teil der Mitarbeitenden vor Ort, die anderen im Homeoffice: Klassische Führungsinstrumente funktionieren in der hybriden Arbeitswelt nicht mehr. Unser Schwerpunkt beleuchtet, wie sich Führung jetzt verändern muss.

Schwerpunkt

16 *Studie*

Nach Hause gegangen, um zu bleiben

Wie sich die Rolle der Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt verändert und welche Führungsinstrumente jetzt gefragt sind

22 *Toolbox*

Hacks für die Hybridwelt

Sieben Tipps für Führung zwischen Präsenz- und Mobilarbeit

24 *Stimmen*

Remote Work in der Praxis

Acht CHROs und eine Betriebsrätin berichten, was sich seit der Pandemie verändert hat und wie sie „Hybrid Work“ in ihren Unternehmen leben

Strategie & Führung

32 *Zeitenwende*

Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten

So etablieren Sie eine neue Arbeitskultur in Ihrem Unternehmen

38 *Organisationsentwicklung*

Lernen von den Oldies

Manche Traditionsunternehmen erfinden sich immer wieder neu. Eine Studie zeigt, was Unternehmen wandlungsfähig macht

42 *Change Management*

Wie Vorsätze wahr werden

Wie Verhaltensänderung funktioniert und welche Fähigkeiten Change Enabler brauchen



6

Fabian Kienbaum sprach auf der People Convention mit Ariane Reinhart (CHRO Continental) über Nachhaltigkeit in HR.

HR-Management

46 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

Workforce Management, Bücher,
Start-up des Monats: Club of Code

50 *Workforce Management*

Mehr Selbstbestimmung in der Werkshalle

Um neue Schichtmodelle und Teilzeit
in Taktarbeit ging es beim Branchentalk
Workforce Management

54 *Azubi-Recruiting*

Die Berufsausbildung hat Zukunft

Acht Tipps, wie die duale Ausbildung
attraktiv bleibt

58 *Vergütung*

Schön aufgereiht

Wie Grading in agilen Bereichen
funktioniert

64 *Diversity*

Gegen den Fachkräftemangel in der Baubranche

Wie das Familienunternehmen
Wolff & Müller Vielfalt und Toleranz
fördert

68 *Software*

In Zukunft einfach skalieren

Der Mehrwert von Cloud-Services
beim Workforce Management

70 *HR Services*

Ein bisschen Spaß muss sein

Wie sich Dienstreisen und Travel-
management nach der Pandemie
verändert haben

74 *Weiterbildung*

HR-Masterstudiengänge im Überblick

Ein berufsbegleitendes Masterstu-
dium eröffnet neue Karriereperspek-
tiven für HR-Fachleute

78 *SGB IX*

Inklusion beginnt bei der Einstellung

Rechtssicherer Umgang mit schwer-
behinderten Menschen im Bewer-
bungsverfahren

82 *Mitbestimmung*

Betriebsratsschulungen:

Wie viele Extras dürfen es sein?
Worauf Betriebsräte Anspruch
haben – und worauf nicht

88 *Urteil des Monats*

Verdammt lang her

BAG-Entscheidung zu sachgrund-
loser Befristung und Vorbeschäfti-
gung beim selben Arbeitgeber

90 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Julia Baier, Personalentwicklerin
bei Sixt und Vorsitzende des Mün-
chener Bildungsforums

Standards

3 Editorial / 85 Impressum /
86 Stellenmarkt



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft
„personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt
Kanzleien im Arbeitsrecht bei.

So viel Leute
könnt Ihr gar
nicht einstellen,



dass ich
nervös werde.

Wenn Unternehmen wachsen, stößt so
manche Lohnsoftware an ihre Grenzen.
Ein gutes System kann 200 Mitarbeiter
genauso zuverlässig abrechnen wie 10.

Und es stemmt auch die erhöhten
Anforderungen, die eine größere
Belegschaft mit sich bringt, wie zum
Beispiel Spezialfälle von Elternzeit bis
Renteneintritt.

Überzeugen Sie sich selbst:

www.agenda-lohn.de



Agenda:

HR in der Crunch Time

Von Julia Senner



Oben: Ein außergewöhnlicher Rahmen: Auf der Pioneer One versammelten sich 50 Referenten und Gäste, an den Bildschirmen folgten 2.600 HR-Fachleute den Vorträgen und Diskussionen.

Mitte: Gastgeber Fabian Kienbaum mit Ariane Reinhart (Continental)

Unten: Walter Jochmann stellt sich den Fragen von Reiner Straub.

Die Stressfaktoren für die Unternehmen haben zugenommen und HR befindet sich in einer entscheidenden Phase, analysierte Walter Jochmann, Partner bei Kienbaum, auf der Kienbaum People Convention 2022. Die Konferenz fand in einem außergewöhnlichen Rahmen statt. Zum Line-up der Referentinnen und Referenten gehörten sechs Personalvorstände, Porsche-CEO Oliver Blume und Ex-Außenminister Joschka Fischer.



● Es ist Crunch Time – das war das Leitmotiv, das Walter Jochmann, Partner der Kienbaum Management Consultants, in diesem Jahr für seine Eröffnungsrede wählte, die in der HR Community inoffiziell als Rede zur Lage der HR-Nation gilt. Jochmann nutzte den Begriff aus dem Basketball, um die dramatische Lage zu beschreiben, in der sich Unternehmen und HR befinden. Er verwies auf die Coronapandemie, weltweite Lieferkettenprobleme, den Ukrainekrieg und den „War for Workforce“, wie er den Kampf um Fachkräfte beschrieb, der sich längst nicht mehr auf besondere Talente beschränkt.

„HR hat immer dann verloren, wenn es sich langsamer verändert als das Unternehmen“

Mit dem Begriff Crunch Time beschrieb Jochmann nicht nur die Dramatik der Situation, sondern verwies auch auf eine Strategie, die jetzt angesagt sei. In der entscheidenden Spielphase (Crunch

Time) darf man nicht nervös werden, sondern muss Professionalität zeigen. „Wir sind in einem nicht endenden Spiel, HR hat an Relevanz gewonnen und muss jetzt schauen, im Spiel zu bleiben“, so Jochmann. Doch woran kann man erkennen, dass HR im Spiel bleibt? Jochmann bietet dafür eine einfache Formel an. „HR hat immer dann verloren, wenn es sich langsamer

verändert als das Unternehmen. Abwarten ist keine Option, HR braucht den Angriffsmodus.“

Im Vorfeld der Konferenz hatte Kienbaum die 100 größten Unternehmen befragt, wie sie die Lage einschätzen: Nur etwa 20 Prozent zählten sich zur Spitzengruppe mit People und Innovation Excellence und sind im Angriffsmodus. „23 Prozent betrachten HR als eine Baustelle“, sagte Jochmann, seine Erschütterung über den Befund war spürbar.

Erstmals mehr Frauen auf CHRO-Position

Eine bessere Lage diagnostizierte Jochmann den Unternehmen beim Thema Diversity. Unter den Dax-40-Unternehmen sind 60 Prozent der CHRO-Positionen mit Frauen besetzt. Die CHRO-Funktion habe damit eine Vorbildfunktion für die Unternehmen. Eine feministische Personalpolitik erwartet Jochmann allerdings nicht. Wichtiger sei es für die Unternehmen, Kraft aus der Diversität zu schöpfen.

Birgit Bohle, CHRO der Telekom, beschäftigte sich in ihrem Vortrag mit dem Umbruch der Talentmärkte. Oliver Maassen, CHRO von Trumpf, machte sich dafür stark, wie wichtig es sei, ein systematisches Talent- und Kompetenzsystem aufzubauen. HR sei hier „Initiator des Prozesses, Sparringspartner im Gespräch mit Führungskräften“. Inwiefern sich auch das Führungsverständnis ändern muss, erläuterte Sarena Lin, CHRO von Bayer. Leader müssten mehr Coaches und Mentoren sein.

Nachhaltiges People Management

Ariane Reinhart, CHRO Continental, fokussierte sich in ihrem Vortrag auf eines der drei großen „D“, die Dekarbonisierung. Die zentrale Aufgabe: Arbeitsplatzverlust vermeiden. Das können die einzelnen Unternehmen nicht alleine bewältigen, sie verwies



Joschka Fischer, Ex-Außenminister, sieht die Unternehmen vor einer Zeitenwende. Die Geopolitik wird die internationale Arbeitsteilung und den Handel beeinflussen.

auf die „Allianz der Chancen“, die sich das zum Thema gemacht hat und die sie auch maßgeblich mitgestaltet. Ihre Essenz: „Zukunftsgeschäft ist nachhaltiges Geschäft.“

Natürlich passiert Transformation nicht von heute auf morgen. Das betonte auch Oliver Blume, CEO von Porsche. Und er griff auf die Sportmetaphorik zurück. „Qualität der Transformation hängt von der Leadership-Qualität der Mannschaft ab“, erläuterte er. Das heißt: Verantwortung übernehmen, die richtige Mannschaft aufstellen. Auch das „E“ in ESG brachte Blume an. Klimaneutralität sei hier das Ziel.

Mit seinem Blick auf globale, politische Herausforderungen rundete Joschka Fischer, der Ex-Außenminister, die Runde ab. Er führte aus, wie die Zeitenwende das bisherige Erfolgsmodell der deutschen Unternehmen, mit allen Ländern gleichzeitig Handel zu treiben, bald an seine Grenzen bringen kann. Seine Befürchtung: eine republikanisch geführte US-Regierung, die ihre Handelspartner vor die Wahl stelle: entweder Handel mit uns oder mit China. Seine Empfehlung für HR: „Wir brauchen eine andere Art Führungskraft.“ Nämlich eine Führungskraft, so fuhr er fort, die geostrategisches Denken mitbringt. Wir müssten künftig Abhängigkeiten reduzieren. ■

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Das wird ein guter Monat für ...



Lena Lindemann

Neue Arbeitsdirektorin und im Vorstand der Ergo Group verantwortlich für Personal Deutschland, Personal International und Allgemeine Dienste: Nicht nur für die promovierte Juristin Lena Lindemann bringt der Juli eine große Veränderung, sondern auch für den Versicherungskonzern. Dieser will die Transformation des Personalbereichs fortsetzen, die Entwicklung der Arbeitgebermarke vorantreiben und sich auf die weitere Digitalisierung der Arbeitswelt vorbereiten. Deshalb wurde der Vorstand um ein Personalressort erweitert. Lena Lindemann bringt Versicherungs- und HR-Erfahrung mit. Sie gehört dem Konzern seit 2017 an und war zuletzt als Bereichsleiterin HR Business Management tätig.



Andreas Mickisch

Ab Juli leitet Andreas Mickisch das Personalreferat der Stadt München. Als Fachanwalt für Arbeitsrecht und mit langer Erfahrung in der Stadtverwaltung bringt er beste Voraussetzungen mit. Aber er steht auch vor Herausforderungen, denn die Stadt befindet sich in einem massiven organisationalen Umbruch.



Niddal Salah-Eldin

Die Kommunikations- und Politikwissenschaftlerin übernimmt das neue Vorstandsressort Talent & Culture bei Axel Springer und arbeitet sich damit in HR-Themen ein. Niddal Salah-Eldin ist seit Dezember 2021 Managing Director und Vorsitzende des Managing Board der Freetech Academy, mit der Springer eine Brücke zwischen Journalismus, Technologie und Freiheit schlagen will. Diese Aufgabe wird sie weiter ausüben.



Christina Foerster

Der Bereich Employer Branding & Talentmanagement bei der Deutschen Lufthansa wird ab Juli von Christina Foerster verantwortet. Sie ist seit Januar 2020 Mitglied des Vorstands und leitet als Chief Customer Officer die Bereiche Customer, IT und Corporate Responsibility. Sie arbeitet seit 20 Jahren für den Lufthansa-Konzern. Nun kommen die für sie neuen HR-Themen mit dazu.



Termine

Auch 2022 kann es immer wieder Änderungen bei HR-Events geben. Über spontane Veränderungen im HR-Event-Kalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

1. Juli / Künzelsau
Jobmesse

Karrieretag Familienunternehmen bei der Würth-Gruppe

www.karrieretag-familienunternehmen.de

4. bis 5. Juli / Online
Konferenz

Agile World

www.agileworld.de

5. Juli / Online
Konferenz

Online Fachkonferenz: Digitale Personalakte

www.hrnetworx.com

5. bis 6. Juli / Nürnberg und Online
Konferenz

LernOS Convention

www.cogneon.de

5. bis 6. Juli / Online
Seminar

Working out Loud – Circle Mentor Masterclass

www.kluge-konsorten.de

6. bis 7. Juli / München
Fachmesse

Talentpro Expofestival

www.talentpro.de

7. Juli / Regensburg
Vortrag

Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht an der Universität Regensburg

www.uni-regensburg.de

7. Juli / Stuttgart
Jobmesse

Karrieretag Familienunternehmen bei Wolff & Müller

www.karrieretag-familienunternehmen.de

23. Juli / Regensburg
Jobmesse

1. Jobwalk Regensburg

www.regensburg.jobwalk.city

Veranstaltungen



2020 2021

Teilnehmende



2020 2021

Rückkehr der Events

2021 fanden 25 Prozent mehr Veranstaltungen (Präsenz- und hybride Events) statt als im Vorjahr. Die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ging aber nicht in der gleichen Größenordnung nach oben. Ganz anders die Zahlen vor der Pandemie. Hier waren es noch 2,89 Millionen Events mit 423 Millionen Teilnehmenden. Gezählt wurden damals nur die reinen Präsenzveranstaltungen.

Quelle: Meeting- und Eventbarometer 2021/22

Messepersonal gesucht

Personal für Messen, Kongresse und Events zu finden ist momentan die größte Herausforderung in der Veranstaltungsbranche. Die Mehrheit der Veranstalter befindet sich auf Personalsuche, jedoch kann der Bedarf in den meisten Fällen nicht gedeckt werden oder wurde bereits outgesourct.

Quelle: Meeting- und Eventbarometer 2021/22



Vergütungs-Check HR-Absolventen

Median des Jahreszieleinkommens

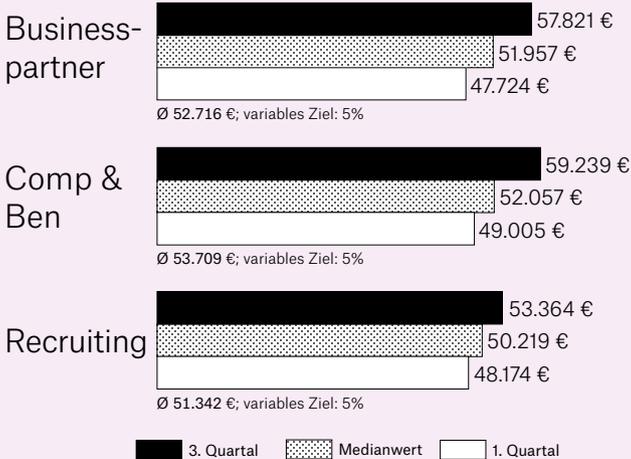
€ 50.755

+1,0% Veränderung zum Vorjahr

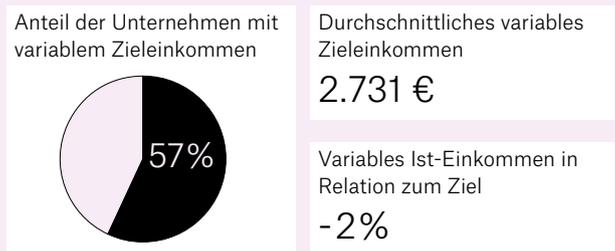
Der Durchschnitt

Alter 28 Jahre	Anteil mit Firmenwagen 5%	Frauenanteil 65%
Betriebszugehörigkeit bis 2 Jahre		
Wochenarbeitszeit 39,1 Stunden		

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



Karrierestufe „Absolvent“: Absolventen von (Fach-) Hochschulen in den ersten ein bis zwei Jahren nach Berufseinstieg.



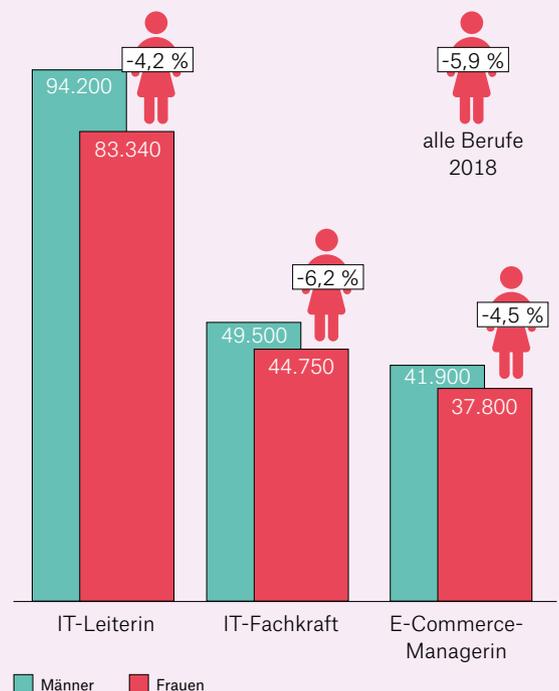
Lurser ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Auch in der digitalen Welt scheint nicht überall die Sonne

IT-Berufe gehören zu den besser bezahlten Jobs in Deutschland. Und nicht nur das. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit hat in einer noch unveröffentlichten Analyse nachgewiesen, dass Arbeitsplätze in Unternehmen, die in die Digitalisierung investieren, durchschnittlich sicherer sind als in Firmen, die dort nicht investieren. Auch das Lohnwachstum ist dort im Schnitt höher. IT-Kräfte sind mit ihrer Expertise für solche Unternehmen wichtig und werden entsprechend besser bezahlt.

Doch auch in der Digitalbranche gibt es Schmutzdelkinder, vornehmlich die Plattformökonomie. Dort sieht es weit weniger rosig aus mit dem Verdienst. Essensauslieferer beispielsweise kommen – inklusive Trinkgeld – auf ein Durchschnittseinkommen von 13 Euro pro Stunde. Dafür ist die Digitalbranche auf dem Weg zur Lohngleichheit schon weiter als andere Branchen. Während der Gender Pay Gap in Deutschland im Jahr 2021 bei etwa 18 Prozent lag, betrug er in der IT-Branche insgesamt nur 5,9 Prozent. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in der Branche liegt allerdings auch nur bei ausbaufähigen 18 Prozent.

Bereinigter Gender Pay Gap für IT-Berufe in Deutschland 2021



Quelle: Atlas der digitalen Arbeit 2022

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.

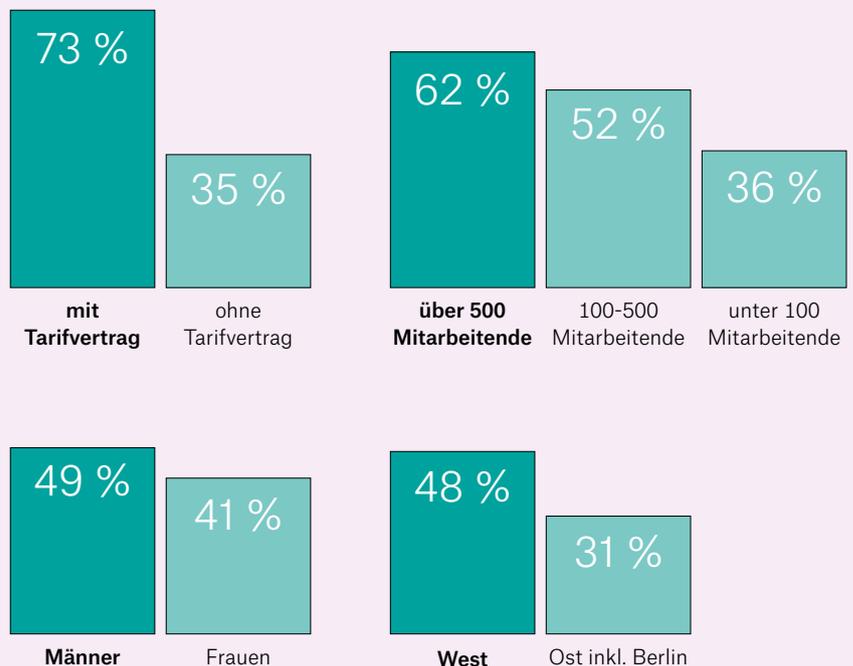
Smalltalk Facts

Urlaub

Einfach mal treiben lassen, entspannen und abschalten. Mit den Sommermonaten beginnt in vielen Unternehmen die Haupturlaubszeit. Doch nicht alle bessern die Urlaubskasse ihrer Beschäftigten auf. Wie hoch das Urlaubsgeld ausfällt, hängt von verschiedenen Faktoren ab.



Unterschiede beim Urlaubsgeld



Quelle: Lohnspiegel.de | WSI, 57.000 Befragte, Mai 2020 bis April 2021

Urlaubsreisen der Deutschen

Die Zahl der Urlaubsreisen von fünf Tagen oder mehr steigen wieder, liegen aber noch unter dem Niveau vor der Coronapandemie.

Anzahl der Urlaubsreisen in Millionen



Quelle: Statista | RA Reiseanalyse März 2022

Geld ist nicht gleich Geld*

Urlaubsgeld: Damit ist ein zusätzliches Entgelt gemeint, zu dem Arbeitgeber nicht gesetzlich verpflichtet sind. Ein Anspruch auf Urlaubsgeld kann sich aber aus vertraglichen Vereinbarungen ergeben. Dazu gehören Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Arbeitsvertrag. Auch die betriebliche Übung kann als Ausnahme einen Anspruch ergeben.

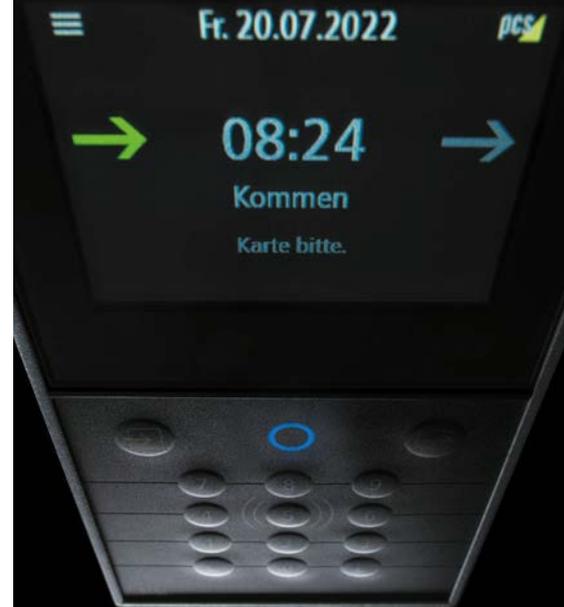
Urlaubsentgelt*: Hier handelt es sich um die Fortzahlung des Gehalts während des Urlaubs. Der Anspruch ist klar im Bundesurlaubsgesetz festgehalten. Genauso regelt letzteres die Höhe, Berechnung sowie Auszahlungsmodalitäten.

WORKATION: DIE MEISTEN CO-WORKING-SPACES IN LONDON

Die hybride Arbeitswelt macht es möglich, ortsflexibel zu arbeiten. Workation heißt der neue Trend – Arbeit und Urlaub zugleich. Wichtig ist aber, arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Bestimmungen zu beachten. In Europa bietet London mit 318 am meisten Co-Working-Spaces, darauf folgen Paris und Barcelona mit 136.

Quelle: Statista | holidu.de, September 2021

Zeit für Sicherheit.



IHRE ZEITEN IM FOKUS

INTUS Zeiterfassungsterminals

- Prämiertes Industriedesign
- Intuitive Bedienbarkeit
- Hochwertige Qualität
- Zuverlässige Funktionalität
- Kombinierbar mit den führenden Lösungen für Zeitwirtschaft und Workforce Management



Treffen Sie uns vor Ort:
SicherheitsExpo München
29.06. - 30.06.2022

pcs

www.pcs.com

Schwerpunkt

Mit der Pandemie haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskräfte verändert. Während in den Werkshallen oder im Handel die meisten Menschen vor Ort tätig sind, möchten Wissensarbeitende weiter remote arbeiten. Wie gehen die Führungskräfte mit der Situation um? Wie verändern sich Führungsinstrumente?

Hybride Führung

Illustration André Gottschalk







Nach Hause gegangen, um zu bleiben

Von Judith Muster und Lars Gaede

Die Büchse der Pandora ist geöffnet. Mitarbeitende haben kein Interesse daran, sich wieder an der jeweiligen Firmenadresse einzufinden. Viele Neueingestellte haben das Homeoffice als Selbstverständlichkeit kennengelernt. Betriebsvereinbarungen sehen viele Freiheiten vor, die Verantwortung für die Umsetzung liegt im mittleren Management. Doch welche Instrumente zur Steuerung haben Führungskräfte? Wie verändert sich ihre Rolle? Eine Studie der Organisationsberatung Metaplan.

● Es waren „Notfallregelungen“, „Experimente“ oder ein sehr flexibel regelbares „Pandemie-Office“ – also auf zeitliche Befristung eingestellte Arbeitsformen, die in der Pandemie ausprobiert wurden. Für manche Organisationen war es eine einfache Umstellung, für andere undenkbar. Im Ergebnis haben zu Spitzenzeiten gut ein Drittel aller Beschäftigten in Deutschland per Homeoffice oder mobil gearbeitet.

Nun aber wird die Notlage in Normalität überführt. Experimente werden zu Routinen, Interimslösungen zu – mehr oder weniger gewollten – Dauerzuständen. Es ist ein flächendeckendes Transformationsprojekt, nach dem niemand gefragt hatte. Und wie jede Transformation bringt auch diese Konfliktpotenzial mit sich. Während der Pandemie konnten sich Personalabteilungen mit neuer Relevanz positionieren. Die Stellung will man nun verteidigen. Betriebsräte fragen sich, ob gerade nur weitere Privilegien an die ohnehin schon privilegierten Gruppen verteilt werden. Und im mittleren Management hadert man damit, dass man den in Abwesenheit arbeitenden Mitarbeitenden vertrauen will – sich aber gleichzeitig auch mehr Kontrolle wünscht.

Massiver Eingriff in Führung

Für unsere Studie „Wie jetzt führen? Wie mobile Arbeit Führung neu formt“ haben wir über 50 Führungskräfte aus Arbeitsorganisationen unterschiedlichster Art interviewt und vor allem nach Antworten auf die Frage gesucht, wie sich die veränderten Verhältnisse auf Möglichkeiten des Führens auswirken. Wir arbeiten dabei mit einem organisationssoziologischen Konzept von Führung, das Personen als führend beschreibt, wenn sie sich in Entscheidungen verlangenden Situationen mit ihrem Handlungsangebot durchsetzen können. Für diese Durchsetzung braucht es sogenannte „Führungsmittel.“ Diese sind oft an leitende Stellen gekoppelt, finden sich aber auch anderenorts. Schon Vertrauen kann zu einem Führungsmittel werden: wenn man also schlicht von einer Person überzeugt ist und ihrem Urteil vertraut. Darüber hinaus kann in Organisationen alles zu einem Führungsmittel werden, was eine begrenzte Ressource darstellt, die begehrt wird: etwa finanzielles Budget, fähiges Personal oder Zeit. Aber auch Expertise, der Zugriff auf ein Netzwerk oder ein offener kollegialer Gefallen können zu einem Führungsmittel werden. Wer sich seiner Mittel bewusst ist, kann sich wesentlich gezielter Gefolgschaft sichern.

Diese Führungsmittel haben sich im Rahmen der Einführung mobiler Arbeit deutlich verändert. Das traditionelle Führungsmittel der Überwachung beispielsweise, versinnbildlicht durch die Abteilungsleitung, die beobachtend durchs Großraumbüro schreitet, ist durch mobile Arbeitsformen zwangsläufig entwertet worden. Dafür erleben neue Führungsmittel jetzt einen Aufschwung. Eine ebenso subtile wie effiziente Steuerung ist das Führen über Terminkalender, denn wer Termine und Themen für das Team (und für Vorgesetzte) setzt, kann über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg seine Agenden pflanzen.

Mithilfe der sogenannten „funktionalen Analyse“ zeigt die Studie außerdem, wie die jeweils gewählten Lösungen ihrerseits neue Probleme verursachen. Für Organisationen gilt grundsätzlich, dass es keine perfekten Lösungen gibt. Man kann nur bei der Wahl einer Lösung darauf achten, dass ihre Folgen für die Organisationen bearbeitbar sind. Für mobile Arbeit sind es unserer Beobachtung nach fünf Fragen, die jetzt konkrete Antworten (also Lösungen) brauchen:

1. Wie wichtig ist ein gemeinsamer Ort für produktive Arbeit?
2. Wie sorgt man für ausgleichende Gerechtigkeit?
3. Soll mobile Arbeit als Belohnung oder als Selbstverständlichkeit gelten?
4. Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und -mittel?
5. Wie verändert mobile Arbeit persönliche Beziehungen?

Die Relevanz von Anwesenheit wird zur Überzeugungsfrage

„Mobiles Arbeiten kostet uns die Unternehmensidentität“, lautete die drastische Analyse eines Vorstandes, mit der er uns gegenüber die Präsenzpflcht in seiner Organisation begründete. Ähnliche Unsicherheit darüber, ob die Organisation ihren Charakter ohne gemeinsame Arbeit vor Ort erhalten kann, wurde in vielen Gesprächen deutlich. Klar ist: Wo die Überzeugung herrscht, Zusammenarbeit ohne Anwesenheit wirke sich nachteilig auf die Verfolgung der Ziele aus, macht man die Anwesenheit schlicht zur Pflicht. Für Führungskräfte haben solche deutlichen Lösungen einen großen Vorteil: Sie werden von der Motivationsarbeit entlastet und müssen ihre Position nicht offenbaren. Wenn das Unternehmen vorschreibt, dass alle vor Ort arbeiten müssen, können sie „Rollendistanz“ einnehmen, etwa durch den typischen Satz „Ich habe die Regeln nicht gemacht“. Sie lenken dabei den

Frust der Mitarbeitenden von sich ab, können aber dennoch die Vorteile von gemeinsamer Anwesenheit nutzen.

In vielen Unternehmen wird versucht, die drastische Note der Pflicht mit einer „Welcome Week“ oder gemeinsamen Ausflügen zu kaschieren, mit denen der Sinn und das Vergnügen von gemeinsamer Anwesenheit herausgestellt werden soll. Doch entgeht man damit nicht dem Folgeproblem: Sie bringt Mitarbeitende näher in Richtung der „Mitgliedschaftsfrage“, also der Überlegung, ob ihr Arbeitgeber noch der richtige für sie ist.

In anderen Organisationen erlebt man dafür die Gegenbewegung: Anwesenheit ist für alles, aber nicht für Arbeit gut. „Um was zu schaffen, bleibe ich besser zu Hause – das Büro ist für den Austausch wichtig“, lautet eine verbreitete Erfahrung aus dem Feldversuch Pandemienonate. Präsenz wird von dieser Fraktion vor allem als Faktor der Beziehungsarbeit eingeordnet: Künftig trifft man sich primär, um persönliche Beziehungen im Unternehmen aufzubauen, Kohäsion zu erzeugen und das Team zu stärken. Auch diese Lösung kommt mit Kosten: Sie benötigt wesentlich genauere Absprachen, was gleichzeitige Anwesenheiten, Zeiten der Erreichbarkeit und Kernarbeitszeiten angeht – sowie zumindest einen Common Sense, welcher Kommunikationskanal wie wichtig ist. Diese Regelungen müssen wieder und wieder verteidigt werden. Anwesenheit verlangen ist dagegen einfach – und wesentlich besser auf Einhaltung hin überprüfbar.

Besonders problematisch wird dies an den Schnittstellen im Unternehmen, also dort, wo beide Versionen der Organisation koexistieren müssen. Das sind beispielsweise Produktionsbetriebe oder materialintensive Entwicklungsabteilungen, deren Mitglieder ihre Arbeit auch in der schönen neuen Arbeitswelt noch ganz traditionell vor Ort erledigen müssen. Die Möglichkeit, mobiler Arbeit nachzugehen, macht hier die Kontraste zwischen den Organisationseinheiten noch einmal besonders deutlich. Die Kluft muss nun an der Organisationsspitze verhandelt werden. „Wir versuchen, allen Mitarbeitenden etwas anzubieten“, beschreibt etwa Birgit Steinborn, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats und Mitglied des Aufsichtsrats bei Siemens. „Das ist eine Frage der Gerechtigkeit.“

Pandemiemodell war zu erfolgreich

Doch da, wo es theoretisch möglich ist, abseits der Firmenanschrift den Aufgaben nachzukommen, wird mobile Arbeit schnell zur konkreten Erwartung. Es wird jetzt nicht mehr als Aufgabe der Mitglieder verstanden, zu zeigen, dass mobiles Arbeiten möglich ist – vielmehr müssen diejenigen, die künftig noch Präsenz verlangen, beweisen, warum diese tatsächlich notwendig ist. Vor allem bei Neubesetzungen sei das zu spüren: „Die Erwartungen, was normal und was Zusatz ist, haben sich verschoben“, berichtete uns eine Personalverantwortliche. „Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, ist eine der ersten Fragen, die uns Bewerberinnen und Bewerber stellen.“

Doch dass Homeoffice so begehrt ist, kann für Führungskräfte auch einen Machtgewinn darstellen – solange sie in der konkreten Ausgestaltung mitsprechen können. Wenn ihnen die formalen Regelungen zur mobilen Arbeit Interpretationsspielraum geben, haben sie etwas zum Handeln mit ihren Mitarbeitenden. „Der Interpretationsbedarf unserer Regelungen ist sehr hoch“, erklärte uns einer unserer Interviewpartner. „Wir haben eine Betriebsvereinbarung, aber die orientiert nur schwach. Das

bedeutet, dass die Führungskräfte ihre eigene Linie suchen können und für ihr Team dadurch noch einmal wichtiger werden.“ Hier müssen aber ebenfalls die Folgen beobachtet werden: Damit das Privileg, mobil arbeiten zu dürfen, weiter als solches wahrgenommen wird, müssen die Mitarbeitenden sich bewusst sein, dass sie es auch verlieren können. Dies kann im Zweifel zu einer Belastung des sozialen Gefüges führen, wenn sich die Führungskraft genötigt fühlt, ständig ein „Ich kann auch anders!“-Szenario aufbauen zu müssen.

Führungsanlässe müssen jetzt geplant werden

Wo mobiles Arbeiten zum Alltag wird, verschieben sich massiv die Mittel und Wege, mit denen die Mitglieder einer Organisation in Führung gehen können. „Vieles, was in einer Präsenzkultur nebenbei lief, muss jetzt anders verhandelt werden“, beobachtet beispielsweise Gundula Roßbach, Präsidentin der Deutschen Rentenversicherung Bund. „Es braucht deutlich intensivere Absprachen der Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe.“ Zu den Führungsmitteln, die aktuell durch mobiles Arbeiten eine massive Aufwertung erfahren, zählen unter anderem diese:

Geplante (Regel-)Termine

Wenn nicht alle vor Ort sind, sind kurze informale Absprachen nicht möglich. Jedes Gespräch muss terminiert werden. Wenn es wichtig ist, wird ein Kalendereintrag organisiert. Das kann die dringende Besprechung eines unangenehmen Zwischenfalls, aber auch der übliche Regeltermin sein. Mit der Einladung zu Terminen entscheidet sich, wer die Führung übernimmt. Wer einen Extratermin setzt, kann sich vorbereiten, den besprochenen Inhalt weitestgehend steuern und seine Vorschläge platzieren. Regeltermine bringen dagegen jene in die Führungsposition, denen berichtet wird. Ihr Urteil entscheidet darüber, ob es „weiter so“ heißt oder ein Problem vorliegt.

