

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR



## Perspektiven eröffnen

HR MUSS BLUE-COLLAR NEU DENKEN



03

+++ **Special:** Change Management +++ **Fokus:** Umgang mit trauernden Mitarbeitern +++  
+++ **Skurril:** Kündigung wegen Pizzalieferung +++ **Interview:** Büroroboter in der Praxis +++

# Unser Herz schlägt für Veränderung

Fachkräftemangel, Inflation, Digitalisierung, Race for Skills und, und, und...! Unternehmen müssen sich immer schneller anpassen, um am Markt zu bestehen.

Unser Change Management stellt den Mensch in den Mittelpunkt und verankert die Veränderungen in der Organisation - damit Ihr Unternehmen erfolgreich bleibt.

[www.mercer.de](http://www.mercer.de)



## Auf dem blauen Auge blind



Die HR-Szene – und damit auch das durchaus zur Selbstkritik fähige Fachmagazin Ihrer Wahl – ist auf dem blauen Auge seit Jahren ziemlich blind. Es ist das Auge, mit dem wir den Blue-Collar-Bereich betrachten: die vielen Millionen Mitarbeitenden in Produktion, Fertigung oder Logistik. Die körperliche Arbeit leisten, manuelle Fertigkeiten und technisches Know-how

mitbringen. Und deren Arbeitswelt mit jener der Personalkongresse und Fachdebatten – von der geschneigelten LinkedIn-Welt einmal ganz abgesehen – nicht viel zu tun hat.

In den vergangenen zwanzig Jahren sind die Abiturienten- und Studierendenzahlen gestiegen, die Abi-Noten haben sich dramatisch verbessert, Schul- und Studienzeiten wurden verkürzt. In den Unternehmen wurde der „Talent“-Begriff salonfähig, Themen wie Führungskräfteentwicklung, Employee Experience, New Work und Remote Work kamen auf. In die Röhre schauten lange diejenigen, die vielerorts Produktion und Betrieb überhaupt erst gewährleisten: Facharbeiterinnen und Nicht-Akademiker. Deren Personalentwicklung stand – und steht bis heute – oft hinten an.

Nun schlägt der grassierende Arbeitskräftemangel zu, natürlich auch im Shopfloor. Hektisch versuchen die Betriebe, das blaue Auge scharfzustellen. Plötzlich gibt es Wertschätzung für diejenigen, die den „dirty job“ machen. Man diskutiert über Flexibilität und Work-Life-Balance – und experimentiert hier und da auch mit Agilität und New Work. Wir haben in der Titelstrecke die aktuelle Debatte nachverfolgt, wegweisende Beispiele zusammengetragen und Learnings für alle aufbereitet, die es künftig besser machen wollen. So wie wir. Denn zu langes Wegsehen ist vor allem eines: blauäugig.

Herzliche Grüße aus der Redaktion!

Cliff Lehnen  
Chefredakteur



**cubia**  
Fragen. Erkennen. Stärken.



**Profis warten nicht,  
bis es brennt.**

Über 20 Jahre  
Erfahrung

**Mitarbeiterbefragungen  
360° Feedback**

[www.cubia.com](http://www.cubia.com)



3	EDITORIAL	Die HR-Szene ist auf einem Auge blind
6	STILKRITIK	Chatbots mögen intelligenter werden – aber wir sind menschenklug
8	EINBLICK	Die Koryphäen bedroht, die Basis unterversorgt: Der Wissenschaftsbetrieb steht unter Spannung
	<b>HR &amp; ICH</b>	
10	ZOOM	Wie sieht eine Feedbackkultur für den Shopfloor aus?
12	CASE STUDY	Das Recruiting-Konzept „Fresh Faces“ bei SAP
16	FACHBEITRAG	So gehen Unternehmen angemessen mit trauernden Mitarbeitern um
19	KOLUMNE	Führung und HR müssen Job Crafting häufiger nutzen
20	ESSAY	Homeoffice: Eine historische Einordnung
	<b>TITEL: NEW WORK UND BLUE COLLAR</b>	
23	ANALYSE	Warum sich moderne Strukturen und traditionelle Arbeitsformen nicht ausschließen
28	STUDIE	Die Diskrepanz zwischen Bedürfnissen und Bedingungen am Blue-Collar-Arbeitsplatz
30	INTERVIEW	Vera Starker und Roman Gaida über wirkungsbasierte Führung
33	ÜBERBLICK	Das Wichtigste in Kürze
	<b>SPECIAL: CHANGE MANAGEMENT</b>	
36	ROUND TABLE	Wie soll HR auf die Herausforderungen der Zeit reagieren?
42	CASE STUDY	Die Gemeinde Wadgassen auf dem Weg zur smarten Verwaltung
46	INTERVIEW	Katharina Rath, Personalvorständin bei DB Schenker, über Agilität
	<b>RECHT &amp; POLITIK</b>	
50	INTERVIEW	Wer bekommt am Brückentag frei?
53	URTEILSTICKER	Neues von den Arbeitsgerichten
54	SKURRIL	Er brachte Pizza und erhielt die Kündigung
56	ANALYSE	Wann Beschäftigte in Rente gehen möchten
	<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>	
60	SERIE	Recruiting-Plattformen für die Landwirtschaft
62	FACHBEITRAG	Was muss HR bei der Wahl eines Tools zur Personalkostenplanung beachten?
65	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>	
66	FACHBEITRAG	Hochschulprojekt sucht Lösungen für den Mangel an HR-Nachwuchs
70	INTERVIEW	Einsatzmöglichkeiten und Grenzen des Büroroboters
	<b>EVENT &amp; SZENE</b>	
72	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
73	NACHGEFRAGT	Wie läuft es im Job bei Ingo Gugisch, CPO bei L'Osteria?
74	SAVE THE DATE	Spannende Events im Frühjahr
76	RÜCKSCHAU	Was vom Hefte übrig blieb
77	VORSCHAU	Das erwartet Sie in der nächsten Ausgabe
78	BLICK VON AUSSEN	Führungskräfte als Vorbild für Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten



Foto: Rotterdam School of Management, Erasmus University



11

Foto: Universität Trier



21

Foto: leap in time GmbH



71

**Jeder bekommt,  
was er verdient!**



**Und zwar immer  
rechtzeitig.**

Denn mit dem Agenda Lohn-Notfall-Service wird Ihre Personalabrechnung wirklich immer pünktlich fertig. Versprochen. Ob Krankheit oder überraschende Kündigung – unsere ausgebildeten Lohnfachkräfte übernehmen, wenn bei Ihnen ein Ernstfall eintritt. Und erledigen wirklich alles. Meldewesen, Zahlungsverkehr, Übermittlung aller Lohndokumente: Wir machen das für Sie.

Überzeugen Sie sich selbst:  
[www.agenda-lohn.de](http://www.agenda-lohn.de)



**Agenda:**

# Das Zeitalter der Menschlichkeit

Die KI kann so vieles schneller und besser als wir. Und doch bleiben wir ihr einen Schritt voraus. Wenn wir uns nur trauen, ganz und gar Mensch zu sein.

VON CLIFF LEHLEN

► Im Netz stolperte ich kürzlich über ein Video: Ein Schüler hat einen Kuli so in seinen 3D-Drucker eingespannt, das jener die wiederum vom intelligenten Sprachbot Chat GPT formulierten Hausaufgaben „handschriftlich“ niederschreibt. Der Jugendliche ist also der Mühen des Denkens und des Schreibens entledigt. Wie praktisch!

Ob Fake oder nicht: Die Episode zeigt, wie sehr Technik unseren Alltag inzwischen zu prägen imstande ist. Chat GPT ist nur die populärste in einer Reihe von Anwendungen, die uns seit einigen Monaten die Kraft von KI deutlich wie nie vor Augen führen: Auf Knopfdruck beantworten sie komplexe Fragestellungen, machen uns zu Comic-Avataren oder fertigen avantgardistische Kunstwerke an. Sehr bald schon werden wir diesen Tools in der Breite der Wissensarbeit repetitive, rechercheintensive, aber auch analytische Aufgaben anvertrauen, für deren Erledigung wir aktuell noch Tage und Wochen aufwenden. Die Systeme greifen auf das Wissen

der Welt zu und komponieren es in Sekunden neu, in teils atemberaubender Qualität (und mit teilweise haarsträubenden Fehlern); die menschliche Leistung liegt hier vor allem darin, die KI zu bedienen, die richtigen „Prompts“ zu setzen.

Das wird uns Milliarden von Arbeitsstunden ersparen und ja, es wird natürlich Jobs fressen. Anwältinnen, Banker, Journalistinnen, Analysten, Grafikerinnen, Designer, Musikerinnen, Wissenschaftler, Lehrerinnen – für alle Berufsgruppen und -felder werden sich Veränderungen ergeben. Heute bekannte Jobs und Tätigkeiten werden verschwinden, während neue entstehen. Der potenzielle Quantensprung liegt allerdings darin, die Arbeit der KI als Grundlage für die des Menschen zu nutzen und andersherum. Beide Seiten haben völlig andere Stärken.

Entscheidend wird sein, ob die Arbeit im Wesentlichen darauf basiert, auf kanonisches Wissen zuzugreifen, die-

ses zu analysieren und zu interpretieren; hier sind uns die Bots uneinholbar voraus. Aber die Frage ist doch, ob wir die KI nun enteilen lassen bis zum Grad der Unbeherrschbarkeit, oder ob wir ihre Kraft für unsere Stärken nutzen: für die inspirierte und originelle Lösung oder das gewogene, das wahrhaft menschliche Urteil. Mögen die großen Geistes- und Sozialwissenschaftler unserer Zeit KI doch

bitte nutzen, um das Gewesene aufzubereiten – und darauf aufbauend ihre eigene Gesellschaftsanalyse oder Literaturtheorie formulieren! Möge die Anwältin mithilfe der Technik alles Wissen zusammentragen, um auf dieser Basis ein umso stärkeres, schärferes, flammendes Plädoyer zu halten!

Verstehen Sie mich nicht falsch: KI kann Musik und Poesie und Kunst und Design, sie besteht Eingangstests und Abschlussprüfungen bedeutender Bildungseinrichtungen. Doch ist ihr Angang nicht schöpferisch, nicht künstlerisch, nicht originär. Sie kann – bislang – nur modulieren, was wir Men-

schen schon gedacht, schon gemacht haben. Sie kann das Bestehende verbinden und auf Knopfdruck weiterdenken. Dort, wo es für uns Menschen wirklich spannend wird – spricht: ironisch oder erotisch, besonders grob oder besonders empathisch, wo Zuneigung und Wärme, Originalität oder Esprit gefragt sind –, versagt die KI bis jetzt.

Ja, ich bin überzeugt: Je mehr Technologie unser Leben prägt, desto mehr wird das Zwischenmenschliche zum entscheidenden Faktor. Wie sollte uns eine noch so raffinierte KI je so berühren und inspirieren, zum Nachdenken oder Weinen bringen, wie es die Schauspielerin im Kammerstück, die Hardcore-Band im Jugendzentrum, die Zauberin im Zirkus, der Pfleger am Krankenbett, die Leitartiklerin im Feuilleton könnte? Dort, wo wir denken und fühlen, spüren und gestalten, wo wir einander inspirieren, motivieren und begeistern, kommt die KI nicht mit. Mehr noch: Wenn sie zuspitzen oder streiten soll, laviert sie. Ihre politische Kor-



„Computerization of humans“ lautete der Prompt für dieses mit der Open-AI-Software DALL-E generierte Bild (16.02.2023).

rektheit langweilt erst und nervt dann bald. Ironisch oder gar witzig ist nichts, was sie gebiert. Dafür (re-)produziert sie bisweilen ärgerliche, diskriminierende Verzerrungen. Und Fehler, wie gesagt.