Vertrauen

In Settings des mobilen Arbeitens wird stärker auf Ergebnisorientierung gesetzt – aus pragmatischen Gründen oder aus Überzeugung. Dabei handelt es sich insofern um Führung über Vertrauen, als die Mitarbeitenden freie Hand in der Ausführung ihrer Aufgaben erhalten – es jedoch weiter den Führungskräften zu entscheiden obliegt, ob das Ergebnis den Erwartungen entspricht. Mit dieser Direktive wird allerdings das Risiko eingekauft, dass Mitarbeitende zeitweise komplett „untertauchen“ und sich nur auf Aufforderung mit Zwischenergebnissen melden.

Gefahr für unsichtbare Orientierungslosigkeit

Unsere Analyse zeigt, dass die Notwendigkeit der Ankündigung und Planung sowie lange Strecken ohne Kommunikation die Gefahr bergen, ein Führungsdefizit entstehen zu lassen, das erst unbemerkt bleibt. Der Hauptgrund dafür ist, dass die langen Anbahnungen von Führungsanlässen es möglich machen, diese abzuwehren. Nun werden Mitarbeitende selten ihre Führungskräfte aus ihrem Kalender ausladen. Dafür bedarf es schon besonderer Legitimation. Aber Versuche der „Unterwachung“, also der Orientierung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeitenden,



sowie die Anzeige von Führungsbedarf, wird voraussetzungsreicher. Denn alles muss jetzt durch das Nadelöhr des Kalendereintrags. Es macht einen Unterschied, dass nun bereits bei der Anbahnung explizit gemacht werden muss, worum es geht. Was nur vage beschrieben ist, oder sich für die Vorgesetzten als weniger relevant darstellt, wird im Zweifel nicht angenommen – oder kurzfristig durch Dringenderes verdrängt.

Die Folge sind auf der einen Seite Mitarbeitende, die Orientierung benötigen – aber dabei scheitern, darauf hinzuweisen. Vielleicht gehen ihre Nachrichten unter, vielleicht scheitern sie darin, ihre Termine als wichtig zu kennzeichnen. Vielleicht halten sie ihre Anliegen selbst für zu unwichtig im Verhältnis zu dem, was bei ihren Vorgesetzten auf dem Tisch ist. Auf der anderen Seite kann es jetzt mehr Führungskräfte geben, die sich sicher sind, das Richtige zu tun – weil sie keine Zeit haben, denen zuzuhören, die das Gegenteil behaupten.

Es bleibt für Führungskräfte eine Herausforderung, diese Probleme zu erkennen: Handelt es sich um eine „resignierte Stille“ von Mitarbeitenden, die sich als geringe Priorität erleben und sich deshalb nicht melden? Oder handelt es sich um eine „geschäftige Stille“, die darin begründet ist, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich ihren Job wahrnehmen? Am Klang lässt sich der Unterschied nicht erkennen.

Beziehungsarbeit wird zur Daueraufgabe

Eine Möglichkeit, mit dieser Gefahr umzugehen, ist es, stärker in soziale Bindungen investieren müssen. „Man stellt das private Ich mehr zur Schau, um Vertrauen aufzubauen“, erklärte uns ein Personalleiter. Indem die Verhältnisse insgesamt persönlicher werden, kann die räumliche Distanz besser überbrückt werden. Man bekommt wieder die Informationen, die sonst verloren gehen – und sei es nur ein kurzer Status über die persönliche Befindlichkeit. Weiterhin eignet sich ein gutes persönliches Verhältnis auch direkt als Führungsmittel: Den Mitarbeitenden wird es wichtiger, die in sie gesetzten Erwartungen weiter zu erfüllen, kommen sie von jemandem, den sie wertschätzen.

Doch entwickelt sich damit die Sozialebene zu einem eigenen Aufgabenbereich, den Führungskräfte zusätzlich zur Sachebene organisieren müssen. Natürlich findet Beziehungsarbeit auch ohne mobile Arbeit statt. Doch gibt es nun die Zufallsbegegnungen nicht mehr, die informale Gespräche, über die die Beziehungsarbeit nebenher geleistet werden konnte. Jetzt erleben sich Führungskräfte in der Holpflicht, wollen sie mehr als sachliche Fragen mit ihren Mitarbeitenden besprechen. „Wie man aus einer leitenden Position mit Personalverantwortung seinen Fürsorgepflichten nachkommt, muss man sich jetzt sehr genau überlegen“, wurde uns geschildert. „Gerade auf die High Performer aufzupassen ist jetzt richtig schwierig. Die sparen Arbeitswege und Pausen ein, um noch mehr zu arbeiten.“

Persönliche Bedürfnisse werden eingefordert

Gleichzeitig machen Führungskräfte Bekanntschaft mit einer bis dato vernachlässigten Größe: den persönlichen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden. Was früher als private Angelegenheit und selten thematisierbar galt, wird jetzt dem Arbeitgeber bzw. der Führungskraft als Anliegen aufgeladen. „Mitarbeitende treten mit einer Vehemenz für ihre individuellen Bedürfnisse ein, wie



DR. JUDITH MUSTER, Organisationssoziologin der Universität Potsdam und Partnerin bei Metaplan, berät zu Reorganisationen, Strategieentwicklungsprojekten und Projektführungsfragen.



LARS GAEDE ist Journalist und Sozialwissenschaftler, Gründer der „Work Awesome“-Konferenzreihe zur Zukunft der Arbeit und Berater bei Metaplan.

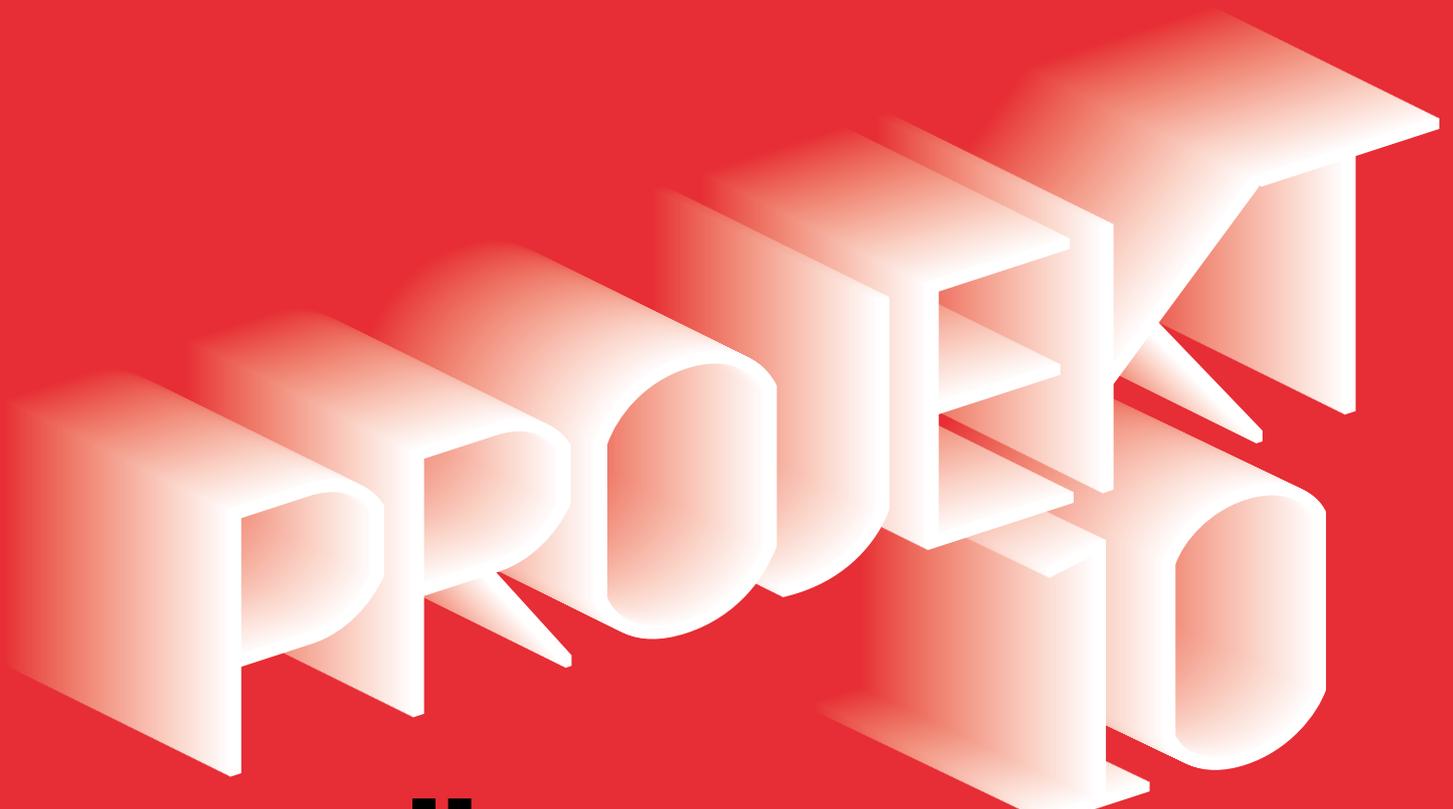
es vor der Pandemie nicht üblich war“, staunt Petra Scharner-Wolff, Personalvorständin der Otto Group.

Deutlich wird dies am Beispiel des neuen Hundes, von denen uns in vielen Gesprächen berichtet wurde. Das Argument, man könne gar nicht ins Büro kommen, weil dann ja niemand für den Hund da wäre, hätte noch 2019 als irritierende Argumentation gegolten. Es ist eine der neuen, unangenehmen Aufgaben der Führungskräfte, hier die Erwartungen zu moderieren. „Wenn mich ein Mitarbeiter bei der Rückkehr ins Büro nach seinem Hund fragt, muss ich antworten: „Ja, das musst du jetzt irgendwie hinkriegen“, sagt Scharner-Wolff. „Wir verlangen eine gewisse Anpassung der Einzeloptimierung an die Teamoptimierung.“

Was unsere Studie deutlich zeigt: Um Antworten auf die benannten abstrakten Fragen zu geben, muss man nicht nur die Verhältnisse der spezifischen Organisation, sondern auch der Organisationseinheit, des jeweiligen Teams, in Betracht ziehen. Ein Diskurs, wie gute Zusammenarbeit funktioniert, muss zwingend auf der Ebene stattfinden, auf der die Arbeit auch alltäglich stattfindet – denn nur hier ist eine nüchterne Abwägung von Lösungen und ihren Folgeproblemen möglich. Auf Ebene der gesamten Organisation kann nur der Rahmen gesteckt werden, innerhalb dessen nach Lösungen gesucht wird.

Die Entscheidungen über Arbeitsort, Erreichbarkeit, An- oder Abwesenheit et cetera sollten so praxisnah getroffen werden, wie auch die Wirkung über die Entscheidung praxisnah erlebt wird. Hilfreich können dafür Werkzeuge sein, die Unternehmen den Teams zur Verfügung stellen. Bei Metaplan haben wir mit dem „Terminal der mobilen Arbeit“ ein Werkzeug entwickelt, mit dem sich die verschiedenen Parameter der Zusammenarbeit visualisieren und verhandeln lassen. Für die Unternehmen geht es jetzt darum, die Führungskräfte und Teams zu ermutigen, eine Sensibilität für die Folgen mobiler Arbeit zu entwickeln und ihre Ausgestaltung aktiv anzupacken. ■■■

Die Metaplan-Studie „Wie jetzt führen? Warum mobile Arbeit Führung neu formt“ zum kostenlosen Download: <https://versus-online-magazine.com/de/studie-wie-jetzt-fuehren/>



Human Business Design

2012

2022

**Zukunft denken.
Transformation ermöglichen.
Mensch sein.**

Das 8. Hoffest von HRpepper steht in diesem Jahr 2022 für uns unter einem ganz besonderen Stern: Wir feiern 10-jähriges Jubiläum! Besondere Anlässe benötigen besondere Orte und Erlebnisse, und aus diesem Grund veranstalten wir unser diesjähriges „Hoffest“ wieder traditionell in unserem Hinterhof in Berlin-Kreuzberg.

Wir freuen uns, nach zwei Jahren der digitalen und hybriden Formate, endlich auf das analoge Wiedersehen, das optimistische Nachvorneschauen mit Menschen, Freunden, Kunden, Unterstützer:innen, Neugierigen, Zukunftsgestalter:innen, Transformatoren, Innovatoren und Künstlern und natürlich auf Dich und Sie.

Hoffest
24.06.2022

Jetzt Ticket sichern:
www.hrpepper.de/projekt10

HR Management Consultants
pepper

1.

Kanäle festlegen

Legen Sie gemeinsam mit dem Team fest, wofür welcher Kommunikationskanal genutzt wird. Zum Beispiel: Face-to-Face-Meetings vor Ort für kreative und komplexe Aufgaben, Videokonferenzen für einfache Abstimmungsaufgaben oder Updates. Legen Sie außerdem Zeiten für Erreichbarkeit und Nicht-Erreichbarkeit (zum Beispiel für konzentriertes Arbeiten) fest.

2.

Pausen zwischen den Meetings

In der virtuellen Welt entfällt der Weg von einem Meeting-Raum zum anderen und damit die Möglichkeit, sich kurz die Füße zu vertreten, schnell einen Kaffee zu holen oder zur Toilette zu gehen. Planen Sie daher immer Pausen zwischen den Meetings ein, zum Beispiel indem Sie im Unternehmen die Regel etablieren, dass Meetings immer „5 nach“ beginnen und „5 vor“ enden. Oder dass Meetings standardmäßig 45 statt 60 Minuten dauern.

3.

Längere Mittagspause im Homeoffice

Kochen dauert länger als schnell in der Kantine essen gehen. Achten Sie deshalb darauf, dass Mitarbeitende im Homeoffice eine längere Mittagspause haben (können). Eventuell müssen zu Hause auch noch Schulkinder mit Mittagessen versorgt werden.

Hacks für die Hybridwelt

Führung im hybriden Arbeitsumfeld ist enorm anspruchsvoll. Viele der klassischen Führungsinstrumente funktionieren nicht mehr. Wie gelingt es, Präsenz- und Mobilarbeitende gleichermaßen zu erreichen, ihren Bedürfnissen gerecht zu werden und das Team zusammenzuhalten? Eine Toolbox der Redaktion.



4.

Fokus Friday

Selbst wenn zwischen den Videokonferenzen Pausen eingeplant werden, bleibt an machen Tagen neben den Meetings kaum noch Zeit für die eigentliche Arbeit. Einigen Sie sich auf einen Tag in der Woche (zum Beispiel Freitag), an dem keine Meetings angesetzt werden. Dieser Tag kann für konzentriertes und ungestörtes Arbeiten genutzt werden. SAP hat beispielsweise einen solchen Tag eingeführt und nennt ihn „Fokus Friday“.

6.

Zweckfreie Zeit

Im Büro entsteht informeller Austausch automatisch – neben der Kaffeemaschine, auf dem Weg in die Kantine oder ins nächste Meeting. Planen Sie unbedingt auch im virtuellen Raum regelmäßig und gezielt „zweckfreie Zeit“ für ihr Team ein (zum Beispiel eine Videokonferenz nur zum Plaudern), um den Zusammenhalt und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

5.

Boundary Management

Sorgen Sie als Führungskraft bei sich selbst (Vorbildfunktion!) und bei Ihren Mitarbeitenden für bewusstes Boundary Management. Gerade bei Homeoffice und Mobilarbeit besteht die Gefahr der Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Trennen Sie daher bewusst Berufliches von Privatem.

7.

Jours fixes mit Mobilarbeitenden

Erhöhen Sie als Führungskraft ihre digitale Sichtbarkeit. Zeigen Sie an, wenn Sie erreichbar und ansprechbar sind (analog der offenen Bürotür). Etablieren Sie auch Jour fixes mit ihren Remote-Mitarbeitenden, die allein der Beziehungspflege dienen. Denn anders als im Büro findet Beziehungspflege im hybriden Arbeitsumfeld nicht automatisch statt.

8.

„It's Okay“-Liste erstellen

Google hat ein „Wellbeing-Manifesto“ formuliert. Dabei handelt es sich um eine Liste mit Aussagen wie: Es ist okay, ein schlechtes WLAN zu haben. Es ist okay, die Kamera auszuschalten, wenn man einen Apfel essen möchte. Es ist okay, um Hilfe zu bitten, einen schlechten Tag zu haben, zu weinen et cetera. Stellen Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine eigene „It's okay“-Liste zusammen.





Wie hat Ihr Unternehmen die Arbeit während der Coronapandemie umgestellt? Wie geht es jetzt weiter? Welche neuen Anforderungen kommen auf Ihre Führungskräfte zu? Julia Borggräfe und Judith Muster haben dazu Interviews mit CHROs und einer Betriebsrätin geführt. Wir dokumentieren Auszüge aus den Interviews.

Remote Work in der Praxis

Petra
Scharner-Wolff
CHRO Otto Group



„Ermutigung zu Feldversuchen“

Frau Scharner-Wolff, welche Erwartungen spüren Sie bei Mitarbeitenden der Otto Group ans mobile Arbeiten?

Wer von Otto spricht, denkt meist an das Handelsunternehmen mit Sitz in Hamburg. Wir beschäftigen gleichzeitig weltweit 50.000 Menschen in den Bereichen Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Im logistischen Cluster beispielsweise ist und bleibt die Arbeit physisch. Wir versuchen, das in gewisser Weise durch andere, inklusivere Maßnahmen wie einer deutlichen Erhöhung des Bildungsanspruchs und Zugang zu unseren digitalen Bildungsprogrammen auszugleichen. Wir wollen verhindern, dass unsere Belegschaft in verschiedene Teile auseinanderfällt.

Was verlangt das mobile Arbeiten von Führungskräften?

Unsere Führungskräfte müssen sich heute viel mehr als früher fragen, wie sie ihren Mitarbeitenden über den reinen Job hinaus Unterstützung bieten können. Wo stehen meine Leute aktuell? Wem geht es wie emotional? Remote ergibt sich all das nicht mehr automatisch in intuitiven Räumen, sondern muss eigens adressiert werden, zum Beispiel durch morgendliche Check-ins. Und in Krisenzeiten wie dem Ukrainekrieg gilt es, vielleicht auch mal ein Sondermeeting anzusetzen und eine halbe Stunde über das Thema zu reden, obwohl das im engeren Sinne nichts mit dem Job zu tun hat.

Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte dabei?

Seit es im letzten Jahr diesen erneuten Umbruch in die Teilpräsenzphase gab, gibt es in fast allen Teams Aushandlungsprozesse über die richtige Arbeitsmethode. Wir unterstützen die Teams bei diesen Aushandlungsprozessen durch Personen mit

Coaching-Expertise. Bei einigen Teams musste ich außerdem ein paar Leitplanken einhauen und darauf verweisen, dass es das Recht von Führungskräften ist, Präsenz einzufordern – und zwar nicht nur im formalen, sondern auch im kulturellen Sinne.

Wie haben sich die Ansprüche der Mitarbeitenden in den vergangenen Pandemie Jahren verändert?

Neu ist, dass sie ihre individuellen Bedürfnisse mit einer gewissen Vehemenz vertreten. Damit wachsen auch die Ansprüche an Führungskräfte und ihre Fähigkeiten, Kompromisse zu finden. Da gibt es Extrempositionen wie die Forderung nach „Work from Anywhere“, die illusorisch sind. Manchmal geht es auch um banale Anliegen wie den Hund, den sich eine Mitarbeiterin während der Pandemie zugelegt hat. „Soll ich den jetzt allein zu Hause lassen?“, lautet dann eine häufig auftretende Frage. Wenn mich das ein Mitarbeiter bei der Rückkehr ins Büro fragt, muss ich antworten: „Ja, das musst du jetzt irgendwie hinkriegen.“ Wir verlangen eine gewisse Anpassung der Einzeloptimierung an die Teamoptimierung.

Welcher Raum bleibt bei alledem für Experimente? Wie eng müssen Grenzen gesteckt sein?

Die Modelle, die wir jetzt brauchen, lassen sich nicht intellektuell erarbeiten. Ich ermutige unsere Führungskräfte zu Feldversuchen. „Veranstaltet mit euren Mitarbeitenden drei Monate lang ein Experiment, in dem ihr im Modus A, B oder C arbeitet! Nach diesen drei Monaten schaut ihr retrospektiv, wo es funktioniert hat und was angepasst werden muss.“ Denn klar ist: Das, was wir jetzt ausprobieren, ist nicht für immer. ■

Sabine

Kohleisen

CHRO Mercedes-Benz



„Unsere Erwartungshaltung als Vorstand ist klar: Wir wollen ein neues Normal und nicht zurück zur Präsenzkultur. Geschwindigkeit, Innovation, Pioneering Spirit, Einbindung von neuen Talenten – das ist die Richtung, in die wir uns bei Mercedes-Benz entwickeln wollen.“

Präsidentin Deutsche
Rentenversicherung Bund

„30 Prozent Remote Work“

Wie hat Remote Work die Führungsarbeit bei der Deutschen Rentenversicherung (DRV) Bund verändert?

Was sich mit Remote Work am meisten ändert, ist der Anspruch an Führung und das Vertrauen in die Mitarbeitenden, sich gut selbst organisieren zu können. Natürlich gab und gibt es da auch bei uns Vorbehalte, wenn jemand die ganze Zeit zu Hause arbeitet. Es wird hinterfragt, ob dort genauso viel geleistet wird wie im Büro.

Doch inzwischen zeigen verschiedene Untersuchungen, dass die Erledigungsquoten im Remote-Work-Modus messbar höher liegen als im Büro. Das hat, zusammen mit den persönlichen positiven Erfahrungen, die Akzeptanz bei uns im Haus merklich erhöht – und damit auch die Motivation, Führungsstil und Ausstattung entsprechend anzupassen.

Wie sehen diese Anpassungen in der Praxis aus?

Remote Work erfordert deutlich intensivere Absprachen der Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe. Vieles, was in einer Präsenzkultur sonst nebenbei läuft, fällt weg – also diese oft so wichtige informelle Interaktion, wenn man kurz über den Schreibtisch spricht oder sich zufällig im Flur begegnet. Folglich gilt es, diese Interaktionen zu formalisieren und regelmäßige, verbindliche virtuelle Treffpunkte zu schaffen. Gestaltung und Zielsetzung

Gundula
Roßbach

„Wir werden keine Konzernbetriebsvereinbarung schließen, dafür sind unsere einzelnen Betriebseinheiten zu unterschiedlich. Die Arbeitsmodelle werden wir Betrieb für Betrieb ausgestalten, wenn auch mit vielen gemeinsamen Elementen. Eines ist der Grundsatz beidseitiger Freiwilligkeit.“



Thomas Ogilvie

CHRO Deutsche Post DHL Group

können da ganz unterschiedlich sein: „Ich brauche Unterstützung“-Meetings, ein virtueller Austausch neuer Erkenntnisse oder ein virtuelles Kaffeetrinken, auch für den informellen Austausch. Darüber hinaus braucht es auch feste Zusammenkünfte in Präsenz, die primär für den gemeinsamen Austausch genutzt werden sollten. Denn Stillarbeit kann ich ja auch zu Hause verrichten. Hierzu haben wir zahlreiche Büroflächen umgestaltet – als Co-Working-Spaces oder als Innovation Labs mit Instrumenten, die das kreative Arbeiten unterstützen. Ästhetik und Funktionalität spielen hierbei eine Rolle und sollten gut harmonisieren.

Welche Auswirkungen hat das alles auf die Unternehmens- und die Führungskultur der DRV Bund?

Die Mitarbeitenden werden künftig sicherlich mehr Eigenverantwortung übernehmen, ihre Aufgaben selbstständiger erledigen, ihre Arbeitszeit gut einteilen und rechtzeitig und offen kommunizieren, wenn mal etwas nicht klappt. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Wege dafür zu bahnen, stärker in die Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu vertrauen.

Es ist ja nicht so, dass unsere Führungskräfte aufgrund des Remote-Work-Modus plötzlich auf einem völlig anderen Planeten arbeiten. Sie sind sehr erfahren, sie wissen, worauf es ankommt und wer im Team welche Fähigkeiten hat. Aber remote funktionieren eben nicht mehr alle etablierten Dinge, sodass es jetzt gilt, Ideen zu entwickeln und auszuprobieren, was wie wirkt. Ein starrer Rahmen hilft da nicht immer weiter.

Welche Kernkompetenzen brauchen Führungskräfte bei Remote Work?

Empathie ist hier wohl eines der Schlüsselworte. Es kommt darauf an, frühzeitig zu erkennen, wie es Mitarbeitenden geht. Ist jemand überfordert? Braucht jemand Unterstützung? Darüber hinaus wird es in der Führung künftig viel öfter um die Moderation von Prozessen und den Ausgleich von Interessen gehen als um rein fachliche Fragen.

Diese Veränderungen werden wir bei der DRV Bund umso besser meistern, je mehr Mitarbeitende bereit sind, auf die Bedarfe der anderen Rücksicht zu nehmen, egal auf welcher Hierarchieebene. Das Gute an Veränderungen ist doch: Man muss nicht gleich alles können, man darf Fehler machen und sagen: Hier muss ich noch dazulernen. Ohne dass es einem krummgenommen wird.

Wenn Sie jetzt mal eine Zukunftsbrille aufsetzen: Wo und wie werden sich diese Arbeitsmodelle in den kommenden fünf Jahren bei der Deutschen Rentenversicherung Bund einpendeln?

Wir rechnen mit Remote-Work-Anteil von 30 Prozent. Da ist es absehbar, dass wir auch unsere Räumlichkeiten weiter umgestalten müssen. Auch werden wir nach optimalen Buchungstools für Büroarbeitsplätze suchen, denn der feste Arbeitsplatz wird häufiger wegfallen.

Unsere Führungskräfte haben den Prozess im Blick, und mit deren Erfahrung steigt auch die Zahl nützlicher Instrumente, um eben diesen Prozess zu lenken. Außerdem werden wir dabei sicherlich die digitale Welt nutzen, um Arbeitsmengen flexibler zu steuern und schneller rückzukoppeln, wo wir gerade stehen. Von beidem wird die DRV Bund und damit auch unsere Kundenschaft sehr profitieren. ■■■

„Aktuell prüfen wir, wie wir das Büro als Ort der Begegnung weiter stärken können. Wir sagen aber auch ganz klar, dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, Begegnungsanlässe zu kreieren.“

CHRO Telekom

Birgit
Bohle



„Wichtige Verhandlungen in Präsenz“

Frau Steinborn, eine Führungsaufgabe in der Organisation haben ja auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte inne. Wie halten Sie unter den veränderten Umständen Kontakt zu ihren Mitarbeitenden?

Zunächst einmal haben wir eine wesentlich höhere Beteiligung an unseren Betriebsversammlungen, weil sich online viel mehr Mitarbeitende einklinken. Das mag den aktuellen Themen geschuldet sein – Pandemie und New Normal interessieren ja alle –, liegt aber sicher auch am leichteren Zugang. Als Gesamtbetriebsrat haben wir eine richtige Onlinewoche mit Podcasts, Videos und Diskussionsrunden angeboten. Und wir überlegen, Betriebsversammlungen künftig hybrid ablaufen zu lassen.

Die Mitglieder des Betriebsrats müssen sich andere Kompetenzen aneignen und die sozialen Medien erobern?

Sicher, aber damit eröffnen sich für uns auch ganz neue Möglichkeiten. Für eine Diskussion der Projektgruppe über die Umsetzung der Gesamtbetriebsvereinbarung „New Normal“ haben sich kürzlich 200 Mitglieder des Betriebsrats eingeklinkt für ein standortübergreifendes zweistündiges Meeting: So etwas geht nur online.

Damit eröffnen sich also auch Chancen für die Professionalisierung von Betriebsräten, weil man über Best Practice Exchange zu einem ganz anderen Austausch kommt?

Absolut. Hinzu kommt: Onlinemeetings sind viel leichter zu realisieren, weil der Reiseaufwand nicht anfällt. Der Arbeitgeber sieht da natürlich die Kostenersparnis. Deswegen finde ich es gut, dass das Betriebsverfassungsgesetz die Präsenzsitzung priorisiert, weil sonst der Druck auf die Mitglieder des Betriebsrats wachsen könnte, sich nur noch online zu vernetzen. Auch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sind online eine Herausforderung. Jene Momente, in denen man sich auch mal unter vier Augen in die Kaffee-Ecke zurückziehen muss, um sich zu besprechen, sind digital schlecht umsetzbar.

Gibt es weitere Punkte, in denen die Arbeit für die Mitglieder des Betriebsrats schwieriger geworden ist?

Eine Schwierigkeit ist: Du kriegst die Stimmung nicht so gut mit. Wenn du vor dem Gesamtbetriebsrat einen Vortrag hältst, kannst du nicht 48 kleine Bildchen in MS Teams im Blick haben und die Stimmung einschätzen. Wir sind als Menschen nun einmal auf persönliche Kontakte und darauf angewiesen, unsere Gesprächspartner wahrnehmen und einschätzen zu können. Deshalb haben wir schon gesagt, dass wir unsere Sitzungen grundsätzlich in Präsenz abhalten wollen. Ganz wesentlich dabei ist der Wirtschaftsausschuss. ■

Birgit Steinborn

Gesamtbetriebsratsvorsitzende Siemens



Markus Grolms

CHRO Thyssenkrupp Steel Europe



„Zwischen Produktion und Verwaltung sehe ich keine wesentlichen Konfliktlinien. Wir bringen den Teams in der Produktion großen Respekt entgegen und sie identifizieren sich meist sehr mit ihrer Arbeit. Spannungen beobachte ich eher innerhalb der Teams. Sie entstehen zwischen dem Autonomieanspruch der Mitarbeitenden und dem Anspruch der Führungskräfte, das nicht besprechen, sondern anordnen zu wollen.“



Marion CHRO EWE Rövekamp

„Die virtuelle Zusammenarbeit eröffnet sehr viel mehr Menschen eine Möglichkeit, sich einzubringen. Zum Beispiel dadurch, dass sie in virtuellen Meetings sehr einfach die Hand heben und zu Wort kommen können. Das ist in Präsenzmeetings ja häufig anders.“

„Als Führungskraft muss man in unserer Remote-Welt vor allem empowern und loslassen können. Es geht darum, gemeinsam das Ziel zu bestimmen und dann darauf zu vertrauen, dass das Team selbst die Mittel und Wege finden wird. Eine Führungskraft muss sich bewusst machen, dass man nicht alles per Mikromanagement kontrollieren kann und es auch gar nicht versuchen sollte. Das ist remote natürlich noch einmal viel, viel schwieriger als in einer Präsenzkultur.“

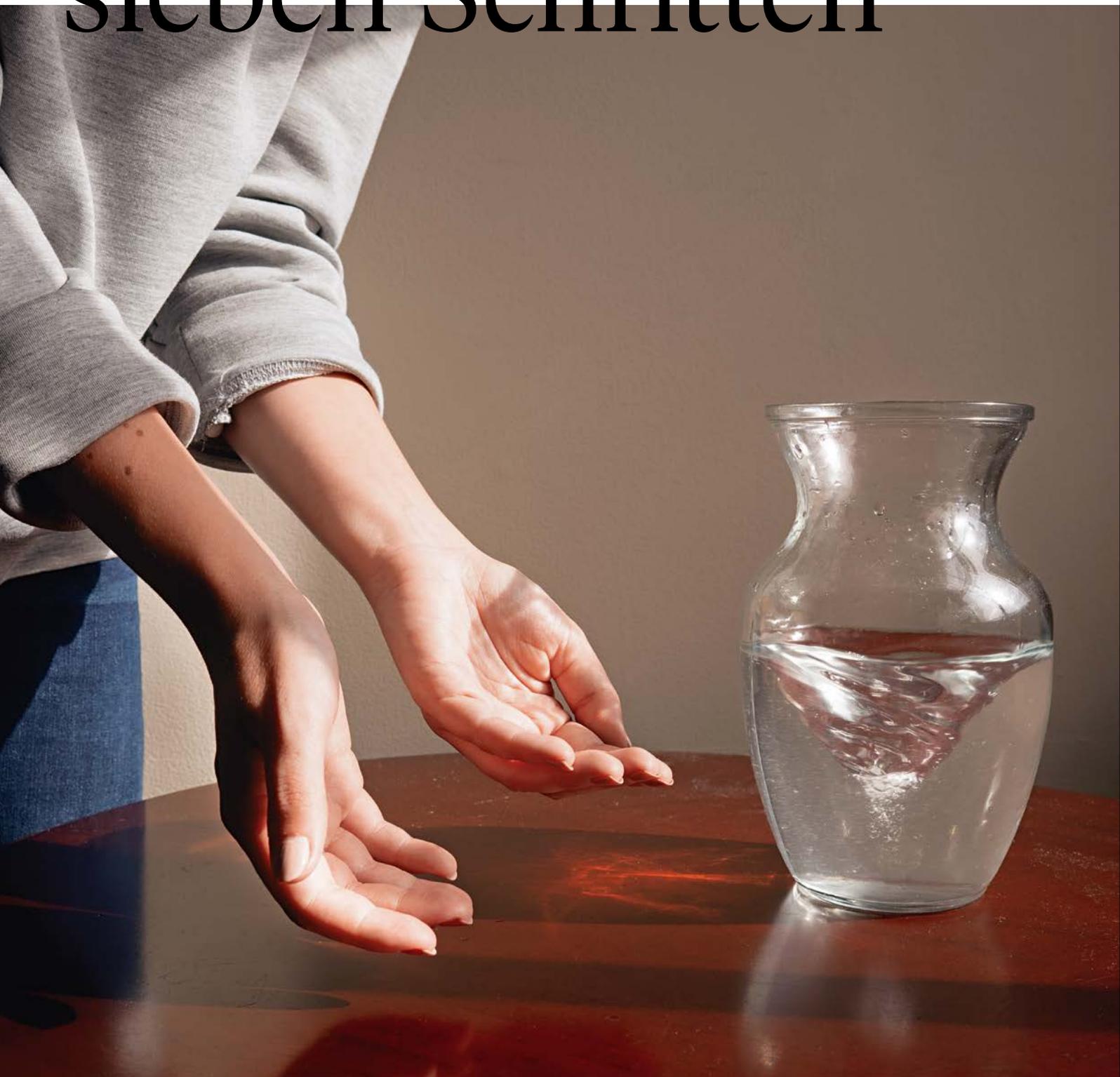
Ariane Reinhart

CHRO Continental



II. Strategie & Führung

Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten



Viele sind nach der langen Zeit der Pandemie erschöpft. Es wird die Unternehmen Kraft kosten, Energie zu mobilisieren und die Chance zu nutzen, ihre Arbeitskultur grundlegend neu auszurichten. Deshalb stehen die hier skizzierten Schritte der Transformation unter dem Motto „(Re-Energize) Hybrid Work“.

Von Heike Bruch

Serie „Hybrid Work“

Ausgabe 04/2022: Hybrid-Work-Set-up

Ausgabe 05/2022: Hybrid Leadership

Ausgabe 06/2022: Hybrid-Work-Kultur

**Ausgabe 07/2022: Hybrid-Work-Transformation
in sieben Schritten**

● In den ersten drei Teilen dieser Serie habe ich beschrieben, wie Unternehmen für sie passende Rahmenbedingungen und Spielregeln für die hybride Arbeitswelt finden (Hybrid-Work-Set-up), welche Kernanforderungen an Führung in hybriden Settings gestellt werden (Hybrid Leadership) und welche zentralen Elemente eine Unternehmenskultur braucht, die hybrides Arbeiten fördert und dessen Potenziale entfaltet (Hybrid-Work-Kultur). In diesem letzten Teil der Serie zeige ich nun, wie sich all das im Zuge einer umfassenden Transformation im Unternehmen verankern lässt.

Die Gestaltung des Transformationsprozesses selbst ist dabei entscheidend: Wenn Unternehmen eine empowerte, diversitätsbezogene, moderne und auf Wahlfreiheit basierende Hybrid-Work-Kultur anstreben, sollten genau diese Merkmale bereits den Prozess der Transformation prägen. Empfehlenswert ist daher Co-Development, eine starke Berücksichtigung der Vorstellungen verschiedener Generationen und Unternehmensteile, Arbeit mit Freiwilligen. Das heißt Roll-in statt Roll-out als Motto. Und nicht zuletzt braucht es Mut, Neues auszuprobieren, Fehler einzugestehen und gemeinsam zu lernen. Der Prozess sollte Spaß machen und viel Energie freisetzen. Basierend auf diesen Leitideen skizziere ich nachfolgend sieben Schritte einer Hybrid-Work-Transformation.

1. Re-connect: Zuhören, Abhören und Offenheit für den Change fördern

Zunächst gilt es, einen Weg zu finden, wie die Menschen die Müdigkeit überwinden und ihre zum Teil schwierigen Erfahrungen aus der Zeit der Pandemie verarbeiten können. Zuhören, Zeit und Raum für offenen Austausch stehen jetzt auf der Agenda. Idealerweise ist dies bereits während der Pandemie immer wieder geschehen, sodass Menschen negative Energie abbauen, Dinge verarbeiten und sich für Neues öffnen können. Explizit hat beispielsweise ein europäisches Industrieunternehmen dies in dem Programm „Energy 1000 Plus“ umgesetzt. Basierend auf einer Messung von Energie, Emotion und hybrider Zusammenarbeit erhielten alle Führungskräfte und ihre Teams die Gelegenheit, über ihre Erfahrungen während der Pandemie zu sprechen. Allein dieser Austausch war entscheidend, um mit Einsamkeit, Angst, Überforderung, Unsicherheit oder auch Erlebnissen rund um Corona wie Krankheit oder Verlust umzugehen. Ferner wurde allen Mitarbeitenden signalisiert, dass man in diesen schwierigen Zeiten in sie investiert, nicht trotz, sondern wegen der Pandemie. Erst danach konnten sie gemeinsam nach vorne schauen und die gemeinsame Arbeit planen. Wenn Unternehmen einen solchen Prozess bisher nicht ausreichend angeboten haben, ist dies der erste Einstieg in die Transformation: die Menschen abhören, zuhören und re-connecten. Erst auf dieser Grundlage wird Offenheit für eine Veränderung entstehen.

2. Top-Management und Hybrid Work Agents: Ein Netzwerk für die Transformation formieren

Sichtbares Commitment des Top-Managements ist für die Transformation unersetzbar. In vielen Unternehmen herrscht Intransparenz oder Verunsicherung wegen widerstreitender Kräfte an der Spitze. Diese können reichen von „Alle zurück ins Büro“ bis hin zu Laissez-faire („Das wird sich schon einspielen“). Beides ist kontraproduktiv und das oberste Management sollte sichtbar eine aktive, zukunftsgerichtete Haltung und Aufbruch demonstrieren. Unsere St. Galler Längsschnittstudie zu New Work & Culture bestätigt im Jahr 2021 die besondere Rolle des Top-Managements. Insgesamt zeigt sich über die Jahre eine sehr starke Entwicklung an der Spitze. Im Jahr 2018 nahmen durchschnittlich nur rund 36 Prozent der Mitarbeitenden ihr Top-Management als Vorbild für neue Arbeitsformen wahr. Dieser Anteil stieg im Jahr 2020 auf 47 Prozent und im Jahr 2021 auf 49 Prozent.

(Re-) Energize Hybrid Work – Sieben Schritte für eine Kulturtransformation

1 Re-connect: Zuhören, abhören und Offenheit für Change fördern

- Räume für Sharing schaffen – Zeit und Rahmen für Austausch zu Erfahrungen und Erlebnissen
- Zuhören
- Offenheit für Veränderung wieder herstellen

2 Top-Management und Hybrid Work Agents: Netzwerk formieren

- Sichtbares Commitment des Top-Managements
- People Management gestaltet und prägt die Hybrid-Work-Transformation mit
- Multiplikatoren-Netzwerke

3 Hybrid-Work-Purpose und Spielregeln gemeinsam entwickeln

- Trends von außen erheben
- Erfahrungen, Präferenzen und Wünsche der Mitarbeitenden erfragen
- Prototypen von Hybrid-Work-Purpose und Spielregeln entwickeln
- Feedback einholen und im Dialog gemeinsam anreichern

4 Experimente und Roll-in: Hybrid Work explorieren

- Potenziale des Neuen ausschöpfen
- Möglichst innovative Lösungen testen
- Zeit zum Explorieren und Experimentieren nehmen
- Freiwillige Pilotprojekte – Roll-in statt Roll-out
- Erfahrungen evaluieren und für das Hybrid-Work-Set-up nutzbar machen

5 Leadership und Kollaboration entwickeln – alle empowern

- „Hybrid Way of Work“-Orientierung für alle
- Praktische Anleitung und Basisqualifizierung zu hybridem Arbeiten für alle
- Hybrid Leadership Development
- Unterstützung bei Hybrid-Team-Set-up und Team-Charta

6 Pulsmessung und Monitoring: Feedback-Kultur entwickeln

- Regelmäßige Befragung als Sensorium für Führungskräfte
- Offener Dialog und „Learning by Doing“-Prozess fördern
- Vehikel, um Transformation selbst voranzutreiben und gezielt zu steuern
- Muster sichtbar machen, Fortschritte und Schwachstellen aufzeigen
- Systematisches Benchmarking mit anderen Unternehmen
- Feedback-Kultur im Unternehmen fördern

7 Hybrid-Work-Kultur systematisch verankern

- „Way of Leadership“ explizit machen; Werte festlegen
- Skills auf Zukunftsfähigkeit überprüfen und ggf. weiterentwickeln
- HR-Systeme weiterentwickeln
- Rekrutierung auf Hybrid-Work-Werte und Skills ausrichten
- Zielvereinbarungen und Beurteilungssysteme auf hybride Arbeitskultur ausrichten
- Werteorientiertes Verhalten in Entscheidungen für Beförderungen einbinden

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen mit einem Top-Management als Vorbild haben in den meisten Fällen auch eine besonders engagierte Belegschaft (81 Prozent versus 22 Prozent) und Mitarbeitende nehmen ihr Unternehmen als besonders attraktiv wahr, vor allem die jungen Generationen (Bruch, Lee & Meier, 2021).

Es ist dabei nicht entscheidend, dass Top-Führungskräfte selbst die Richtung vorgeben – im Gegenteil. Wichtig ist vielmehr zu signalisieren, dass die Hybrid-Work-Transformation für sie hohe Priorität hat, sie dahinterstehen und gemeinsam mit anderen Akteuren diesen Wandel gestalten werden. Letzteres ist entscheidend, denn eine gut funktionierende Hybrid-Work-Kultur basiert immer auf Freiheit, Selbstverantwortung, Vielfalt und einem starken Miteinander. Das People Management sollte die Transformation mitprägen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, ein Netzwerk von Schlüsselakteuren zu formieren und mit ihnen gemeinsam die Hybrid-Work-Transformation zu gestalten. Ein solches Netzwerk sollte freiwillige Multiplikatoren aus verschiedenen Generationen, Teilen des Unternehmens und Hierarchiestufen vereinen und im Idealfall sogar ein Abbild der zukünftigen Belegschaft sein.

In Unternehmen werden diese Multiplikatoren-Netzwerke unterschiedlich ausgestaltet. Die Graubündner Kantonalbank hat beispielsweise ihre Neuausrichtung in einer Zusammenarbeit von Geschäftsleitung, HR-Management und einem Netzwerk von Millennials vorangetrieben. Mit ihnen gemeinsam werden nun 52 weitere Transformation Agents ausgebildet, um den Purpose der Bank und die New-Work-Transformation in die Teams zu bringen. Auch das Telekommunikationsunternehmen Sunrise UPC hat die Neuausrichtung ihres Way of Working (WoW) im Netzwerk zwischen Top-Management, HRM und einer ausgewählten Gruppe von 15 „WoW-Specialists“ vorangetrieben. Diese wurden zu diesem Zweck ausgebildet und holen zum einen die Stimme aus der Organisation ab und helfen die passende Lösung zu entwickeln. Darüber hinaus helfen Sie, Hybrid Work in die Bereiche zu tragen und im Dialog einzuführen. In dem europäischen Industrieunternehmen wurde das Programm „Energy 1000 Plus“ vom obersten Management mit dem HR-Bereich entwickelt, jedoch mit 80 ausgebildeten Energy Agents vorangetrieben.

Die Wirkung der Agenten-Netzwerke ist vielfältig. Ein Co-Development stellt sicher, dass die Hybrid-Work-Transformation aus der Organisation kommt und den Nerv der Menschen trifft. Für die Beteiligten selbst ist es eine besondere Erfahrung. Oft werden Talente sichtbar, die ansonsten im Unternehmen schlummern und man kann Graswurzel-Aktivitäten stärken und mit in die Transformation einbringen. Vor allem bringen die Akteure gemeinsam sehr viel Energie und Bewegung in das Thema Hybrid Work und strahlen dies im gesamten Unternehmen aus.

3. Hybrid-Work-Purpose und Spielregeln gemeinsam entwickeln

Ein erster Schritt der Transformation kann die Konkretisierung von Hybrid-Work-Purpose und Spielregeln sein (siehe auch Teil eins der Serie in Personalmagazin Ausgabe 4/2022). Im Zentrum stehen hierbei folgende Fragen: Welche Werte leiten uns bei der

Neuausrichtung? Wie wollen wir künftig arbeiten? Wie wollen wir uns als Arbeitgeber weiterentwickeln? Was sind die Leitplanken unseres Hybrid-Work-Modells?

Die generelle Arbeitsphilosophie des Unternehmens gilt es im Hinblick auf den Umgang mit Hybrid Work zu konkretisieren, auf die Zukunft auszurichten und um Spielregeln zu ergänzen. Dies gibt eine langfristige Orientierung, Transparenz und Richtung für die vielen Aspekte im Umgang mit Hybrid Work vor.

Bei der Entwicklung des Hybrid-Work-Purpose und der Spielregeln hat sich ein Prozess bewährt, bei dem zunächst Trends von außen erhoben werden und im Unternehmen die Erfahrungen, Präferenzen und Wünsche der Mitarbeitenden erfragt werden. Gestützt auf diese Befragungen formulieren Top-Führungskräfte gegebenenfalls mit dem People Management und ihrem Agenten-Netzwerk erste Prototypen von Hybrid-Work-Purpose und Spielregeln. Zu diesen Prototypen sollte im gesamten Unternehmen über verschiedene Kanäle Feedback eingeholt werden, um sie im Dialog gemeinsam anzureichern. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat bisher keine explizite Vereinbarung zu hybridem Arbeiten (Kunze, Zimmermann & Hampel, 2021). Die wenigsten erarbeiten diese Spielregeln gemeinsam im Unternehmen. Allerdings ist der Prozess ebenso wichtig wie das Ergebnis und für die Verankerung in der Kultur ist essenziell.

4. Experimente und Roll-in: Das Hybrid-Work-Set-up explorieren

Die Umsetzung von Hybrid Work ist für alle neu. Selbst für Unternehmen, die schon seit langer Zeit innovativ und hybrid arbeiten, haben die vergangenen Jahre tiefgreifende Veränderungen gebracht, sodass sie ihren Umgang mit Hybrid Work neu ausrichten sollten. Um die Potenziale des Neuen auszuschöpfen und möglichst innovative Lösungen zu testen, sollten sich Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Zeit zum Explorieren und Experimentieren nehmen. Novartis ist beispielsweise ein Unternehmen, das schon vor der Pandemie in globalen Netzwerken gearbeitet hat und als Vorreiter in Sachen New Work gilt. Dennoch entschied das Unternehmen im Zuge der Pandemie, die Chance dieser Zeit zu nutzen und die eigene Arbeitskultur noch weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck führte Novartis weltweit 65 Experimente durch, in denen Teams Neues ausprobierten. Erst nach der Evaluierung wurden die neuen Arbeitsmodelle eingeführt und für alle nutzbar gemacht. Wichtig ist, dass diese Experimente mit freiwilligen Teams durchgeführt werden. So haben beispielsweise Unternehmen wie Haufe, Swisscom oder auch die GKB neue Ansätze des Arbeitens stets von Teams, die Dinge ausprobieren wollten, pilotieren lassen, um dann die Erfahrungen im Unternehmen zu teilen. Die Alternative, dass Arbeitsmodelle auf dem Reißbrett entwickelt und im Sinne eines Roll-outs dann allen implantiert werden, bietet sich bei den sehr innovativen sozio-kulturellen Themen nicht an. Vielmehr gilt es, Lust auf das Thema zu machen, durch Ausprobieren zu lernen und sichtbare Beispiele zu schaffen, aber auch offen über Dinge zu sprechen, die schief gelaufen sind und den Mut zu haben, diese zu korrigieren. Es entsteht dann eher die Dynamik

eines Roll-ins - und das ist die Energie, die für eine produktive, selbstgesteuerte Umsetzung von Hybrid Work gebraucht wird. Was zunächst wirkt als würde es länger dauern, ist insgesamt in der Umsetzung viel schneller und nachhaltig erfolgreicher.

5. Leadership und Kollaboration entwickeln: Alle empowern

Eine Hybrid-Work-Kultur können Unternehmen nur entwickeln, wenn sie ihre Führungskräfte und alle Mitarbeitenden umfassend entwickeln. Dazu gehört ein Kanon sinnvoller Leadership- und Team-Development-Ansätze:

„Hybrid Way of Work“-Orientierung

Bisher erhalten nach einer Studie der Universität Konstanz mit 341 Mitabenden im Durchschnitt 77 Prozent der Mitarbeitenden keine Kommunikation über hybrides Arbeiten in ihrem Unternehmen (Kunze, Zimmermann & Hampel, 2021). Allerdings benötigen alle Mitarbeitenden eine grundlegende Orientierung über Purpose, Spielregeln, den Umgang mit Hybrid Work und die geplanten Aktivitäten rund um Hybrid Work, sodass sie eine klare Vorstellung haben, sich bei dem Thema wiederfinden und sich emotional abgeholt fühlen.

Praktische Anleitung und Basisqualifizierung zu hybridem Arbeiten

Auch eine Basisqualifizierung mit einer praktischen Anleitung zu hybridem Arbeiten sollten Unternehmen allen Mitarbeitenden zukommen lassen. Bisher erhalten nach der empirischen Studie von Kunze, Zimmermann & Hampel nur rund 20 Prozent der Mitarbeitenden eine solche Einführung (Kunze, Zimmermann & Hampel, 2021).

Hybrid-Leadership-Impulse

Alle Führungskräfte sollten ein Entwicklungsprogramm erhalten, das zumindest kurze Impulse zu Hybrid Leadership beinhaltet. Inhalte wie Unbossing, beidhändige hybride Führung und Leadership als Emotionsarbeit (siehe Teil 2 dieser Serie in Personalmagazin 5/2022) sind dabei Ansatzpunkte. Bei Swisscard erhielten alle Führungskräfte in sogenannten Enabling Sessions kurze digitale Impulse zu den Themen „New Work und Leadership“, „Potenziale im Team erkennen und mobilisieren“ und „Führungs-Mindset und Herausforderungen im New-Work-Kontext“. Der Technologie-Provider ALSO mit rund 500 Mitarbeitenden und Sitz in Emmen entwickelte während der Pandemie alle Führungskräfte zum Thema Führung im virtuellen Raum weiter, unter anderem mit Impulsen zu transformationaler Führung, Moderation und konkreter Organisationslogik für virtuelle Meetings et cetera. Früh wurde zudem der Entwicklungsanspruch an die Führungskräfte selbst ausgesprochen, zum Beispiel indem jede Führungskraft ein Jahresziel rund um die Kompetenzen im virtuellen Umfeld selbst festlegte. Auch Infineon unterstützte seine Führungskräfte pragmatisch mit einem 90-minütigen Hybrid-Leadership-Training, bei dem grundlegende Techniken hybrider Führung vermittelt wurden und Raum für Erfahrungsaustausch gegeben wurde.

Unterstützung bei Hybrid-Team-Set-up und Team-Charta

Bei der Umsetzung der Hybrid-Work-Spielregeln und der Erarbeitung ihres eigenen Hybrid-Work-Set-ups und ihrer Team-Charta sollten alle Teams gemeinsam mit ihren Führungskräften unterstützt werden. Besonders wirksam ist dieser Prozess, wenn er durch interne Trainer oder die beschriebenen Agents begleitet wird. Diese können die Teams moderativ begleiten und auch Führungskräfte durch ein kompetentes Coaching begleiten. Für diese Aufgabe sollten sie inhaltlich, aber auch methodisch ausgebildet werden wie dies etwa bei Mercedes, Sunrise UPC, Swisscard, der GKP oder auch bei ALSO und der GKB erfolgte.

6. Pulsmessung und Monitoring: Feedback-Kultur entwickeln

Um die Kulturtransformation zu unterstützen, sollten regelmäßig Pulsbefragungen unter den Mitarbeitenden durchgeführt werden. Diese Befragungen erfüllen zwei Ziele: An erster Stelle unterstützen sie Führung, Zusammenarbeit und Caring im Team. Sie können Führungskräften angesichts der eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten als zusätzliches Sensorium für den Zustand in ihrem Team dienen. Vor allem sollten sie jedoch den offenen Dialog im Team fördern über die für Hybrid Work besonders relevanten Aspekte Zusammenarbeit und Kommunikation, Wohlbefinden und Teamenergie oder Erschöpfung und eine mögliche Beschleunigungsfalle. Zu Beginn ist es wichtig, Führung und Zusammenarbeit als „Learning by Doing“-Prozess zu betrachten, eine gewisse Experimentierfreude an den Tag zu legen und durch ein offenes Feedback gemeinsam Wege für Lernen und eine Weiterentwicklung zu finden (Lindner, 2020).

Zweitens sind Befragungen ein wichtiges Vehikel, um die Transformation selbst voranzutreiben und gezielt zu steuern. Für Top-Führungskräfte, das People Management und ihr Agenten-Netzwerk sind Befragungen als Change Monitor interessant. Sie helfen im Unternehmen bestimmte Muster sichtbar zu machen, Fortschritte zu zeigen, aber auch Schwachstellen zum Beispiel bezogen auf das Hybrid-Work-Set-up, die Führung oder Überlastung einzugrenzen. Auf dieser Basis kann und sollte man Erfolge kommunizieren und den Fokus für die weitere Verbesserung der Kultur eingrenzen. Interessant kann in diesem Zusammenhang auch ein systematisches Benchmarking mit anderen Unternehmen sein, denn alle gehen bei der Hybrid-Work-Transformation neue Wege und ein offener Austausch auch über die Unternehmensgrenzen hinweg ist besonders empfehlenswert.

7. Hybrid-Work-Kultur systemisch verankern

Um die neuen Führungs- und Zusammenarbeitsmuster zu festigen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, sollten sie systematisch im Unternehmen verankert werden. Zu diesem Zweck können Unternehmen ihren „Way of Leadership“ explizit machen, die Werte zum Beispiel im Umgang mit besonders wichtigen As-



Lernen von den Oldies

Von Sophia Seiderer und Hans-Joachim Gergs

Wenn es darum geht, Strukturen zu etablieren, die Veränderung und Innovation zulassen, stehen meist junge Start-ups im Fokus. Doch lohnt sich nicht gerade der Blick auf Unternehmen, die schon lange auf dem Markt sind? Denn was es dafür braucht, ist die besondere Fähigkeit, sich selbst neu auszurichten. Ein empirischer Blick auf Selbsterneuerung.

● Mut zu Neuem, eine innovative und offene Atmosphäre, Experimentiergeist – das sind Kompetenzen, die meist Start-ups zugeschrieben werden. Traditionelle Unternehmen hingegen sind bemüht, von den Jungen zu lernen, flexible und veränderungsfähige Strukturen zu übernehmen und den frischen Start-up Spirit in ihre Unternehmen zu tragen, um starre, alte Ansätze und Routinen zu entstauben.

Was aber, wenn es sich lohnt, den Blick auch einmal auf die altgedienten Traditionsunternehmen zu werfen, die manchmal bis zu Jahrhunderten auf dem Markt sind? Welche Kompetenzen bringen solche Organisationen mit, die es schaffen, sich über einen langen Zeitraum erfolgreich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten? Ist es nicht so, dass solche Unternehmen besonders resilient gegenüber Krisen sein müssen und dazu fähig, ihr Geschäftsmodell, ihre Strukturen und Prozesse regelmäßig immer wieder völlig neu auszurichten und zu erneuern?

Empirische Studien aus der Managementforschung zeigen schon länger, dass insbesondere die Unternehmen, die in der Lage sind, sich nicht nur schnell auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen, sondern sich kontinuierlich immer wieder vollständig zu erneuern, langfristig am erfolgreichsten sind.¹

Eine aktuelle Studie² an der Universität Regensburg hat untersucht, über welche Fähigkeiten ein Unternehmen verfügen sollte, um erneuerungsfähig zu sein, und ein Modell entwickelt, mit dem es für Unternehmen künftig möglich ist, ihre Erneuerungskompetenz zu messen. Dafür wurde das Messmodell im Rahmen der Untersuchung mittels der Bestimmung

von Testgütekriterien sowie explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen validiert, sodass Organisationen nun auf ein theoretisch fundiertes und empirisch geprüftes Modell zurückgreifen können, um ihre Erneuerungsfähigkeit zu messen.

Der Ansatz der „Selbsterneuerung“

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der „Selbsterneuerung“ von Unternehmen steht noch weitgehend am Anfang. Bislang liegen noch kaum empirische Daten vor und es bestehen lediglich einzelne Konzeptualisierungen zu den Kompetenzen der vorausschauenden und kontinuierlichen Erneuerung von Organisationen.³ Die Dimensionen des Messmodells in der vorliegenden Untersuchung basieren auf einer Konzeptualisierung von Gergs⁴, der die Prinzipien der kontinuierlichen Selbsterneuerung aus Fallstudien und Beobachtungen in der Praxis entwickelt hat. Für die Untersuchung wurden die einzelnen Prinzipien theoretisch eingeordnet und operationalisiert.

Das Modell zur Messung der Selbsterneuerungsfähigkeit von Unternehmen besteht aus acht Dimensionen.

1. Selbstreflexion
2. Kommunikation und Vernetzung
3. Vielfalt und Paradoxiefähigkeit
4. Bezweifeln und Vergessen
5. Erkunden
6. Experimentieren
7. Fehler- und Feedbackkultur
8. Infrastruktur der Erneuerung

Nachdem bislang so gut wie keine empirischen Daten zum Konstrukt der Selbsterneuerung von Unternehmen vorliegen,

ging es in der Untersuchung darum, die einzelnen Kompetenzen der Selbsterneuerung näher zu untersuchen und zu prüfen, welche Kompetenzen dazu beitragen, dass ein Unternehmen erneuerungsfähig ist. Dazu wurden acht Dimensionen der Selbsterneuerung untersucht (s. o.). Um zu prüfen, ob Organisationen, die über solche Fähigkeiten verfügen, bei bestimmten Anforderungen auch besser aufgestellt sind beziehungsweise tatsächlich „erneuerungsfähiger“ sind, wurde in der Studie überprüft, ob solche Organisationen bei der digitalen Transformation fortschrittlicher sind. Nachdem insbesondere die Digitalisierung die Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen herausfordert, sollte hier analysiert werden, ob bestimmte Kompetenzen der Erneuerung mit den Anforderungen der digitalen Transformation assoziiert sind.

Ergebnisse der Studie

Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass Unternehmen, die über ausgeprägte Kompetenzen der Selbstreflexion, des Experimentierens, des Erkundens oder der Fehlerkultur verfügen, tatsächlich auch besser bei den Anforderungen der Digitalisierung abschneiden. Mitarbeitende in solchen Unternehmen geben an, dass sie kontinuierlich nach neuen Lösungen suchen, Bestehendes hinterfragen und gerne neue Strategien entwickeln. Für die Mehrzahl der Dimensionen der Selbsterneuerung lassen sich statistisch hochsignifikante Zusammenhänge mit der digitalen Reife von Unternehmen nachweisen. Also nahezu alle Ausprägungen der Selbsterneuerungsfähigkeit, wie „Selbstreflexion“, „Bezweifeln“, „Erkunden“, „Fehler- und Feedbackkultur“, sind mit der strategischen, organisatorischen oder individuellen digitalen Reife einer Organisation assoziiert. Je mehr also die Kommunikationsfähigkeit eines

1 Vgl. Binns, A. et al. (2013, Dezember 19). The art of strategic renewal. MIT Sloan Management Review; Johnson, G. et al. (2012, März 20). Achieving successful strategic transformation. MIT Sloan Management; Hamel, G. (2013). Worauf es jetzt ankommt. Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltbarer Innovation. Wiley.

2 Seiderer, S. (2021). Erneuerungsfähigkeit als Kernkompetenz für die digitale Zukunft von Organisationen. Eine organisationspsychologische Studie zu den relevanten Parametern. Universitätsverlag Regensburg.

3 Gergs, H.-J. (2016). Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Beltz; Schumacher, T. (2013). Vorausschauende Selbsterneuerung und Führung. In Schumacher, T. (Hrsg.), Professionalisierung als Passion (S. 166-179). Carl Auer; Wimmer, R. (2001). Vorausschauende Selbsterneuerung – Wie sich Organisationen mit lebensnotwendigen Irritationen versorgen. In H. H. Hinterhuber & H. Stahl, Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Innsbrucker Kolleg zur Unternehmensführung (Bd. 3). Expert.

4 Gergs, H.-J. (2016). Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Beltz.

Unternehmens ausgereift ist, desto höher ist auch die digitale Reife einer Organisation.

Unterschiede zwischen Unternehmen

Case Studies in Unternehmen aus dem Medien-, Finanz- und Mobilitätsbereich in der Studie verdeutlichen, dass große Unternehmen offensichtlich erneuerungsfähiger sind als kleine Organisationen. Sie weisen höher ausgeprägte Fähigkeiten in puncto Kommunikation, Vernetzung, Vielfalt oder Feedbackkultur auf. Dennoch lässt sich aus den Ergebnissen nicht ableiten, dass kleinere Unternehmen hier generell zurückstehen: So zeigen beispielsweise die Ergebnisse einer Regionalbank, dass diese bezogen auf Experimentierfreude, Fehlerkultur und Erkunden weit besser abschneidet als der Großkonzern oder die untersuchten Medienunternehmen.

Die Organisationen unterscheiden sich weiter darin, welche Einstellung und Bereitschaft sie mitbringen, sich mit neuen Herausforderungen und Entwicklungen auseinanderzusetzen. Die Ergebnisse aus der allgemeinen Branchenbefragung zeigen, dass Mitarbeitende häufig sehr stark an festen Normen und Regeln festhalten, die im Unternehmen bestehen (über 50 Prozent). An diese Regeln halten sie sich, auch wenn sie eigentlich der Meinung sind, dass es wichtig wäre, etwas zu ändern oder zu hinterfragen (30 Prozent stimmen eher, 10,6 Prozent stimmen voll zu). In einem Unternehmen aus der Studie, das nur geringe Werte der Erneuerung aufweist, gaben Mitarbeitende fast zu 90 Prozent an, an alten Normen und

Werten festzuhalten und verunsichert zu sein, wenn sich etwas verändert. Solche Organisationen werden sich zwangsläufig nur sehr schwer auf Wandel und neue Anforderungen einstellen.

Hier stehen den Organisationen festgefahrene Denk- und Verhaltensweisen im Weg, die nur schwer aufzubrechen sind. Dafür ist es für Führungskräfte und Mitarbeitende wichtig, nicht alles so zu akzeptieren, wie es ist, sondern zu beginnen, kritisch Fragen zu stellen und zu reflektieren. „Nur wenigen ist bewusst, dass durch dieses Hinterfragen und ‚in Zweifel ziehen‘ eine Organisation reflektiert und somit ihre Anpassungsfähigkeit wahr.“⁵

Beschäftigungsdauer und Erneuerungsfähigkeit

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass erneuerungsfähige Unternehmen offenbar durch die Besetzung ihrer Teams und Arbeitseinheiten dafür sorgen, ihre Erneuerungsfähigkeit zu erhalten oder zu stärken. Wie die Analyse ergibt, sinkt mit zunehmender Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden die Erneuerungsfähigkeit eines Unternehmens. Das ist auch der Fall, je länger Mitarbeitende in der gleichen Position tätig sind. Das heißt, Organisationen, die flexibel und anpassungsfähig bleiben möchten, sollten darauf achten, dass sie ihren Mitarbeitenden immer wieder neue Anforderungen und Aufgabenprofile übertragen. Denn je länger Mitarbeitende immer die gleiche Funktion und Tätigkeit ausüben, desto eher sinkt die Erneuerungskraft der Organisation.

Der Altersdurchschnitt einer Organisation spielt dagegen keine Rolle, für diese

Variable ließ sich kein Zusammenhang mit der Erneuerungsfähigkeit eines Unternehmens nachweisen. Für die Praxis heißt das, dass Start-ups, in denen meist eher junge Mitarbeitende tätig sind, nicht per se innovativer sind, nur weil die Belegschaft jung ist. Ein Traditionsunternehmen kann das ebenfalls erreichen – denn nicht das Alter ist entscheidend, sondern welche Möglichkeiten, welche Infrastruktur den Mitarbeitenden zur Verfügung steht: So zeigt die Studie auch sehr klar, dass der Wunsch nach aktiver Teilhabe von Mitarbeitenden an der Gestaltung der erneuerungsfähigen Organisation in einer Behörde genauso hoch ausgeprägt ist wie in einem Start-up. Also auch in Organisationen, denen nicht unbedingt Flexibilität und Erneuerungskraft zugeschrieben wird, sind Mitarbeitende durchaus daran interessiert, etwas zu verändern und zu erneuern – entscheidend ist, ob sie die Möglichkeit erhalten, sich einzubringen und zu gestalten. So geben Mitarbeitende in Unternehmen, die hohe Werte der Erneuerungsfähigkeit erreichen, an, dass sie von ihren Vorgesetzten dazu motiviert werden, Neues auszuprobieren, und auch eher finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung haben, um neue Ideen zu entwickeln.

Ein Praxisbeispiel: IBM

Einst bekannte Pioniere mit klangvollen Namen – und doch sind die meisten von ihnen bereits wieder Geschichte: Computerhersteller wie Commodore, Palm oder Sun Microsystems konnten sich nur für bestimmte Zeit auf dem Markt halten. Doch ein Unternehmen besteht seit mehr als 100 Jahren: IBM. „Big Blue“ ist das älteste IT-Unternehmen der Welt und zeigt, wie sich Unternehmen kontinuierlich zu erneuern vermögen.

IBM kennt glanzvolle wie krisenhafte Zeiten: Seit der Gründung in den 1920er Jahren ging es Jahrzehnte wirtschaftlich bergauf. Die 1960er und 1970er Jahre waren eine der innovativsten Phasen der Unternehmensgeschichte. Zu Beginn der 1990er Jahre geriet IBM in eine Krise. Es gelang dem Unternehmen, sich in dieser Krise wieder neu zu erfinden. Anfang des 21. Jahrhunderts setzte sich dieser Selbsterneuerungprozess fort. IBM verabschiedete sich vom PC-Geschäft, baute das Software- und Dienstleistungsgeschäft

Hintergrundinfo zum Thema Selbsterneuerung

Der Begriff „kontinuierliche Selbsterneuerung“ geht davon aus, dass ein Erneuerungsprozess nicht ein einmaliger Vorgang, sondern ein fortwährender Prozess ist, der zum Ziel hat, dass eine Organisation für die Zukunft erneuerungsfähig bleibt. Damit zielt der Prozess und das Verständnis von „kontinuierlicher Selbsterneuerung“ auf einen Unternehmenstypus ab, der in der Literatur meist als „fluide“ oder „agile“ Organisation beschrieben wird. Erneuerungsfähige Organisationen warten nicht erst, bis eine Krise sie unter Druck setzt, etwas radikal zu verändern – sie verändern sich antizipativ und vorausschauend*, also noch bevor eine Krise eintritt. Solche Organisationen sorgen rechtzeitig für flexible Strukturen und Fähigkeiten, die sie später vielleicht benötigen.

* Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1996); Schumacher, T. (2013); Wimmer, R. (2001).

5 Weick, K. E. (1985). Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp.

Hintergrundinfo zur Studie

Es haben sich 514 Mitarbeitende deutscher Unternehmen an der Befragung beteiligt. Davon waren 73 Prozent Arbeitnehmende, 27 Prozent Führungskräfte. Die Hauptaltersgruppe in der Befragung bilden die 30- bis 39-Jährigen (37 Prozent), gefolgt von den 40- bis 49-Jährigen (23 Prozent). Es wurden eine branchenübergreifende Querschnittsbefragung durchgeführt sowie Case Studies in vier ausgewählten Unternehmen aus dem Finanz-, Medien- und Mobilitätsbereich sowie ein Abgleich zwischen Start-ups und dem öffentlichen Dienst. Es waren sowohl kleine als auch mittelständische Betriebe wie auch Dax-Konzerne in der Untersuchung vertreten.

kräftig aus und erneuert sich gegenwärtig hin zur „Cognitive Company“.

Die Fähigkeit zur Erneuerung baut auf einer in der Kultur des Unternehmens tief verwurzelten Dimension auf: der hohen Bedeutung von Lernen. Unternehmensgründer Thomas Watson senior war in den 1920er Jahren unermüdlich darin, die Bedeutung des Denkens und Wissens für die ständige Veränderung der IBM zu betonen. „Think“ wurde zum allgegenwärtigen Wort im Unternehmen. Überall, in Schulungsräumen und Rechenzentren, an Montage-

bändern und in Vertriebszentren, hing das Motto „Think“ eingerahmt an der Wand. An Gebäuden wurde es als Schriftzug installiert, die Unternehmenszeitschrift trug diesen Namen und später das legendäre Notebook der IBM, das „ThinkPad“. IBM etablierte also Lernen bereits vor 100 Jahren zu einem zentralen Thema. Diese Tradition hat auch sein Sohn und Nachfolger als CEO Thomas Watson junior fortgeführt. Er baute seit den 1950er Jahren die „Lern-Infrastruktur“ für Mitarbeitende und Führungskräfte weiter aus. 2013 führte das Unternehmen das Programm „Think 40“ ein. Alle Beschäftigten und Führungskräfte müssen seitdem nachweisen, mindestens 40 Stunden im Jahr gelernt zu haben, ein zentraler Schritt zum Ausbau der lernenden Organisation. Lerninhalte und -zeiten lassen sich auf einer IBM-Trainingsplattform aus einem breiten Angebot selbstorganisiert buchen. Diese aktive Lernkultur hat einen relevanten Beitrag dazu geleistet, dass die Mitarbeitenden eine hohe Akzeptanz für Veränderung haben.

Fazit und Ausblick

Was können Organisationen also von Beispielen wie IBM und den Ergebnissen der Studie lernen? Für Erneuerung und Veränderungsbereitschaft bedarf es nicht unbedingt einer Start-up-Kultur und keiner Verjüngung der Belegschaft, sondern eines Bewusstseins dafür, dass der Erfolg von heute schon morgen nicht mehr da sein kann und es sich lohnt, vorausschauend und rechtzeitig Kompetenzen zu ent-

wickeln, die eine Organisation anpassungsfähig und beweglich machen. Wesentlich ist die Bereitschaft, Bestehendes kontinuierlich zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen und Mitarbeitenden ein Verständnis dafür zu vermitteln, dass Lernen, Weiterentwicklung und aktive Teilhabe ein Kernbestandteil von Erneuerung sind. Für eine Organisation ist es wichtig, eine Infrastruktur der Erneuerung zu schaffen: Führungskräfte übernehmen hier eine wichtige Funktion. Wenn sie selbst „Erneuerung“ leben, indem sie eigene Entscheidungen immer wieder hinterfragen, ob eingeschlagene Wege noch richtig sind, und Mitarbeitende motivieren, Bestehendes zu hinterfragen, um daraus zu lernen, oder auch mal Fehler zu machen, leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Selbsterneuerung des Unternehmens. Vor allem geht es um ein Bewusstsein dafür, dass Veränderung keine einmalige Angelegenheit ist, sondern permanent stattfindet. ■■■

DR. SOPHIA SEIDERER hat in Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg promoviert und sich intensiv mit der digitalen Transformation beschäftigt.