Nun reden wir über lernende, über schnell trainierbare Systeme – über Systeme also, die über sich selbst und womöglich auch über uns hinauswachsen. Ich bin viel zu wenig Technologieexperte, um zu beurteilen, welche Sprünge in welcher Zeit möglich sein werden; aber sie dürften unvorstellbar groß sein. Und es gibt eine Menge KI-Spezialisten, die vorhersehen, dass uns dereinst die Systeme dominieren und domestizieren, in Zoo und Zirkus vorführen werden, wie wir es heute mit den Tieren tun. Doch wenn ich eine Schlussfolgerung aus all dem ziehe, dann doch die, dass das wahrhaft Menschliche – die Authentizität, Wärme und Verlässlichkeit der persönlichen Beziehung und Begegnung – an Wert gewinnen muss. Wir brauchen es, um zu sein. Wir sind zutiefst bedürftig danach. Das gilt übrigens auch in besonders ironischer Form, wenn wir wirklich im Menschenzoo landen sollten: als soziale, emotionale, intelligente Tiere. Mehr sind wir nicht und waren wir nie.

Doch unsere Hybris ist bemerkenswert. Als Menschen sind wir seit jeher fasziniert von unserer Intelligenz und der daraus resultierenden Fähigkeit zur Dominanz. Immer schon haben wir diejenigen unterjocht, die wir unterjochen konnten. Wir lieben den technischen Fortschritt und reizen ihn aus. Wir wollen geliebt werden und natürlich der Schönste, Stärkste, Beste im Werben umeinander sein. Der Fake am eigenen Leibe ist uns längst – und sprichwörtlich – in Fleisch und Blut übergegangen: die gemachten Brüste,

die geweißten Zähne, die aufgespritzten Lippen, die abgesaugten Fettschürzen, die falschen Nägel, die blondierten, toupierten und transplantierten Haarprachten. Wir wischen einander wie Avatare nach links und nach rechts, sind aber enttäuscht, wenn die reale Person dem gefilterten digitalen Abbild nicht standhält. Das Ergebnis technischer Optimierung des Menschen: fast immer schal. Abgeschmackt. Übertrieben. Glöckler statt Glamour.

Die Technik hat ihre Stärken, der Mensch hat seine. Die Gefahr liegt darin, die Kompetenzen zu vermengen oder zu verwechseln. Darin, mehr sein zu wollen, als wir sind. Wir haben Systeme geschaffen, mit denen wir einander so glaubwürdig hinters Licht zu führen vermögen, dass wiederum (und wenn überhaupt) nur noch die Systeme selbst es merken. Doch wir dürfen von der Technik keine Menschlichkeit erwarten, nur weil sie scheinbar in der Lage ist, uns Menschen perfekt zu simulieren. Der Deep Fake ist die logische Folge des Techniksprungs. Und die nächste Ausbaustufe des Verrats an der so oft beschworenen Authentizität.

Was unsere Spezies auszeichnet, was uns lebendig und selbstwirksam macht, ist so einfach, so offensichtlich, so sprichwörtlich: Es ist das Zwischenmenschliche. „Die Wahrheit beginnt zu zweit“. Der Psychologe und Autor Michael Lukas Moeller hat natürlich recht. Wir können einander anrühren, bewegen und begeistern. Wir können authentisch sein und aufrichtig. Wir können lachen, und wir können weinen. Wir sind echt. Unsere Menschlichkeit ist eine Superkraft. Wir tun gut daran, sie achtsamer denn je wertzuschätzen und zu kultivieren. ■



**Change nachhaltig denken.**

**Unsere Mission ist es,  
Menschen dafür zu gewinnen,  
Zukunft zu schaffen.**

Wer morgen noch am Markt teilnehmen will, braucht ständige Veränderungsbereitschaft. Die Komplexität steigt mit den Herausforderungen. Wir begleiten Sie mit unserem Wissen in diesen Prozessen.

Geprägt von den Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen und Konzernen haben wir eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt, mit der wir die Veränderungs-, Anpassungs- und Umsetzungsfähigkeit in Ihrem Unternehmen erhöhen.

Wir lernen in diesen Projekten und geben unser Wissen dann kumuliert und evaluiert in Studien wieder als Wissen zurück. Aktuell möchten wir Sie einladen, an unserer neuesten Studie zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen teilzunehmen und Ihre Erfahrung mit uns zu teilen. Sprechen Sie uns gerne zu diesem Thema an.

  
**MUTAREE**  
THE CHANGE COMPANY

MUTAREE GmbH  
Eberbacher Straße 106  
D-65346 Eltville  
Tel.: +49 611 334 821 801  
Fax: +49 611 334 821 808  
Mail: c.schmidt@mutaree.com

[www.mutaree.com](http://www.mutaree.com)





# Ein doppelter Mangel an Respekt

Studien wecken Zweifel an der Qualität des Wissenschaftsstandortes Deutschland. Während Spitzenforscher Anfeindungen ausgesetzt sind, arbeitet der Nachwuchs unter meist prekären Bedingungen. Aber zumindest an dieser Stelle tut sich was.

► „Grundsätzlich ist Deutschland ein wissenschaftsfreundliches Land“: So zitierte tagesschau.de jüngst den Extremismusforscher Gideon Botsch vom Moses Mendelssohn Zentrum der Universität Potsdam – in einem Beitrag, der das Gegenteil zu besagen schien. Mit „Feindbild Wissenschaft“ überschrieben, drehte er sich um Attacken auf und Drohungen gegen jene, die man einst ehrfurchtsvoll „Gelehrte“ nannte – und die sich heute schon mal „Öko-Faschist“ (die Brandenburger CDU-Energieministerin Saskia Ludwig über Klimaforscher Hans Joachim Schellnhuber) oder gar „Massenmörder“ (Urlauber zu Christian Drost) geschimpft sehen. Deutschland, wissenschaftsfreundlich? Botsch traf diese Aussage höchst bewusst. Er forscht über das Milieu, aus dessen Umfeld viele der bösen Briefe, Posts und Mails stammen, er kennt das Problem wohl auch als dessen Opfer. Als Experte sah er seine Aufgabe darin, die Sache einzuordnen: Nicht alles ist gut, aber im Ganzen ist es eher gut als schlecht. Schließlich geschieht anderen Berufsgruppen (Journalistinnen, Politiker) Ähnliches, und jedenfalls die Angriffe auf Covid-19-Fachleute, zumal die medienpräsenten, sind ein internationales Phänomen, wie Umfragen der Fachmedien „Nature“ und „Science“ zeigen. Manche werden Botsch trotzdem widersprechen. Denn wissenschaftlich tätig zu sein, verlangt hierzulande nicht erst dann reichlich Motivation, Mut und Belastungstoleranz, wenn jemand an der Spitze und deshalb in der Öffentlichkeit steht. Sondern schon dann, wenn er oder sie von einer Professur träumt (ersatzweise einem anderen Topjob). Sehr viele studentische (ohne Studien-

abschluss) und wissenschaftliche Hilfskräfte (mit Abschluss) an Hochschulen und Forschungseinrichtungen arbeiten unter prekären Bedingungen. „Viel zu geringe Bezahlung, Kettenbefristung, fehlende Mitbestimmungsrechte“: So fasst eine aktuelle Studie ihre Situation zusammen. Das Institut für Arbeit und Wirtschaft (IAB) der Universität Bremen hat dafür in Kooperation mit Verdi und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) über 11 000 Hilfskräfte befragt.

Einige der in der Studie formulierten Einschätzungen und Forderungen – voran die nach einem Tarifvertrag für studentisch Beschäftigte und einer Beschränkung des Sonderbefristungsrechts – gehen den öffentlichen Arbeitgebern sicher zu weit. Im Übrigen ist der Mangel an Geld, Sicherheit und Autonomie seit Jahren bekannt. So gibt laut IAB jeweils rund die Hälfte der Hilfskräfte an, „manchmal“ bis „immer“ Krankheitstage nachzuarbeiten und Urlaub verfallen zu lassen. Und jeder zweite Promotions- oder Habilitationskandidat hält die Laufzeit des eigenen Arbeitsvertrags für unzureichend, um das Qualifikationsziel zu erreichen.

Letzteres hat eine Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes durch die Bundesregierung ergeben. Das Gesetz regelt das Sonderbefristungsrecht für die Hilfskräfte und steht vor seiner zweiten Reform. Demnächst will das Bundesministerium für Bildung und Forschung einen Referentenentwurf vorlegen. Weniger befristete Stellen und Kettenverträge sind das Ziel. Die IAB-Studie soll die Politik offenbar bewegen, es konsequenter als bisher zu verfolgen. Im Sinne (noch) größerer Wissenschaftsfreundlichkeit. (nir) ■

## Exponierte Forscher leben gefährlicher ...

**38** Prozent der Covid-19-Forschenden mit und ohne Medienpräsenz gaben in einer internationalen „Science“-Umfrage<sup>1</sup> an, wenigstens einmal beleidigt, bedrängt oder bedroht worden zu sein.

**81** Prozent der – teils deutschen – Wissenschaftler, die sich medial regelmäßig zu Covid-19 äußern, haben gemäß einer „Nature“-Umfrage<sup>2</sup> zumindest gelegentlich Angriffe bis hin zu Todesdrohungen (15 Prozent) erfahren.



## ... und der Wissenschaftsnachwuchs prekär

**81** Prozent des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals in Deutschland, Professorinnen und Professoren ausgenommen, waren im Jahr 2020 befristet beschäftigt.<sup>3</sup>

**6,1** Monate läuft laut einer Befragung<sup>4</sup> unter rund 11 000 Personen der durchschnittliche Arbeitsvertrag von wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräften.



1 Fragebogen an 9585 internationale Covid-19-Experten, von 510 beantwortet; März 2022  
2 Nicht repräsentative Onlinebefragung, von 321 Personen beantwortet; Oktober 2021

3 Quelle: Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, IHS-Institut für Hochschulentwicklung und InerVal GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Mai 2022  
4 Quelle: Universität Bremen, Institut für Arbeit und Wirtschaft, Januar 2023



# Im Dialog mit dem Shopfloor

**Feedback einzuholen, trägt zur Motivation und zur Bindung von Mitarbeitenden bei. Das gilt auch in der Fertigung – sofern sich HR den dortigen Gegebenheiten anpasst und Änderungswünsche ernst nimmt.**

VON WINFRIED GERTZ

► Den Job zu Hause, unterwegs oder im Büro verrichten zu können, ist das wohl geläufigste Erkennungszeichen dessen, was viele unter New Work verstehen. Noch nie konnte man seiner Arbeit so selbstbestimmt und flexibel nachgehen wie heute. Dazu bedarf es jedoch mehr als einer digitalen Infrastruktur: Führungskräfte müssen sich vom traditionellen Command and Control verabschieden und ihren Mitarbeitenden Vertrauen schenken. Sie müssen bereit sein zu Reflexion und Dialog.

Doch von einer Feedbackkultur, in der sich Führungskräfte und Mitarbeitende lebhaft austauschen, gegenseitig auf neue Ideen bringen und sodann operativ an einem Strang ziehen, sind viele Betriebe weit entfernt. Weil man kaum miteinander spricht oder aneinander vorbeiredet, entstehen Konflikte und scheitern die vielerorts dringlichen Veränderungsprojekte. Laut einer Befragung des Change-Management-Dienstleisters Mutaree trauen nur 29 Prozent der Mitarbeitenden ihren Führungskräften zu, sie von der Notwendigkeit solcher Vorhaben zu überzeugen.