DR. HANS-JOACHIM GERGS lehrt an diversen Hochschulen zu den Themen Change Management und Organisationstheorie in digitalen Welten und ist Partner der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung.

HR weiter gedacht.

Intelligente HR-Lösungen für den gesamten Life Cycle eines Arbeitnehmers. Software und Services – so wie Sie es brauchen.

- » Personalabrechnung
- » Mitarbeiterportal
- » Personalzeitwirtschaft
- » Mobile Lösungen (App)



Wie Vorsätze wahr werden

So, wie gute Vorsätze am Anfang eines Jahres, scheitert auch die Mehrzahl organisatorischer Transformationsprojekte an der Realität. Wie lässt sich der Durchbruch erzielen? Was macht erfolgreiche Veränderung aus? Einige Erfahrungen aus der Praxis – illustriert am Beispiel der agilen Transformation.

Von Karsten Engler

● Individuelle und organisatorische Veränderung haben mehr gemeinsam als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Veränderung findet insbesondere immer im Kontext statt. Dies betrifft sowohl den Zielsetzer selbst als auch sein Umfeld. Bezogen auf den Zielsetzer selbst steht vor allem jedes Ziel direkt oder indirekt in Bezug zu anderen Zielen bzw. einem stabilen Status Quo.

Zielbild transparent machen

In diesem Sinne ist im ersten Schritt sorgfältig zu prüfen, was sich bei Erreichung des Ziels verbessert, was unverändert bleibt – auch wenn es vielleicht unerwünscht ist – und was sich verschlechtert. Bereits diese Überlegungen erlauben es, Nutzen und „Kosten“ im Vorfeld fair abzuwägen und gegebenenfalls Maßnahmen zu entwickeln, um im Sinne einer Kraftfeldanalyse Wirkungen auszutarieren. Noch wichtiger: Unterbewusste Umsetzungshemmnisse („Handbremsen“) werden unmittelbar adressiert.

Zusätzlich sollte systematisch untersucht werden, wie sich die angestrebte Veränderung im unmittelbaren und mittelbaren Umfeld auswirkt, um förderliche und hinderliche Kräfte zu identifizieren. Beim Menschen, der mehr Sport treibt, könnte es beim Partner ein positives Feedback geben, im Freundeskreis aber Verstimmung aufgrund knapperer Zeit für gemeinsame Treffen. Im Gesamtunternehmenskontext bleibt natürlich auch eine Veränderung in nur einem Team nicht ohne Signalwirkung, die es zu steuern gilt.

Abschied von „intellektuellen Zielen“

Auf der Ebene des Einzelnen ist es zunächst elementar, die geeigneten Ziele zu finden, die wirklich den Bedürfnissen entsprechen. Da eine Zielerreichung auch eine Zielfokussierung und

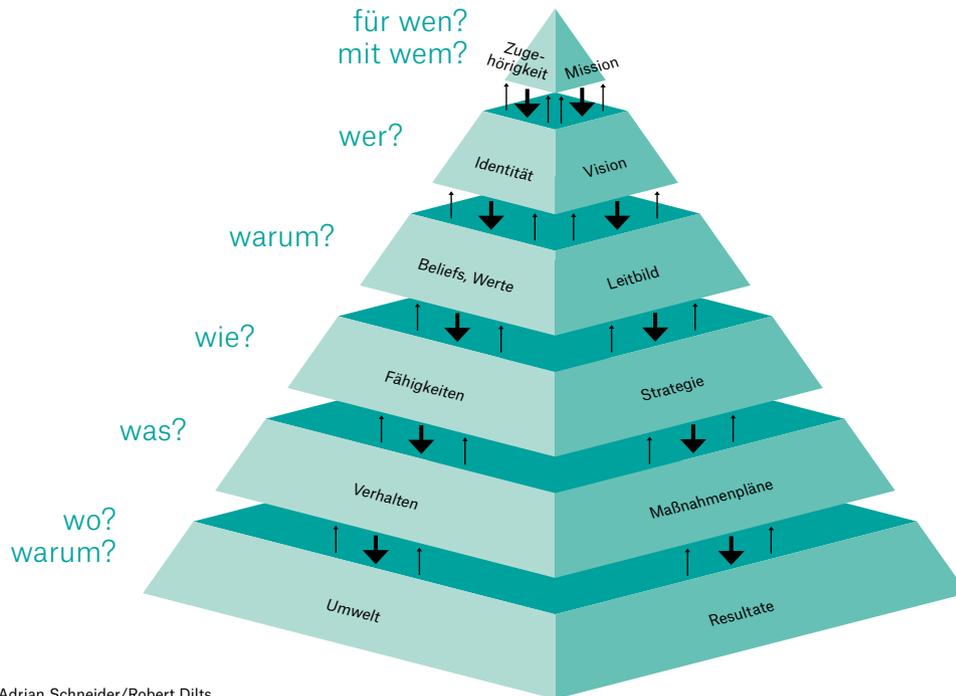
ständige Priorisierung zugunsten dieses Ziels erfordert, ist dieser Schritt elementar. Erfahrungsgemäß wird dabei sehr schnell deutlich, welche Ziele einen wirklich tieferliegenden Wert für die Person und damit eine hohe Realisierungschance aufgrund entsprechend tief verankerter Einsatzbereitschaft besitzen.

Was bedeutet dies für Organisationen? Für ein so komplexes System wie ein modernes Unternehmen ist es eine Kernherausforderung, möglichst viele Mitarbeiter durch die Übereinstimmung individueller und gemeinsamer Ziele emotional einzubinden und gleichzeitig eine gemeinsame Ausrichtung zu schaffen, um gemeinsame Kräfte freizusetzen – der gewünschte „Emergenz-Effekt“. Seit einigen Jahren wird der sogenannte „Purpose“ definiert, um eine gemeinsame Ausrichtung der Organisation, zusammen mit einer gesellschaftlichen Bedeutung des Unternehmens, zu verankern. Was jedoch regelmäßig übersehen wird: die wenigsten Menschen können ad-hoc sagen, was ihnen wirklich wichtig ist – geschweige denn sicherstellen, dass der genannte Sachverhalt auch wirklich mit allen anderen eigenen inneren, unbewussten Werten und Überzeugungen stimmig ist. Daher finden sich häufig kognitiv-logisch erdachte oder als extern wünschenswert erachtete Ziele, die im Unterbewusstsein des Einzelnen allerdings keine bindende oder stärkende Wirkung entfalten. Das eigentliche Ziel der Definition eines Purpose wird damit regelmäßig verfehlt.

Umsetzung von Veränderung: Hindernis ist nicht gleich Hindernis

Auf dem Weg der Veränderung, individuell oder unternehmensbezogen, lassen sich drei Arten von Hindernissen unterscheiden: erstens fachliche Hindernisse oder Wissenslücken, zweitens fehlende Ideen außerhalb der eigenen engen Sichtweise, drittens nicht mehr geeignete, aber sehr tief eingeübte Verhaltensweisen

Logische Ebenen: Verzahnung von individueller und organisatorischer Veränderung



Quelle: Adrian Schneider/Robert Dilts

und Überzeugungen. Aus der Erfahrung als Coach von Führungskräften und Organisationen lässt sich feststellen, dass fehlendes Wissen selten ein nachhaltiges Problem darstellt. Wissen kann erworben werden und wird zum Beispiel im Rahmen einer agilen Transformation durch die Ausbildung von Scrum Mastern und Agile Coaches vermittelt. Häufig helfen zudem externe Berater dabei, eine breitere Perspektive einzunehmen und zwischen verschiedenen Organisations- und Prozessmodellen einen geeigneten Rahmen für die Veränderung zu finden. Im individuellen Coaching sind dies typischerweise die Impulse, die der Coach setzt, zum Beispiel durch geeignete (systemische) Fragetechniken.

Verzahnung individueller Veränderung mit organisatorischer Veränderung

Die Verzahnung individueller Ziele mit der Gesamtausrichtung einer Organisation ist erfolgskritisch und sollte systematisch verankert werden (siehe Abbildung oben). Auf individueller Ebene (linke Seite der Abbildung) ist Ausgangspunkt die Annahme, dass jedes Verhalten in einem bestimmten Kontext und auf Grundlage von Fähigkeiten sowie insbesondere Überzeugungen stattfindet. Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass auf der übergeordneten Ebene das Verständnis von Identität und Zugehörigkeit steuern wirken. Auf Ebene von Team oder Einheit (rechte Seite der Pyramide) entspricht dem die Abfolge aus Mission, Vision, Leitbild mit Kernprinzipien, Strategie, Maßnahmenpläne und Resultate.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung findet die Entwicklung und Abstimmung dieser sechs Ebenen zunächst durch

jeden der Mitarbeiter individuell – idealerweise in einem geeigneten Austausch-Format – statt. Daran schließt sich dann die gemeinsame Definition der Basis der Zusammenarbeit an. Vision, Mission und Prinzipien der Zusammenarbeit im Leitbild formen dabei das Grundgerüst der Kollaboration. Je nach Größe der jeweiligen Gruppe dauert dieser Gesamtprozess zwischen einzelnen Tagen und einer Woche. Das Resultat wird dann laufend iterativ weiterentwickelt und wird damit zu einem wirklich lebendigen Band zwischen den Mitgliedern und der Organisation.

Zusätzliche Nutzung von Change Enablern für Verhaltensänderung

Nach Verzahnung der individuellen Sicht mit der unternehmerischen bleibt jedoch eine wichtige Herausforderung: die meisten Ziele scheitern an der tatsächlichen Veränderung von Verhaltensweisen im täglichen Handeln. Dies betrifft den Vorsatz, mehr Sport zu machen, genauso wie die Einführung neuer Werte im Rahmen einer agilen Transformation: Mut, Vertrauen und Abgabe von Verantwortung lassen sich nur schwer von einem Tag auf den anderen praktizieren, wenn in der langjährigen Vergangenheit – teilweise über Jahrzehnte – ein anderes Verhalten als sinnvoll gelernt, tief im Unterbewusstsein verinnerlicht und durch die Organisationskultur verstärkt wurde.

In Organisationen kommt den Change Enablern daher eine prominente Rolle zu: Um Veränderung zu erreichen, bedarf es einer Veränderung in Verhaltensweisen in der Breite, nicht

nur ein kognitives Verstehen durch Briefings oder Townhalls. In agilen Transformationen sind daher zu Recht Scrum Master und Agile Coach als Rollen oder Funktionen geschaffen worden.

Die meisten Coaches – sowohl agile Coaches als auch Management-Coaches – agieren jedoch lediglich auf den Ebenen der fachlich-inhaltlichen Beratung oder des kognitiven Sparrings. In anderen Worten: langfristig stabile Verhaltensveränderung wird nicht bewirkt. Stattdessen folgt in der Regel einer Phase der intellektuellen Einsicht beim Gegenüber eine Phase des sukzessiven Rückfalls nach circa drei Monaten, in Stresssituationen häufig sogar schon früher. Erst wirksames Coaching eine Ebene höher („Coaching L3“) macht sich die Erkenntnisse moderner Hirnforschung zu Nutze und unterstützt Kollegen, verfestigte Verhaltensweisen zu lösen, Störgefühle zu beseitigen und dadurch nachhaltig neue Handlungsfreiheit im täglichen Agieren zu schaffen – also „Platz für neue, geeignete Verhaltensweisen“.

Genau dies wird allerdings bei den meisten organisatorischen und persönlichen Veränderungsprozessen heute noch ignoriert. Neurowissenschaftlich und durch die Erfahrung belegt ist: Auch eine „Koalition der Willigen“ aus langjährigen Mitarbeitern ist nicht in der Lage, neues Verhalten, das der eigenen gelernten Praxis entgegensteht, in absehbarer Zeit ohne gezielte Unterstützung anzunehmen und durchgängig vorzuleben, da sie spätestens in Stresssituationen in altes Verhalten zurückfällt. Jeder Rückfall jedoch wird von der kritischen Mehrheit in der Regel genau beobachtet.

Den Change Enablern Handwerkszeug zur Unterstützung von Verhaltensänderung geben

Die Abbildung unten zeigt im Überblick für die wichtigsten agilen Rollen das Ist- und Soll-Profil in Hinblick auf zentrale Fähigkeiten im hier verstandenen Sinne. Basis sind eine Vielzahl Gespräche und Beobachtungen in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Im Kern lässt sich feststellen, dass in den meisten Unternehmen eine starke Fachlichkeit und agile Methodik zu Prozessen und Tools wie Scrum gefördert, die zentralen Veränderungsfähigkeiten

für die konkrete Veränderung von Verhalten oder Zusammenarbeit von Individuen aber kaum bis gar nicht gezielt entwickelt werden. Provokant formuliert: Die agilen Coaches können gar nicht coachen! Dies ist ein sehr deutlicher Widerspruch zum ersten Prinzip des agilen Manifests „Menschen und Interaktionen vor Prozessen und Tools“. Eines der ersten Angebote, dies gezielt zu ändern, ist das aus der Erfahrung in der Commerzbank heraus zusammen mit der Steinbeis-Akademie entwickelte Programm der Ausbildung zum „agilen Facilitator“ (mehr dazu unter: www.cmq-consult.de/expertise/fortgeschrittene-agile-fuehrung/).

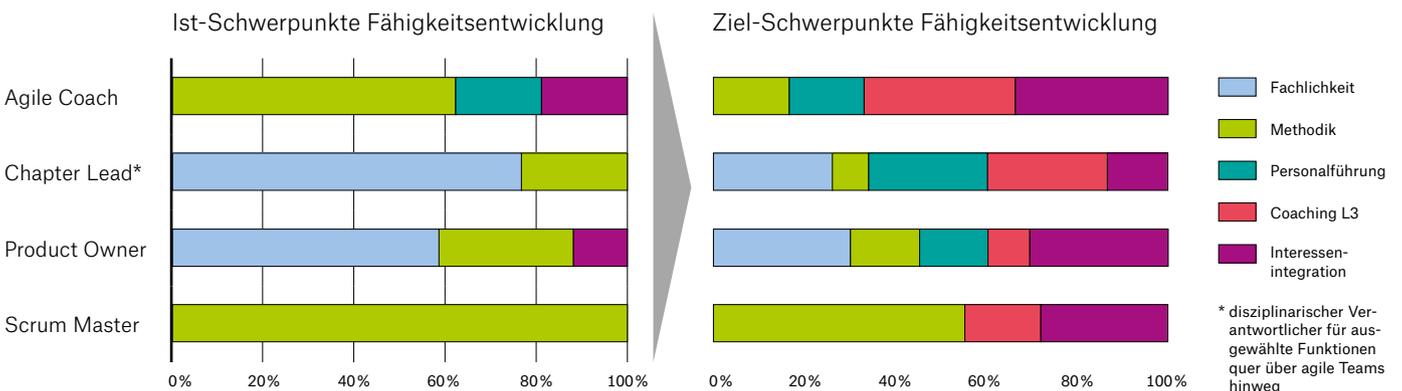
Veränderung durch Lernen und Erfahren

Die bisherigen Überlegungen haben auch Bedeutung für das innerbetriebliche Lernen. Moderne Lernplattformen ermöglichen eine breite Wissensvermittlung und dadurch Vermittlung zukunftsrelevanter Fähigkeiten. Sie geben Einblicke und Vergleiche und können damit Verhalten beeinflussen. Dabei darf jedoch erneut die neurowissenschaftliche Kernerkenntnis nicht vergessen werden, dass menschliche Verhaltensweisen nicht durch intellektuelle Prozesse, also kognitives Erkennen, sondern primär durch Erfahrung, also neurobiologisches Lernen, geprägt werden. Daher der dringende Appell für die Veränderung von Verhalten und neue Praktiken der Zusammenarbeit: Nutzung der modernen Lernplattformen, kombiniert in einem hybriden Ansatz mit persönlicher Erfahrung und individueller Begleitung. – Denn auch der gute Vorsatz, mehr Sport zu treiben, lässt sich nur in den wenigsten Fällen durch den Erwerb zusätzlichen Wissens langfristig stabil umsetzen. ■■■



DR. KARSTEN ENGLER ist Management Coach und Wirtschaftsmediator (CMQ Consult) sowie Lehrbeauftragter an der Executive School der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und an der Steinbeis-Hochschule in Berlin.

Fähigkeitenentwicklung am Beispiel Agile Transformation



Quelle: Dr. Karsten Engler

III. Wanaagement

HR

A close-up photograph of several apples on a tree branch, each individually wrapped in clear plastic bags. The apples are in various stages of ripeness, showing red and yellow hues. The background is filled with green leaves, some of which have small holes, suggesting insect activity. The text 'III. Wanaagement' is overlaid in a large, white, serif font, and 'HR' is positioned above it.

Herzlich willkommen!



Candidate Experience beim Empfang

Modernes Besuchermanagement kann einen Arbeitgeber attraktiver machen. Das gilt nicht nur für externe Gäste, sondern auch für Bewerberinnen und Bewerber. Der Empfang am Eingang ist der erste Touchpoint beim Jobinterview vor Ort. Wer das Ankommen im Unternehmen professionell gestaltet – von der namentlichen Begrüßung durch gut vorbereitetes Empfangspersonal bis zum reibungslosen Ausstellen eines Besucherausweises – signalisiert Wertschätzung.

Auch die vorausschauende Besuchsplanung sorgt für eine gute Candidate Experience, denn der Empfang ist auf die Bewerbenden vorbereitet. Durch eine Outlook-Integration, etwa beim Besuchermanagement Visit von PCS, können die Interview-Termine auf gewohnte Weise

geplant werden. Per E-Mail erhalten die Bewerbenden Infos zum Jobinterview, etwa eine Gebäudenummer oder Anfahrtskizze. Vor dem Gespräch kann automatisiert eine Erinnerung verschickt werden. Auch die interne Organisation wird automatisch angestoßen: Mit der Terminanmeldung werden Personen angemeldet, Räume gebucht und das Catering geplant.

Vor Ort stehen je nach Bedarf verschiedene Optionen zur Verfügung. In sicherheitskritischen Betrieben kann eine Ausweisprüfung integriert werden. In Firmen ohne Empfangspersonal können sich die Bewerbenden im Self Service anmelden, zum Beispiel an einem Kioskterminal, das einen Besucherschein über einen integrierten Kartenspender ausgibt. Kommt

jemand zu einem weiteren Gespräch ins Haus, ist das Profil bereits vorhanden und kann für den erneuten Besuch zur Anmeldung genutzt werden. Bewerbende, die mehrere Tage vor Ort bleiben, zum Probearbeiten oder für ein Assessment-Verfahren, können einen temporären Zutrittsausweis erhalten, mit dem sich freigegebene Besprechungsräume öffnen lassen.

In Branchen, in denen vor dem Besuch des Geländes eine Sicherheitsunterweisung nötig ist, kann diese über das Besuchermanagement vorab online durchgeführt werden. Das gilt auch für Hygieneinformationen. Das reduziert den Aufwand vor Ort und zeigt den Bewerberinnen und Bewerbern, dass das Unternehmen ihren Aufenthalt im Betrieb möglichst angenehm gestalten will.

3,5 Stunden

leisten Vollzeitbeschäftigte in der Woche zusätzlich zu ihrer regulären Arbeitszeit, wenn in ihrem Unternehmen ein Personalengpass vorliegt. Bei ausreichend Personal im Betrieb sinkt die Anzahl der Überstunden auf durchschnittlich zwei Stunden pro Woche.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

Schichtplan per App



Die „Deskless Workforce“ ist groß, wird aber oft übersehen. Die Personen ohne Schreibtisch sind vor allem in Produktionsbetrieben, in der Logistik, im Einzelhandel oder in der Gastronomie und im Tourismus anzutreffen und sie arbeiten oftmals in Schichtsystemen. Die Frage lautet: Wie können Arbeitgeber mit ihnen kommunizieren, wenn sie keinen PC oder Laptop haben, auch keine Firmen-Mail-Adresse? Das Softwareunternehmen Kenjo, 2017 gegründet, hat eine App entwickelt, über die mittels Schichtplänen per App eine digitale Kommunikation für die Mitarbeitenden etabliert werden kann.



Weniger Überstunden mit Zeiterfassung

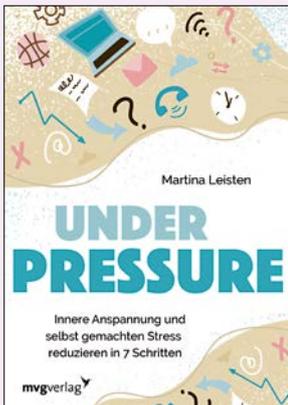
Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, leisten besonders viele Überstunden, wenn es keine Zeiterfassung gibt: 3,5 Stunden im Wochendurchschnitt bei einer Vollzeitstelle. Dokumentieren sie ihre mobile Arbeitszeit selber, sind es drei Überstunden wöchentlich. Zeichnet das Unternehmen die Arbeitszeit auf, sinkt die Mehrarbeit auf zwei Stunden. Das wirkt sich auch auf die Regeneration der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus: Wird die Arbeitszeit nicht erfasst, geben nur 46 Prozent an, dass sie sich von der Arbeit erholen. Wird die Arbeitszeit von den Beschäftigten selbst dokumentiert, sagen das 50 Prozent. Wenn die Arbeitszeit betrieblich erfasst wird, sind es 58 Prozent.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

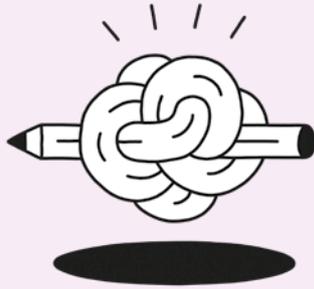
Teurer Dienstplanfehler

Wie wichtig eine korrekte Dienstplanung ist, die alle Qualifizierungen und Vorschriften beachtet, stellte Virgin Atlantic Anfang Mai fest: Ein Airbus der Fluglinie musste nach 40 Minuten in der Luft umkehren, als im Cockpit auffiel, dass der Erste Offizier seinen letzten Trainingsflug noch nicht absolviert hatte und der Kapitän nicht als Ausbilder qualifiziert war. Der Jet landete 90 Minuten nach dem Start wieder in London. Die Fluglinie begründete die teure Umkehr mit einem Dienstplanfehler.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Martina Leisten: *Under Pressure*. MVG Verlag, 2021, 17,00 Euro



Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Der Schlüssel im Umgang mit Druck ist es zu erkennen, dass weniger die äußeren Umstände Druck verursachen als vielmehr die oft automatische Reaktion darauf und die damit einhergehenden, häufig unbewussten Bewertungen der Situation durch eigene, innere Antreiber.

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

Neben dem musikalischen Ohrwurm zum Titel sicherlich auch viele weitere Berichte der Leserinnen und Leser darüber, dass sich durch die Bearbeitung der eigenen Themen völlig neue Horizonte in puncto Ruhe und Gelassenheit für sie eröffnet haben.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Ein neuer Umgang mit Druck im Inneren und von außen: Anhand nützlicher Fragemethoden, praktischer Übungen und Tipps möchte ich dazu anleiten zu erkennen, wodurch man sich so getrieben fühlt, wo Grenzsetzung möglich ist und welche persönlichen Ziele wirklich wichtig sind, um echte Ruhe und Entspannung ins Leben einkehren lassen zu können.

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

Nach intensiver Vorarbeit habe ich als Schnell-schreiberin – ähnlich wie für mein erstes Buch „Voll verkackt! Wie ich auf ganzer Linie scheiterte und was ich daraus lernte“ – den Flow genutzt und binnen weniger Wochen das Buch fertiggestellt.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Da der Verlag und ich uns extrem einig über diesen Titel waren und wir kaum Alternativen heranziehen mussten, käme für mich noch „Stress lass nach – Neue Wege im Umgang mit Druck“ in Betracht.



MARTINA LEISTEN arbeitet als zertifizierter systemischer Coach. Ihre Schwerpunkte sind das Life- und Jobcoaching, bei dem häufige Themen die berufliche Neuorientierung, die Persönlichkeitsentwicklung und der Umgang mit Krisen- und Stresssituationen sind.



Auch wenn die Freiheit der Mitarbeitenden im Mittelpunkt steht, ist es möglich, ein Unternehmen ökonomisch erfolgreich zu führen.

Dafür ist aber ein Freiheitsverständnis notwendig, das das Eigeninteresse in größere Zusammenhänge einbettet, damit Freiheit mehr ist als das rücksichtslose Durchsetzen von Eigeninteressen. Und es braucht das bewusste Gestalten einer Organisations- und einer Führungskultur, die Orientierung geben und die Verwirklichung von Freiheit ermöglichen.

Wilhelm Hahn, Werner Beiweis: *Freiheit*. Hanser, 2022, 39,99 Euro



Wir erleben gerade eine Revolution der Arbeitswelt: Hybrides Arbeiten ist die Zukunft. In spannenden Interviews mit Firmenvertretern von

Konzernen wie VW und Otto über mittelständische Unternehmen wie Abus bis hin zu jungen Start-ups bekommen die Lesenden einen Einblick, wie diese neue Arbeitswelt bei Vorreitern schon gelebt wird. Für die konkrete Umsetzung hybrider Arbeit im eigenen Unternehmen bietet das Buch darüber hinaus Praxisanleitungen, die auch Hindernisse und Klippen klar benennen. Das Buch ist ein umfassender Leitfaden, um Arbeits- und Kommunikationsprozesse individuell anzupassen und eine neue Art der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Teresa Hertwig: *Produktivität braucht kein Büro. Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen*. Gabal, 2021, 29,90 Euro

Start-up Corner

Start-up des Monats: Club of Code

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind Club of Code, eine auf die Softwareentwicklung zugeschnittene und spezialisierte Recruiting-Plattform. Mit uns werden die wesentlichen und spezifischen Informationen der Softwareentwicklung in den Mittelpunkt des Bewerbungsprozesses gerückt, sodass Unternehmen und Stellensuchende schnell, einfach und kostengünstig miteinander in Kontakt kommen. Unternehmen haben die Möglichkeit, über eine blitzschnelle Suche Kandidatinnen und Kandidaten aktiv anzusprechen. Interessierte Bewerberinnen und Bewerber können sich mit nur einem Klick bewerben. So kommen erfolgreiche Matches innerhalb eines Tags, häufig sogar binnen weniger Stunden, zustande. Mit Club of Code senken Unternehmen ihre Cost-per-Hire um bis zu 80 Prozent.

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

Bei einem Spaziergang haben wir uns über das Recruiting in der Softwareentwicklung unterhalten. Dabei ist uns aufgefallen, dass die Ansprache an Softwareentwicklerinnen und -entwickler von wenigen Informationen und teilweise fehlerhaften Angaben durchzogen ist. Mit unserem Hintergrund war uns klar, dass das besser geht. Wir werden das Recruiting in der Softwareentwicklung demokratisieren, sodass Unternehmen aller Art, egal ob kleine Softwareschmiede oder globaler IT-Konzern, schnell, einfach und kostengünstig mit Softwareentwicklerinnen und -entwicklern in Kontakt kommen und dabei wertvolle Matches entstehen.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Unsere Vision lässt sich mit unserer Mission auf den Punkt bringen: Wir wollen erreichen, dass mindestens jedes fünfte Match im Bewerbungsprozess zum Vertragsangebot führt und Unternehmen potenziell in der Lage sind, vakante Stellen binnen zwei bis vier Wochen zu besetzen. Deshalb fokussieren wir uns darauf, die Recruiting-Erfahrung für beide Seiten so angenehm, präzise und zielführend wie möglich zu gestalten.



Das Gründerteam von Club of Code: Thilo Elst (links) ist CEO, Florian Unzicker ist CTO des Start-ups, das 2019 ins Leben gerufen wurde.



ZUTRITTS- KONTROLLE

**SICHERHEITSKONZEPTE
FÜR GEBÄUDE, MIT-
ARBEITER UND BESUCHER**



www.isgus.de

Mehr Selbstbestimmung in der Werkshalle

In der Produktion wird das Geld verdient, aber die Beschäftigten werden bei der Einführung moderner Arbeitsformen in den vergangenen Jahren häufig übersehen. Welche kreativen und handfesten Lösungen es für diese Beschäftigten gibt, diskutierten die Gäste des Branchentalks. Nur so können Arbeitgeber dem Fachkräftemangel etwas entgegenstellen.

2x2 branchentalk workforce management

● Teilzeit, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten – in Bürobereichen ist das spätestens seit der Coronapandemie gang und gäbe. Aber wo bleiben die Beschäftigten in der Produktion, wenn überall von New Normal und Remote Work gesprochen wird, sie aber nicht einmal das Kind in die Kita bringen können, weil schon um 6 Uhr Schichtbeginn ist?

Bislang gilt in den meisten Firmen: Will jemand im Schichtdienst Teilzeit arbeiten, ist das nur dann möglich, wenn ganze Arbeitstage reduziert werden, also nur drei oder vier Vollzeitschichten pro Woche gearbeitet werden. Mit einem solchen Modell Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen, war schwierig und wurde durch die Pandemie noch schwieriger. Ganz im Gegensatz dazu der Bürobereich, in dem die Arbeit immer remoter und flexibler wird. New Work ist ein schöner Begriff für viele Unternehmen, aber in der Fertigung ist es kein Thema.

Kreative Lösungen für die Produktion

Doch nicht alle Unternehmen haben ihre Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter vergessen, und sie haben spannende Ansätze entwickelt. Ein aktuelles Beispiel kommt von Audi: In der Lackiererei am Standort Ingolstadt wurde ein Pilotprojekt gestartet, bei dem die Mitarbeitenden auch im Vollschichtbetrieb Teilzeit arbeiten können, indem sie stundenweise durch Springer vertreten werden.

„In allen Bereichen, sowohl in den taktgebundenen als auch in nicht taktgebundenen, steigt der Wunsch der Mitarbeitenden nach flexiblen Teilzeitmodellen, um Beruf und Familie unter

einen Hut bringen zu können. Das ist ein immenser Faktor für die Arbeitgeberattraktivität, die Beteiligung der Mitarbeitenden und die Identifikation mit dem Arbeitgeber“, schildert Miriam Mayer-Ebert, Head of General Services bei Audi, die Ausgangslage. Eine Lösung hat ihr Unternehmen zusammen mit dem Münchner Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) erarbeitet: Müssen Mitarbeitende ihre Arbeitszeit innerhalb einer Schicht reduzieren, übernehmen Personen aus einem Springerpool. „Das sind Mitarbeitende aus dem gleichen Bereich, die nicht taktgebundene Tätigkeiten haben und über eine Regelmäßigkeit in den Takt einspringen. So können wir es einrichten, dass für beide Seiten eine Planung möglich ist“, erklärt sie.

Auch die Personen aus dem Springerpool profitieren von dem Projekt. Es sind zum Beispiel Mitarbeitende, die aufgrund gesundheitlicher Probleme nur noch stundenweise taktgebunden arbeiten können. Durch das Springermodell werden sie stundenweise in die Taktarbeit integriert. „Dieses Gefühl, auch weiterhin wertschöpfend eingesetzt zu sein, ist sehr motivierend. Es ist also aus meiner Sicht ein wirklich großer Win-win für beide Seiten“, sagt Miriam Mayer-Ebert.

Teilzeit geht auch bei Taktarbeit

Für die betriebliche Personalplanung bedeutet das einen Mehraufwand – auch weil die An- und Abwesenheiten aktuell noch händisch nach Listen geplant werden. „Aber wenn man sich ansieht, wie motivierend es für die Mitarbeitenden ist, wie viel Selbstorganisation stattfindet, dann ist es in diesem Zusammen-



Den Branchentalk zur Zukunft des Workforce Managements moderiert Daniela Furkel (oben rechts) und Reiner Straub online.

spiel aus Führungskraft, Mitarbeitenden, Betriebsratsvertretern wirklich ein sehr gutes Modell“, so Miriam Mayer-Ebert. Vom Pilotprojekt bei Audi profitieren aktuell 16 Mitarbeitende, die derzeit von 30 Springern unterstützt werden. In Abstimmung mit den Abteilungen soll das Arbeitszeitmodell schrittweise ausgeweitet werden. Die Idee dafür kam aus den eigenen Reihen. Und die bisherige Umsetzung zeigt: Taktgebundenes Arbeiten und Teilzeit müssen sich nicht ausschließen.

Wie wichtig es ist, neue Denkweisen für die Produktion zu etablieren, bekräftigt Dr. Jörg Herbers, Geschäftsführer der Inform GmbH: „Die klassische Denke ist der Schichtplan, von dem nicht abgewichen werden kann. Aber Audi beweist, dass es doch geht, wenn man kreativ ist.“ Die Unternehmen müssen sich von der traditionellen Haltung lösen, dass alles einheitlich über einen Schichtplan läuft, so Herbers: „Es gilt, die verschiedenen Interessensgruppen wie in einem Tetris-Spiel zusammenzubringen und zu verschränken.“ Natürlich müssen dabei die betrieblichen Anforderungen weiter erfüllt werden. „Das ist eine wichtige Konstante in dem Spiel, das jedoch mit kreativen Mitteln neu gestaltet werden kann“, so Jörg Herbers.

Zweiklassengesellschaft vermeiden

Ein zentraler Aspekt für modernes Workforce Management in der Fertigung ist die Fachkräftesicherung. „Im Fertigungsbereich haben wir große Herausforderungen, Mitarbeitende zu gewinnen und zu finden“, berichtet Bernhard Sommer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Interflex Datensysteme GmbH, aus eigener Erfahrung. „Deshalb sind solche Ansätze genau richtig, um in dem mittlerweile stark umkämpften Markt für Schicht- und Produktionsbeschäftigte weiter gute und qualifizierte Leute zu gewinnen. Als Unternehmer muss ich Antworten auf diese Fragen geben und vermeiden, dass sich eine Zweiklassengesellschaft zwischen Produktion und Büro verfestigt“, sagt er.

Wie bekommen wir es hin, dass diese Schere nicht weiter aufgeht? Wie können wir in der Produktion, in der wir nicht ganz so viel Flexibilität wie im Büro haben, attraktiver werden und diese Themen umsetzen? Diese Frage bewegt auch Roland Hehn, CHRO von Heraeus: „Die Pandemie hat die Unterschiedlichkeit von Blue Collar und White Collar verstärkt. Das haben nicht nur die Arbeitgeber festgestellt, sondern auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.“ Eine Konsequenz sei, dass sich immer weniger Personen auf Positionen in Produktionsbereichen bewerben, weil diese Tätigkeiten aus Sicht der Beschäftigten unattraktive Arbeitszeiten oder Arbeitsmodelle mitbringen.

Der Veränderungsdruck steigt

Wie können diese Tätigkeiten wieder attraktiver werden? Nicht, indem sie weiterhin unbeachtet bleiben. „Es ist zwar mittlerweile im Trend, darüber zu sprechen, wie man die Schichtarbeit verbessert. Aber die Unternehmen, die tatsächlich handeln und in denen schon eine Betriebsvereinbarung dazu steht, sind seltene Ausnahmen“, merkt Roland Hehn an. Seiner Erfahrung nach liegt es daran, dass der Druck, tatsächliche Veränderungen herbeizuführen, offenbar noch nicht hoch genug war. „Fragten die Mitarbeitenden vor zwei Jahren, ob es möglich ist, halbtags in Schichtarbeit zu arbeiten, war die Antwort ein klares ‚Nein‘. Durch den stark zunehmenden Fachkräftemangel und die Pan-



„Die Unternehmen müssen sich von der traditionellen Haltung lösen, dass alles einheitlich über einen Schichtplan läuft.“

Jörg Herbers, Inform GmbH



„Modernes Workforce Management ist ein HR-Thema und kein IT- oder Systemthema.“

Bernhard Sommer, Interflex Datensysteme GmbH



„In allen Bereichen, sowohl in den taktgebundenen als auch in nicht taktgebundenen, steigt der Wunsch nach Teilzeit.“

Miriam Mayer-Ebert, Audi AG



„Es geht darum, die Mensch-Maschine-Beziehung zu optimieren. Das hat viel mit Schulung, Führung und Verständnis zu tun.“

Roland Hehn, Heraeus Holding GmbH



demie fängt jetzt ein Umdenken an. Jetzt wird sich erweisen, welche Unternehmen flexibel und schnell genug sind, auf diesen Zug aufzuspringen“, meint er.

Heraeus zählt mit 16.000 Beschäftigten zu den großen Playern in Deutschland. Aber die Beschäftigten sind in vielen kleinen Einheiten tätig. Somit gibt es kaum Produktionseinheiten, die groß genug sind, um für diese spezialisierten Tätigkeiten Springerpools einzurichten. Jedes Unternehmen steht vor anderen Herausforderungen. Beim Technologiekonzern liegen diese in erster Linie darin, unattraktive Schichtzeiten zu besetzen. Während es vor zehn Jahren noch keine Probleme gab, Nacht- oder Wochenendschichten zu besetzen, weil es Zuschläge gab, ist die Lage heute ganz anders. Eine geplante Arbeitszeit, die in einem normalen Rhythmus stattfindet, oder Freizeit werden heute höher bewertet als zusätzliches Geld.

Schichtmodelle müssen attraktiver werden

„Auf Dauer kann das Problem der Fachkräftesicherung und Arbeitsplatzattraktivität in der Produktion nicht allein mit Geld gelöst werden. Die Lohnspirale kann nicht unendlich nach oben gehen, denn die Lohnstückkosten müssen wettbewerbsfähig bleiben. Daher sind attraktivere Arbeitsmodelle nötig“, so Roland Hehn. In seinem Unternehmen wird über Systeme nachgedacht, bei denen sich die Produktionsgruppen selbst planen. Hilfreich sei auch, den Mitarbeitenden mehr Verantwortung in der Schichtplanung zu geben. „Die Nähe zu den Mitarbeitenden und deren Einbinden in die Notwendigkeiten der Schichtbesetzung sind der Schlüssel“, so Roland Hehn.

Wie wichtig die Rolle der Führungskräfte hierbei ist, betont Miriam Meyer-Ebert. Nach ihren Erfahrungen besteht für die Beschäftigten ein großer Unterschied, ob sie einen Schichtplan für die nächsten Wochen vorgelegt bekommen oder diesen mitdiskutieren und organisieren zu können: „Wir haben 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren Wünschen in der Arbeits- und Schichtgestaltung befragt. Fast ein Drittel gaben an, dass sie ein Interesse an flexibleren Schichtmodellen oder Arbeitsmöglichkeiten in den Schichten haben.“

Schichtarbeit und Gleitzeit – warum nicht?

Nicht jedes Unternehmen hat die gleichen Möglichkeiten, die Schichtarbeit zu flexibilisieren, aber jedes kann versuchen, Grenzen auszutesten und Neues auszuprobieren. „In Branchen, in denen es gewisse Freiheiten gibt, wann die Arbeit stattfinden kann, können Umschlags-, Kommissionier- oder Liefermengen innerhalb bestimmter Zeitfenster vereinbart werden. Dann muss der Arbeitsbeginn nicht zwingend um 6 Uhr sein. In diesen Fällen wäre Gleitzeit in der Schichtarbeit möglich. Früher galt das immer als Gegensatz: Gleitzeit oder Schichtarbeit – entweder oder“, so Jörg Herbers. Er ruft die Unternehmen dazu auf, Grenzen aus-

zutesten und sich zu fragen: Warum haben wir dieses klassische Schichtsystem? Könnte man auch flexibler auf die Anliegen der verschiedenen Arbeitnehmergenerationen eingehen?

Bernhard Sommer ergänzt: „Das ist übrigens keine Softwarefrage. Systemtechnisch ist so gut wie alles möglich, auch eine systemgestützte automatische Schicht- und Personalplanung unter Berücksichtigung individueller Mitarbeiterwünsche.“ Stattdessen müsse sich die Haltung in den Betrieben ändern, unter anderem müssten die Unternehmen auch ihren Mitarbeitenden in der Produktion mehr Vertrauen entgegenbringen. Was spricht dagegen, dass sie schon mit der Arbeit anfangen, bevor der Schichtleiter da ist? Braucht es wirklich jemanden, der ihnen zu jedem Schichtbeginn sagt, was zu tun ist?

„Die wirklichen Produktivitätschancen, die wir haben, liegen bei Schichtbeginn, Pausenanfang und -ende sowie Schichtende. Wenn wir es schaffen, diese Zeitpunkte zu optimieren, können wir auch flexiblere Modelle einführen, die unabhängig von der Anwesenheit einer Führungskraft sind“, sagt Roland Hehn. „Es geht darum, die Mensch-Maschine-Beziehung zu optimieren. Das geht weit über die reine Einsatzplanung hinaus und hat viel mit Schulung, Führung und Verständnis zu tun. Da liegen in der gut getakteten und organisierten deutschen Produktionslandschaft noch die Produktivitätschancen.“

Aber all das heißt auch: Führung wird anspruchsvoller, wenn die Teams sich selbst organisieren. Und es wird eine Moderation benötigt. „Unternehmen, die eigenverantwortliche Schichtsysteme einführen wollen, müssen sich der Planungs- und Moderationsaufwände bewusst sein, die in der Praxis ungefähr eineinhalb Prozent ihrer gesamten Arbeitszeit und mehr betragen können“, sagt Jörg Herbers. Dazu Miriam Mayer-Ebert: „Das ist ein Invest, den ich machen muss, aber ich erhalte wahrscheinlich eine viel besser aufgestellte und viel motiviertere Workforce.“

Umdenken bei allen Beteiligten

Ein Konsens der Diskussionsrunde lautet: Neue Arbeitsmodelle in der Fertigung benötigen neue Denkweisen. Nicht nur muss HR dringend den Blick aus den Offices mit Desk-Sharing, Remote Work und Workation zurück auf die Bereiche lenken, in denen das Geld verdient wird, sondern auch die Führungskräfte und Mitarbeitenden müssen umdenken. „Die Schichtplaner müssen Verantwortung abgeben und Vertrauen zulassen. Früher galt für sie: Ich verplane Menschen, nur dann funktioniert meine Fertigung. Das haben wir über Jahre so gefördert, weil wir immer über Produktionseffizienz gesprochen haben. Heute geht es darum, Self Services und Selbstbestimmung zu etablieren. Und es geht um die Frage: Wie schaffen wir es in so einer Fertigungseinheit, dass alle mit der gleichen Zielsetzung an diesem Thema arbeiten?“, sagt Bernhard Sommer. Sein Appell: „Der Anstoß dazu und der Abbau von Widerständen muss von HR kommen. Es ist ein HR-Thema und kein IT- oder Systemthema.“

Die Studie Azubi-Recruiting-Trends 2022 zeigt: Ausbildungsverantwortliche zeichnen aktuell ein eher düsteres Bild für die Zukunft der dualen Ausbildung. Doch für Selbstaufgabe und Pessimismus gibt es keinen Grund: Wenn die Verantwortlichen die Rahmenbedingungen nicht zum Problem machen, können sie die Gunst der Stunde nutzen.

Die Berufsausbildung hat Zukunft

Von Christoph Beck und Felicia Ullrich

● **Kein Zweifel:** Die vergangenen zwei Jahre stellen einen bisherigen Tiefpunkt für die duale Ausbildung in Deutschland dar. Einer aktuellen IAB-Studie zufolge ist der Anteil an Betrieben mit Ausbildungsabschlüssen im Pandemiejahr 2021 auf 38 Prozent gesunken. Im Jahr 2019, vor Corona, waren es noch 55 Prozent.

Erhöhter Druck auf die duale Ausbildung

Vor diesem Hintergrund haben wir in der diesjährigen Ausgabe der Studie Azubi-Recruiting-Trends vor allem Zukunftsthemen in den Blick genommen. An der Befragung beteiligten sich 5.187 Azubis und Schülerinnen/Schüler sowie 1.571 Ausbildungsverantwortliche. Aus Sicht der Ausbildungsverantwortlichen ist während der Pandemie die Qualität der Ausbildung gesunken, 52 Prozent sehen das für alle Ausbildungsbereiche so, acht Prozent nur für die kaufmännische und sieben Prozent nur für die gewerb-

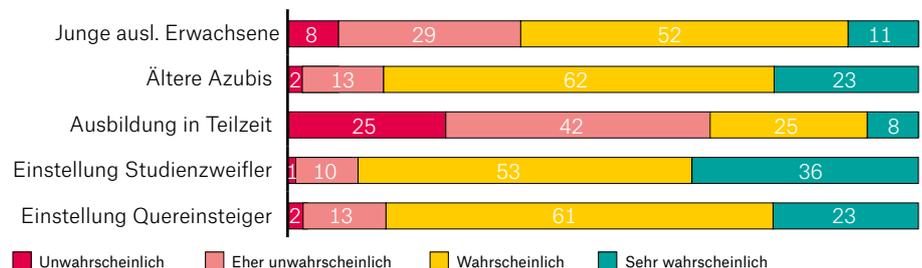
liche Ausbildung. Der pandemiebedingte Druck hat die strukturellen Probleme der dualen Ausbildung noch einmal verstärkt: Neben der demografischen Entwicklung wirkt sich vor allem die Sogwirkung der Hochschulbildung negativ aus. Selbst 42 Prozent der Azubis sind aktuell davon überzeugt, dass sie mit einem Studium

bessere Karrierechancen als mit einer Ausbildung haben.

Aktuell schätzen zwar drei Viertel der Ausbilder die Zukunft der dualen Ausbildung in Deutschland als „gut“ oder „sehr gut“ ein. Jedoch gehen fast vier von fünf Unternehmen davon aus, zunehmend Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer

Alternative Zielgruppen

Angaben in Prozent



Quelle: U-Form Testsysteme, 2022

Azubi-Stellen zu bekommen. Über zwei Drittel sehen dadurch die Fachkräftesicherung im Betrieb gefährdet. Besonders knapp wird es in den nächsten fünf Jahren bei den gewerblich-technischen Ausbildungen. Hier rechnen 35 Prozent mit einer „starken Abnahme“ der Bewerberzahlen – und weitere 43 Prozent mit einem leichten Rückgang. Aber auch bei den kaufmännischen Berufen erwartet die Hälfte der Betriebe einen Rückgang.

Mit Blick auf die Kompetenzen der Azubi-Bewerber malen die Ausbildungsverantwortlichen die Entwicklung für die kommenden fünf Jahre gleichfalls in eher dunklen Tönen: Drei Viertel gehen von sinkenden Sozial- und Fachkompetenzen aus. Dieser defizitorientierte Blick ist nicht neu und hat sich während der früheren Befragungsrunden immer wieder gezeigt. Die Folge ist, dass diejenigen, die die Generation Azubi von einer Ausbildung überzeugen sollen, von deren Ausbildungsfähigkeit wenig überzeugt sind.

Reaktionen auf die Herausforderungen

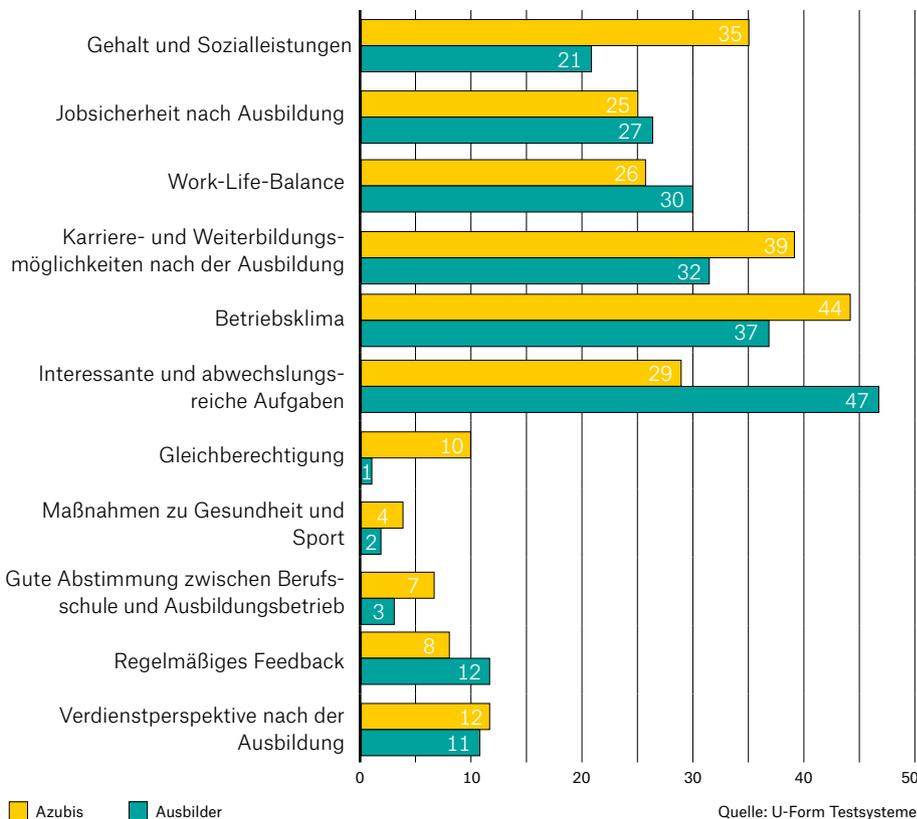
Die Bewerberzahlen sinken, die Mehrheit der Azubis sucht sich aktuell ihren Ausbildungsbetrieb aus: 51 Prozent der Bewerbenden erhalten zwei oder mehr Angebote. Besonders eng dürfte es für die kleineren Ausbildungsbetriebe werden: 45 Prozent der Azubi-Bewerber zieht es aktuell in den Mittelstand, 39 Prozent bevorzugen Großunternehmen und nur 16 Prozent Kleinunternehmen.

Wie wollen die Betriebe auf die Herausforderungen reagieren? Immerhin jedes zwanzigste Unternehmen stellt das Angebot der dualen Ausbildung durch den Betrieb in Frage. Eine Mehrheit von 75 Prozent setzt jedoch auf Konzepte zur Ansprache alternativer Zielgruppen wie Quereinsteiger oder Studienzweifler. 27 Prozent wollen auf den Akademisierungstrend reagieren und die Angebote für das duale Studium verstärken. Sieben Prozent planen, anstatt Azubis Bachelorabsolventen einzustellen. Auf die Rekrutierung von Azubis im Ausland setzen 17 Prozent.

Bei der alternativen Zielgruppenansprache setzen die meisten Ausbildungsbetriebe auf Studienzweifler, gefolgt von Quereinsteigern und Älteren (siehe Grafik auf Seite 58). Die Ausbildung in Teilzeit hat mit acht Prozent nur wenig überzeugte Anhänger.

Ausbildungsattraktivität im Vergleich

Angaben in Prozent



Die Hinwendung zu alternativen Zielgruppen zeigt: Mit den gängigen Mitteln stößt der Zugang zu Azubi-Bewerbern zunehmend an Grenzen. Interessant ist vor diesem Hintergrund, dass eine große Mehrheit der Ausbildungsverantwortlichen dennoch nicht davon ausgeht, dass sich die Ressourcen für Azubi-Marketing und -Recruiting in ihrem Betrieb erhöhen werden. Zugleich wollen rund 90 Prozent „mehr Recruitingkanäle“ nutzen, um der Azubi-Misere zu begegnen. Das heißt, in den Köpfen der meisten Ausbildungsverantwortlichen besteht der Plan, mehr zu investieren, obwohl nicht mehr Geld vorhanden ist. Oder sind damit kostenfreie Kanäle gemeint? Das klingt in beiden Fällen nicht gerade durchdacht, denn kostenfreie Kanäle sind nicht unbedingt die am besten funktionierenden.

Apropos Kanäle: Hier besteht mit Blick auf die Zielgruppenorientierung Optimierungspotenzial. Zu den Kanälen, die von vielen Azubis zur Informationssuche,

aber nur von wenigen Ausbildungsunternehmen genutzt werden, gehört Google. 83 Prozent der jungen Leute bedienen sich der Suchmaschine, um sich über Ausbildungen zu informieren. Unter den Ausbildungsverantwortlichen nutzen nur 22 Prozent aktiv diesen Kanal. Auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen bewegen sich 46 Prozent der Azubi-Bewerberinnen und -Bewerber, aber nur 19 Prozent der Betriebe sind dort nach eigenen Angaben aktiv. Auch bei den Azubi-Karriereseiten gilt es, etwas aufzuholen: Über drei Viertel der Bewerbenden nutzen sie, aber nur 59 Prozent der Betriebe bieten eine eigene Azubi-Karriereseite an.

Das Image der Ausbildung verbessern

Um das Image der dualen Ausbildung ist es nicht gut bestellt. An welchen Schrauben können Betriebe drehen, um das Angebot attraktiver zu machen? Hier gibt

es zum einen aus der Sicht beider Befragungsgruppen kaum einen isolierten Aspekt, mit dem sich das Image verbessern lässt. Keiner der zur Auswahl gestellten Aspekte findet die Zustimmung einer Mehrheit (siehe Grafik auf Seite 59).

Dennoch lassen sich Prioritäten erkennen, die sich aber zwischen Ausbildungsverantwortlichen und Azubis zum Teil deutlich voneinander unterscheiden. Zu den von Ausbildungsverantwortlichen unterschätzten Faktoren gehören das Gehalt, die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern und Karrierebedingungen nach der Ausbildung sowie das Betriebsklima. Die Differenz ist beim Gehalt am ausgeprägtesten. Zu den von Ausbildungsverantwortlichen überschätzten Faktoren gehören interessante und abwechslungsreiche Aufgaben, die Übernahmequote und moderne Arbeitsbedingungen.

Tipps für die Zukunftssicherung

1. Umarmen Sie die Generation Azubi:

Ausbildungsbetriebe tun sich am leichtesten, wenn sie nicht über die Mängel der Generation Azubi klagen, sondern ihre Vorzüge in den Fokus nehmen und die Generation umarmen lernen. Ihre Bewerberauswahl sollten sie zum Beispiel darauf konzentrieren, welche Eigenschaften wirklich für den Job wichtig sind – anstatt den „Besten“ hinterherzulaufen, die sie in den meisten Fällen langfristig an die Hochschulen verlieren werden.

2. Gestalten Sie die Azubi-Auswahl zeitgemäß: Noch immer wählen zu viele Ausbildungsbetriebe Azubis nach Schulnoten aus. Doch Schulnoten sind als Auswahlkriterium ungeeignet, weil sie Ausbildungserfolg nicht valide vorherzusagen. In der Auswahl nach Noten fallen Kandidatinnen und Kandidaten durchs Raster, die eigentlich hervorragend zu Beruf und Betrieb passen würden. Sinnvoll ist es, sich in der Azubi-Auswahl auf Leistungsmerkmale zu konzentrieren, die Ausbildungserfolg beschreiben. Die valideste Vorauswahl bieten hier nach der DIN 33430 wissenschaftlich fundierte Testverfahren. Tests haben eine hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe – nur vier Prozent finden sie nicht gut. Der Einsatz von Online-Tests im ersten Auswahlschritt ermöglicht eine schnelle Reaktion und zahlt so auf die Kandidatenorientierung von Bewerbungsprozessen ein.

3. Entwickeln Sie einen realistischen

Budgetplan: Die goldene Kostenregel fürs Recruiting lautet: Auf sich verknappenden Talentmärkten steigen die Kosten für die Personalgewinnung. Da bildet das Azubi-Recruiting keine Ausnahme. Unternehmen müssen diese Mehrkosten einplanen und die Recruiting-Anstrengungen erhöhen.

4. Sprechen Sie gezielt alternative Zielgruppen an: Ausbildungsbetriebe, die ihren Bewerberkreis um weitere Zielgruppen erweitern möchten, sollten diese gezielt adressieren. Eine einfache Möglichkeit besteht darin, Ausbildungs-

anzeigen um den Zusatz „wir freuen uns über die Bewerbung von Studienabbrechern, Umschülern und Quereinsteigern“ zu ergänzen.

5. Denken Sie über Ausbildung in Teilzeit nach: Die Ausbildung in Teilzeit ist unter Ausbildungsverantwortlichen unbeliebt. Während es bei der Ansprache der anderen alternativen Zielgruppen rasch eng werden kann, haben Ausbildungsbetriebe mit diesem Angebot ein Alleinstellungsmerkmal.

6. Setzen Sie in der Kommunikation auf wenig bespielte Inhalte: Inhaltlich sollten Ausbildungsbetriebe möglichst auf Inhalte setzen, die nicht überall kommuniziert werden, etwa indem sie ihren Blick stärker auf die Zeit nach dem Abschluss richten: Was passiert nach der Ausbildung? Wie sieht der Berufsalltag aus? Welche Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten gibt es in dem Beruf? Besonders glaubwürdig als Kronzeugen für dieses Thema sind Mitarbeitende, die selbst eine duale Ausbildung absolviert und sich damit im Unternehmen gut entwickelt haben.

7. Nutzen Sie Google – und zwar richtig: Betriebe, die in ihrer Azubi-Kommunikation herausstechen möchten, sollten vor allem auf Kanäle setzen, die von Bewerbenden stark genutzt werden, nicht aber von Ausbildungsbetrieben. Hier ist in erster Linie Google zu nennen. Eine aktive Suchmaschinenoptimierung ist nötig, damit die Ausbildungsanzeigen gefunden werden.

8. Achten Sie auf Qualität – auch bei den Texten: Ein Blick auf aktuelle Azubi-Anzeigen vermittelt in Sprache und Inhalt den Eindruck, dass auf dem Ausbildungsmarkt ein Bewerberüberhang herrscht: Lange Anforderungsprofile und nur wenig über das Angebot des Ausbildungsbetriebs, ein Sprachniveau, das an der Zielgruppe vorbeigeht, und Auswahl statt Überzeugungslogik bestimmen das Bild. Unternehmen sollten in die Qualität ihrer Texte investieren, denn diese werden von den Bewerbenden durchaus gelesen.

9. Informieren Sie auf Azubi-Karriereseiten: Karriereseiten sind eine der wichtigsten Informationsquellen für Stellensuchende. Aber vier von zehn Ausbildungsbetrieben verfügen über kein solches Angebot. Gerade kleine und mittlere Betriebe sollten hier schnellstmöglich nachziehen. ■■■



PROF. DR. CHRISTOPH BECK ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management, an der Hochschule Koblenz und begleitet seit vielen Jahren wissenschaftlich die Studie Azubi-Recruiting-Trends.



FELICIA ULLRICH hat vor rund zehn Jahren für U-Form Testsysteme die doppelerspektivische Studie Azubi-Recruiting-Trends ins Leben gerufen und ist bundesweit als Keynote-Speakerin zu Ausbildungsthemen unterwegs.

"Inspiring Recruiting Professionals!"



TALENTpro

3. EXPOFESTIVAL

für Lösungen im Recruiting,
Talentmanagement &
Employer Branding

06.–07. Juli 2022

Zenith München

www.talentpro.de

We ❤️ our Main Sponsor:



We ❤️ our Main Media Partners:

Personalwirtschaft

personal
magazin

**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**
Zeitschrift für Personal und Management

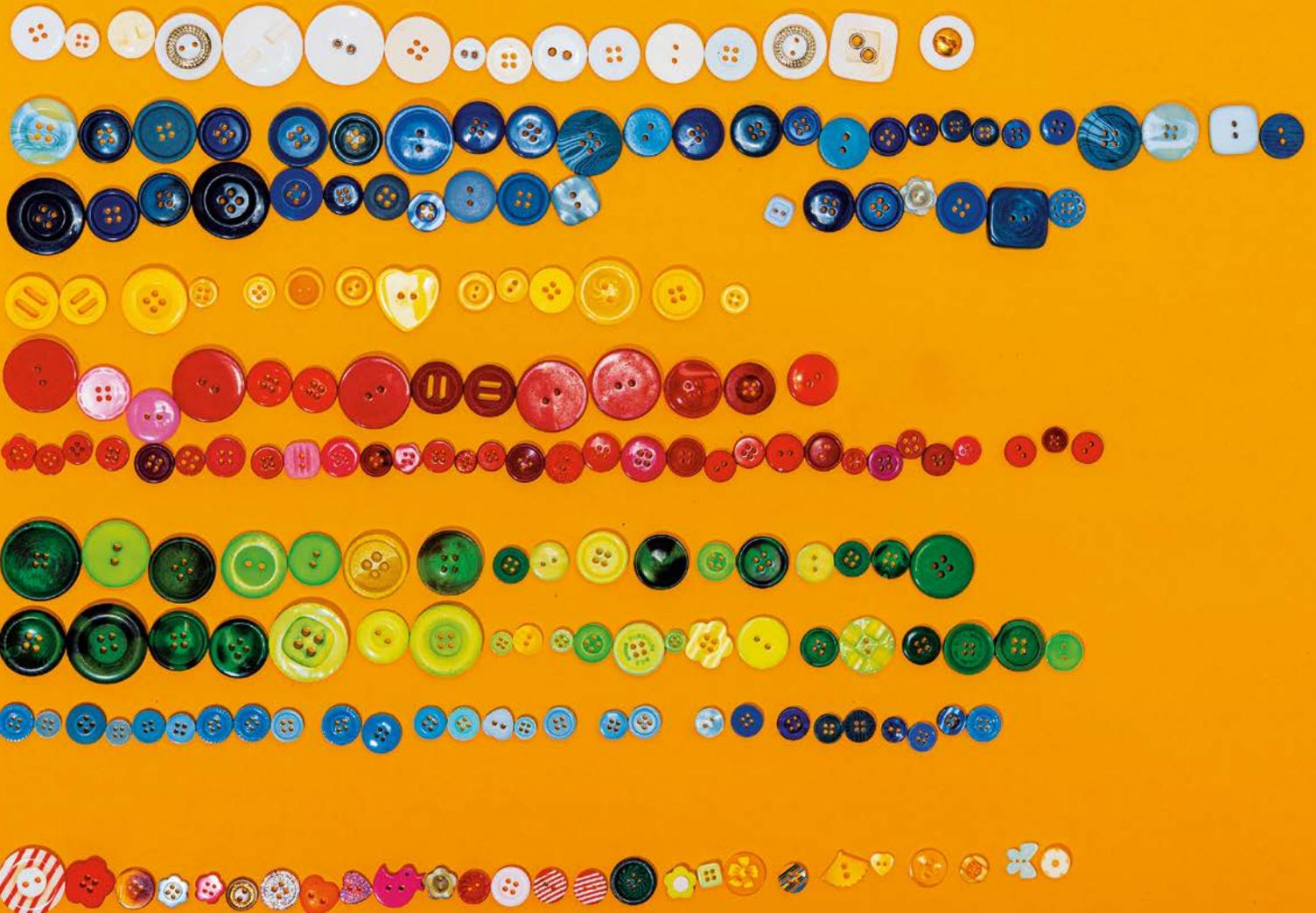


We ❤️ our Media Partners:



blog.TALENTpro
Magazin

Schön eingereicht



Ständig Krisen und Transformation – Unternehmen verändern sich in hoher Taktzahl. Passt dazu ein akribischer Prozess, der den Wert von Tätigkeiten bestimmt, Unterschiede bewertet und sie in das Korsett von Gehaltsbändern für das Vergütungssystem gießt? Wir haben uns bei Vergütungsberatungen umgehört, welche Trends sie beim Grading beobachten und welche Methoden zum Einsatz kommen.

Von Stefanie Hornung und Katharina Schmitt

● „Oft tüftelte ich mit der Personalabteilung viele Monate am Bewertungssystem. War es endlich fertig, passte es nicht mehr zur Unternehmensrealität“, erinnert sich Vergütungsexpertin Sarah Maximilian an die Zeit, bevor sie 2021 das New Pay Collective mitgegründet hat, ein Netzwerk, das Unternehmen empowern möchte, ihr Vergütungssystem selbst zu gestalten. Das Prozedere sei immer noch in vielen Unternehmen gleich: Alljährlich rücken die Vergütungsberater an, um den Wandel einzufangen und bei Funktionsbewertungen, Gehaltsbändern sowie bei Gehaltshöhe, Boni und Benefits nachzujustieren. Für die Beratungen ist das ein lukratives Geschäft. Daran haben auch volatile Zeiten nichts geändert.

Klassiker: Mit Grading Gehaltsbänder definieren

Das Personalmagazin hat für diesen Artikel zwölf Vergütungsberatungen befragt, die im deutschsprachigen Raum Grading anbieten. In vertiefenden Gesprächen bestätigten die Anbieter, dass eine Funktionsbewertung in der Vergütungspraxis weiterhin Standard ist. Alle Befragten gaben an, dass ihre Kunden häufig mit einem Grading das Ziel verfolgen, Gehaltsbänder zu definieren oder anzupassen. Nur die Hälfte beobachtet eine solche Häufigkeit bei dem Ziel, Veränderungen in der Organisation gerecht zu werden. Relativ häufig – zu 42 Prozent – möchten Unternehmen mit dem Grading neue persönliche Entwicklungs- und Karrierewege aufzeigen oder prüfen, wer welche Nebenleistungen bekommen soll. Vielen geht es auch darum, Managementebenen neu zu strukturieren. Ein Drittel der Vergütungsberatungen erklärt, dass Arbeitnehmer mit dem Grading oft prüfen möchten, wer bestimmte Benefits erhalten oder Titel tragen darf. Erstaunlich ist, dass laut der Analyse der Gender-Pay-Gap selten im Fokus steht. Nur Stepstone ([Gehalt.de/Compensation Partner](https://www.gesundheit.de/Compensation-Partner)) nennt das als häufige Zielsetzung von Unternehmen.

Wie die Grafik auf Seite 64 zeigt, kommt aktuell noch meistens ein analytisches Grading zum Einsatz. Dieses Verfahren basiert auf verschiedenen Einzelkriterien. Vereinfacht gesagt geht man einzelne Funktionen durch, betrachtet die Ausprägung und rechnet diese anhand von Punktwerten zusammen. Es gibt diverse Berechnungslogiken, die mit unterschiedlichen Gewichtungen der Kriterien arbeiten. Deutlich seltener sind summarische Verfahren. Dabei nutzt man ein Schema mit wenigen Kriterien – etwa einen Tarifvertrag – und sortiert die einzelnen Jobfunktionen in diese Matrix ein. Das ist einfacher als der analytische Weg, aber weniger präzise. Denn pauschale Beschreibungen sollen möglichst viele Stellen abdecken.

KMU entdecken Grading

Die HKP Group setzt neben WTW, Lurse und Baumgartner häufig ein summarisches Verfahren ein (Kombination aus Analytik und Summalytik). Es gibt laut unserer Befragung einen Trend hin zu weniger komplexen Bewertungssystemen. „Unternehmen gehen pragmatischer an die Sache heran und sind zunehmend bereit, ihr Grading nicht mehr ganz so detailanalytisch zu gestalten, damit die Bewertungen flexibler und schneller vorgenommen werden können“, kommentiert Isabel Jahn, Partnerin bei HKP.

Einige Unternehmensberatungen – darunter Baumgartner, PWC, Aon, Kienbaum und HKP Group – bieten feste Bewertungsschemata mit vier bis acht Bewertungskriterien an. Viele betonen, dass sich diese Modelle auch individuell an die Anforderungen der Kunden und auf Veränderungen innerhalb der Organisation anpassen ließen. „Die Hauptkriterien bei unserer Methode sind der Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Komplexität der Themen, aber auch die Kommunikationsanforderungen und Kenntnisse“, erklärt Jahn. „Das sind Aspekte, die sich auch für die Bewertung agiler Funktionen eignen.“



Während Aon, Mercer, WTW, Hay Korn Ferry und HKP Group bisher eher Großunternehmen zu ihren Kunden zählen, geben Lurse, Kienbaum und Baumgartner an, gleichermaßen Konzerne und KMU zu bedienen. PWC, Stepstone und das New Pay Collective unterstützen vor allem Unternehmen bis 1.000 Mitarbeitende. „Neben Großunternehmen erkennen zunehmend mittelständische und kleinere Unternehmen die Potenziale von Funktionsbewertung, weil sich Organisationen so schnell ändern“, so HKP-Partnerin Jahn. Funktionsbewertungen bildeten hier das Struktur gebende Element, um die Organisationsveränderungen und dann auch die Kostenstrukturen gut abbilden und berechnen zu können.

Veränderungstreiber Agilität

Das klassische Grading scheint sich also zu verändern. Es funktionierte früher vor allem dann gut, wenn die Unternehmen und deren Organisation über lange Zeit gleich blieben. Auf dieser Basis lassen sich relativ einfach feste Aufgaben und Funktionen für Mitarbeitende ableiten, damit das Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann. Doch von solcher Stabilität können die meisten Betriebe aktuell nur träumen. „Man versucht heute, die Verfahren flexibler und breiter anzulegen“, erklärt Birgit Horak, Managing Partner von Lurse. So habe nicht jede kleine Änderung der Verantwortlichkeiten gleich Einfluss auf die Eingruppierung in eine Gehaltsstufe. „Früher hängten Unternehmen hinter jedes einzelne Grade ein Gehaltsband. Jetzt fassen sie immer häufiger zwei Grades in einem Band zusammen“, so die Vergütungsexpertin.

Sarah Maximilian beobachtet allerdings, dass sich die Kriterien verschieben. So bedeuteten etwa Abschlüsse und Zertifikate nicht mehr automatisch eine hohe Einstufung, konkrete Skills und Kompetenzen rückten dafür in den Blick. In der Vergangenheit richtete sich die Bewertung nach Hierarchiestufen, Führungsspanne (Anzahl Mitarbeitende, die eine Führungskraft führt), Projektgröße oder Budget galten als Anhaltspunkte. „Doch Projektgröße und Budget sagen meist nichts über den Wertbeitrag aus, den jemand im Unternehmen leistet“, so die Vertreterin des New Pay Collective. Es komme auch auf die Tätigkeiten der Beschäftigten und ihre Aufgabe an – die Bewertung von Führung sollte sich danach ausrichten.