Dialogbereitschaft und Überzeugungskraft aber sind bitter nötig. Denn läuft der Wunsch, mit dem Chef zu sprechen, ins Leere oder vergeifen sich Vorgesetzte im Ton, liegen Rückzug oder Kündigung nah. Der Arbeitsmarkt hält genug Alternativen bereit, nicht zuletzt für Blue-Collar-Worker. Und doch erinnert die Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeitenden im Handwerk, auf Baustellen oder in der Produktion bisweilen an einen Kasernenhof. Muss sich das nicht schnellstens ändern, schon mit Blick auf den Azubi-Mangel und die Ansprüche junger Menschen an Gesprächskultur und Mitbestimmung?

Gegenfrage: Für welche Blue-Collar-Akteure macht der Aufbau ausgereifter Feedbackstrukturen Sinn? Wer braucht etwa Frühwarnsysteme wie die Mitarbeiterbefragung, die anonym Feedback ermöglicht und so das Stimmungsbild in der Belegschaft sowie Ungereimtheiten und unerschlossene Potenziale offenbart? Laut dem Toolanbieter Effectory führen 85 Prozent der deutschen Firmen Mitarbeiterbefragungen durch, wobei sich Konzerne und größere mittelständische Betriebe hervortun. Sie

befragen ihre Beschäftigten meist im ein- oder zweijährigen Turnus, wie von Experten empfohlen. Im Handwerk hingegen kommt das Instrument recht selten zum Einsatz.

Zunehmend ergänzt wird die Mitarbeiterbefragung durch kurze digitale, thematisch eingegrenzte Erhebungen. Solche „Pulse Surveys“ werden laut dem „Befragungsmonitor“ des Beratungshauses Willis Towers Watson (WTW) etwa nach Beförderungen oder Kündigungen von Mitarbeitern erhoben. Auf regelmäßiges Feedback zu diversen Themen wiederum zielen „Continuous Listening“ (auch „Employee Listening“ genannt) ab, das insbesondere in New-Work-inspirierten Umfeldern praktiziert werde.

Kritiker bezweifeln den Sinn eines durchkomponierten Feedback-Feuerwerks. So warnt Simon Werther, Professor für Leadership an der Hochschule München und Gründer des Feedback-Tool-Anbieters HR Instruments: „Folgen den Ergebnissen keine für die Mitarbeitenden sicht- und spürbaren Veränderungen, dann ist viel Feedback sogar schlimmer als wenig Feedback.“ Laut Effectory ziehen tatsächlich mehr als die Hälfte der Unternehmen keinerlei Nutzen aus Befragungsergebnissen.

Vielen KMU, gerade im Handwerk (siehe oben), mögen solche Debatten exotisch erscheinen. Andere geben zumindest vor, sie ernst zu nehmen: In den Rankings zahlloser Arbeitgeberwettbewerbe dominieren von Blue Collar geprägte Firmen. Und gewisse Feedbackstrukturen sind Voraussetzung, um eines der Siegel zu ergattern, die, so das Verkaufsargument der Wettbewerbe, ein Jobangebot im Ringen um Fachkräfte entscheidend aufwerten.

Beobachter schließen daraus: Ohne die Wettbewerbe würden sich die Unternehmen nicht für die Resonanz der Belegschaft interessieren. Ist Feedback für sie eigentlich irrelevant? Grundsätzlicher gefragt: Wie weit ist die Idee des beständigen, offenen Austauschs mit den Beschäftigten als einem Bestandteil des New-Work-Narrativs denn nun in Blue Collar vorgedrungen? Und inwiefern können und sollten sich Feedbackstrukturen in diesem Bereich von anderen unterscheiden? ■





### Worum geht es?

#### Vorurteile erschweren das Verständnis für Blue Collar

In Businessnetzwerken mehren sich Stimmen, welche das verbreitete New-Work-Verständnis kritisieren, das mit dem Arbeitsalltag etwa in der Pflege, Gastronomie oder Produktion kaum kompatibel sei. „Blue Collar“ – ein weißer Fleck auf der Feedback-Landkarte? Immerhin drei Viertel der deutschen Beschäftigten verrichten dort ihre Arbeit. Fragen wir nach bei Anne Burmeister, frisch berufen zur Professorin für „Organizational Behavior“ der Universität Köln.

Tatsächlich stellt sich die Frage, wie gut HR Beschäftigte kennt, die, wie geschätzt acht Millionen Fabrikarbeiter, etwa die Remote-Work-Debatte nur sehr bedingt betrifft. Burmeister sieht in Unternehmen viele Vorurteile wirken, auch unter Personalverantwortlichen. So ermittelte sie für den HR-Think-Tank „Goinger Kreis“, dass Blue-Collar-Mitarbeitende die Ortsgebundenheit ihrer Tätigkeit keinesfalls als Mangel empfinden. An realen Objekten und in der Nähe anderer zu arbeiten, „verschafft ihnen Selbstwirksamkeit und einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszufriedenheit“.

Laut Burmeister haben sich Führungskräfte auf dem Shopfloor längst von Command and Control verabschiedet. In der Fertigung größerer Unternehmen treffe man sogar Qualitätszirkel und (semi-)autonome Teams an. Dank ihres spezialisierten Wissens, das Vorgesetzten häufig fehle, „ist Feedback der Mitarbeitenden zu Produktionsabläufen zentral für Qualität und Produktivität“, so Burmeister. Eher stelle sich die Frage, welche Kanäle, Formate und Bedingungen Unternehmen bevorzugen sollten, damit Mitarbeitende Ideen und Feedback unkompliziert anbringen können.



### Woran hakt es?

#### Feedback auf dem Shopfloor stellt eigene Ansprüche

Stichwort Formate: Modernes Shopfloor-Management sieht eine tägliche Teambesprechung vor. Dabei werden Produktionsziele erläutert und Probleme wie Produktionsstörungen oder Mitarbeiterausfall angesprochen. Aber die Chance, sich häufig auszutauschen, sei nur das eine, sagt Burmeister. Das andere die Umsetzung: Wurden Mitarbeitende bei der Gestaltung dieser Meetings einbezogen? Wer leitet die Besprechung, welche Rituale gibt es, um unterschiedlichen Perspektiven Gehör zu verschaffen? „Die Möglichkeit, sich zu äußern, kann bereits Vorteile bringen“, betont die Wissenschaftlerin. Mindestens genauso wichtig sei aber, „was mit dem Feedback geschieht“.

Freilich hat HR zunächst Aufbauarbeit zu leisten. Es muss sich auf dem Shopfloor zeigen und ermitteln, was den Beschäftigten wichtig ist und welche Verbesserungsideen sie haben. Dabei gilt

es, die eigenen Vorurteile zu prüfen, wie Burmeister fordert. Etwa die Annahme, den Mitarbeitenden in der Produktion seien New-Work-Ansätze grundsätzlich einerlei, sie wollten sich bei der Arbeit nicht ablenken lassen und pünktlich nach Hause. Statt die Blue-Collar-Belegschaft an das New-Work-Bild der White-Collar-Belegschaft anzupassen, „sollte HR bestehende Informations- und Kommunikationsstrukturen mit den Betroffenen diskutieren, um sie auf deren Bedürfnisse und Arbeitsrealitäten abzustimmen“, sagt die Expertin. Feedback einholen, um Feedback zu optimieren.



### Was sollte HR tun?

#### Mitarbeitende befragen und ihre Anregungen umsetzen

Um in die Terra Incognita von Blue Collar vorzudringen, sind Mitarbeiterbefragungen für Burmeister eine gute Wahl. Vorausgesetzt, die Ziele sind klar kommuniziert und das Format passt zu den Gegebenheiten auf dem Shopfloor. So spricht nichts gegen einen Onlinefragebogen – sofern Beschäftigte in der Produktion ihn alternativ auf Papier oder an einem Terminal ausfüllen können. Denn die meisten von ihnen besitzen keinen Firmen-E-Mail-Account. Ebenso empfiehlt Burmeister, Befragungsergebnisse etwa auf Plakaten oder Monitoren in Pausenräumen zu präsentieren.

Schließlich komme es zur Nagelprobe: Zeige sich etwa, dass die Schichtplanung von Mitarbeitenden kritisiert wird, sollte unter ihrer Beteiligung auch eine Problemlösung gefunden werden. Um solches Vorgehen zu verstetigen, rät die Organisationsforscherin HR und Führungskräften, Veränderungen mutiger anzustoßen. Unternehmen sollten neue Ideen ausprobieren und ihren Nutzen testen. Denn auf diese Weise verbessern sie womöglich nicht nur ihre Prozesse und Produkte; auch zeigen sie gerade den Blue-Collar-Beschäftigten, dass deren Stimme und Urteil Gewicht haben. ■

„HR sollte Informations- und Kommunikationsstrukturen mit der Blue-Collar-Belegschaft diskutieren, um sie auf deren Bedürfnisse und Arbeitsrealitäten abzustimmen.“

Anne Burmeister, Professorin für Organizational Behavior, Universität Köln



Foto: Rotterdam School of Management, Erasmus University



# Partner gesucht

Der Fachkräftemangel in der IT-Branche hält weiter an. Um unbesetzte Stellen bei Partnerunternehmen zu füllen, setzte SAP auf ein neues Matching-Konzept.

► Rund um den Globus gibt es mehr als 22 000 SAP-Partnerunternehmen. Diese Firmen beraten Kundinnen und Kunden zum Thema Enterprise-Resource-Planning (ERP), begleiten bei der Einführung einer passenden Lösung und ergänzen zudem mit eigenen Produkten das SAP-Portfolio. Wie alle anderen Tech-Unternehmen sind auch sie derzeit auf der Suche nach Nachwuchskräften. Denn sowohl in der Beratung und im Projektmanage-

ment als auch in der Entwicklung fehlen immer mehr junge Tech-Talente. Damit macht der allgegenwärtige Arbeitskräftemangel auch vor der gut bezahlten IT-Branche nicht halt. Dort stiegen zwar laut der IT-Studie 2021 von Compensation Partner selbst im Corona-Jahr 2020 die Gehälter um 1,6 Prozent an, doch ein Anstieg zeigt sich auch in puncto unbesetzter Stellen: Waren es 2021 noch 96 000, so gab es 2022 bereits 137 000 offene IT-Stellen in deutschen Unternehmen – das zeigen Zahlen von Branchenverband Bitkom. Und auch in einer österreichischen Studie berichten mehr als zwei Drittel der Unternehmen, dass IT-Fachkräfte fehlen.

Vielen Uni-Absolventinnen und -Absolventen, so die Erfahrung der Personalverantwortlichen bei SAP, fehlt zunächst der Bezug zur Praxis. Sie können nicht wirklich einschätzen, welches Projektumfeld und welche Arbeitsbedingungen ihnen zusagen. Wer also nicht im Rahmen eines Praktikums oder Werkstudierendenjobs bereits passende Kontakte geknüpft hat, muss sich nach dem Abschluss zunächst nach einem passenden Arbeitgeber und einer passenden Stelle umsehen.

## CASE STUDY

## SAP SE



Foto: SAP SE

**SAP ist der nach Marktanteil weltweit führende Anbieter** von Software für das Enterprise-Resource-Planning (ERP). Seine digitalen Lösungen können im Personalbereich bis hin zu Nachhaltigkeitsreportings verwendet werden, zum Beispiel für die Datenspeicherung und -verarbeitung mithilfe von Cloud, Künstlicher Intelligenz und anderen Technologien. SAP beschäftigt in mehr als 140 Ländern rund **105 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**. Seine Partnerunternehmen arbeiten für Kunden aus unterschiedlichsten Branchen.

## Suchende zusammenbringen

Um dem deutlich spürbaren Fachkräftemangel zu begegnen, beschloss SAP, den Nachwuchskräften und den Partnerunternehmen die Suche nach dem geeigneten Gegenüber zu erleichtern. Die Idee: eine Initiative, die beide Seiten an einem Workshop-Tag zusammenbringt. Gemeinsam mit dem Unternehmensberater PDAgroup rief SAP ein Projekt namens „Fresh Faces“ ins Leben, das zum ersten Mal im Jahr 2018 startete.

Hinter der Initiative stehen ein Assessment-Programm und eine Karriereplattform. Hier sollen SAP-Partnerfirmen mit Uni-Absolventinnen und -Absolventen zusammentreffen. Das Ziel ist, Nachwuchstalente, die frisch von der Universität kommen oder sich kurz vor ihrem Abschluss befinden, an IT-Berufe mit Bezug zu SAP heranzuführen. Statt eines mehrstufigen Prüfprozesses steht hier das gegenseitige Kennenlernen im Mittelpunkt. Die Bewerberinnen und Bewerber kommen mit verschiedenen SAP-Partnerunternehmen in Kontakt. Besteht auf beiden Seiten Interesse, geht das Beschnuppern mit weiteren Gesprächen in die nächste Runde. Im besten Fall kommt ein Match zustande. Ein Gewinn für beide Seiten.

## STOLPERSTEINE

## Wo hat es im Projekt gehakt?

- Aufgrund der Pandemie mussten einige Fresh Faces Power Days zwischen 2020 und 2022 digital stattfinden und die Bewerberinnen und Bewerber ihre potenziellen Arbeitgeber **per Video kennenlernen**.
- Es sollen möglichst viele Nachwuchskräfte angeworben werden, deshalb nehmen Bewerberinnen und Bewerber **mit unterschiedlichen IT-Vorkenntnissen** teil. Eine Ausbildung im Bereich IT wird zwar bevorzugt, aber die Fachrichtung des Studiums spielt eine sekundäre Rolle.
- Ein Quereinstieg ist möglich, erfordert aber **einige Voraussetzungen**: Interesse an IT-Prozessen und -Themen und eine hohe Motivation, in der SAP-Beratung beziehungsweise im SAP-Projektmanagement zu arbeiten.

## IT-Praxis erleben

Herzstück der Initiative ist die Veranstaltung „Fresh Faces Power Day“. 2022 ging sie in die sechste Runde, mittlerweile kommen die Partnerunternehmen aus neun verschiedenen Ländern Europas. Die Interessierten können sich kostenlos anmelden und am Tag selbst mehrere Angebote wahrnehmen: Am Vorabend des Events findet ein Netzwerkevent mit Vorstellungsrunde statt. Am nächsten Tag lernen die Teilnehmenden SAP, die Partnerfirmen und ihre Softwareprodukte kennen. In

## 30. Internationale Fachmesse und Kongress

zur Digitalisierung der Lern- und Arbeitswelt

Europe's #1  
in digital learning

LEARNTEC



23. – 25. Mai 2023  
Messe Karlsruhe

Premium Partner:

HAUFE.  
AKADEMIE

Jetzt parallel:

new WORK  
EVOLUTION

learntec.de

messe  
— karlsruhe



## UNTERM STRICH

## Was hat das Projekt gebracht?

- Fresh Faces hat die **direkte Festanstellung** von Teilnehmenden durch SAP-Partnerunternehmen ermöglicht, die so dringend benötigte Fachkräfte fanden.
- Insgesamt hat die Initiative **28 SAP-Partnerunternehmen und 600 Bewerberinnen und Bewerber** zusammengebracht.
- Die Teilnahme kann Uni-Absolventen und -Absolventinnen ihren **Einstieg in die IT-Berufswelt** erleichtern.

Gesprächen und Vorträgen erhalten sie erste Einblicke in die Aufgabengebiete eines IT-Consultants bei den SAP-Partnerunternehmen.

Um Praxisbezug herzustellen, werden Fallbeispiele genutzt, welche die Nachwuchskräfte in Kleinteamen bearbeiten – Kreativität und Prozessverständnis vorausgesetzt. Kernfragen werden gestellt, wie beispielsweise: Welche Schritte muss eine Firma berücksichtigen, wenn sie ein neues Produkt verkaufen will? Wie lässt sich dieser Prozess visualisieren und in SAP-Systemen abbilden? Und welche Daten lassen sich als Entscheidungshilfe in die Planung mit einbeziehen?

Im besten Fall folgt auf den „Fresh Faces Power Day“ eine Festeinstellung: Zwei der etwa 60 Teilnehmenden der Veranstaltung für den DACH-Raum im Frühjahr 2021, die pandemiebedingt digital stattfand, arbeiten heute beispielsweise als Consultant für SAP Financials und SAP Business Intelligence in Österreich. Sie gaben an, dass sie vor allem der unkomplizierte und direkte Austausch mit den Unternehmen überzeugte. Auch die Möglichkeit, im Rahmen der Veranstaltung in die konkreten zukünftigen Tätigkeiten schnuppern zu können und einen authentischen Einblick zu bekommen, sei für sie wichtig gewesen. Das Konzept hat diese beiden überzeugt.

### Quereinstieg gern gesehen

Da möglichst viele Absolventinnen und Absolventen angesprochen werden sollen, richtet sich die Kampagne auch bewusst an Bewerberinnen und Bewerber mit wenig SAP-Vorwissen. So soll die Hemmschwelle für den Quereinstieg gesenkt werden. Voraussetzung ist ein großes Interesse an IT-Prozessen sowie an den Themen Digitalisierung, Innovation und Software. Am häufigsten suchen die Partner Nachwuchskräfte, die in der SAP-Beratung beziehungsweise im Projektmanagement arbeiten. Aber auch ein Start im Bereich Entwicklung ist möglich, wenn sich die Interessierten das geforderte Know-how aneignen.

All das müssen sie nicht alleine tun: Fresh Faces bietet schon im Vorfeld des Assessment-Tages digitale Angebote an, um gezielt Kompetenzen aufzubauen. Auf

dem „Fresh Faces Talent Hub“, einer kostenlosen Karriere-Plattform, können sich Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen über die teilnehmenden Partner informieren. Dort finden sie auch kostenlose, praxisrelevante Kurse, Weiterbildungen und Zertifikate im Bereich IT-Consulting, wie zum Beispiel Software für ERP und Lieferketten, inklusive Methoden, diese einzuführen. Dabei ist eine Ausbildung im Bereich IT zwar von Vorteil, spielt aber eine sekundäre Rolle.

2022 unterstützte der Talent Hub zum ersten Mal junge Talente im deutschsprachigen Raum. Die Plattform macht die unterschiedlichen Berufsfelder für die Fresh-Faces-Teilnehmenden bereits im Vorfeld des Eventtages greifbarer. Das soll zum einen die Auswahl der künftigen Stelle erleichtern und ihre Chancen auf den gewünschten Job erhöhen, wenn sie sich darüber vorbereiten und weiterbilden. Nicht nur feste Stellen, sondern auch Praktika, Traineeships und die Möglichkeit, bei Unternehmen eine akademische Abschlussarbeit zu schreiben, können über die Plattform gefunden werden.

### Online-Matching für Talente

Auch Absolventinnen und Absolventen, die sich außerhalb eines Assessment-Termins für Jobs bewerben möchten, steht die Karriere-Plattform offen. Hier können sie sich ein Profil mit Lebenslauf anlegen und mit diesem Account die Partnerunternehmen kontaktieren – oder diese auf sich aufmerksam machen. Auf diese Weise erhalten die Interessierten zudem schon vor dem ersten Kennenlernen beim „Fresh Faces Power Day“ Einblicke in die Welt der SAP-Partnerunternehmen oder können nachträglich zueinanderfinden, wenn der Tag nicht mit einem Jobangebot endete. Zwei Likes, jeweils einer auf Unternehmens- und einer auf Kandidatenseite, bedeuten einen „digitalen Handschlag“, welcher das offizielle Kennenlernen einläutet.

SAP-Partnerunternehmen profitieren gleich in mehrerlei Hinsicht hiervon: Sie können im besten Fall eine Stelle neu besetzen, aber auch langfristig Learnings mitnehmen. Denn im direkten Austausch können sie die Wünsche der Nachwuchskräfte besser kennenlernen, ihre Jobangebote entsprechend der Bedürfnisse der Zielgruppen sowie der Kandidatinnen und Kandidaten anpassen, um etwa spezifische Weiterbildungen anbieten zu können und somit die Attraktivität für Nachwuchskräfte langfristig zu steigern. Auf diese Weise soll das Vermittlungsformat dem IT-Fachkräftemangel entgegenwirken: Talente und Unternehmen werden in lockerer Atmosphäre zusammengebracht und die erste Hürde auf dem Weg zum Job-Match abgebaut. Bis jetzt hat die Fresh-Faces-Initiative 28 SAP-Partnerunternehmen und 600 Bewerberinnen und Bewerber zusammengebracht. ■

AUTOR



Hans-Georg Uebe, Leitung  
Global Ecosystem Delivery  
Success, SAP, Heidelberg,  
hans.georg.uebe@sap.com



## Mit Corporate Coaching ESG-Ziele erreichen

Nachhaltigkeitsziele hat fast jedes Unternehmen. Um sie zu erreichen, muss jede:r Mitarbeiter:in bereit sein, Einstellungen und Handlungsmuster zu hinterfragen. Zertifizierte Coaches der International Coaching Federation (ICF) setzen dort an und unterstützen Unternehmen, ESG-Ziele zu definieren und umzusetzen.

Unternehmen agieren in einer komplexen Welt. Sie sind Teil der globalen Gesellschaft, die sich sozialen und ökologischen Herausforderungen gegenüberstellt. Deshalb wollen Kund:innen, Partner:innen und eigene Mitarbeiter:innen, dass Firmen Verantwortung übernehmen – etwa sozial in Fragen von Gleichberechtigung oder ökologisch in Belangen des Klimaschutzes. „Environmental Social Governance“ (ESG) oder zu Deutsch „Umwelt, Soziales und Unternehmensführung“ trägt dem Rechnung und ist in der Außendarstellung heutiger Unternehmen fest verankert. Dabei ist das Setzen von ESG-Zielen nur der erste Schritt. Diese Ziele zu erreichen, ist ungleich schwieriger. Es bedarf einer Strategie, eines Plans sowie einer passenden Unternehmenskultur. Zertifizierte Coaches der International Coaching Federation (ICF) können Geschäftsführung und Teams dabei unterstützen, klare ESG-Ziele zu definieren und im Unternehmen zu etablieren. Somit kann ein Corporate Coaching Programm das Erreichen von ESG-Zielen erleichtern und beschleunigen.

### Coaching stößt Verhaltensänderungen an

Unternehmen definieren ihre Nachhaltigkeitsziele in einem organisatorischen Prozess. Ob und wie schnell Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsziele erreichen, hängt jedoch davon ab, dass jeder einzelne Mitarbeiter:in die Ziele kennt, versteht und lebt. Deshalb setzt Coaching dort an – bei den handelnden Personen. Jede:r im Unternehmen muss wissen, was die ESG-Ziele für sie oder ihn bedeuten. „Ob ein Coaching positiv aufgenommen wird und erfolgreich ist, hängt nicht so sehr von der Unternehmensführung und ihren Vorgaben ab“, betont Dr. Stephan Dahl, ehemaliger Vorstand ICF Germany. „Wichtig ist, dass Mitarbeiter:innen, die das Coaching mitgemacht und als wertvoll empfunden haben, als Role Models für andere dienen.“ Solche positiven Beispiele erhöhen die Bereitschaft anderer gecoachter Personen, ihr Verhalten und Empfinden zu reflektieren. So kann ein Coaching

erfolgreich sein, Handlungsoptionen aufzeigen und notwendige Veränderungen anstoßen.