Das bedeuten die Farben

- häufig
- manchmal
- selten

Die Unternehmensberatungen bekommen es immer häufiger mit Kunden zu tun, die zumindest in Teilen ihrer Organisation mit agilen Methoden wie etwa Scrum arbeiten. Dazu gehört auch, dass

Mit wem arbeiten Sie beim Grading in Unternehmen hauptsächlich zusammen?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
GF	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
HR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Compensation & Benefits	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Führungskräfte		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Mitarbeitende		●		●	●		●	●		●	●	
alle Stakeholder		●		●				●		●	●	

Welche Unternehmen haben Sie in den letzten zwölf Monaten beim Thema Grading hauptsächlich unterstützt?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Großunternehmen (ab 1.000 MA)	●	●	●	●			●	●	● mit internationaler Präsenz		●	
Mittelstand (bis 1.000 MA)					●		●	●		●	●	●
Branchenschwerpunkt, Sonstiges				Industrie, Automobil & Automobilzulieferer, Pharma, Chemie, Life Sciences			Unterstützung kleiner Start-ups, schnell wachsender Grown-ups				Metall und Chemie, weitere	
alle/kein Schwerpunkt	●	●	●			●	●	●				●

Wo haben die Unternehmen, die Sie beim Thema Grading unterstützen, ihren Hauptsitz?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Deutschland	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DACH	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
EU und Nicht-EU		●	●	●	●	●					●	

Menschen flexibel die Rollen wechseln können. Um Rollen in den agilen Einheiten auch im Vergleich zu anderen Bereichen bewerten zu können, halten die meisten Unternehmen an ihrer Standardmethode fest und passen die Kriterien für die agilen Bereiche an, erklärt Jahn und fügt hinzu: „Unternehmen ist es wichtiger, dass die Bewertung mit der restlichen Organisation anschlussfähig bleibt, als in agilen Bereichen eigene Grading-Methoden zu etablieren.“ Diese Erfahrung macht laut Birgit Horak auch Lurse. Häufig könne man mit ganz klassischen Grading-Modellen noch relativ gut in agil organisierten Bereichen arbeiten. Horak: „Die Kriterien bekommen eine etwas andere Konnotation, weil die Führungs- und Managementaufgaben anders verteilt sind. Aber Sie drehen damit die Grading-Welt nicht um.“

Andere Stimmen meinen, dass in agilen Umfeldern häufiger die Person an Gewicht gewinnt. „Agilität heißt auch, Menschen da einzusetzen, wo ihre Stärken liegen. Darum müssen wir im Grading Möglichkeiten finden, dass eine Rolle mit den Mitarbeitenden atmen kann“, sagt Anja Pempelfort, Director Work, Rewards & Careers bei WTW. Die Beratung hat archetypische Ansätze für agile Organisationen entwickelt, die die Karriereentwicklung stärker berücksichtigen. Analytische Verfahren brächten zwar eine größere Gründlichkeit. Aber es mangle ihnen an Kommunizierbarkeit. „Die bisherigen Gradingmethoden sind zu starr, zu langsam und oft eine Blackbox“, so Pempelfort. Auf Wunsch hinterlegt deshalb WTW die Karrierewege mit Textbausteinen, die alle Beschäftigten einsehen können.

Das schaffe einen gemeinsamen Referenzrahmen und mache Karrierestruktur erlebbar.

Grading ist nicht gleich Grading: Wie Beratungen vorgehen

Die Grafik auf Seite 65 zeigt, welche Formen der Unterstützung die Vergütungsberatungen wie häufig leisten. Danach koppeln die Anbieter häufig (75 Prozent) Gehaltsbenchmarks an die Gradingergebnisse. Kein Wunder, denn im Vergütungsvergleich nahm die Grading-Methodik im Zuge des Scientific Management ihren Ursprung. Ziel ist es seither, damit zu prüfen, welches Gehalt für Beschäftigte angemessen ist. Einige Befragte äußerten allerdings Zweifel, ob so auch das Modell der Zukunft aussieht. Manche Tätigkeitsbereiche verändern sich rasant und lassen sich nicht mehr einfach mit anderen Jobs am Markt vergleichen. Gleichzeitig be-

Das bedeuten die Farben

- häufig
- manchmal
- selten

kommen die Vergütungsberatungen zunehmend Konkurrenz von Plattformen wie Kununu, Glassdoor & Co.

Stark verbreitet ist auch die Praxis, Gradings mit Personen aus Unternehmen umzusetzen und eine Grading-Systematik einzuführen – ein fertiges Modell von der Stange also. Zwei Drittel stellen oft Tools zur Verfügung, mit denen Kunden das Grading selbst durchführen können. Deutlich seltener – nur ein Drittel spricht hier von häufig – unterstützen die Beratungen mit Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofilen, mit Kommunikationsleistungen, mit Sparring und Coaching von Unternehmensteams, die das Grading selbst entwickeln und durchführen, sowie mit Organisationsberatung. Die Anbieter begleiten ihre Kunden selten dabei, das Grading-System dauerhaft zu handhaben. Auch Support bei der Frage, wie Arbeitgeber ein Grading-System am besten ins Tagesgeschäft einführen oder wie sie gar eine unternehmensspezifische Grading-Systematik selbst entwickeln, ist

Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich bei Ihnen in Deutschland mit dem Thema Grading?

Anbieter	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Keine genaue Angabe		25	circa 40	keine Angabe	2 bis 3	circa 10	circa 50	20	10	3	7	4

Welche Form des Gradings nutzen Sie in Unternehmen hauptsächlich?

Form des Gradings	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Analytisch Bewertung von Einzelkriterien und Wertsommenbildung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Summarisch Bewertung der Gesamtanforderung		●	●	●			●	●	●	●		●
Summalytisch Kombination aus summarischem und analytischem Verfahren			●				●	●	●		●	
Personen-bezogen einzelne Personen (nicht Funktionen) werden bewertet							●					

Bieten Sie Grading agiler Funktionen an?

	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
--	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	--

Wie unterstützen Sie Unternehmen beim Thema Grading?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Name der Methode	Aon JobLink, analytisches Stellenbewertungssystem	Mercer IPE	Global Grading System - Analytisches Bewertungssystem	Korn Ferry Hay Guide Chart - Profile Method	Strata-Methodik	Role Evaluation Model (REM) von EY	Globale KRIEM (Kienbaum Role Impact Evaluation Methodology) Ansätze	Lurse Modell, basierend auf Summalytik	HKP Group Funktionsbewertungssystem	New Grading	Baumgartner & Partner Stellenbewertungssystem	Compensation Online: Stellenbewertung und Vergleich
Kopplung von Gehaltsbenchmarks an die Gradingergebnisse	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Umsetzung des Gradings gemeinsam mit Vertretenden des Unternehmens		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Einführung einer bestehenden Grading-Systematik (Best Practice)	●	●	●	●		●	●	●	●		●	
Bereitstellung von Tools zur eigenständigen Durchführung von Gradings	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●
Unterstützung bei der Erstellung/Bereitstellung von Stellenbeschreibungen und/oder Kompetenzprofilen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Kommunikationsberatung und -umsetzung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Sparring und Coaching von eigenständigen Teams zur Entwicklung und Umsetzung des Gradings	●		●	●		●	●	●	●	●	●	●
Organisationsberatung auf Basis der Gradingergebnisse			●	●			●	●	●	●	●	
Dauerhafte Begleitung bei der Handhabung des Grading-Systems		●	●	●		●	●	●	●		●	●
Prozessberatung und Unterstützung bei der Einführung des Grading-Prozesses in das Tagesgeschäft (inkl. HRIS-Landschaft)		●	●	●	●		●	●		●	●	
Design und Entwicklung einer unternehmensspezifischen Grading-Systematik		●	●	●		●	●	●	●	●	●	
Umrechnung in andere Funktionsbewertungssysteme		●	●	●	●	●	●	●	●		●	
Partizipatives Grading (Freiwilligenprojekte)			●							●		

Mangelware. Partizipatives Grading, zum Beispiel in Form von Freiwilligenprojekten, ist ein Alleinstellungsmerkmal des New Pay Collective – dieses Angebot hat sonst keine Vergütungsberatung im Portfolio.

New Pay: Grading als Tool für alle

„Normalerweise geben Vergütungsberatungen mit HR bestimmte Kriterien vor und bewerten die Funktionen entsprechend. Wir erarbeiten die Kriterien und die Einstufung in einem Projektteam, in dem meist auch Führungskräfte und Leute aus den Fachbereichen dabei sind“, erklärt Sarah Maximilian die Methode des New Pay Collective. Ihrer Erfahrung nach laufen viele

Bewertungen in der Praxis an den Fachbereichen vorbei, weil HR oder die Vergütungsberatung die Schmerzpunkte in der Organisation nicht kennen würden. Oft erschienen die Einstufungen, die HR aus dem Hut zaubere, nicht allen Beschäftigten als stimmig, oder sie würden nicht zu deren Arbeitsrealität passen.

Bei ihrer Begleitungsarbeit komme es laut New Pay Coach Maximilian darauf an, dass sie nicht deskriptiv vorgibt, was gut für die Organisation ist, sondern dass diese das im moderierten Prozess herausfindet. Die Beteiligten könnten dieses Wissen dann als Botschafter in die Organisation tragen. Maximilians Fazit: „Grading ist ein Tool und keine Lösung. Wenn Menschen es mitaufbauen, können sie es als Instrument verstehen, nutzen und laufend mit der Organisation weiterentwickeln.“

Gegen den Fachkräftemangel in der Baubranche



Geflüchtete lernen in einem Qualifizierungsprogramm bei Wolff & Müller sowohl Deutsch als auch das Bauhandwerk.

In der Baubranche ist der Fachkräftemangel besonders groß. Das Familienunternehmen Wolff & Müller hat ein systematisches Diversity Management etabliert, um unter anderem Geflüchtete zu qualifizieren und gezielt Frauen für Bauberufe zu begeistern. Eine jährliche Aktionswoche zum Thema Diversity macht die Vielfalt im Unternehmen sichtbar und fördert Toleranz.

Von Julia Antoine

● „Defizite bei der Diversität gefährden den Erfolg von Familienunternehmen“, so betitelt das Handelsblatt im August letzten Jahres einen Beitrag. Familienunternehmen erbringen über die Hälfte der deutschen Wirtschaftsleistung, oft sind sie Weltmarktführer in ihrem Bereich. Doch eine Monokultur in Führungsetagen gefährdet diesen Erfolg. Den Zusammenhang von Diversität und Zukunftsfähigkeit beleuchtet auch eine von der Bertelsmann-Stiftung 2008 herausgegebene Studie „Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand“. Darin wird, sowohl als größter Vorteil als auch Nachteil des Mittelstandes, die Tatsache ins Feld geführt, unternehmergeführt zu sein. Denn das Verständnis für die Wichtigkeit von Diversity Management korreliert mit der Frage nach dem konkreten ökonomischen Nutzen.

Dr. Albert Dürr, geschäftsführender Gesellschafter des Bauunternehmens Wolff & Müller, weiß um die Vorteile von Diversität. Er betont, dass sich die Bauwirtschaft im besonderen Maße als Fürsprecherin für Toleranz und Vielfalt eigne. Baustellen können als Ort ihrer Beschleunigung angesehen werden und illustrieren ihre bisherige Erfolgsgeschichte. „Bauen ist Teamwork. Auf Baustellen arbeiten die unterschiedlichsten Gewerke, aber auch Kulturen Hand in Hand – und das schon seit vielen Jahrzehnten. Unsere Branche weiß aus Erfahrung, dass Vielfalt nicht nur ein Grundpfeiler unserer Demokratie, sondern auch des wirtschaftlichen Erfolgs ist.“

Mit Vielfalt zu Innovation und Wachstum

Die aktuellen Herausforderungen in der Baubranche sind zahlreich. Es gilt mit Rohstoffmangel, der Coronapandemie, dem Ukrainekrieg und Fachkräftemangel umzugehen, erläutert Martin Tyszko, Gruppenleiter Personalbeschaffung und -betreuung bei Wolff & Müller. „Wir suchen Verstärkung in allen Bereichen – gewerblich, technisch und kaufmännisch. Azubis und dual Studierende sind ebenso willkommen wie Fach- und Führungskräfte. Es gibt deutschlandweit viele offene Stellen.“ Mit Blick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel ist Diversität heute wichtiger denn je – sie erweist sich als entscheidend für Fortbestand und Wachstumschancen.

Der Pool an potenziellen Mitarbeitenden wird immer heterogener – Bewerberinnen und Bewerber verfügen über vielfältige Kompetenzen, die es gezielt zu nutzen gilt. So beleuchten heterogene Teams Aufgabenstellungen, zum Beispiel bei der Produktentwicklung, aus verschiedenen Perspektiven, bringen neue Impulse ein und werden damit den vielfältigen Bedürfnissen eines globalen Marktes besser gerecht. Vielfältige Teams bringen meist bessere Lösungen hervor. Ein aktives Diversity Management stärkt laut der oben genannten Studie der Bertelsmann-Stiftung die Mitarbeiterbindung und damit die Innovationskraft. Darüber hinaus verbessert es aber auch die Positionierung im internationalen Wettbewerb, während weltweites Wachstum dann wiederum positiv auf die Inlandsbeschäftigung zurückwirkt. Als andauernder Prozess gibt Diversity Management einen konzeptionellen Rahmen vor, der nicht auf das Personalmanagement reduziert wird, sondern als feste Größe unternehmensstrategischer Planung wirkt. Es erweist sich als ökonomisches Konzept, das sich von dem Vorurteil reiner „Weltverbesserung“ distanziert. „Wir sehen Vielfalt als Stärke. Wenn sich unsere Mitarbeitenden

mit allen Facetten ihrer Persönlichkeit wie Herkunft, Geschlecht oder Alter wertgeschätzt fühlen, können sie ihre Fähigkeiten und Ideen besser einbringen, fühlen sich unserem Unternehmen verbunden und bleiben länger“, so Albert Dürr.

Von Toleranz zu Förderung

Albert Dürr gehört auch zu den Unterzeichnern der „Charta der Vielfalt“, einer im Jahr 2006 gegründeten Arbeitgeberinitiative, die sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld und die Chancengleichheit der Beschäftigten einsetzt. „Wir schätzen unsere Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie Baupartnerinnen und Baupartner nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Unterschiedlichkeit“, so Dürr. „Unser Wertesystem ist fest im Unternehmen verankert. Wir zeigen Haltung und handeln – nicht nur für Vielfalt, sondern auch gegen rechte Strömungen, für faire Arbeitsbedingungen und gegen Schwarzarbeit.“ Das überzeugt talentierte Nachwuchskräfte, die als Markenbotschafterinnen und -botschafter des Unternehmens wiederum Vielfalt anziehen und damit wirtschaftliches Wachstum fördern. Diese Wechselwirkung bestätigt auch Martin Tyszko: „Die offene Unternehmenskultur, die wir bei Wolff & Müller leben, spricht sich bei den Bewerbenden herum und punktet. Wir erhalten mehr Bewerbungen und können so auch dem vermeintlich konservativen Image der Baubranche entgegenwirken.“

„Bauen ist Teamwork. Auf Baustellen arbeiten die unterschiedlichsten Gewerke, aber auch Kulturen Hand in Hand – und das schon seit vielen Jahrzehnten. Unsere Branche weiß aus Erfahrung, dass Vielfalt nicht nur ein Grundpfeiler unserer Demokratie, sondern auch des wirtschaftlichen Erfolgs ist.“

Um das Thema Vielfalt strategisch zu verankern, hat Wolff & Müller ein aktives Diversity Management aufgebaut. Der erste Schritt war, 2017 eine Trainee-Stelle mit dem Schwerpunktthema „Diversity Management“ zu schaffen. „Danach nahm das Thema im Unternehmen an Fahrt auf“, berichtet Martin Tyszko. „Unser Diversity Management ist strategisch in der Personalabteilung verankert, die es gemeinsam mit der Wolff & Müller Personalentwicklung GmbH (WMPE) weiterentwickelt und gezielt vorantreibt.“ Die Personalabteilung von Wolff & Müller ist für die Personalbeschaffung und -betreuung sowie die Entgeltabrechnung zuständig. Um Personalgewinnung kümmert sich eine eigene Gruppe innerhalb der Personalabteilung – acht Mitarbeitende unter der Leitung von Martin Tyszko – und die Serviceeinheit Marketing. Ihre Arbeit beruht auf zwei Säulen: Erstens geht es darum, die Arbeitgebermarke Wolff & Müller aufzubauen und zu stärken. Zweitens unterstützt die Gruppe die Standorte beim Recruiting und plant mit ihnen Maßnahmen vor Ort. Die WMPE kümmert sich um eine zielgruppenorientierte und bedarfsgerechte Personalentwicklung, vom Auswahlverfahren über Organisations- und Teamentwicklungsmaßnahmen bis hin zu individueller Entwicklung und Weiterbildung. Das knapp 20-köpfige Team unterstützt die Personalabteilung bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften. Insgesamt arbeiten 50 Mitarbeitende im Personalbereich des Unternehmens.

Qualifizierung und Integration von Geflüchteten

Wolff & Müller beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 50 Nationen. Für sie alle engagiert sich das Unternehmen auf vielfache Weise und mit verschiedenen Initiativen, die von Programmen für Geflüchtete über Seminare speziell für Frauen in der Bau- und Immobilienwirtschaft bis hin zur Unterstützung des Christopher Street Days reichen. Seit 2015 gibt es spezielle Einstiegsqualifizierungsprogramme für Menschen, die aus Krisenregionen nach Deutschland kommen. Geflüchtete werden auf ihrem Weg in die Arbeitswelt unterstützt und zu Bauhilfskräften und Auszubildenden qualifiziert. Innerhalb eines sechsmonatigen Praktikums lernen die Teilnehmenden sowohl Deutsch als auch das Bauhandwerk: Die theoretischen Kenntnisse werden in Kursen vermittelt, fachliche Fähigkeiten erlernen und entwickeln die Kandidatinnen und Kandidaten direkt auf der Baustelle. Das Unternehmen unterstützt darüber hinaus bei Behördengängen und stellt Schulungsmaterial und Ausrüstung. Im Jahr 2021 beschäftigte das Unternehmen 26 Geflüchtete, darunter Auszubildende im ersten, zweiten und dritten Lehrjahr. Im März 2022 ist erneut ein Programm gestartet.

Frauenförderung

Mit einem Frauenanteil von rund 21 Prozent liegt Wolff & Müller bereits deutlich über den Branchendurchschnitt von 13 Prozent. Rund die Hälfte davon sind in Führungspositionen tätig – in fünf Jahren sollen es bereits 25 Prozent sein. Um dieses Ziel zu erreichen und Frauen den Ein- als auch den Aufstieg in der Bau- und Immobilienwirtschaft zu erleichtern, organisiert Wolff & Müller regelmäßige Seminare und Veranstaltungen zu Themen wie „Vereinbarkeit von Familie und Job“, „Berufseinstieg“, „Frauen in Führungspositionen“, „Frauen auf der Baustelle“ oder „Auftreten und Wirkung“. Das Diskussionsforum „Frauen

in der Bau- und Immobilienbranche“ soll 2022 zum dritten Mal angeboten werden – ein Angebot, das auch bei externen Interessentinnen gut ankommt.

Aktionswoche zu Diversity

„Unsere Vielfalt. Unsere Stärke“ lautete das Motto der Diversity-Woche des Unternehmens, die 2020 zum ersten Mal stattfand und in diesem Jahr in die dritte Runde geht. Sie soll die Belegschaft noch stärker für das Thema Vielfalt sensibilisieren und aufzeigen, wie Unterschiedlichkeit den Arbeitsalltag bereichert. „Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen das Potenzial von Vielfalt noch nicht“, so Martin Tyszko. „Das Thema Diversity Management muss noch mehr Sichtbarkeit bekommen, damit wir Akzeptanz und Interesse dafür schaffen können.“ 2021 wurden die Dimensionen Alter und Generationen in den Fokus gestellt. Eine Fotoausstellung, die Fotos von Mitarbeitenden zeigte, spiegelte die Vielfalt der Belegschaft wider. Das Betriebsrestaurant begleitete die Diversity-Woche mit landestypischen Speisen der fünf am stärksten vertretenen Nationen im Unternehmen. Zudem gab es für die Belegschaft verschiedene Angebote, sich untereinander auszutauschen und Ideen für künftige Aktionen ins Leben zu rufen. Darüber hinaus nahmen sechs Nachwuchskräfte-Teams von Wolff & Müller an der „Diversity Challenge“ – einem Wettbewerb der Initiative Charta der Vielfalt e.V. – teil. Sie entwickelten kreative Ideen, wie Vielfalt besser am Arbeitsplatz umgesetzt werden kann.

Kommendes Jahr rückt Wolff & Müller das Thema Vielfalt auch als Ausrichter der Kontaktmesserei „Karrieretag Familienunternehmen“ (7. Juli 2023 in Stuttgart) in den Fokus. Denn auch die Aufgaben und Karrierechancen, die der Vorreiter für digitales und nachhaltiges Bauen anbietet, sind vielfältig.

Diversity Management nachhaltig gestalten

Stefan Klemm, Inhaber und (Mit-)Gründer des Entrepreneurs Clubs, des „Karrieretag Familienunternehmen“ sowie des zugehörigen Jobportals „Karriere im Familienunternehmen“ sagt: „Mir fallen eine Reihe von Familienunternehmen ein, bei denen das Thema Vielfalt der Unternehmerfamilie sehr am Herzen liegt. Und wenn das der Fall ist, wird das Thema auch unternehmerisch und nachhaltig angegangen.“ Diese Nachhaltigkeit zeige sich zum Beispiel an dem Engagement, gezielt diverse Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu gewinnen. „Maßnahmen wie individuelle Weiterbildung, Führungspositionen in Teilzeit, ein Angebot der Kinderbetreuung, gezielte Einbindung von Mitarbeitenden durch Netzwerke und interne Aktivitäten auch während eventueller Babypausen sowie eine Fokussierung auf die zahlreichen Vorteile von Diversität auch als Einstellungskriterium, wirken hier zielführend.“ ■■■

JULIA ANTOINE ist verantwortlich für die Kommunikation und PR des Entrepreneurs Clubs. Der Entrepreneurs Club hat es sich mit seiner Initiative „Karriere im Familienunternehmen“ zum Ziel gesetzt, Fach- und Führungskräfte über das Karriereumfeld in der Unternehmensklasse der Familienunternehmen aufzuklären.

hellwach.

Das braucht Arbeitsrecht

Hellwach und mit ganzer Leidenschaft konzentrieren wir uns auf alle arbeitsrechtlichen Themen. Es braucht diese besondere Aufmerksamkeit und den Enthusiasmus, die jeder Mandant bei der Lösung seiner arbeitsrechtlichen Problemstellungen erwarten kann. Spezialisierte juristische Expertise, langjährige Erfahrung und viel Passion gestalten unsere maßgeschneiderten arbeitsrechtlichen Lösungen.

fringspartners.
ARBEITSRECHT

Der Mehrwert von Cloud Services: In Zukunft einfach skalieren



Der Softwareeinsatz ist im HR-Bereich längst zur Normalität geworden. Auch das Workforce Management wird mithilfe von smarten Lösungen fortwährend digitaler. Dabei nimmt die Cloud einen immer größeren Stellenwert ein und bietet viele Benefits im Vergleich zur klassischen On-Premises-Lösung.

● Die Begriffe Cloud-Software oder Software as a Service (SaaS) beschreiben eine Methode, Anwendungen über das Internet bereitzustellen. Während bei der SaaS-Variante Software sowie Service- und Update-Leistungen als Mietmodell zur Verfügung gestellt werden, umfasst Cloud Computing auch die Bereitstellung der IT-Infrastruktur über externe Dienstleister.

Die klaren Vorteile der Cloud-Lösungen sind Skalierbarkeit und eine schnelle Implementierung. Die Hemmschwelle, ein umfassendes System einzusetzen, wird im Vergleich zu einer On-Premises-Lösung deutlich gesenkt. Denn für eine im eigenen Unternehmen betriebene Lösung benötigen Organisationen geschulte IT-Fachkräfte, welche die Software und die dafür benötigten Hardwarekomponenten aufsetzen und warten. Zwar gibt

es viele Möglichkeiten für Individualanpassungen, die detailliert auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten werden können. Aber ohne eine umfassende Einarbeitung und großes IT-Know-how ist eine effiziente Nutzung undenkbar.

Im Vergleich dazu wird die Cloud-Variante in sicheren Rechenzentren gehostet und benötigt keine Server-Landschaften am Unternehmensstandort. Dadurch können die Lösungen und auch Updates deutlich schneller bereitgestellt werden. Die Unternehmen profitieren auf diese Weise von den neuesten Softwareversionen und sicheren Hosting-Umgebungen. Dies ist gerade im Hinblick auf Cyberangriffe, gesetzlich regulierte Datenschutzvorgaben und IT-Sicherheitsbedenken von großer Bedeutung. Durch die regelmäßigen Checks, die die Softwareher-

steller selbst oder mit spezialisierten IT-Sicherheitspartnerunternehmen durchführen, werden Sicherheitsrisiken regelmäßig aufgedeckt und entfernt.

So digital ist der HR-Bereich

Die Coronapandemie hat zu einem Digitalisierungsschub geführt und der HR-Bereich profitiert besonders davon. Laut einer Bitkom-Umfrage nahmen Ende 2020 acht von zehn Unternehmen einen Bedeutungszuwachs der Digitalisierung wahr. Zudem gaben sieben von zehn Firmen an, dass sie besser durch die Pandemie gekommen sind, weil ihr Geschäftsmodell schon digital geprägt war. Durch ihren Digitalisierungsvorsprung konnten diese Unternehmen schneller und agiler auf die neuen Herausforderungen reagieren – etwa indem Mitarbeitende im Homeoffice arbeiteten und ihre Arbeitszeiten digital erfassten.

Die Studie „Leben, Arbeit, Bildung 2035+“ von Münchner Kreis und Bertelsmann-Stiftung befasst sich umfassend mit den Auswirkungen von künstlicher Intelligenz und Digitalisierung auf die Gesellschaft und die Wirtschaft. Laut dieser Studie wird ein starker Zuwachs des KI-Einsatzes in sämtlichen Unternehmensbereichen und somit auch für Human Resources bis 2035 erwartet. Eine These lautet, dass KI-Technologien in Teile der Personalentwicklung involviert sein werden. Damit die daraus entstehenden Potenziale in vollem Umfang ausgeschöpft werden können, müssen unternehmensübergreifend sämtliche Abteilungen mit den entsprechenden technischen Lösungen ausgestattet werden. Hier können Cloud-Modelle im HR-Bereich zum Einsatz kommen und somit eine schnellere Bereitstellung sowie die zeitige Einarbeitung in neue Technologien begünstigen.

Serie

in Kooperation mit



Ausgabe 05/2022:
Warum New Work noch nie wichtiger war

Ausgabe 06/2022:
Die Bedürfnisse der Deskless Workforce

Ausgabe 07/2022:
Der Mehrwert von Cloud Services für Unternehmen



KATHARINA RÖHRIG ist Geschäftsführerin der GFOS mbH.

Wer Cloud-Software für HR-Aufgaben einsetzt, hat die Möglichkeit, Zeit und Kosten zu sparen. Denn im Vergleich zu einer On-Premises-Lösung erfolgt die Einführung im SaaS-Modell deutlich schneller. Workforce-Management-Systeme kommen dadurch zügiger zum Einsatz und können direkt bei der digitalen Transformation unterstützen. Welche Softwarekomponenten dabei eingesetzt werden, hängt von den Anforderungen, der Unternehmensgröße und der Branche ab.

Digitale HR-Prozesse: Von Analytics bis Zeiterfassung

Sämtliche HR-Verwaltungsprozesse lassen sich digitaler und effizienter gestalten. Mitarbeitende können Zeiten und Projekte mobil, vor Ort, im Homeoffice oder bei Kundenterminen erfassen. Das vereinfacht die Übergabe zur Lohn- und Gehaltsabrechnung – denn hier kommen intelligente Schnittstellentechnologien für den Datentransfer an die Payroll-Anbieter zum Einsatz. Außerdem ergeben sich wichtige Informationen für die betriebswirtschaftliche Nachkalkulation.

Cloud-Software ist besonders für kleinere Unternehmen sinnvoll, da diese auch ohne eine eigene IT-Abteilung und Hardware mehr Transparenz und Effizienz schaffen können. Wenn das Unternehmen wächst, kann der Umfang erweitert werden. Die Lösung skaliert also mit der Organisation.

Neben diesen zentralen Bereichen ist der Softwareeinsatz abhängig von den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens. Sämtliche Personalvorgänge können in der Cloud abgedeckt werden. So lassen sich auch digitale Dienstpläne, Schichttauschbörsen oder umfassende Forecasts mit diversen HR-Kennzahlen in der Cloud abbilden. Planungsverantwortliche können die Webanwendungen auf ihrem Desktop oder Tablet nutzen und Planungsprozesse orts- und zeitunabhängig durchführen. Auch die Mitarbeitenden profitieren von der gesteigerten Flexibilität: Anträge, Verfügbarkeitsanfragen und vieles mehr landen über Apps direkt auf den mobilen Endgeräten und können unterwegs bearbeitet werden. Somit entsteht Flexibilität auch in Branchen, die durch Schicht- oder Präsenzarbeit weniger agil sind.

IT- und Datensicherheit im Blick

Datenschutz und IT-Systemsicherheit haben für Organisationen jeglicher Größe einen hohen Stellenwert. Unternehmensnetzwerke werden immer häufiger zum Angriffspunkt von Hackern und Betrugsversuchen. Denn hier liegen personenbezogene Daten von Mitarbeitenden und Kunden, die vor dem unbefugten Zugriff unbedingt geschützt werden müssen. Um an die Daten zu gelangen, wird beispielsweise der Weg über die VPN-Verbindung im Homeoffice genutzt. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die eingesetzten Cloud-Lösungen und das mobile Workforce Management über ausreichende und stets aktuelle Sicherheitsstandards verfügen. Die GFOS mbH ist ein ISO-27001-zertifiziertes Unternehmen. Die eingesetzten IT-Lösungen unterliegen daher regelmäßigen Sicherheitsaudits und höchsten Standards. So können Unternehmen darauf vertrauen, dass die Daten in einer sicheren Umgebung verarbeitet werden. Darüber hinaus liegen die Hosting-Lösungen im Dokom21 Rechenzentrum in Dortmund – der Server-Park in Deutschland stellt sicher, dass sämtliche Vorschriften zur EU-DSGVO und zum Datenschutz eingehalten werden. ■■■

Die strengen Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit haben sich auch bei Dienstreisen aufgelöst. Damit rückt neben der Sicherheit und Gesundheit der Entsandten auch deren Work-Life-Balance in den Fokus. Eine neue Studie zeigt, was Geschäftsreisende jetzt brauchen und wie digitale Tools unterstützen können.

Ein bisschen Spaß muss sein

Von Götz Reinhardt

● Beim Thema Geschäftsreisen erkennen viele Unternehmen aktuell die steigende Bedeutung von Work-Life-Balance für ihre Angestellten. Nach Zeiten der Reisebeschränkungen übt die Geschäftsreise wieder einen gewissen Reiz aus, doch seit der Pandemie ist ein ausgewogenes Verhältnis von Privatleben und Reisetätigkeit für Arbeitnehmende zunehmend wichtiger geworden. Und entsprechend zeigt sich die schöne neue Arbeitswelt vielfältig: Trends wie Work from Anywhere, Hybrid Work, Bleisure („Business und Leisure“) oder Bizcation

(„Business und Vacation“) sind längst Teil des New Normal und gehören für viele Beschäftigte zum selbstbestimmten Arbeiten.

Auf einem Business-Trip in der neuen Arbeitswelt – ob in New York oder Neuseeland – verschmelzen die Lebensbereiche oftmals sehr stark: Hier noch schnell dem kleinen Sohn trotz Zeitverschiebung per Videocall eine Gutenachtgeschichte erzählen. Dann noch eine kurze E-Mail an die Vertriebschefin. Später ein Lunch mit Partnern vor Ort. Anschließend ein Nachmittag voller Meetings – teils analog, teils

virtuell. Und später am Abend ein privates Dinner. Das ist oftmals herausfordernd für Geschäftsreisende und damit auch für die HR-Abteilung im Unternehmen, die idealerweise eine Art virtueller Reisevorbereiter und -begleiter ist.

Modernes Travelmanagement: Digital, smart, sicher

Das Reiseerlebnis wird auch durch ein gutes HR- und Geschäftsreisemanagement entscheidend mitbestimmt. Denn eines ist klar: Geschäftsreisen können die Mit-

arbeiterzufriedenheit steigern, aber nur wenn sie digital, smart und sicher gemanagt werden. Professionelles Travelmanagement kann heute nur mit reibungslosen Prozessen und digitalen Tools, die für die Mitarbeitenden komfortabel bereitgestellt werden, funktionieren. Der Anspruch: Die Mitarbeitenden reisen – wir kümmern uns um die Details.

Fünf Thesen zum Travelmanagement in der Post-Pandemiezeit

Eine aktuelles Whitepaper von Amex GBT erklärt Geschäftsreisen in der Post-Pandemiezeit zum Kern einer neuen Unternehmenskultur. Der Bereich Personal hat hier – nicht nur aufgrund der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers – eine wichtige Rolle inne. Das alles rückt das Thema Geschäftsreisen und Auslandsentsendung wieder ins Licht. Hieraus ergeben sich die folgenden fünf Thesen für ein gelungenes Travelmanagement.

1 Die digitale Transformation von HR ist mit Blick auf die Geschäftsreise zentral, um die Ziele der HR-Abteilungen zu priorisieren und die Mitarbeitererfahrung zu verbessern.

2 Die Entlastung der Personalabteilung durch die Automatisierung administrativer Aufgaben rund um Geschäftsreisen spart Zeit und sorgt für mehr Konzentration auf die Mitarbeiterbedürfnisse.

3 Positive Erfahrungen im Zuge eines Business-Trips motivieren und binden die Beschäftigten auch unterwegs.

4 Die strategische Ausrichtung von HR beim Thema Geschäftsreisen ist wichtig für einen nachhaltigen Geschäftserfolg.

5 Mitarbeiterbindung und die Talentakquise stärken entsprechende Benefits. Auch komfortable Lösungen im Kontext von Geschäftsreisen zahlen hierauf ein.

Achtsam reisen: Smarte und gesunde Entscheidungen

Die Anforderungen an Mobilität und Flexibilität haben sich während der Pandemie stark gewandelt. Auch und gerade im Geschäftsreisekontext können HR-

Verantwortliche Maßstäbe setzen und neue Standards für Work-Life-Balance und Mitarbeiterzufriedenheit schaffen. In Zeiten von hybriden Arbeitsmodellen stehen Unternehmen vor der Aufgabe, das Geschäftsreiseerlebnis zu verbessern und an neue Bedarfe anzupassen.

Denn egal ob im Büro, im Homeoffice oder auf Geschäftsreise, überall gilt: Nur motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf ihre Aufgaben und damit auf das Wesentliche fokussieren können, leisten ihren bestmöglichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Das Thema Achtsamkeit wird in diesem Zusammenhang prägend im New Normal sein, wie aktuelle Ergebnisse des Mindfulness Index, einer neuen SAP-Concur-Studie, zeigen. Die repräsentative Studie befragt jährlich Geschäftsreisende zu Privatleben, Gesundheit und Ernährung in Zusammenhang mit ihrer beruflichen Reisetätigkeit. Im Zuge dessen untersucht der Index auch,

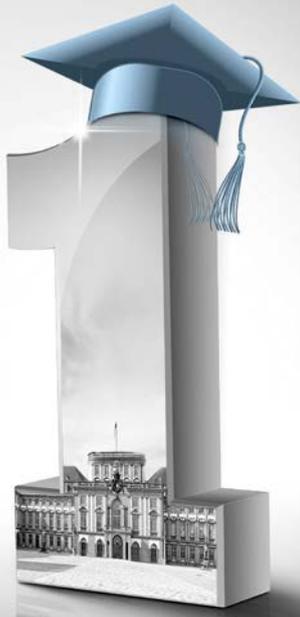
wie Arbeitgeber ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterwegs dabei unterstützen können, smarte und gesündere Entscheidungen zu treffen.

Unternehmen gestalten Geschäftsreiseerlebnisse

Die Covid-19-Pandemie brachte ganz neue Herausforderungen mit sich und Geschäftsreisen für zwei Jahre fast vollständig zum Erliegen. Was macht das mit dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Was bedeutet es für das Privat- und Berufsleben? Und was brauchen Geschäftsreisende für eine ausgewogene und zufriedenstellende Erfahrung unterwegs – gerade mit Blick auf das Arbeiten von morgen? Diesen Fragen geht der Mindfulness Index nach. Die ersten Ergebnisse zeigen: Es gibt einige Stellschrauben für Unternehmen, um Geschäftsreisenden

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.

We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
 - Mannheim Executive MBA
 - ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
 - Master in Management Analytics (Full- or Part-Time)
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
 - Mannheim Master of Accounting & Taxation
 - Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)



MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com

die Zeit unterwegs zu erleichtern und deren Wohlbefinden zu steigern.