### Corporate Coaching ist ein Investment in die Zukunft

„Gelingt es, z.B. die Motivation, Führung und Kommunikation der Mitarbeiter:innen positiv zu beeinflussen, hat Coaching eine nachhaltige Wirkung auf die Unternehmenskultur“, sagt Dahl. Dafür müssen Mitarbeiter:innen die Inhalte der Coaching-Sessions erfolgreich in ihren Alltag transferieren und so auf allen Ebenen Veränderungen anstoßen. Dahl weiter: „Somit kann Coaching einen positiven Effekt auf Wertesysteme, Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung haben und ist daher ein lohnendes Investment in die Zukunft des Unternehmens.“

### ICF

Die International Coaching Federation (ICF) stärkt professionelle Coaches, Coaching-Kunden, Organisationen und die Gesellschaft durch Coaching. ICF ist die weltweit größte internationale Non-Profit-Organisation, die die globale Weiterentwicklung des Coaching-Berufs anführt und die Rolle des Coachings als integralen Bestandteil einer blühenden Gesellschaft fördert. Seit ihrer Gründung im Jahr 1995 arbeiten ihre mehr als 50.000 Mitglieder in mehr als 140 Ländern und Territorien auf gemeinsame Ziele hin, um das Bewusstsein für Coaching zu stärken und die Integrität des Berufsstandes sowie die höchsten ethischen Standards zu wahren.



ICF Germany Charter Chapter e.V.  
In der Bannhalde 37  
74343 Sachsenheim  
Tel.: +49 176 321 80 999



# Das übersehene Gefühl

Trauer ist Teil des Lebens, wird in Unternehmen aber oft tabuisiert. Zu intim scheint die Emotion. Doch wer seinen Mitarbeitenden in der Extremsituation Halt gibt, zahlt auf die Mitarbeiterbindung ein.

VON LENA ONDERKA

► „In unserem Betrieb geht es familiär zu“, „Wir kümmern uns im Team umeinander“ et cetera: Ob stolz geteilte Aussagen wie diese Realität sind, zeigt sich in Extremsituationen. Etwa wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin wegen eines Sterbefalls in der Familie trauert oder gar die ganze Belegschaft mit dem Tod eines Kollegen oder einer Kollegin umgehen muss. „Viele Arbeitgeber und Führungskräfte wissen nicht, wie sie in solchen Fällen reagieren sollen“, sagt Heinke Wedler. Sie ist Geschäftsführerin eines nach ihr benannten Ingenieurbüros für Arbeitssicherheit und Betriebliches Gesundheitsmanagement und berät Unternehmen auch im Umgang mit Trauer in der Belegschaft. „Viele Vorgesetzte ignorieren die Situation, weil sie ihnen zu intim ist und sie Angst haben, das Falsche zu sagen oder zu tun.“

Das Verschweigen kann Konsequenzen haben. Wedler erzählt von einem Unternehmen, das mit dem plötzlichen Tod eines Vertriebsleiters konfrontiert war, der, geschäftlich unterwegs, am Flughafen einem Herzinfarkt erlegen war. Der Arbeitgeber entschied sich, das tragische Ereignis nicht zu thematisieren und mit der Belegschaft „nach vorne zu schauen“. Und zwar sofort: Schon am nächsten Tag, so Wedler weiter, habe ein anderes Auto auf dem Parkplatz des Verstorbenen gestanden, ebenso wie ein neuer Name an seiner bisherigen Bürotür. Seine persönlichen Gegenstände wurden in

eine Kiste gepackt. Dem Verstorbenen nahestehende Kollegen und Kolleginnen nahmen dieses Verhalten zum Anlass für ihre Kündigung. Offenbar vermissten sie die Wertschätzung des Verstorbenen, gleichzeitig sahen sie sich in ihrer Trauer nicht unterstützt.

## Am Arbeitsplatz trauern die meisten alleine

Laut einer repräsentativen französischen Studie aus dem Jahr 2021 – eine der wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen, die sich mit Trauer am Arbeitsplatz beschäftigt – wird der Umgang mit Verlust in der Arbeitswelt kaum thematisiert. So sagen 53 Prozent der Mitarbeitenden, die einen Verlust erlitten hatten, sie hätten keine Unterstützung von ihrer Führungskraft erhalten; 63 Prozent vermissten zudem die unaufgeforderte Hilfe seitens der Personalabteilung. Meistens sind es der Studie zufolge Kolleginnen und Kollegen, die der trauernden Person in den verschiedensten Formen unter die Arme greifen (47 Prozent). Eine im Februar 2023 veröffentlichte klein angelegte Studie (141 befragte HR-Verantwortliche) von HR-Studentinnen und -Studenten der Technical University of Applied Sciences Würzburg-Schweinfurt zeigt zudem: Personalverantwortliche wünschen sich einen Leitfaden für den Umgang mit Trauerfällen und entsprechende Schulungen für Führungskräfte sowie Mitarbeitende.



Welche Informationen sollte ein solcher Leitfaden enthalten?

Wer Menschen in so einer Situation unterstützen möchte, muss zunächst erkennen, dass sie trauern. Dafür hilft es, den emotionalen Zustand zu verstehen und als grundsätzlich angemessene Reaktion auf schlimme Ereignisse zu betrachten. „Trauer ist ein ganz normales Gefühl, das durch Verlusterfahrungen ausgelöst wird“, sagt Organisationspsychologin Nico Rose, der sich – auch aus privaten Gründen – näher mit dem Thema beschäftigt hat. Betrauert werden können laut seiner Definition nicht nur Menschen, sondern auch Orte, Gegenstände, Ideen und vieles mehr. Arbeitsschutzexpertin Heinke Wedler und ihr Kollege Stefan Hund, der auch evangelischer Pfarrer im Ruhestand ist, sehen Trauer als einen Ablöse- und Integrationsprozess. Hund sagt: „Menschen müssen das, was sie geliebt haben und was jetzt nicht mehr ist, als gewesen begreifen. Dann geschieht auch im Außen ein Loslassen.“

### „Da zu sein ist genug“

Durch diesen Prozess musste auch die Gründerin und CEO des HR-Start-ups Mentessa, Tina Ruseva, durch. Innerhalb der vergangenen drei Jahre starben drei ihrer Familienmitglieder. Ihre eigene Trauer und die Reaktion ihres Teams darauf hat sie zum Anlass genommen, um sich auch als Geschäftsfrau dem Thema zu widmen. Dabei hat sie herausgearbeitet: Die Unterstützung des Teams ist essenziell. Doch wie unterstützt man einen Trauernden gut? „Wir haben Handlungsprinzipien, die uns in Krisenzeiten als Orientierung dienen“, sagt Ruseva. Dazu zählen unter anderem Empathie, Transparenz und Zusammenhalt. Auch ein agiles Management, eine gewissenhafte Dokumentation der Arbeit und Selbstführungsfähigkeiten der Mitarbeitenden helfen dem Mentessa-Team, den Arbeitsrhythmus im Unternehmen aufrechtzuerhalten und Trauernden das zu geben, was sie in ihrem individuellen Prozess brauchen: Freiraum oder die Gesellschaft von anderen Menschen. „Es reicht meistens völlig aus, einfach füreinander da zu sein – ohne Ratschläge und Beurteilung“, sagt Ruseva.

„Einfach“ füreinander da zu sein bedeutet mehr, als ein offenes, einfühlsames Gespräch anzubieten. Wirklicher Freiraum und Zeit zum Ablösen und zur Integration entsteht für die Trauernden nur, wenn sie wissen, dass alles auf der Arbeit geregelt ist und sie sich aus dem Tagesgeschehen herausziehen können – wenn gewollt. Dafür müssen sich Führungskräfte, aber auch HR mit gesetzlichen Vorgaben zum flexiblen Arbeiten und Abwesenheit aufgrund von Trauer auskennen. Gesetzlich stehen Trauernden Sonderurlaubstage zu,

wenn sie Familienangehörige ersten Grades (Eltern) oder zweiten Grades (Geschwister) verlieren. Wie viele, ist vom Gesetzgeber nicht klar definiert. Eine Regelung befindet sich aber meist im Arbeitsvertrag, heißt es vonseiten der Arbeitsrechtler von Anwalt-Erbrecht.de. In der Regel liegt der Sonderurlaub im Todesfall zwischen ein und drei Tagen.

### Führungskräfte sollten flexible Optionen kennen

Eine Freistellung, die Arbeitgeber zwar nicht immer gewähren müssen, aber sollten, wenn sie den Wert „familiäre Zusammenarbeit“ nicht nur auf dem Papier stehen haben wollen. Kathrin Post-Isenberg ist Referentin für Personalthemen des Kompetenzzentrums für Führungskräfte (KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) und ehemalige Steinmetzmeisterin. Als solche hat sie erlebt, wie unsensibel manche Betriebe auf Trauerfälle ihrer Mitarbeitenden reagieren. Einmal zum Beispiel hat sie einen Grabstein für Eltern gefertigt, deren Baby im Mutterleib gestorben war. Der Arbeitgeber des Vaters habe von diesem verlangt, für die Einleitung der Geburt Urlaub einzureichen, das könne nicht auf die Kosten des Unternehmens gehen. Von Fürsorge im Team war in diesem Fall wenig zu sehen.



„Menschen müssen das, was sie geliebt haben und was jetzt nicht mehr ist, als gewesen begreifen.“

Stefan Hund, Trauerexperte

In ihrer Position beim KOFA hat Post-Isenberg Tipps für Führungskräfte zusammengestellt, um es besser zu machen. „Nicht jedes Trauergefühl muss man als Führungskraft verstehen“, sagt Post-Isenberg. „Viel wichtiger ist es, Optionen zu kennen, wie man mit trauernden Mitarbeitenden umgeht.“ Neben der Klärung des Urlaubsthemas – wie viele gesetzliche Urlaubstage es im Trauerfall gibt – sollten Führungskraft und HR schnellstmöglich folgende Fragen klären:

- Welche Freistellungsoptionen oder Möglichkeiten für Reha-Maßnahmen (zum Beispiel zur Trauerbewältigung oder dem Umgang mit Depressionen) gibt es?
- Wie viel Flexibilität ist bei der Arbeitszeitgestaltung möglich?

- Lassen sich aktuell laufende Weiterbildungen unterbrechen oder nachholen?
- Welche Absprachen mit der trauernden Person darf und muss ich ans Team kommunizieren?

Die Basis all dessen ist im besten Fall natürlich ein Gespräch mit dem betroffenen Menschen. Was möchte er? Wie soll seine Trauer im Team kommuniziert werden? Beides kann sich von Tag zu Tag ändern. Denn Trauer zeichnet sich durch ambivalente Gefühle und durch Phasen – in der psychologischen Literatur ist inzwischen auch von „Traueraufgaben“ die Rede – aus, wie Post-Isenberg betont. Mal möchte die trauernde Person über ihre Gefühle sprechen, mal nicht. Die KOFA-Expertin hält es für sinnvoll, immer wieder nachzufragen, wie es geht, und Austausch anzubieten. Erzwungen werden kann und sollte ein Gespräch nicht.

Schlimmer als ein Totschweigen der Trauer oder fehlende Anteilnahme ist vorgetäushtes Mitgefühl. „Bei den Führungskräften und HR muss ein klares Interesse für die Person und ihre Lage da sein“, sagt Trauerexperte Stefan Hund. Auch Gedenkaktionen sollten von Herzen kommen und nicht kalkulatorisch vollzo-

gen werden. „Ansehen verleiht Ansehen“, sagt Hund. „Es geht viel darum, dem Trauernden zu vermitteln: Ich sehe dich in deinem Leid – und ich unterstütze dich mit dem, was du jetzt brauchst.“

### Teamsitzung und Gedenkandacht

Was so schön und therapeutisch klingt, ist in der betrieblichen Praxis nicht immer leicht umzusetzen. Wie hätte beispielsweise das Unternehmen des verstorbenen Vertriebsleiters dem ehemaligen Mitarbeiter Wertschätzung erweisen und die trauernden Kolleginnen und Kollegen unterstützen können? Stefan Hund fällt dazu einiges ein: Direkt nach dem Vorfall hätte die Führungskraft das Team des Verstorbenen zusammenholen und in einer Adhoc-Sitzung erste Detailangaben zum Geschehen machen können – so viele, wie nach Absprache mit der Familie aus deren Sicht zulässig. Je nach emotionaler Reaktion der Mitarbeitenden hätte man dann vielleicht einen Notfallplan erstellt und festgelegt, wer welche wichtigen ausstehenden Arbeitsschritte übernimmt. Hätten die Mitarbeitenden unter Schock gestanden, hätte man die Arbeit im Team für den Tag – zumindest aber für ein paar Stunden – komplett ruhen lassen sollen.

Und was ist mit dem Gedenken an den Verstorbenen, der Wertschätzung der Person? Hund schlägt Arbeitgebern vor, zum Beispiel eine Kerze im Eingangsbereich des Betriebs anzuzünden und ein Kondolenzbuch danebenzulegen sowie ein Foto des Verstorbenen aufzustellen. Auch sollte die Geschäftsführung eine Kondolenzkarte für Familienangehörige verfassen – auch gemeinsam mit den Mitarbeitenden. Je nachdem, was sich die Mitarbeitenden wünschen, könnten Führungskraft und HR gemeinsam mit ihnen eine Gedenkandacht am Arbeitsplatz abhalten. „Mit all dem geben Arbeitgeber den Menschen Raum, ihre Gefühle auszudrücken“, sagt Hund. Möglich ist es auch, Kolleginnen und Kollegen für die Beerdigung freizugeben, ohne dass diese Urlaub nehmen müssen.

Wer als Arbeitgeber nun an die Arbeitszeit denkt, die solche Aktionen kosten, sollte den Blick weiter voraus richten. Denn: „Ein Verlust, der nicht ausreichend betrauert wird, bindet Energie und Ressourcen – in Form von Gedanken, Gefühlen und ganz konkreten Handlungen wie einem Rückzug des Trauernden“, sagt Organisationspsychologin Nico Rose. „Trauernde Menschen sind oft nicht ‚ganz da‘. Sie befinden sich mit einem Teil ihrer Aufmerksamkeit in der Vergangenheit statt in der Gegenwart oder der Zukunft, mit denen sie sich in Unternehmen in aller Regel beschäftigen sollten.“ Sprich: Trauer muss durchlebt werden, damit betroffene Mitarbeitende danach wieder voll einsatzfähig sind. ■

### NO-GOS IM UMGANG MIT TRAUER

Kathrin Post-Isenberg, Referentin Personalthemen am KOFA, nennt sieben Kardinalfehler, die Arbeitgeber machen können.



- **Totschweigen:** Indem Führungskräfte und HR das Thema vermeiden, fühlt sich die trauernde Person isoliert. Deshalb gilt es offen mit dem oder der Betroffenen zu kommunizieren und sie immer wieder zu fragen, was sie sich in dieser Situation wünschen und brauchen.
- **Zeitlimit setzen:** Trauer hat kein Zeitlimit und endet als solche nie. Jedoch verändert sie sich, und die betroffene Person wird wieder voll belastbar. Diesen Moment gilt es abzuwarten.
- **Keine gesetzlichen und innerbetrieblichen Regeln kennen:** Führungskräfte sollten wissen, welche gesetzlichen Ausnahmen für Trauernde gelten, was im Arbeitsvertrag dazu steht und in welchem Rahmen sie unternehmensintern flexibel auf die trauernde Person eingehen können.
- **Einfach so zur Trauerfeier kommen:** Wenn die Führungskraft oder Teammitglieder an der Trauerfeier – etwa für den verstorbenen Partner oder die Partnerin – teilnehmen, kann das Anteilnahme und Wertschätzung ausdrücken. Möglicherweise ist das der trauernden Person aber auch zu privat. Deshalb sollte sie unbedingt vorab gefragt werden.
- **Ungefragte Ratschläge und Floskeln:** Jede Trauer ist anders. Was manchen hilft, bringt anderen nichts. Jegliche Wertung über die Trauer oder den Umgang damit ist unpassend.
- **Gespräch erzwingen:** Als Führungskraft oder Personalverantwortliche sollte man Gesprächsangebote machen, dabei jedoch keinerlei Druck ausüben. Im Austausch kann man vorsichtig herausfinden, ob die Person über ihre Gefühle sprechen möchte. Wenn nicht, ist das zu respektieren.
- **Tränen nicht aushalten können:** Öffnet sich eine trauernde Person und es fließen Tränen, ist es nicht ratsam den Tränen- und Gefühlsausbruch zu stoppen. Führungskräfte sollten die Schwere des Gesprächs samt Tränen aushalten können. Ohne Floskeln, ohne Wertung, ohne Drang, das Gespräch möglichst schnell beenden zu wollen.

# Auf den Leib geschneidert

Was hat es mit dem Begriff Job Crafting auf sich? Und warum nutzen Unternehmen dieses praktische Konzept nicht viel häufiger?

VON CHRISTIAN THIELE

► Kaum ein HR-Konzept ist so breit beforcht, und so praktisch umzusetzen und doch, das ist meine Erfahrung aus Trainings und Coachings, so unbekannt wie das Job Crafting. Dabei sollten Personalerinnen und Personaler ein großes Interesse daran haben, das zu ändern.

Doch was ist mit dem Begriff überhaupt gemeint? Job Crafting bedeutet, aus Eigeninitiative heraus die berufliche Rolle stärker an die eigenen Stärken, Werte, Bedürfnisse und Kompetenzen anzupassen. Ein meist informelles Herumschneiden an der eigenen Stelle, um sie sich mehr auf den Leib zu schneidern – statt das Heil in der Kündigung zu suchen und der höchst ungewissen Hoffnung nachzugehen, dass es anderswo schon besser sei.

Wer den eigenen Job eher wie aus Wachs betrachtet – „kann man anpassen“ – als aus Beton – „muss man reinpassen“ –, die oder der darf auf viele positive Effekte für sich hoffen. Die Forschung legt nahe, dass Job Crafting die Arbeitszufriedenheit verbessern kann – genauso wie die körperliche Gesundheit, das Verbundenheitsgefühl mit den Kolleginnen und Kollegen, aber auch das Verhältnis zur Führungskraft und das Arbeitgeberimage. Positive Effekte also für Einzelne, Teams und für die Organisationen.

In meiner Wahrnehmung sind die wenigen, die von Job Crafting überhaupt schon einmal gehört haben, vor allem in der Dienstleistung oder in der Verwaltung tätig. Doch für Beschäftigte auf dem Bau, in der Industrie oder andere „Blue Collar Jobs“ kann Job Crafting besonders wichtig und wirksam sein – da hier oft die Gefahren für die Arbeitssicherheit und die Beeinträchtigungen des Wohlbefindens besonders groß sind.

In einer wissenschaftlichen Untersuchung an dänischen Postzustellern ist bereits ein eigenes Messinstrument für

Job Crafting speziell für körperlich Tätige entwickelt worden. Eine weitere Studie an eher gering qualifizierten Lager- und Transportarbeiterinnen und -arbeitern in einem niederländischen Handelsunternehmen hat gezeigt: Das Bewusstmachen der Spielräume, die sich durch Job Crafting ergeben können, und entsprechendes Training dazu können die Arbeitssicherheit signifikant erhöhen, die Erschöpfung durch die Arbeit verringern und den Optimismus bei organisationalen Change-Initiativen stärken.

Ein paar mögliche Beispiele dafür: Wenn Mechaniker mehr Freiheit erhalten zu entscheiden, mit welchen Tools sie diese oder jene Tätigkeit verrichten. Wenn Gabelstaplerfahrerinnen Schulungen auch für Verpacker oder Lageristinnen erhalten, um das große Ganze besser zu verstehen. Oder wenn Monteure mit Rückenproblemen zusätzlich oder alternativ in die Wartung oder die Azubi-Ausbildung gehen, um die körperlichen Belastungen zu variieren und damit zu reduzieren.

Führung und Personalentwicklung sollten Job Crafting fördern. Indem sie sich damit beschäftigen, indem sie es vorleben, indem sie etwa die Jahresgespräche nutzen, um mit den Teammitgliedern das aktuelle Tätigkeitenportfolio zu besprechen und es gegebenenfalls zusammen anzupassen. Dann schnitzen Sie mal schön, für sich und andere – ich wünsche viel Freude und Erfolg dabei! ■

„Job Crafting verringert die Erschöpfung durch Arbeit und stärkt den Optimismus bei Change-Initiativen.“



**CHRISTIAN THIELE** ist Autor und Coach für positives Führungsverhalten. Seine Kolumne „Konstruktiv positiv“ erscheint regelmäßig auf [personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de) und jetzt auch im Magazin.





# Der Arbeitsort im Übergang

Über das Thema Homeoffice ist alles gesagt, meinen Sie? Tatsächlich sind einige Aspekte in der Debatte unterrepräsentiert. Michael Jäckel, Präsident der Universität Trier, ordnet die aktuelle Entwicklung historisch ein und erweitert so die Perspektive.

► Wie lange dauert es, bis im Alltag eine Veränderung erlebt wird? Obwohl sich viele Menschen in den Jahren der Pandemie im Warten üben mussten – etwa auf das Ende der Lockdowns –, sehen sie nun überrascht auf eine Begebenheit, die sie so vielleicht gar nicht wollten. Im Büro ist Platz. Das Dasein besteht nicht mehr nur aus Hiersein. Alle sind woanders oder vermischen sich neu. Die Belegschaft jedenfalls nimmt seltener die Flure und Räume eines Unternehmens oder einer Behörde in Anspruch. Sie konstituiert sich vermehrt an vielen Orten. Bei Kurt Tucholsky klang es so:

*„Wie Gestern und Morgen  
sich mächtig vermischen!  
Hier ein Stuhl – da ein Stuhl –  
und wir immer dazwischen!“*

Als zu Beginn dieses Jahrhunderts die Helden der digitalen Ökonomie neue Modelle des Arbeitens vorlebten, galten sie als Jobnomaden, die die Idee der

„Firmenheimat“ neu dachten: „Es ist eben wie in einer guten Familie: Da kennt jeder seine Aufgaben und seine Pflichten.“ Aber schon damals galt die praktische Umsetzung als eine Herausforderung für den flexiblen Menschen, der sich gelegentlich auch mit der „Tyrannei der glücklichen Arbeitsgruppe“ konfrontiert sah. Die Dinge lassen sich schön beschreiben, sie müssen aber auch gelebt werden.