Wenn die Reiseaktivität schon bald wieder zunimmt, müssen die Programme der Unternehmen die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden erfüllen. Denn gehören Business-Trips erstmal wieder zur Tagesordnung, bedeutet das für Beschäftigte nach vielen Monaten zu Hause eine nicht zu unterschätzende Zusatzbelastung.

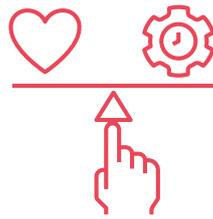
Sie müssen rechtzeitig Züge oder Flüge erwischen, wollen Wartezeiten während der Reise in der Lounge fürs Arbeiten nutzen, müssen sich am Zielort zurechtfinden und die Konzentration auf Meetings und die Arbeit vor Ort – den eigentlichen Grund der Reise – legen. Erschwerend hinzu kommen außerdem die Hygiene- und (Ein-)Reisebestimmungen des jeweiligen Landes, die es für Geschäftsreisende zu beachten gilt. All das wird die neue Reiserealität prägen und die Reisenden auf ihren Business-Trips beschäftigen. Zu den weiteren altbekannten Stressfaktoren wie etwa Belege sammeln und der Reisekostenabrechnung kommt auch noch die Nachbereitung der Termine hinzu.

Digitale Lösungen helfen hier an vielen Stellen, das Reiseerlebnis vor, während und nach der Reise zu verbessern. Sie ermöglichen ein entspannteres und flexibleres Reisen durch den Wegfall von energieraubenden administrativen Tätigkeiten vor Ort. Digitale Tools geben Freiheit bei der Gestaltung des Aufenthalts und Sicherheit durch die Gewissheit, Compliance-gerecht innerhalb der Unternehmensrichtlinien zu handeln.

Fern, aber doch zu Hause

Auch in Zeiten von Bleisure und Bizcation ist es vielen Geschäftsreisenden ein Anliegen, trotz vollem Terminkalender und Zeitverschiebung mit den Liebsten zu Hause in Verbindung zu bleiben. Wie der Mindfulness Index zeigt, können immerhin 83 Prozent gut Kontakt in die Heimat halten. Zwei Drittel der Geschäftsreisenden geben zudem an, trotz ihrer Reisetätigkeit genügend Zeit für Freunde und Familie zu haben. Dennoch haben 35 Prozent immer wieder das Gefühl, unterwegs ihre sozialen Kontakte zu vernachlässigen, 36 Prozent fühlen sich auf längeren Geschäftsreisen einsam.

Der Einfluss des Arbeitgebers und seiner digitalen Helfer ist hier nicht zu unterschätzen. Laut 48 Prozent der Be-



„WORK-LIFE-BALANCE DER DIENSTREISENDEN IST FÜR UNS WICHTIG“

Öffentlicher Dienst

69 %

Unternehmen

46 %

Angegeben ist der Anteil der Zustimmung pro Befragten-
gruppe. Quelle: VDR-Geschäftsreiseanalyse 2021.

fragten könnten Arbeitgeber noch mehr tun, um ihnen die Zeit unterwegs angenehmer zu gestalten und die (virtuellen) Kontaktmöglichkeiten nach Hause zu verbessern.

Travel Office: Geschäftsreisen flexibel verlängern

Wenn es um das Neudenken von Geschäftsreisen geht, ist auch die Zeit vor und nach einem Business-Trip von entscheidender Bedeutung für eine positive Mitarbeitererfahrung. Obwohl laut Mindfulness Index bereits gut die Hälfte der Befragten ihre Reisezeit durch Freizeit



GÖTZ REINHARDT ist Managing Director MEE für SAP-Concur-Lösungen und widmet sich besonders dem Thema digitale Transformation.

ausgleichen kann (52 Prozent), geben noch 61 Prozent an, dass eine Regelung mit offiziellen Ausgleichstagen angenehmer für sie wäre.

Auch die Wünsche nach Selbstbestimmung und Bleisure werden deutlich: 49 Prozent der Befragten können zwar schon Urlaub vor Ort an ihre Geschäftsreise anhängen, gut die Hälfte sieht dennoch Raum für Verbesserungen. Die Mehrheit wünscht sich, dass sie Geschäftsreisen flexibler durch einen privaten Urlaub verlängern kann (52 Prozent) und dass Geschäftsreisen wegfallen, die in das Wochenende hineinragen (56 Prozent).

Die Arbeitswelt neu denken heißt, auch Geschäftsreisen neu denken

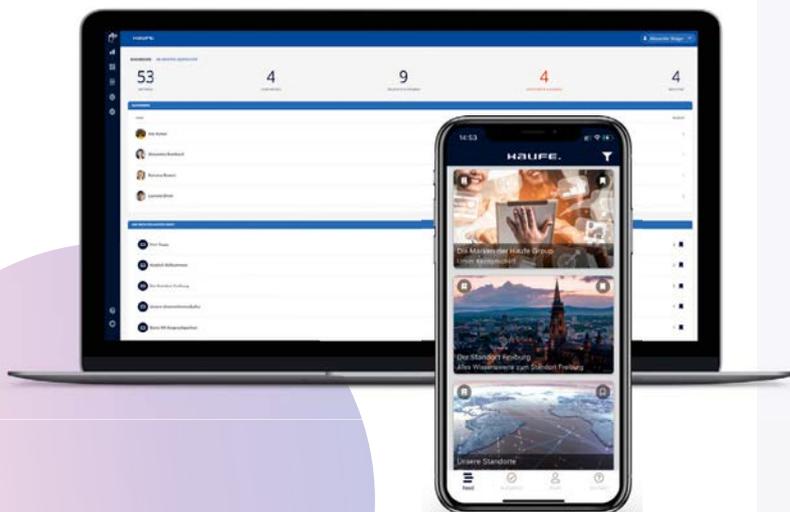
Die Gestaltung der Work-Life-Balance auf Geschäftsreisen ist für Unternehmen ein zentraler Hebel zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei gibt es offenbar noch Nachholbedarf, wie die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2021 in Zusammenarbeit mit der SAP-Concur-Organisation zeigt.

Demnach haben nur 52 Prozent der Organisationen in Deutschland die Relevanz der Work-Life-Balance im Zusammenhang mit Business-Trips erkannt. In Organisationen des öffentlichen Sektors sind es immerhin 69 Prozent, in Unternehmen hingegen bewertet nicht einmal die Hälfte (46 Prozent) der Befragten das Thema als wichtig. Handlungsdruck und Gestaltungsspielraum für HR-Verantwortliche sind also groß.

All diese Entwicklungen zeigen: Es ist an der Zeit, die Arbeitswelt und damit auch Geschäftsreisen neu zu denken. Und das vor allem digital zu unterstützen. Mit den richtigen digitalen Tools kann das Geschäftsreisemanagement für HR-Abteilungen konsequent vereinfacht und alltäglich anfallende Prozesse automatisiert werden. Durch die Integration von Daten nahezu in Echtzeit können Unternehmen Transparenz über die Finanzen schaffen, ihre Compliance im Sinne der verantwortungsvollen Unternehmensführung verbessern, die Reisesicherheit und letztlich die Mitarbeiterzufriedenheit enorm steigern. Das gelingt, indem sie die Beschäftigten gleichermaßen gesund und glücklich halten – auch und gerade auf Geschäftsreisen. ■■■

STARTKLAR MIT HAUFE MY ONBOARDING

Erfolgreiches und strukturiertes
Onboarding neuer Mitarbeiter ab
der Vertragsunterschrift



Wirkungsvolle Unterstützung für neue Mitarbeiter:

- › Digitale Onboarding Prozesse
- › Erfolgreiche Einarbeitung & Integration
- › Begeisternde Onboarding Experience

Jetzt informieren
www.myonboarding.de

HR-Master- studiengänge im Überblick

Personalmanager und Personalmanagerinnen sind gefragt wie nie. Um wachsen zu können, benötigen Unternehmen dringend neue HR-Fachleute, am besten mit Spezialisten-Know-how. Ein berufsbegleitendes Masterstudium eröffnet neue Karriereperspektiven. Eine Übersicht.

Von Daniela Furkel

● Mit dem zunehmenden Fachkräftemangel kommen viele HR-Abteilungen an ihre Grenzen und suchen selbst nach Verstärkung. Aber nicht nur Fachleute mit Kenntnissen in Recruiting, und Employer Branding sind gefragt, sondern auch Personen, die Know-how in Organisations- und Personalentwicklung, Nachfolgeplanung oder Talent Management mitbringen. Laut dem Hays-Fachkräfte-Index aus dem ersten Quartal 2022 sind die Stellenausschreibungen für Personalерinnen und Personalер innerhalb von drei Monaten um 128 Prozentpunkte angestiegen – eine gute Ausgangslage, um sich im HR-Bereich weiterzuentwickeln, zu spezialisieren oder auch als Quereinsteigerin oder Quereinsteiger in die Personalabteilung zu wechseln.

Ein Master in HR-Management ermöglicht einen lohnenden Karriereschritt und eröffnet gleichzeitig interessante neue Perspektiven, sei es durch die Erweiterung der Kenntnisse in der Organisations- oder Personalentwicklung, die Weiterentwicklung im internationalen Kontext oder durch die Übernahme strategischer HR-Themen. Für diejenigen Personen, die bereits im HR-Bereich tätig sind, bietet sich ein berufsbegleitendes Masterstudium an. So können sie ihre Kenntnisse erweitern, ohne für längere Zeit im Job aussetzen zu müssen. Sie können eigene Praxisfragen ins Studium einbringen und sich Schritt für Schritt in einem neuen anspruchsvolleren Aufgabengebiet weiterentwickeln.

Bei der Wahl eines geeigneten Studiengangs sollten sich die Interessenten nicht nur von den Studiengebühren und der Akkreditierung leiten lassen, sondern auf jeden Fall auch einen Blick auf die Studieninhalte werfen. Diese können von Hochschule zu Hochschule stark variieren. Auch die Verteilung der Präsenzzeiten, die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer pro Semester, das Betreuungsverhältnis von Lehrenden und Studierenden, die fachliche Expertise und Bekanntheit der Lehrenden sowie der Auslands- oder Praxisanteil stellen wichtige Entscheidungskriterien dar.

Die nebenstehende Tabelle bietet einen Überblick über berufsbegleitende HR-Masterstudiengänge. Diese setzen häufig ein abgeschlossenes Grundstudium sowie Berufserfahrung im HR-Bereich voraus und manchmal zudem die erfolgreiche Teilnahme an einer Eignungsprüfung. Eine vollständige Übersicht inklusive Vollzeitmaster und Teilnahmevoraussetzungen finden Sie in der Personalmagazin-App. ■

Berufsbegleitende Masterstudiengänge mit Schwerpunkt Personalmanagement

Anbieter	Studiengang	Abschluss	Dauer	Kosten	Akkreditierung	Studienort
Akademie der Ruhr-Universität www.akademie.rub.de	Human Resource Management	M.A.	4 Semester	15.900 €	AQAS	Bochum
CBS International Business School www.cbs.de	Personal- & Changemanagement	M.A.	5 Semester	2.970 € Semestergebühr	IACBE	Mainz, Aachen, Brühl oder Neuss
Euro-FH Europäische Fernhochschule Hamburg www.euro-fh.de	Human Resource Management	M.A.	24 oder 32 Monate	335 € monatlich	FIBAA	Fernstudium
Fachhochschule der Wirtschaft FHDW www.fhdw.de	Human Resource Management	M.A.	5 Semester	595 € monatlich, 2.400 € Prüfungsgebühr	FIBAA	Bielefeld, Paderborn
Fachhochschule des Mittelstands FHM www.fh-mittelstand.de	Personal- und Kommunikationspsychologie	M.Sc.	6 Trimester	495 € monatlich	FIBAA	Online-Studiengang
FH Burgenland www.fh-burgenland.at	Human Resource Management und Arbeitsrecht	M.A.	4 Semester	keine	AQ Austria	Eisenstadt (AT)
FOM Hochschule www.fom.de	Human Resource Management	M.Sc.	4 Semester	10.500 €	FIBAA	Berlin, Dortmund, Düsseldorf, München, Stuttgart oder weitere
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg www.fau.de	Organisations- und Personalentwicklung	M.A.	4 Semester	11.000 €	Stiftung Akkreditierungsrat	Erlangen
Hochschule Fresenius www.hs-fresenius.de	Human Resources Management	M.A.	5 Semester	395 € monatlich	Wissenschaftsrat	Hamburg, Köln, München oder Wiesbaden
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen HfWU www.hfwu.de	Wirtschaftspsychologie & Human Resource Management	M.Sc.	3 Semester	10.800 €	AQAS	Nürtingen

Fortsetzung auf S. 76

Berufsbegleitende Masterstudiengänge mit Schwerpunkt Personalmanagement

Anbieter	Studiengang	Abschluss	Dauer	Kosten	Akkredittierung	Studienort
Hochschule Koblenz www.hs-koblenz.de	Human Resource Management	M.A.	5 Semester	2.750 € Semestergebühr, 105 € Sozialbetrag pro Semester	AQAS	Koblenz und Fernstudium
Hochschule Osnabrück www.hs-osnabrueck.de	Führung und Organisation	M.A.	6 Semester	314,53 € Semesterbeitrag + 1.800 € Semestergebühr	ACQUIN	Lingen (Ems)
IAW Ruhr-Universität Bochum www.iaw.ruhr-uni-bochum.de	Organizational Management (Spezialisierung „Human Resources und Kompetenzmanagement“)	M.A.	6 Semester	9.000 €	AQAS	Bochum
International School of Management ISM www.ism.de	Human Resources Management & Digital Transformation	M.A.	5 Semester	575 € monatlich	FIBAA	Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln, Stuttgart, Berlin
IOM Steinbeis-Hochschule www.steinbeis-iom.de	Business Management	M.Sc.	4-6 Semester	20.900 €	FIBAA	Berlin, Wien, USA/Kanada
Nordakademie Hochschule der Wirtschaft www.nordakademie.de	HR-Management & Wirtschaftspsychologie	M.Sc.	24 Monate	498 € monatlich	FIBAA	Hamburg
Technische Universität Kaiserslautern, DISC www.zfuv.uni-kl.de	Personalentwicklung	M.A.	4 Semester	890 € Semestergebühr, 102 € Sozialbetrag pro Semester	ACQUIN	Fernstudium
Universität der Bundeswehr München www.unibw.de	Personalentwicklung	M.A.	27 Monate	14.800 €	keine Angabe	Neubiberg
WWU Weiterbildung Universität Münster www.weiterbildung.uni-muenster.de	Führung und Personalmanagement	M.A.	5 Semester	16.700 €	AQAS	Münster

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:

- **Geschenkemanager** zur prüfungssicheren & effizienten Dokumentation von Geschenken
- **Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens- und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnisgenerator** zur Erstellung rechtssicherer Arbeitszeugnisse



haufe.de/platin

0800 50 50 445 (kostenlos)

Inklusion beginnt bei der Einstellung

Die Praxis zeigt, dass in vielen Unternehmen Unsicherheiten hinsichtlich des richtigen Umgangs mit Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen bestehen. Ein rechtssicheres Bewerbermanagement gewährleistet, dass im Einstellungsprozess keine unnötigen Fehler passieren und die Rechte von Schwerbehinderten gewahrt werden.

Von Sarah Pieper und Nadine Seidel

● Das Bewerbermanagement stellt einen wesentlichen Faktor für die Attraktivität des Arbeitgebers dar und bildet zugleich den Grundstein für eine wertschätzende, effektive und auf Dauer angelegte Zusammenarbeit. Es umfasst den Prozess, beginnend bei der Personalbedarfsplanung über die Personalbeschaffung, eingeleitet durch interne und externe Maßnahmen, bis hin zum Umgang mit eingehenden Bewerbungen, dem Auswahlverfahren und der Absage oder Einstellung. Umso wichtiger ist es, diesen Prozess nicht nur betriebstauglich, sondern auch rechtssicher zu gestalten, um etwaige Verfahrens- und Formfehler sowie Schadensersatz- und/oder Entschädigungsansprüche nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu verhindern.

Rechte der schwerbehinderten Menschen nach dem SGB IX

Die Regelungen des neunten Sozialgesetzbuches (SGB IX) dienen dazu, Menschen mit Behinderungen oder von Behinderung bedrohten Menschen Leistungen zu gewähren, um ihre Selbstbestimmung und ihre volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu fördern und Benachteiligungen zu vermeiden. Dabei sind schwerbehinderte Menschen im Sinne des § 2 SGB IX Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können. Eine Schwerbehinderung wird ab einem Grad der Behinderung von mindestens 50 angenommen. Eine Gleichstellung mit schwerbehinderten Menschen wird ab einem Grad der Behinderung von weniger als 50, aber mindestens 30 angenommen. Insbesondere der dritte Teil des SGB IX befasst sich mit den Rechten der Schwerbehinderten und ihnen Gleichgestellten im Arbeitsleben. Mit diesen Schutzvorschriften korrelieren eine Reihe von Pflichten für den Arbeitgeber wie Informations- und Meldepflichten, aber auch Beteiligungspflichten der Schwerbehindertenvertretung (SBV) und des Betriebs- oder Personalrats (BR/PR), welche bei einer Verletzung straf- und/oder bußgeldbewehrt sein können. Eine der zentralen Vorschriften ist die Pflicht des



Arbeitgebers zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen gemäß § 154 SGB IX. Danach hat der Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen im Sinne des SGB IX wenigstens fünf Prozent schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Kommt er dieser Pflicht nicht nach, hat er für jeden unbesetzten Arbeitsplatz für schwerbehinderte Menschen jährlich eine Ausgleichsabgabe zu zahlen. Diese Zahlung entbindet ihn jedoch nicht von der eigentlichen Beschäftigungspflicht.

Des Weiteren treffen den Arbeitgeber auch Dokumentations- und Mitteilungspflichten gegenüber der Agentur für Arbeit und dem Integrationsamt. Er hat zum Beispiel für jeden Betrieb ein Verzeichnis über die bei ihm beschäftigten schwerbehinderten, ihnen gleichgestellten behinderten Menschen und sonstigen anrechnungsfähigen Personen zu führen und dies auf Verlangen der Agentur für Arbeit vorzulegen. Gegenüber dem Integrationsamt trifft den Arbeitgeber unter anderem die Pflicht, die

Person der Schwerbehindertenvertretung und deren Stellvertreter unverzüglich nach deren Wahl sowie den Inklusionsbeauftragten nach dessen Benennung mitzuteilen. Die Schwerbehindertenvertretung hat unter anderem die Aufgabe, die Eingliederung schwerbehinderter Menschen im Betrieb zu fördern, ihre Interessen zu vertreten und die Einhaltung ihrer Rechte zu überwachen.

Pflichten bei der Personalplanung

Nach Feststellung des Personalbedarfs und beim Verfassen des Anforderungsprofils, mithin noch vor der Ausschreibung, hat der Arbeitgeber zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldeten schwerbehinderten Menschen, besetzt werden können. Der Arbeitgeber hat zunächst zu prüfen, ob sich der konkrete Arbeitsplatz an sich für einen schwerbe-

hinderten Menschen eignet. Dies dürfte häufig der Fall sein, denn der Arbeitgeber hat insbesondere zu berücksichtigen, ob eventuelle zur Schwerbehinderung führende Erkrankungen und damit einhergehende Einschränkungen im Arbeitsleben durch Arbeitshilfen im Sinne des SGB IX überbrückt werden können. Bereits bei dieser Prüfung ist die SBV zu beteiligen. Die Prüfpflicht gilt unabhängig davon, ob der Arbeitgeber seine Pflichtquote erfüllt. Nach erfolgter Prüfung hat der Arbeitgeber frühzeitig Kontakt mit der Agentur für Arbeit aufzunehmen, damit diese konkrete Vermittlungsvorschläge unterbreiten kann. Dies dürfte gerade dann, wenn das Bewerbungsverfahren durch Schalten einer Stellenanzeige sowie erste Einladungen bereits fortgeschritten ist, nicht mehr möglich sein. Erst letztes Jahr hat das LAG Köln entschieden, dass eine Stellenausschreibung, welche über einen privat beauftragten Dienstleister automatisch an die Online-Jobbörse der Agentur für Arbeit weitergeleitet wurde, nicht das

Kriterium der aktiven Kontaktaufnahme erfüllt. Der Arbeitgeber hatte weder einen Vermittlungsauftrag erteilt, noch existierte ein Kooperationsvertrag. Beides wäre eine sach- und zweckgerechte Kontaktaufnahme gewesen, um sicherzustellen, dass die zuständige Vermittlungsperson Kenntnis erlangt. Diese Pflichtverletzung begründet keinen Einstellungsanspruch. Gleichwohl können hieraus Ansprüche des schwerbehinderten Menschen nach dem AGG resultieren.

Praxistipp: Setzen Sie sich zunächst mit Ihrem Ansprechpartner bei der Agentur für Arbeit in Verbindung, und stimmen Sie das weitere Vorgehen im Rahmen Ihres Bewerbungsverfahrens ab.

Nach erfolgter Kontaktaufnahme unterbreitet die Agentur für Arbeit den Arbeitgebern Vermittlungsvorschläge. Nach deren Eingang hat der Arbeitgeber die SBV sowie den BR/PR hierüber unmittelbar zu unterrichten und anzuhören.

Gut zu wissen: Die Beauftragung eines Dienstleisters zur Stellenausschreibung und Personalsuche entbindet den Arbeitgeber nicht von seinen Pflichten nach dem SGB IX.

Formulieren von Stellenanzeigen

Bei der Erstellung von Stellenanzeigen müssen Arbeitgeber darauf achten, dass diese keine diskriminierenden Formulierungen enthalten. Die Stellenanzeige darf nicht auf das Geschlecht, die Rasse oder ethnische Herkunft, die Religion oder Weltanschauung, die Behinderung, das Alter oder die sexuelle Veranlagung abstellen. Es besteht aber keine Pflicht, in einer Stellenanzeige den Hinweis aufzunehmen, dass schwerbehinderte Menschen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden.

Zur Vermeidung von Diskriminierungen von schwerbehinderten Menschen sollte in Stellenanzeigen auf Formulierungen wie „kerngesund“ oder „körperlich voll belastbar“ verzichtet werden. Dahingehend stellt die Formulierung „flexibel und belastbar“ nach Auffassung des LAG Nürnberg noch kein Indiz für eine Diskriminierung dar. Das Gericht be-

gründete dies in dem konkreten Einzelfall damit, dass es „sich um allgemein verwendete Floskeln handelt, die die Selbstverständlichkeit deutlich machen sollen, dass für ein vielfältiges Aufgabengebiet auch erhebliches Engagement verlangt wird“. Arbeitgeber sollten generell Formulierungen vermeiden, die auch nur einen Anschein einer Diskriminierung erwecken könnten. Es empfiehlt sich, objektiv entscheidende körperliche oder gesundheitliche Anforderungen an die zu vergebende Stelle nur in das Anforderungsprofil aufzunehmen. Anhand dessen kann die Geeignetheit der Bewerberinnen und Bewerber geprüft und festgestellt werden. Enthalten Stellenanzeigen Diskriminierungen zum Nachteil von schwerbehinderten Menschen, riskieren Arbeitgeber, Schadensersatz und/oder Entschädigung zahlen zu müssen.

Umgang mit eingehenden Bewerbungen

Nach Eingang der Bewerbung eines schwerbehinderten Menschen sind unmittelbar die SBV sowie der BR/PR zu unterrichten und anzuhören. Das LAG Düsseldorf befasste sich mit der Frage, wann eine unmittelbare Unterrichtung vorliegt. Es entschied, dass die Bewerbung ohne weitere Zwischenschritte direkt an die Schwerbehindertenvertretung

weitergeleitet werden muss. Nur so kann der Schutz vor Benachteiligung im Bewerbungsverfahren gewährleistet werden. Stattdessen hatte die Personalabteilung im entschiedenen Fall die Bewerbung zunächst an die Fachabteilung übermittelt, welche nach einer Prüfung entschied, dass der schwerbehinderte Bewerber für die Position fachlich nicht geeignet sei. Erst anschließend erfolgte eine Weiterleitung an die SBV. Auch ein solcher Verstoß kann ein Indiz für eine Diskriminierung darstellen.

Praxistipp: Auf ein Verschulden kommt es bei Entschädigungsansprüchen nach dem AGG nicht an. Der Arbeitgeber kann sich solcher Ansprüche deshalb nicht mit der Begründung entziehen, Mitarbeitende hätten den festgelegten unternehmensinternen Prozess nicht eingehalten.

Das Auswahlverfahren

Im Rahmen des Auswahlverfahrens hat die SBV bei Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen ein Recht auf Einsichtnahme in die entscheidungsrelevanten Teile der Bewerbungsunterlagen und auf Teilnahme am Bewerbungsgespräch. Umstritten ist, was unter die Formulierung „entscheidungsrelevante Teile der Bewerbungsunterlagen“ fällt. Nach weit-

Checkliste

- Prüfpflicht des Arbeitgebers
 - nach Entscheidung Arbeitsplatz zu besetzen/zu schaffen: Beteiligung der SBV (noch vor der Ausschreibung)
 - Prüfung der Anforderungen des Arbeitsplatzes/Erstellen einer Arbeitsplatzbeschreibung (Weiterleitung an die SBV)
 - ggf. Beseitigung von Barrieren
- Kontaktaufnahme mit der Agentur für Arbeit
- unmittelbare Unterrichtung der SBV sowie des BR/PR über eingehende Vermittlungsvorschläge von der Agentur für Arbeit
- Hinzuziehung der SBV bei eingehenden Bewerbungen schwerbehinderter Menschen (Weiterleitung Unterlagen und Teilnahme an Gesprächen)
- ggf. Durchführung des Erörterungsverfahrens bei Vorliegen der Voraussetzungen nach § 164 Abs. 1 S. 7-9 SGB IX
- ggf. Begründung der Absage

verbreiteter Auffassung umfasst dies sowohl die Bewerbungsunterlagen der schwerbehinderten Menschen als auch der nicht schwerbehinderten Menschen, da die Schwerbehindertenvertretung nur durch den Vergleich der Bewerbungsunterlagen aller Bewerber das Vorliegen einer Ungleichbehandlung wegen Behinderung beurteilen kann. Die Gesetzesbegründung fordert bei der Beurteilung, was entscheidungsrelevant ist, eine Abwägung insbesondere der Interessen und Persönlichkeitsrechte der Mitbewerber mit dem Interesse der SBV. Daher ist es folgerichtig, dass die SBV prinzipiell auch an Bewerbungsgesprächen nicht schwerbehinderter Bewerber teilnehmen darf.

Arbeitgeber stellen sich bei Durchführung der Bewerbungsgespräche oft die Frage, ob sie nach einer vorhandenen Schwerbehinderung fragen dürfen. Nach herrschender Meinung ist dies jedoch grundsätzlich unzulässig. Die Bewerber müssen diese Frage daher nicht beziehungsweise nicht wahrheitsgemäß beantworten. Arbeitgeber dürfen aber tätigkeitsbezogene Fragen im Sinne des § 8

AGG stellen. Sie können Bewerber etwa bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten im Bewerbungsgespräch befragen, ob die Erfüllung dieser Tätigkeiten für sie möglich ist. Wichtig ist, dass diese Frage nicht auf die Schwerbehinderung als solche, sondern lediglich auf eventuell vorhandene körperliche Beschwerden zielt.

Hinweis: Öffentliche Arbeitgeber treffen im Bewerbungsverfahren nach § 165 SGB IX besondere Pflichten. Hierzu zählt insbesondere die Einladung schwerbehinderter Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch, sofern ihnen die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt.

Die Frage nach einer Schwerbehinderung bleibt in der Regel auch innerhalb der ersten sechs Monate des Arbeitsverhältnisses unzulässig. Zulässig wird die Frage, wenn das Arbeitsverhältnis mehr als sechs Monate bestanden hat. Erst dann haben Arbeitgeber wegen ihrer Pflichten unter anderem aus § 1 Abs. 3 KSchG sowie § 168 SGB IX ein berechtigtes Interesse zu erfahren, ob eine Schwerbehinderung vorliegt.

Abschluss des Bewerbungsverfahrens

Das Bewerbungsverfahren schließt mit der Entscheidung des Arbeitgebers, ob der schwerbehinderte Mensch eingestellt oder eine Absage erteilt wird. Bevor diese Entscheidung durch den Arbeitgeber getroffen wird, hat eine weitergehende Beteiligung der SBV und des BR/PR zu erfolgen. Gemäß § 164 Abs. 1 S. 7 SGB IX ist die Entscheidung des Arbeitgebers unter Darlegung der Gründe zu erörtern, wenn er seine Beschäftigungspflicht nicht erfüllt und die SBV oder der BR/PR mit der beabsichtigten Entscheidung nicht einverstanden ist. Dabei wird der betroffene schwerbehinderte Mensch angehört. Im Anschluss daran sind alle Beteiligten über die vom Arbeitgeber getroffene Entscheidung unter Darlegung der Gründe unverzüglich zu unterrichten.

Praxistipp: Dokumentieren Sie nicht nur für diesen Fall die zur Ablehnung führenden Gründe – gerade auch für eine mögliche Klage auf Schadensersatz-/Entschädigung nach dem AGG ist dies relevant.

In Literatur und Rechtsprechung stark umstritten ist derzeit die Frage, ob eine Absage gegenüber einem schwerbehinderten Menschen stets zu begründen ist. Für den Fall, dass der Arbeitgeber die Beschäftigungsquote nicht erfüllt und die SBV mit der ablehnenden Entscheidung nicht einverstanden ist, ist diese Frage bereits geklärt. Es besteht eine Begründungspflicht. Relevanz erhält die Frage jedoch für den Fall, wenn die SBV mit der Absage einverstanden ist oder überhaupt keine SBV und/oder kein BR oder PR gebildet wurde. Insoweit gibt es bisher keine abschließende arbeitsgerichtliche Entscheidung, ob eine Begründungspflicht besteht. Dieser Streit wird Arbeitgeber daher zunächst immer wieder vor Herausforderungen stellen. Entscheidet sich der Arbeitgeber für eine Begründung, obwohl er hierzu gegebenenfalls nicht verpflichtet ist, darf diese wiederum keine Diskriminierungsmerkmale enthalten.

Konsequenzen für die Praxis

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass den Arbeitgeber im Rahmen des Bewerbungsverfahrens zahlreiche Verpflichtungen im Umgang mit schwerbehinderten Bewerbern treffen, die bei Nichtbeachtung sowohl erhebliche Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche als auch Bußgelder nach sich ziehen können. Davon unabhängig schaden Verfahrens- und Formfehler in diesem Bereich dem Ansehen als attraktiver Arbeitgeber, der sich gerade durch Themen wie Diversität und Inklusion auszeichnen kann.

In der betrieblichen Praxis ist es daher unumgänglich, Bewerbungsprozesse derart zu definieren und zu gestalten, dass die zu beteiligten Stellen ordnungsgemäß einbezogen werden. Hierzu kann beispielsweise auch der Abschluss einer Inklusionsvereinbarung dienen.

Nachdem der Arbeitgeber einen schwerbehinderten Menschen eingestellt hat, unterliegt er selbstverständlich weiterhin dem Diskriminierungsverbot und hat zahlreiche Besonderheiten wie zum Beispiel den Anspruch auf Zusatzurlaub von fünf Arbeitstagen sowie den besonderen Kündigungsschutz zu beachten. Der Arbeitgeber muss daher auch bei der Durchführung des Arbeitsverhältnisses besondere Sorgfalt walten lassen. ■



SARAH PIEPER ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht in der Fachanwaltskanzlei Wittig Ünalp PartGmbH am Standort Hamburg. Sie hat berufsbegleitend den Studiengang Master of Laws „Arbeitsrecht und Personalmanagement“ absolviert.



NADINE SEIDEL ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht in der Fachanwaltskanzlei Wittig Ünalp PartGmbH und leitet den Kanzleistandort in Berlin.

Betriebsratsschulungen beschäftigen immer wieder die Arbeitsgerichte. Welche Grundkenntnisse braucht ein Betriebsratsmitglied und welche Spezialkenntnisse sind notwendig?

Von Bernd Weller

Betriebsratsschulungen – wie viele Extras dürfen es sein?



● Die neuen Betriebsratsgremien sind gewählt. Im unmittelbaren Anschluss an die Konstituierung der neuen Gremien kommt klassischerweise ein Thema auf die Tagesordnung, das ein verlässlicher Auslöser für innerbetriebliche Streitigkeiten zwischen Betriebsratsgremium, einzelnen Betriebsratsmitgliedern, Ersatzmitgliedern des Betriebsrats und dem Arbeitgeber ist – die Teilnahme an Betriebsratsschulungen. Anlass genug, sich dem Thema einmal allgemein und unter Beachtung der „klassischen“ Streitpunkte zu nähern:

Rechtliche Grundlage des Schulungsanspruchs

Das Betriebsverfassungsgesetz kennt zwei unterschiedliche Anspruchsgrundlagen für Teilnahme an Schulungsmaßnahmen; zentrale Norm ist insoweit § 37 BetrVG.

- § 37 Abs. 6 BetrVG sieht einen Anspruch des Betriebsratsgremiums auf Fortbildung der Gremiumsmitglieder vor.
- § 37 Abs. 7 BetrVG hingegen sieht einen individuellen Anspruch auf Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen für jedes einzelne Gremiumsmitglied vor.

Der Natur dieser Ansprüche als Gremiums- oder individueller Anspruch geschuldet, gibt es einen wesentlichen Unterschied in der Geltendmachung zwischen beiden Anspruchsgrundlagen:

- Beim Anspruch nach § 37 Abs. 6 BetrVG muss das Betriebsratsgremium – nach ordnungsgemäßer Ladung – einen Beschluss darüber fassen,
 - welches Betriebsratsmitglied
 - zu welchem Zeitpunkt
 - an welcher konkreten Schulungsmaßnahme
 - an welchem Schulungsort und
 - zu welchen Kosten teilnimmt.
- Beim Anspruch nach § 37 Abs. 7 BetrVG hingegen entscheidet das jedes Betriebsratsmitglied für sich und alleine.

Gerade bei Gremien, die aus unterschiedlichen, konkurrierenden Fraktionen bestehen, sind Konflikte bei der Inanspruchnahme von § 37 Abs. 6 BetrVG vorprogrammiert. Hier ist eine Mehrheitsfraktion schnell in der Versuchung, mittels der eigenen Stimmenmehrheit Fortbildungen für die Mitglieder der Mehrheitsfraktion großzügig vorzusehen, den oppositionellen Minderheitsfraktionen hingegen solche Schulungen vorzuenthalten.

Gleichwohl sieht das BetrVG hier keine Regelung dazu vor, dass Abstimmungen über solche Schulungsmaßnahmen etwa unter Berücksichtigung des Minderheitsschutzes getroffen werden müssten. Vielmehr gilt das normale Mehrheitsquorum. Gerade wegen des § 37 Abs. 7 BetrVG besteht auch kein – jedenfalls kein signifikanter – Bedarf für einen solchen Minderheitenschutz. Jedes Mitglied des Betriebsrats hat schließlich einen individuellen Fortbildungsanspruch, der immerhin pro vierjähriger Amtsperiode eine kumulierte Fortbildung von drei Wochen (bei erstmaliger Wahl vier Wochen) vorsieht.