## Eine Welt der Knappheit

Das Vermischen war eine gute Beschreibung der vorindustriellen Welt. Auf die Idee, Freizeit als die Abwesenheit von Arbeit zu definieren, wäre man eher nicht gekommen. In einer Welt der Knappheit genügte die Kategorie des Lebens, um zu beschreiben, um was es täglich ging. Für Max Weber galt dann die Trennung von Haushalt und Betrieb als wichtiges Element, welches das „Wirtschaftsleben schlechthin beherrscht“. Als sich eine systematische Trennung von Wohnen

und Arbeiten vollzog, entwickelte sich parallel auch eine Welt von Dienstleistungen, die den Menschen bei der Bewältigung einer wachsenden Notwendigkeit der Fremdversorgung half. Industriegeschichte ist auch Stadtgeschichte. Infrastrukturentwicklung meinte zudem, die Wege zum Wohlstand für viele zu ebnen, Produktion und Konsum unter Zwischenschaltung von Orten zusammenzuführen, die mehr als das Notwendige anboten. In einer Beschreibung des Jahres 1870 klang es so: „Der heimische Herd bildet den Lebensmittelpunkt, von dem aus die Menschen draußen arbeiten gehen. Und die Arbeit bildet den Bereich, aus dem sie mit einer Beute nach Hause kommen.“ Was später einmal „halbierte Moderne“ genannt wurde, spiegelte sich in der Arbeitsteilung. Der Mann war es, der in der Regel das Haus verließ.

### Für jede Option dankbar

Der Ortswechsel stand für Teilhabe an der Gesellschaft. Von den eigenen vier Wänden nahm man am Morgen vorübergehend Abschied. Die Differenz begründete auch das Gefühl, Teil eines Kollektivs zu sein, unter gelegentlicher Inkaufnahme von Unannehmlichkeiten. Die Zeittaktung war standardisiert, der Besuch der Kantine war normiert, für jede Option war man dankbar. Bei aller Differenz in der Arbeit gab es Gleichklang auf vielen Ebenen, nicht zuletzt in der Mobilität. Noch mehr vollzog sie sich als Ergebnis einer technischen Rationalisierung, die eine neue Berufsgruppe, die Angestellten, hervorbrachte. Sie suchten nach einem Ort zwischen Arbeiterschaft und Bürgertum und erfreuten sich an der Massenkultur, die die Welt der Freizeit zu bestimmen versuchte. Längst waren die Hemden nicht mehr nur weiß. Aber White Collar und Blue Collar standen auch für unterschiedliche Formen der Pausengestaltung. Dem Büromenschen lag meist auch die Stadt vor den Füßen, die Industriearbeit siedelte an der Peripherie.

Arbeitsteilung galt als das effiziente Prinzip. Wer mithalten wollte, musste sich der Spezialisierung fügen und die neuen Existenzbedingungen akzeptieren. Zugleich sah man das Wachstum, das mit diesem Gesellschaftsvertrag einherging. Meistens verlangte die Technologie eine Anpassung der sozialen Organisation. Das galt für die Dampfmaschine ebenso wie für die Elektrizität oder den Beginn des Computerzeitalters. Gesellschaften sind also, was das Verhältnis von technischem Stand und Arbeitsorganisation betrifft, meistens in einem Zustand des Ungleichgewichts.

Die Unterschätzung dieses Balance-Bedürfnisses spiegelte sich auch in den Anfängen der Telearbeit wider, die schnell in den Kontext eines Arbeitskraftunternehmertums gestellt wurde. Selbst zu diesem Zeitpunkt,

wo das häusliche Arbeiten nur wenigen vorbehalten war, warnten manche vor der Verlagerung von Verantwortung in das private Umfeld. Mit „Bleiben Sie doch zu Hause, wenn Sie in die Firma wollen“ warb ein IT-Unternehmen. Kritiker äußerten bereits damals die Sorge, die Arbeit verschwinde im Privaten. Begrenzte Erfahrungen mit diesem „Wunschmodell“ begrenzten seinerzeit auch den Kreis der vermeintlich „Begünstigten“, die oft auf Rückkehroptionen bestanden.

### Die Übergangszeit

Manche erinnerten sich an eine Unterscheidung von Daniel Bell, der in den Vereinigten Staaten in den 1960er-Jahren eine „Commission on the Year 2000“ leitete und mit seinem Buch über die nachindustrielle Gesellschaft eine alte und neue Knappheit diskutierte. Dazu gehörte das Wortspiel, dass aus einem Spiel gegen die Natur (Güterproduktion durch die Gewinnung von Rohstoffen) ein Spiel zwischen Personen geworden sei. Wer arbeitete, der schrieb und koordinierte nun mehr. Ungestörtes Arbeiten wurde herbeigesehnt und zugleich durch das eigene Verhalten unmöglich gemacht. Denn nicht Teil dieser Always-On-Welt zu sein, galt als Symptom von Unterbeschäftigung.

„It's hard to concentrate on one thing“ ist nun aber nicht mehr nur die Beschreibung unseres IT-Alltags, sondern Sinnbild einer Arbeitswelt, die Trennungen aufhebt und neue Räume erobert. Weiterhin wird es Branchen geben, in denen dieser Wandel nicht stattfindet. Aber dort, wo er sich nun zu einem neuen Standard entwickelt, wird, so unlängst eine Analyse in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, ein „Verhäuslichungsdruck“ wahrgenommen. Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts sah der französische Ökonom Jean Fourastié in einer sinnvoll verbrachten Freizeit, die uns durch eine Integration tertiärer Dienste (etwa durch Robotik) in das Zuhause der Zukunft gelingen werde. Diese Vision faszinierte in den 1960er-Jahren. Heute runzeln viele die Stirn, wenn sie von den Verheißungen smarterer Technologien hören. Eine „privatisierte Arbeitswelt“ markiert nun den Anfang vieler Veränderungen, die nicht nur das Verhältnis von Freizeit und Arbeit betreffen. Jeder Raum hat eine Grenze und wirkt selten unendlich: Das erlebt, wer einen festen Rahmen für sein Homeoffice sucht – Flächenmanagement also auch hier. Wer alleine lebt, mag das verneinen. Aber vor allem geht es um das Finden einer neuen zeitlichen Ordnung: ■

„Denn wir leben –  
denn wir leben  
in einer Übergangszeit –!“ (Tucholsky)

AUTOR



Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Jäckel, Präsident, Universität Trier, praesident@uni-trier.de

**Die Titelstrecke im Überblick:**

Seite 23 **Analyse:** Warum New Work und Blue Collar einander nicht ausschließen

Seite 28 **Studie:** Was sich nicht akademische Fachkräfte wünschen

Seite 30 **Interview:** Roman Gaida und Vera Starker

Seite 33 **Learnings:** Die Kernaussagen im Überblick







# Von der Illusion des Gegensatzes

**Können moderne Arbeitskonzepte auch in der Fertigung, im Handwerk, auf dem Bau funktionieren? Ja und nein. Warum gerade Unternehmen mit Blue-Collar-Belegschaft Veränderung brauchen und was HR bewirken kann.**

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

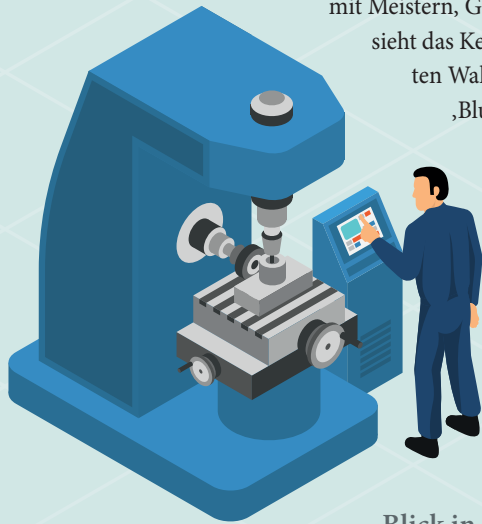
► **New Work – Blue Collar.** Zwei Begriffe, die unvereinbar scheinen und doch erstaunlich viele Gemeinsamkeiten haben. Eine davon ist, dass es über beide kaum auszurottende Vorurteile in der Arbeitswelt gibt. Bei New Work folgt oft die Assoziation mit agilen Methoden. Die Schreckensvision: Ein Berater rauscht mit Flipchart und Klebezetteln an, hält Workshops, in denen nur Phrasen gedroschen werden, und „Wandel“ heißt nichts anderes als mehr Arbeit für alle unter dem Deckmäntelchen der „Eigenverantwortung“.

Mit Blue-Collar-Belegschaften verbindet man ebenso hartnäckige Stereotype. Demnach stehen sie, wie ihr Name es sagt, im Blaumann an Fließbändern oder auf Baustellen. Dort gehen sie körperlich schwerer Arbeit nach, haben außer regelmäßigem Lohn und pünktlichem Feierabend kaum Ansprüche an ihren Betrieb, an dessen strenger Hierarchie es nichts zu rütteln gibt. Interesse an der Veränderung von Organisationsstrukturen? Fehlanzeige, wenn diese Konzepte überhaupt verstanden werden.

Zerrbilder, die durch individuelle Biases und mangelnde Information entstehen. Begriffe wie New Work und Methoden wie Agile werden durch Unwissen nicht voneinander abgegrenzt (siehe Kasten Seite 27). Die Unternehmensberaterin Vera Starker, Co-Autorin des Buches „New Work in der Industrie“, sagt: „Die wenigsten HRlerinnen und HRler haben überhaupt Fritjof Bergmann gelesen, wissen wie New Work definiert wird, und was dies für das eigene Unternehmen ganz konkret bedeutet.“ Und die Vorurteile über Blue-Collar-Worker zementie-

ren eine vermeintliche Unveränderlichkeit ihrer Arbeitsweise. Eine Fehlannahme, die sich diese Unternehmen nicht mehr leisten können. Denn Verbesserung ist gerade dort dringend nötig: Daten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz zeigen, dass der Blue-Collar-Anteil in einigen jener Branchen besonders hoch ist, die derzeit am härtesten mit Personalmangel zu kämpfen haben, beispielsweise im Handwerk und der Pflege. Dr. Andreas Syska, Professor für Produktionsmanagement an der Hochschule Niederrhein, kritisiert den unternehmensinternen Mangel an Wertschätzung für Fachkräfte, die nicht oder selten am Schreibtisch arbeiten. Eine aus seiner Sicht wirkungsvolle Gegenmaßnahme: „Mitarbeiter in Entscheidungen über ihre Arbeitsumgebung einzubinden oder sie ihnen sogar komplett zu überlassen. Das erfordert das Ende der Vorstellung, dass in Planungsabteilungen bessere Entscheidungen getroffen werden als vor Ort.“

Doch zunächst muss die Frage gestellt werden: Sind Blue-Collar-dominierte Unternehmen überhaupt geeignet für klassische New-Work-Ideen wie flache Hierarchien und flexible Arbeitszeiten? Schließlich sind die meisten körperlich tätigen Beschäftigten zumindest vorläufig deutlich mehr an Produktionsketten und ins kleinste Detail durchkomponierte Prozesse, an Schichtbetrieb und/oder nicht mobile Arbeitsmittel gebunden als die typische White-Collar-Belegschaft. Homeoffice oder frei wählbare Arbeitszeiten scheinen in der Fertigung ebenso schwer vorstellbar wie Selbstorganisation und Servant Leadership in einem Handwerksbetrieb



mit Meistern, Gesellen und Azubis. Andreas Syska sieht das Kernproblem in eben dieser getrennten Wahrnehmung: „Ich halte die Begriffe ‚Blue-Collar-‘ und ‚White-Collar-Belegschaft‘ für überholt. Sie spiegeln den Teil des Taylorismus wider, der das Denken vom Ausführen trennt. Tatsächlich aber wandern Managementaufgaben in die Produktion. Personalverantwortliche, die ihre Belegschaft in besagte Gruppen unterteilen, suchen die falschen Mitarbeiter und vergraulen die richtigen.“

### Blick in die Betriebe

Dabei werden Selbstbestimmung und Flexibilität bei der Arbeit – Grundprinzipien von New Work – gerade von Menschen geschätzt, die keinen akademischen Hintergrund haben und sich wiederum meistens für Blue-Collar-Jobs bewerben. Bei einer Umfrage von Randstad im Jahr 2022 antworteten 71 Prozent der Befragten ohne Ausbildung, dass sie bei Stellenangeboten auf Arbeitsflexibilität achten, im Gegensatz zu 46 Prozent der Befragten mit Abitur oder einem höheren Abschluss.