Ersatzmitglieder

Häufiger Streitpunkt ist die Frage, ob Ersatzmitglieder ebenfalls ein Recht auf Teilnahme an Schulungen haben. Insoweit ist das Gesetz einigermaßen klar – die Schulungsansprüche stehen

§ 37

Ehrenamtliche Tätigkeit, Arbeitsversäumnis

- (1) Die Mitglieder des Betriebsrats führen ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt.
- (2) Mitglieder des Betriebsrats sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts zu befreien, wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist.
- (3) Zum Ausgleich für Betriebsratsstätigkeit, die aus betriebsbedingten Gründen außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen ist, hat das Betriebsratsmitglied Anspruch auf entsprechende Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts. Betriebsbedingte Gründe liegen auch vor, wenn die Betriebsratsstätigkeit wegen der unterschiedlichen Arbeitszeiten der Betriebsratsmitglieder nicht innerhalb der persönlichen Arbeitszeit erfolgen kann. Die Arbeitsbefreiung ist vor Ablauf eines Monats zu gewähren; ist dies aus betriebsbedingten Gründen nicht möglich, so ist die aufgewendete Zeit wie Mehrarbeit zu vergüten.
- (4) Das Arbeitsentgelt von Mitgliedern des Betriebsrats darf einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit nicht geringer bemessen werden als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Dies gilt auch für allgemeine Zuwendungen des Arbeitgebers.
- (5) Soweit nicht zwingende betriebliche Notwendigkeiten entgegenstehen, dürfen Mitglieder des Betriebsrats einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit nur mit Tätigkeiten beschäftigt werden, die den Tätigkeiten der in Absatz 4 genannten Arbeitnehmer gleichwertig sind.
- (6) Die Absätze 2 und 3 gelten entsprechend für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind. Betriebsbedingte Gründe im Sinne des Absatzes 3 liegen auch vor, wenn wegen Besonderheiten der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung die Schulung des Betriebsratsmitglieds außerhalb seiner Arbeitszeit erfolgt; in diesem Fall ist der Umfang des Ausgleichsanspruchs unter Einbeziehung der Arbeitsbefreiung nach Absatz 2 pro Schultag begrenzt auf die Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers. Der Betriebsrat hat bei der Festlegung der zeitlichen Lage der Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen die betrieblichen Notwendigkeiten zu berücksichtigen. Er hat dem Arbeitgeber die Teilnahme und die zeitliche Lage der Schulungs- und Bildungsveranstaltungen rechtzeitig bekannt zu geben. Hält der Arbeitgeber die betrieblichen Notwendigkeiten für nicht ausreichend berücksichtigt, so kann er die Einigungsstelle anrufen. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- (7) Unbeschadet der Vorschrift des Absatzes 6 hat jedes Mitglied des Betriebsrats während seiner regelmäßigen Amtszeit Anspruch auf bezahlte Freistellung für insgesamt drei Wochen zur Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, die von der zuständigen obersten Arbeitsbehörde des Landes nach Beratung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände als geeignet anerkannt sind. Der Anspruch nach Satz 1 erhöht sich für Arbeitnehmer, die erstmals das Amt eines Betriebsratsmitglieds übernehmen und auch nicht zuvor Jugend- und Auszubildendenvertreter waren, auf vier Wochen. Absatz 6 Satz 2 bis 6 findet Anwendung.

nur dem Gremium und seinen (ordentlichen) Mitgliedern zu, nicht den Ersatzmitgliedern. Das Ersatzmitglied hat es ja – mangels hinreichender Stimmenanzahl bei der Wahl – gerade nicht geschafft, ordentlich gewähltes Mitglied des Gremiums zu werden. Allerdings gilt auch hier der alte Grundsatz „keine Regel ohne Ausnahme“. Namentlich dann, wenn ein Ersatzmitglied faktisch dauerhaftes Mitglied des Betriebsratsgremiums ist (etwa wenn ein dauerhaft erkranktes ordentliches Betriebsratsmitglied über einen längeren Zeitraum vertreten werden muss oder aber wenn wegen der Größe des Betriebsratsgremiums und Vielfalt der Verhinderungsgründe faktisch das erste Ersatzmitglied bei jeder Sitzung ad hoc nachrückt), hat auch dieses Betriebsratsmitglied Anspruch auf Fortbildung gemäß § 37 BetrVG (vergleiche dazu LAG Hessen, Beschluss vom 17. Januar 2022, Az. 16 TaBV 99/21).

Erforderlichkeitsmaßstab – Kostenschonung des Arbeitgebers

Die Fortbildungsmaßnahmen für Betriebsräte begründen einen erheblichen Kostenblock für den Arbeitgeber. Es ist daher nicht verwunderlich, dass immer wieder heftiger Streit darum entbrennt,

- welches/wie viele Betriebsratsmitglieder
- zu welchem Zeitpunkt,
- zu welchem Thema,
- zu welchen Kosten,
- mit welcher Unterbringung und
- zu welchen Reisekosten

an einer Schulungsmaßnahme teilnehmen darf. Letztlich müssen sich all diese Fragen an dem Maßstab des § 40 BetrVG messen lassen. Da Betriebsratsgremien oder -mitglieder durch § 37 BetrVG faktisch in die Lage versetzt sind, Kosten zulasten anderer Personen (nämlich des Arbeitgebers) auszulösen, muss es hier ein objektives Korrektiv geben. Dies ist die Erforderlichkeitsschwelle nach § 40 BetrVG. Das BAG (Bundesarbeitsgericht) hat insoweit immer im Auge, dass hier ein Dritter die Zeche zu zahlen hat und prüft daher durchaus streng. So müssen Betriebsratsmitglieder bei Reise und Übernachtung interne Reise Richtlinien entsprechend beachten (BAG, Beschluss vom 17. September 1974, Az. 1 ABR 98/73) und auf Kostenschonung achten, auch wenn dies im Einzelfall zu Unbequemlichkeiten für die reisenden Betriebsratsmitglieder führt (BAG zur Verpflichtung, Fahrgemeinschaften zu bilden: Beschluss vom 24. Oktober 2018, Az. 7 ABR 23/17). Auch müssen Eigenaufwendungen sowie der



BERND WELLER, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, ist Partner der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek und leitet die Praxisgruppe Arbeitsrecht gemeinsam mit Astrid Reich. Er berät ausschließlich auf Unternehmensseite vor allem zu betriebsverfassungsrechtlichen Fragestellungen.

abendliche Alkoholenuss an der Hotelbar des Seminarortes von Betriebsratsmitgliedern selbst getragen werden.

Großzügiger ist das Bundesarbeitsgericht bei der Auswahl der Themen. Hier kann dem Arbeitgeber naturgemäß kein Zensurrecht eingeräumt werden. Dem Betriebsrat steht daher ein weiter Beurteilungsspielraum zu. Allerdings muss es in der Tat Anknüpfungspunkte dafür geben, dass das im Seminar vermittelte Wissen vollständig oder wenigstens zum überwiegenden Teil im Betrieb erforderlich ist. Die Buchung eines Seminars, das überwiegend nicht erforderliche Inhalte vermittelt (beispielsweise tarifrechtliche Rechtsprechung in einem tariflich nicht gebundenen Unternehmen), kann dann zu einer teilweisen Kostentragungspflicht des einzelnen Betriebsratsmitgliedes führen (LAG Hamm, Urteil vom 9. September 2014, Az. 7 Sa 13/14).

Keine Genehmigungspflicht des Arbeitgebers

Überdies kommt noch eine weitere Frage hinzu: Betriebsratsmitglieder können zwar laut Gesetz Schulungsmaßnahmen selbst buchen, müssen diese aber zunächst selbst bezahlen und haben dann einen Erstattungsanspruch gegen den Arbeitgeber. Im Hinblick auf die durchaus hohen Kosten einzelner Schulungsmaßnahmen scheuen viele Betriebsratsmitglieder – verständlicherweise – das Risiko, aus dem eigenen versteuerten Lohn eine solche Auslage tätigen zu müssen, ohne Sicherheit über deren Rückerstattung zu haben. Viele Gremien und Betriebsratsmitglieder legen daher dem Arbeitgeber vorab die entsprechenden Unterlagen vor und bitten um eine entsprechende Bestätigung. Um hier Zeitdruck auf den Arbeitgeber auszuüben, geschieht dies oftmals verbunden mit der Aussage, dass „von einer Genehmigung der Schulungsmaßnahme ausgegangen wird, wenn der Arbeitgeber nicht binnen einer Frist von einer/zwei Wochen schriftlich (mit Begründung) widerspricht.“ Der Betriebsrat hat kein Recht, eine solche Vorabgenehmigung einzufordern; die einseitige Fristsetzung kann dem Schweigen der Arbeitgeberseite auch keine Rechtsbindungswirkung beimessen (BAG, Beschluss vom 18. Januar 2012, Az. 7 ABR 73/10; missverständlich insoweit LAG Köln, Beschluss vom 31. Januar 2018, Az. 11 TaBV 50/17).

Give-aways und andere Goodies

Für weitere Aufregung hat in den vergangenen Jahren der Kampf der Seminaranbieter um Buchungen durch Betriebsratsmitglieder geführt; einige Seminaranbieter haben nämlich den teilnehmenden Betriebsratsmitgliedern zusätzlich zu den üblichen Give-aways (Block, Kugelschreiber, Aktentasche) zusätzliche, deutlich werthaltigere Goodies gewährt (Tablet-Computer, kostenlose Erstberatung durch einen Rechtsanwalt und ähnliches). Da jedenfalls die Tablets nicht umsonst zu haben sind, sondern einen Wert von mehreren hundert Euro haben, und davon auszugehen ist, dass Seminaranbieter diese Kosten „eingepreist“ haben, haben sich viele Arbeitgeber geärgert, weil sie der Auffassung waren, dass sich die Betriebsratsmitglieder auf ihre Kosten persönlich „bereicherten“. Als Reaktion haben die meisten Arbeitgeber die Betriebsratsmitglieder zum einen aufgefordert, die Tablets an den Arbeitgeber herauszugeben. Zusätzlich wurde auch oft die Übernahme der Kosten für das

komplette Seminar verweigert. Das Bundesarbeitsgericht hat kürzlich zu einem solchen Fall Stellung nehmen müssen (Beschluss vom 17. November 2021, Az. 7 ABR 27/20). Die Erfurter Richter haben insoweit den Maßstab des § 40 BetrVG angelegt. In dem konkret zu entscheidenden Fall war der Preis für das Seminar, bei dem ein solches „Starterpaket“ (bestehend aus einem Tablet, dem „Fitting“, einem Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, der dtv-Ausgabe der Arbeitsgesetze, einem USB-Stick, einem Laserpointer, einem Taschenrechner und einer Tasche) kostenlos gewährt wurde, identisch mit den in den Vorjahren von diesem Seminaranbieter für das gleiche Seminar erhobenen Teilnahmegebühren. Überdies war der Preis des Seminars im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern vergleichbar, jedenfalls nicht auffällig teurer. Ausgehend von diesem faktischen Befund hielt das Bundesarbeitsgericht die Entscheidung des Betriebsrates zur Buchung dieses Seminars für wirksam. Es durfte die Buchung der Veranstaltung innerhalb seines Beurteilungsspielraumes für angemessen halten. Nach dem Beurteilungsspielraum muss der Betriebsrat unter Beachtung von Thema und Qualität der Veranstaltung die kostengünstigste Variante wählen, ist allerdings nicht zu einer umfassenden Marktanalyse verpflichtet.

Im konkreten Fall hielt das BAG daher die Seminarwahl für gerechtfertigt. Etwas anderes hätte dann gegolten, wenn der

Betriebsrat den Eindruck hätte haben müssen, dass die Seminarbeiträge zu einer Verteuerung des Seminars führen.

Das Bundesarbeitsgericht hat allerdings ausdrücklich offen gelassen, ob das Betriebsratsmitglied zu Unrecht gemäß § 78 Satz 2 BetrVG wegen seines Betriebsratsamtes durch die Seminarbeiträge begünstigt wurde und daher die Aushändigung der Seminarbeiträge an das Betriebsratsmitglied unzulässig war.

Im Einzelfall bedeutet dies, dass ein vergleichbares Starter-Set weder der Buchung des Seminars noch dem Kostenerstattungsanspruch gegen den Arbeitgeber entgegensteht, wenn das Seminar nicht teurer als (qualitativ) vergleichbare andere Seminare ist. Offen ist noch die Frage, ob der Arbeitgeber die Herausgabe der kostenlosen (also der mittelbar durch die Seminargebühr vom Arbeitgeber gezahlten) Seminarbeiträge vom Betriebsrat verlangen kann. Letzteres würde jedenfalls § 78 BetrVG entsprechen, der eine solche Besserstellung von Betriebsratsmitgliedern unterbinden will. Die Annahme vergleichbarer Geschenke ist in der Regel für „normale Mitarbeiter“ aus Compliance-Gründen verboten, und solche Geschenke müssen dem Arbeitgeber gemeldet und herausgegeben werden. Es ist nicht einsehbar, warum für Betriebsratsmitglieder hier eine Privilegierung gelten soll, die § 78 BetrVG eklatant widerspricht. ■■■

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 1.1.2022

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 91-751

dominik.castillo@haufe.de

MEDIA SALES

Alexander Mahr (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-544, 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, Matthias Schätzle,

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.

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreerz/stock.adobe.com

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

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

HR Diversity & Inclusion Specialist (m/f/t)
RWE Supply & Trading GmbH
Essen, London/Swindon (England)
[Job-ID 029291113](#)

**Teamleitung Entgeltabrechnung/
Team Lead Payroll (m/w/d)**
Zentis GmbH & Co. KG
Aachen
[Job-ID 029148051](#)

Personalreferent Recruiting (m/w/div)
BwConsulting GmbH
Köln, Berlin
[Job-ID 029025372](#)

Bereichsleiter Personal (m/w/d)
Hotel Bayerischer Hof
München
[Job-ID 029088326](#)

Leitung HR Partner:In (m/w/d)
über Kienbaum Consultants
International GmbH
Laufenburg in Baden
[Job-ID 029087978](#)

Head of HR International (m/w/d)
Goldbeck GmbH
Bielefeld
[Job-ID 028695263](#)

**HR Specialist (m/w/d) Recruiting
und Hochschulmarketing**
Andersch AG
Frankfurt am Main
[Job-ID 028357357](#)

**Referent (m/w/d) Rekrutierung &
Personalmarketing**
August Storck KG
Ohrdruf
[Job-ID 028661166](#)

**HR Business Partner &
stellvertretende Personalleitung (m/w/d)**
Knorr-Bremse Systeme für
Nutzfahrzeuge GmbH
Schwieberdingen bei Stuttgart
[Job-ID 028696727](#)

**Personalreferent* Schwerpunkt
Vergütungssysteme (m/w/d)**
ENERTRAG SE
Dauerthal, Berlin, Schenkenberg,
Hamburg
[Job-ID 029087973](#)

**Senior Referent/Spezialist
Compensation & Benefits (m/w/d)**
DRÄXLMAIER Group
Vilsbiburg bei Landshut
[Job-ID 026738588](#)

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

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **17. Juni 2022**

Für Arbeitgeber:

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Online-Buchung

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

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?

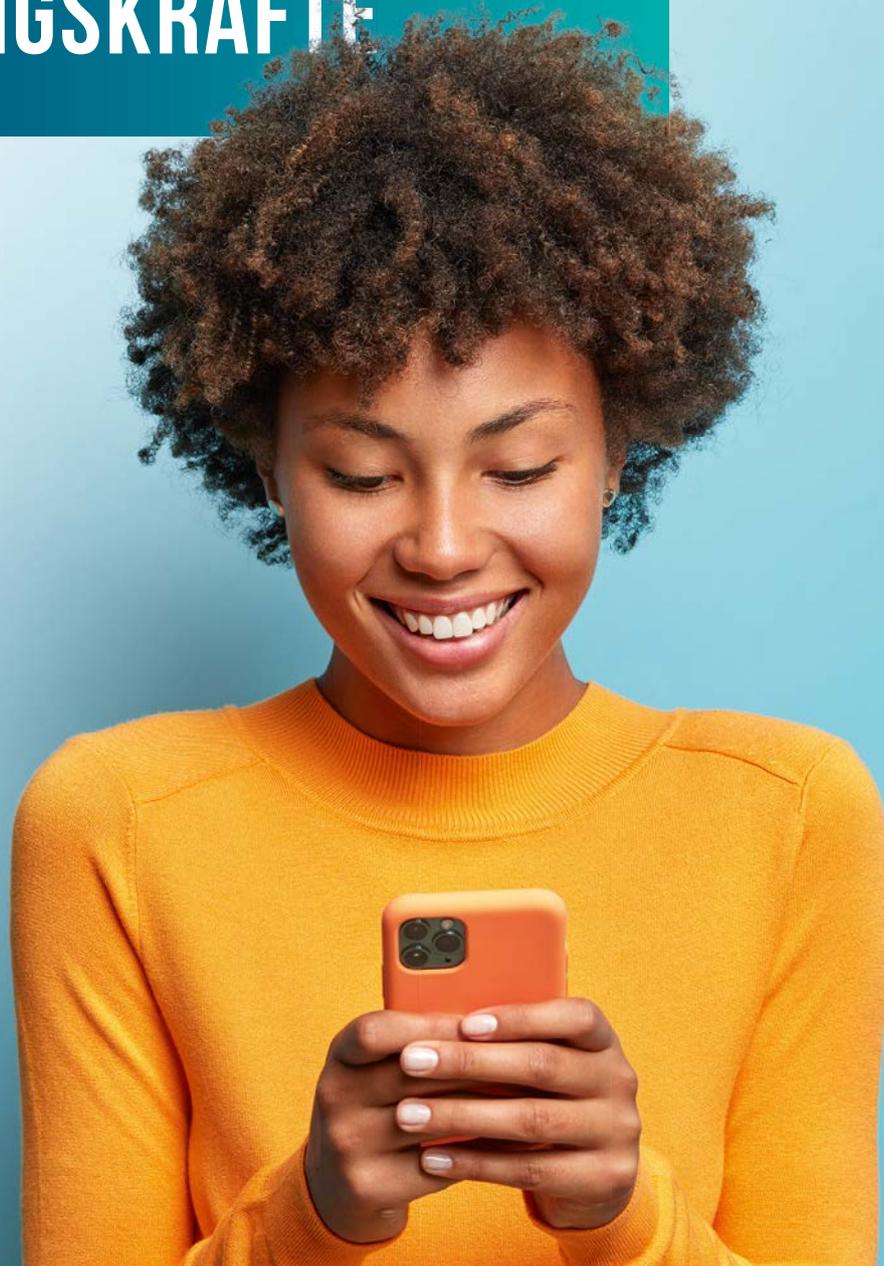


Ihr Ansprechpartner:

Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791-557
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

Verdammt lang her



Eine sachgrundlose Befristung ist laut Gesetz nur dann möglich, wenn zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung mit demselben Arbeitgeber nicht bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Es sei denn, die Beschäftigung liegt bereits sehr lange zurück.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 15. Dezember 2021, Az. 7 AZR 530/20

● Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) selbst (§ 14 Abs. 2 TzBfG) kennt die Ausnahme der bereits sehr lange zurückliegenden Beschäftigung gar nicht. Dass das Verbot der sachgrundlosen Befristung in solchen Fällen regelmäßig nicht angewendet wird, beruht auf der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG), welches damit wiederum einen Beschluss des Bundesverfassungsgerichts umgesetzt hat, wonach die Regelung im TzBfG unzumutbar sein kann, wenn eine Vorbeschäftigung sehr lange zurückliegt. Doch wie lange ist „sehr lang“?

Der Fall

Zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber, der bis ins Jahr 2014 noch unter anderem Firmennamen im Handelsregister stand, bestand in der Zeit vom 21. Juni 2004 bis 14. August 2004 ein Arbeitsverhältnis. Der Arbeitnehmer war damals als Aushilfe beschäftigt. Vom 1. Oktober 2012 bis 28. Februar 2014, vom 4. August 2016 bis 31. August 2016 sowie erneut ab dem 10. Februar 2017 war der Arbeitnehmer erneut, diesmal allerdings im Wege der Arbeitnehmerüberlassung, im Betrieb des Arbeitgebers tätig. Im Frühjahr 2017 suchte der Arbeitgeber rund 40 Arbeitnehmer als befristete Aushilfen. Noch während seines Einsatzes als Leiharbeiter bewarb sich der Arbeitnehmer um einen befristeten Arbeitsplatz als Maschinenbediener. Er wies in seinem Bewerbungsschreiben darauf hin, dass er in einem Zeitarbeitsverhältnis stehe und aktuell im Betrieb des Arbeitgebers als Maschinenführer eingesetzt sei. Er fügte seinem Bewerbungsschreiben einen Lebenslauf bei, in dem er unter anderem angab, in der Zeit vom 1. Januar 2004 bis 31. Dezember 2004 als Maschinenführer für die „Firma M GmbH (einjährig befristeter

Arbeitsvertrag)“ tätig gewesen zu sein. Die im Bewerbungsverfahren im Personalfragebogen gestellte Frage, ob er bereits einmal „in unserem Unternehmen oder deren Rechtsvorgängern“ beschäftigt gewesen sei, kreuzte der Arbeitnehmer mit „Nein“ an. Die Frage, ob er schon einmal über ein Zeitarbeitsunternehmen im Betrieb des Arbeitgebers beschäftigt gewesen sei, bejahte er. Der Arbeitgeber schloss mit dem Arbeitnehmer einen befristeten Arbeitsvertrag für tarifliche Arbeitnehmer beginnend am 1. September 2017 mit einer Tätigkeit als Maschinenführer-Aushilfe. Das Arbeitsverhältnis war zunächst befristet bis zum 31. Dezember 2017 und wurde in der Folgezeit zweimal bis zum 31. August 2019 verlängert. Der Arbeitnehmer arbeitete in dieser Zeit als ungelernter Maschinenführer in der Lkw-Produktion.

Unwirksame Befristung wegen Vorbeschäftigung?

Mit einer am 13. September 2019 erhobenen Klage hat der Arbeitnehmer die Unwirksamkeit der Befristung zum 31. August 2019 geltend gemacht und die Auffassung vertreten, diese sei wegen eines zuvor mit dem Arbeitgeber bestehenden Arbeitsverhältnisses nach § 14 Abs. 2 Satz 1 und Satz 2 TzBfG nicht zulässig. Die Vorbeschäftigung in der Zeit vom 21. Juni 2004 bis 14. August 2004 liege nicht „sehr lange“ zurück und sei auch weder von sehr kurzer Dauer noch ganz anders geartet gewesen. Die vom Arbeitgeber nach Klageerhebung vorsorglich ausgesprochene Anfechtung seiner Willenserklärung zum Abschluss des Arbeitsvertrags sei unwirksam, weil er die Frage nach einer Vorbeschäftigung nicht vorsätzlich fehlerhaft verneint habe. Er beantragte festzustellen, dass das Arbeitsverhältnis nicht durch

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

Betriebsrat darf bei Raucherpausen nicht mitbestimmen

Wenn ein Arbeitgeber anordnet, dass Rauchen im Betrieb nur in festen Pausen gestattet ist, kann der Betriebsrat dies nicht verhindern. Er hat diesbezüglich kein Mitbestimmungsrecht. Das hat das LAG Mecklenburg-Vorpommern entschieden (LAG Mecklenburg-Vorpommern, Beschluss vom 29.03.2022, Az. 5 TaBV 12/21).

Gefälschter Impfausweis rechtfertigt fristlose Kündigung

Weil eine Mitarbeiterin mit Außenkontakt zu Pflegeeinrichtungen behauptete, vollständig geimpft zu sein, und einen falschen Impfausweis vorlegte, kündigte ihr der Arbeitgeber fristlos. Zu Recht, wie das Arbeitsgericht Köln kürzlich entschied (Arbeitsgericht Köln, Urteil vom 23. März 2022, Az. 18 Ca 6830/21).

Beschäftigte müssen Überstunden weiterhin beweisen

Überstunden müssen Arbeitgeber nur vergüten, wenn sie diese angeordnet oder gebilligt haben. Beschäftigte müssen dies beweisen, ebenso, dass sie Überstunden geleistet haben. Das EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassungspflicht hat darauf keine Auswirkungen, entschied das Bundesarbeitsgericht (Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 4. Mai 2022, Az. 5 AZR 359/21).

Befristung am 31. August 2019 geendet hat, sondern unverändert fortbesteht, und den Arbeitgeber zu verpflichten, ihn zu unveränderten Arbeitsbedingungen als Maschinenführer-Aushilfe weiterzubeschäftigen.

Der Arbeitgeber vertrat die Auffassung, die sehr lang zurückliegende, kurzzeitige und anders geartete Vorbeschäftigung des Klägers mache die Befristung nicht unwirksam. Es habe sich seinerzeit um eine kurzzeitige Sommeraushilfe in der Pkw-Organisation gehandelt und der Arbeitnehmer habe in den acht Wochen im Jahre 2004 nur als Zuarbeiter für den Maschinenführer gearbeitet und dabei einfachste Hilfsarbeiten verrichtet. Die vorsorglich ausgesprochene Anfechtung der Willenserklärung zum Abschluss des streitgegenständlichen Arbeitsvertrags sei wirksam. Jedenfalls könne sich der Arbeitnehmer wegen seiner objektiv unrichtigen Angaben nicht auf die Vorbeschäftigung zur Begründung der Unwirksamkeit der Befristung berufen. Ein solches Verhalten sei rechtsmissbräuchlich. Das Arbeitsgericht gab dem Arbeitgeber recht und hat die Klage des Arbeitnehmers abgewiesen. Auch das Landesarbeitsgericht, das über die Berufung des Arbeitnehmers zu verhandeln hatte, wies die Klage ab.

Bundesarbeitsgericht hält das Urteil der Vorinstanz aufrecht

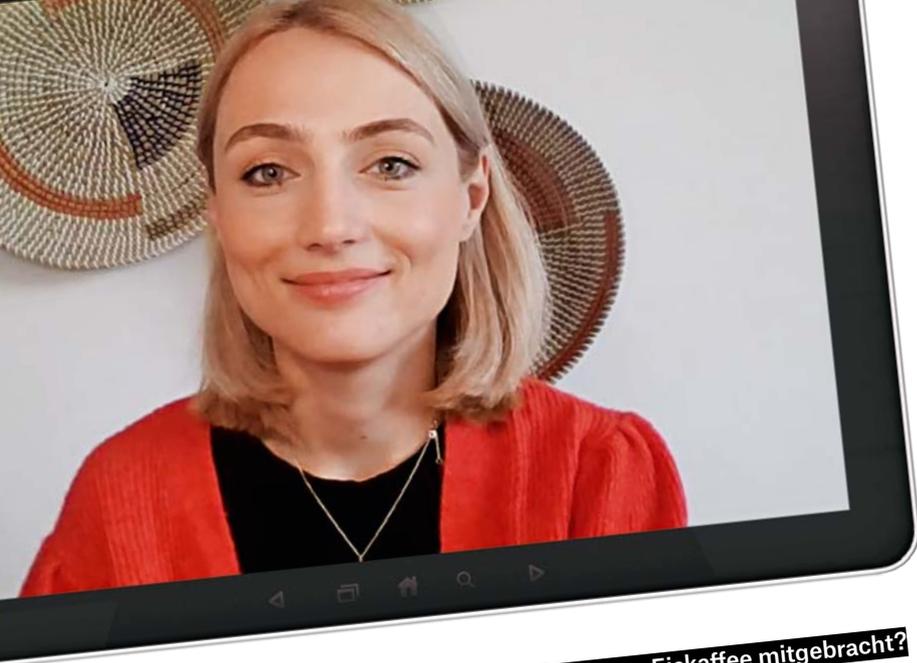
Das BAG wies die Revision des Klägers als unbegründet ab. Die Befristung des Arbeitsvertrags nach § 14 Abs. 2 TzBfG ohne Vorliegen eines Sachgrundes war zulässig. Die sachgrundlose Befristung eines Arbeitsvertrags ist nicht zulässig, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Die Vorbeschäftigung des Arbeitnehmers in der Zeit vom 21. Juni 2004 bis zum 14. August 2004 stand jedoch der Zulässigkeit der Vereinbarung einer sachgrundlosen Befristung nicht nach § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG entgegen. Entgegen der Auffassung des Arbeitnehmers erfasst § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG nicht ausnahmslos jede frühere Beschäf-

tigung des Arbeitnehmers bei demselben Arbeitgeber. Der Anwendungsbereich der Norm ist vielmehr in verfassungskonformer Auslegung der Vorschrift in solchen Fällen einzuschränken, in denen das Verbot einer erneuten sachgrundlosen Befristung für die Parteien unzumutbar wäre. Dies ist hier der Fall.

Die Anwendung des Verbots der sachgrundlosen Befristung bei nochmaliger Einstellung bei demselben Arbeitgeber kann unzumutbar sein, wenn eine Vorbeschäftigung sehr lang zurückliegt, ganz anders geartet war oder nur von sehr kurzer Dauer gewesen ist. Beispiele sind geringfügige Nebenbeschäftigungen während der Schul- und Studienzeit oder bei Werkstudierenden und studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen ihrer Berufsqualifizierung. Das Bundesverfassungsgericht hat nicht näher ausgeführt, wann eine Vorbeschäftigung „sehr lang“ zurückliegt, „ganz anders“ geartet oder „von sehr kurzer“ Dauer war. Bei der Anwendung und Konkretisierung dieser unbestimmten Rechtsbegriffe bedarf es immer einer Würdigung des Einzelfalls. Hier war entscheidend, dass die Vorbeschäftigung des Arbeitnehmers beim Arbeitgeber im Sommer 2004 sehr kurz war. Diesem Kriterium kam besonderes Gewicht zu, weil die Vorbeschäftigung zwar nicht sehr lang, aber immerhin lang zurückgelegen habe. Die gemeinsame Wertung beider Kriterien führt zu dem Ergebnis, dass die Anwendung von § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG in diesem Fall unzumutbar war.

Der Tatsache, dass der Arbeitnehmer zwischenzeitlich als Leiharbeiter im Betrieb des Arbeitgebers beschäftigt war, kommt keine Bedeutung zu. Das Verbot der sachgrundlosen Befristung ist auf eine Vorbeschäftigung bei demselben Vertragsgeber beschränkt. Während den Zeiten der Arbeitnehmerüberlassung hatte der Arbeitnehmer einen anderen Arbeitgeber. ■■■

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



Julia Baier

Sie wechselte mitten in der Pandemie zum Executive Leadership Development bei Sixt und ist seit 2021 stellvertretende Vorsitzende des Münchener Bildungsforums, einem Verband für Personalentwickler und Personalentwicklerinnen, der dieses Jahr sein 50-jähriges Jubiläum mit einem Bildungsgipfel feiert.

Auf einen Kaffee mit ...

Es ist heiß heute – haben Sie sich einen Eiskaffee mitgebracht?
Der Eiskaffee fehlt definitiv auf der Liste! Ich habe ein Glas Wasser.

Gibt es denn bei Sixt kostenfreien Kaffee oder sind die meisten Mitarbeitenden sowieso noch überwiegend im Homeoffice?
Na klar, wir haben super Kaffeemaschinen. Seitdem die Pandemie abklingt, füllen sich unsere Kaffeeküchen auch immer mehr. Die persönliche Begegnung im Büro ist uns sehr wichtig. Wir überlassen es aber unseren Mitarbeitenden selbst zu entscheiden, welcher Arbeitsort für sie der beste ist, und fördern diese neue Normalität auch durch unseren People-Development-Bereich.

Wie unterstützen Sie die Führungskräfte dabei?
Wir haben mit allen Führungskräften verpflichtende Trainings durchgeführt, in denen wir sie befähigt haben, mit ihren Teams den für sie passenden hybriden Arbeitsmodus zu finden. Zudem geben wir weitere Impulse, wie zum Beispiel einen Teamtage in Präsenz oder einen regelmäßigen digitalen Lunch zu etablieren.

Welches weitere Lernthema beschäftigt Sie gerade vorrangig?
Ich arbeite gerade daran, unser Lernangebote noch dynamischer und flexibler zu gestalten, um mit dem schnellen Wandel der Welt mitzuhalten. Diese Flexibilisierung ist beispielsweise ein Thema, welches ich aus den Formaten und Gesprächen aus dem Münchener Bildungsforum mitgenommen habe.

Sie sind im Vorstand dieses Verbands für Personalentwickler und -entwicklerinnen. Warum engagieren Sie sich dafür?
Ich sehe sehr viel Potenzial in der Profession. Wir haben starke Hebel, um Positives zu bewirken – für Mitarbeitende, das Unternehmen, die Wirtschaft und das Gemeinwohl. Das treibt mich an und ich möchte Menschen zusammenbringen, die auch so denken.

Wie ist derzeit die Stimmung im Verband?
Die Digitalisierung hat der Personalentwicklung eine Aufwertung gebracht. Im Verband ist die Freude über diese zusätzliche Aufmerksamkeit zu spüren. Das hat schon vieles bewegt.

Und wie sieht die künftige Rolle der Personalentwicklung aus?
Mittelfristig haben wir noch einige Themen abuarbeiten – Diversität, Inklusion, Digitalisierung. Langfristig bin ich gespannt, wohin die Reise geht. Wir haben unseren Bildungsgipfel am 20. und 21. Oktober genau dieser Frage gewidmet. Alle Personalentwickler sind eingeladen, an den Zukunftslabs teilzunehmen. ■

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



OKR



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
entwicklung



Lern-
management



Nachfolge-
planung

E-Bike-Leasing für Ihre Mitarbeiter.

Fahrräder und E-Bikes als attraktive Zusatzleistung –
auch für private Nutzung und mit freier Markenwahl.

Kostenneutral,
freie Markenwahl
und digitale
Abwicklung

Sie möchten Ihren Mitarbeitern eine moderne, attraktive Zusatzleistung anbieten? Sie haben Interesse daran, die Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verbessern und etwas für Ihr Arbeitgeber-Image zu tun? Dann ist Dienstfahrrad-Leasing mit unserem Kooperationspartner Lease a Bike eine interessante Option für Sie.*

Ihre Vorteile im Überblick:

- **Für alle Mitarbeiter** – Anders als beim Dienstwagen ist ein Dienstfahrrad als Vorteil für alle Mitarbeiter geeignet.
- **Motivation** – Fördern Sie Zufriedenheit sowie die Bindung Ihrer Mitarbeiter an die Firma.
- **Gesundheitsfördernd** – Sie leisten einen aktiven Beitrag zur Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter.
- **Kostenneutral** – Die fällige Gesamtleasingrate wird aus dem Bruttolohn des Arbeitnehmers gezahlt. Sie sparen so Lohnnebenkosten.
- **Entgeltfortzahlung endet?** – In diesem und in weiteren Fällen ist eine individuelle Lösung möglich.
- **Einfache, papierlose Abwicklung** – Die Abwicklung erfolgt für Sie vollständig digital und ist somit besonders bequem.
- **Zum Neuwert abgesichert** – Das Rad muss nur ab-, nicht abgeschlossen sein. Es gibt keine Vorgabe bezüglich des Schlosses.

Ausführlichere Informationen zum Dienstfahrrad-Leasing für Ihre Mitarbeiter finden Sie online unter www.vwfs.de/ebike-leasing. Bei weiteren Fragen steht Ihnen die Volkswagen Leasing GmbH gern zur Seite – senden Sie uns einfach eine E-Mail an ebike@vwfs.com.

*Ein Angebot der Bike Mobility Services GmbH, Siemensstraße 1–3, 49661 Cloppenburg.

Die Tochtergesellschaften der Volkswagen Financial Services AG sowie deren Schwestergesellschaft, die Volkswagen Bank GmbH, erbringen unter dem gemeinsamen Kennzeichen „Volkswagen Financial Services“ verschiedene Leistungen. Es handelt sich hierbei um Bankleistungen (durch Volkswagen Bank GmbH), Leasingleistungen (durch Volkswagen Leasing GmbH), Versicherungsleistungen (durch Volkswagen Versicherung AG, Volkswagen Autoversicherung AG) sowie Mobilitätsleistungen (u. a. durch Volkswagen Leasing GmbH). Zusätzlich werden Versicherungsprodukte anderer Anbieter vermittelt.



lease
a bike