Doch wie sieht es mit der praktischen Umsetzung in der deutschen Arbeitslandschaft aus? Offenbar gar nicht so schlecht, zumindest laut Umfragen wie dem Hays HR Report 2021. Bei der mit dem Institut für Beschäftigung und Employability Ludwigshafen (IBE) erarbeiteten empirischen Studie gab die Mehrheit der Entscheiderinnen und Entscheider aus der Dienstleistung und der Industrie an, in ihren Betrieben zeitliche und örtliche Flexibilisierung und projektbasierte Organisationsformen umzusetzen – immerhin Branchen mit einem großen Anteil an Blue-Collar-Belegschaft.



„New Work bedeutet für mich, Mitarbeiter aktiv in Verbesserungen und Veränderungen von Arbeitsprozessen einzubeziehen.“

Christina Schulte-Kutsch, Senior Vice President Talent & Organization, ZF Friedrichshafen AG



„Wer die Belegschaft in Blue Collar und White Collar unterteilt, sucht die falschen Mitarbeiter und vergrault die richtigen.“

Dr. Andreas Syska, Professor für Produktionsmanagement, Hochschule Niederrhein

Befragt man die Mitarbeitenden selbst, ergibt sich ein deutlicheres Bild. Eine aktuelle Studie im Auftrag des Portals Meinestadt.de zeigt, dass viele nicht akademische Fachkräfte bestimmte New-Work-Konzepte als wichtig einstufen, während deutlich weniger von ihnen solchen Konzepten am eigenen Arbeitsplatz begegnen (siehe Seite 28). Der dazu benötigte Wandel der Gewohnheiten werde ihnen oft nicht zugetraut, meint Roman Gaida, Co-Autor von Vera Starker.

Er selbst arbeitete lange im Schichtbetrieb: „Im weiteren Verlauf meiner Karriere habe ich in anderen Etagen gehört, wie abwertend über meine ehemaligen Kolleginnen und Kollegen geredet wurde. Neue Konzepte in diesen Abteilungen einzuführen, hat man gar nicht erst versucht, in der Annahme, die Mitarbeitenden würden sie nicht verstehen.“ Vera Starker meint: „Die Führungsetagen lehnen New Work für die Industrie bereits als überholt ab, obwohl es in den Werkshallen noch gar nicht angekommen ist.“ Gaida und Starker plädieren für ein Umlenken, hin zum Blick auf das Potenzial der gesamten Belegschaft, unabhängig von Ausbildungshintergrund oder Berufsbeschreibung. Weniger Theorie und Konzepte, mehr erlebbarer Wandel, der nicht nur in den oberen Etagen stecken bleibt. Dass dies funktionieren kann zeigen Erfolgsgeschichten wie die der niederländischen Organisation „Buurtzorg“ (deutsch „Nachbarschaftshilfe“). Die durch das Buch „Reinventing Organizations“ von Frédéric Laloux berühmt gewordene Initiative startete 2006. Häusliche Pflege wird dort durch Teams von zehn bis zwölf Mitarbeitenden selbstorganisiert. Nicht der Chef oder die Chefin, sondern die Mitarbeitenden entscheiden über Einkäufe, Dienst- und Fortbildungspläne und Einstellungen.

### Transformation für alle

Auch die „Personalwirtschaft“ hat über erfolgreiche Transformationen in Blue-Collar-Betrieben berichtet oder sie beim Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnet. Anlass, nachzuhaken, ob die angestoßenen Changeprozesse und Pilotprojekte dem Alltag stattgehalten haben.

#### 1. ZF Friedrichshafen

Der Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen AG beschäftigt als eines der größten Unternehmen seiner Branche über 150 000 Mitarbeitende. Agile Methoden werden hier beispielsweise bei der digitalen Transformation und im Rahmen der Weiterbildung eingesetzt. Um dabei erfolgreich zu sein, müssen globale Konzepte auf die lokalen Arbeits- und Erlebniswelten der Mitarbeitenden angepasst werden, meint Christina Schulte-Kutsch, Senior Vice President Talent & Organization. Ihr geht die Diskussion um New Work nicht weit genug. „Sie ist oftmals auf Remote Working beschränkt, was am Shopfloor im Regelfall nicht

realisierbar ist.“ Für Schulte-Kutsch ist es viel wichtiger, Verantwortung wirklich zu übertragen: „Zum Beispiel, indem Mitarbeiter aktiv Verbesserungen und Veränderungen an Arbeitsprozessen einbringen, Teile der Arbeit selbständig bestimmen oder die Schichtplanung übernehmen. Elemente davon finden sich in der Lean-Management-Philosophie, die bereits weit verbreitet in produzierenden Unternehmen ist und auf die New Work aufsetzen kann.“ (Zu Lean Management siehe Kasten Seite 27). Eine potenzielle Hürde sieht Schulte-Kutsch in mangelnder digitaler Infrastruktur. Diese kann den Zugang zu Tools wie einer digitalen Schichtplanung, die eigentlich zu mehr Teilhabe führen sollte, einschränken.

2022 erhielt ZF den Deutschen Personalwirtschaftspreis für das internationale Fortbildungsprojekt E-Cademy (siehe Personalwirtschaft 11/2022), das sich in der Zwischenzeit erweitert hat: „Durch einen zweiten Baustein, den sogenannten ‚Skills Hub‘, kann jeder Mitarbeiter selbstgesteuert erlernen, was die Transformation konkret und unmittelbar bedeutet und sich entsprechende Kompetenzen aneignen“, berichtet Schulte-Kutsch. Möglich ist dies beispielsweise durch Workshops an Produktionsstandorten.

## 2. Bauhof Herrenberg

Alle Mitarbeitende partizipieren lassen und ihnen das Vertrauen geben, sich neue Fähigkeiten anzueignen – diesen Ansatz verfolgt seit 2020 auch Stefan Kraus, Leiter des Amtes für Technik und Grün der Stadt Herrenberg, das auch den örtlichen Bauhof führt. Eine Befragung der dort Beschäftigten hatte seinerzeit ergeben, dass die Mitarbeitenden das Gefühl vermissten, sich persönlich und finanziell weiterentwickeln zu können. Die Motivation war mau, das verbreitete Motto „Dienst nach Vorschrift“. Mit Unterstützung des Oberbürgermeisters der Stadt Herrenberg startete Stefan Kraus 2020 ein Experiment: Als ein Meister in Rente ging, wurde mit dem Budget für die Stelle sechs Mitarbeitenden aus typischen Ausbildungsberufen ein Führungsentwicklungsprogramm ermöglicht.

Im Weiteren wurde der Bauhof teamgeführt – mit Erfolg. Die Auftragslage stieg, die Krankentage sanken und zum ersten Mal seit Eröffnung gab es Initiativbewerbungen. Was hat sich seit 2020 getan? Stefan Kraus berichtet: „Nach der Transformation der Stadtgärtnerei arbeiten jetzt auch alle technischen Bereiche, in denen zwei Drittel unserer Belegschaft tätig sind, selbstorganisiert.“ Die Strategien des Bauhofs einfach zu kopieren, scheiterte allerdings: „Im Grünbereich beispielsweise brauchte es eine zweite Führungsebene, die sich nur um die praktische Umsetzung und die Koordinierung laufender Aufträge kümmert.“ Der Wille allein reicht bei einer solchen Umstrukturierung nicht aus. Um intern und von Grund auf Führungskräfte zu entwickeln, ist laut Kraus der Reifegrad der bestehenden Belegschaft entscheidend: „Besonders



„Wir haben es mit Menschen zu tun, die aus dem Leben kommen, nicht aus dem Lehrbuch.“

Stefan Kraus, Leiter, Amt für Technik und Grün, Stadt Herrenberg



„Man sollte auf Maßnahmen setzen, die wirklich gut passen und nicht auf solche, die sich nur gut anhören.“

Jens Großmann, Leiter Geschäftseinheitenentwicklung, Berliner Stadtreinigung

die Dimension wertschätzende Kommunikation muss sehr ausgeprägt sein. Ohne professionelle Begleitung geht das nicht.“ Im Fall des Bauhofs kam diese von Professor Claudia Schneider. Sie leitet das Kompetenzzentrum für Führungskräfteentwicklung der Hochschule für Verwaltung Ludwigsburg.

Sich selbst sieht der Amtsleiter inzwischen in der Rolle eines klassischen Agile Leaders, der statt im System am System arbeitet. Kraus: „Ich kann mein Amt jetzt konzeptionell und strategisch zukunftsfähig gestalten. Früher fehlte mir dafür die Zeit.“ Wobei er im Zweifel einem oft vergessenen Kernprinzip agilen Arbeitens folgt: „People over process“ – erst der Mensch, dann der Prozess. In den Worten von Stefan Kraus: „Wir haben es mit lösungsorientierten Praktikern und Praktikerinnen zu tun; mit Menschen, die aus dem Leben kommen, nicht aus dem Lehrbuch.“

## 3. Berliner Stadtreinigung

Nah an der Belegschaft: Eine Strategie, die auch dort Erfolg haben kann, wo die Angestellten keine blauen, sondern orangene Kragen tragen. 2020 startete bei der Berliner Stadtreinigung (BSR) ein Pilotprojekt in Form eines mitarbeiterorientierten Arbeitszeitsystems, das es im selben Jahr in die finale Runde des Deutschen Personalwirtschaftspreis schaffte. Die BSR sah sich damals doppelt gefordert: Von außen durch die Verschmutzung der Stadt und sich ändernde gesetzliche Vorgaben, von







„Selbst wenn man mit einer Lösung theoretisch an alle gedacht hat, bleiben emotionale Auswirkungen oft unsichtbar.“

Simone Schrön, Head of Human Resources, Börlind GmbH

innen durch die Erwartungen der Mitarbeitenden. In der Belegschaft bestand der Wunsch nach einer leichteren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies ergaben Mitarbeiterbefragungen, für die Jens Großmann, Leiter Geschäftseinheitenentwicklung der Berliner Stadtreinigung, und sein Team damals alle 15 Berliner Liegenschaften persönlich abliefen, um alle Stimmen einzuholen. Das Ziel des Pilotprojekts war es, diese so erfassten Wünsche der Belegschaft in Einklang mit anforderungsgerechter Leistung zu bringen. Und das mit Hilfe von New-Work-Elementen wie bedarfsorientierter Teilzeit. Was geschah nach der Einführung des neuen Systems? „Unser Pilotprojekt mündete 2021 in Vereinbarungen mit unseren Personalvertretungen. Diese bilden nun unseren arbeitsorganisatorischen Rahmen“, berichtet Großmann. Durch den Ausbruch der Coronapandemie mussten allerdings Abstriche gemacht werden: „Dazu zählt zum Beispiel der Einfluss, den unsere Beschäftigten auf die Gestaltung ihres Arbeitstages nehmen können.“ Doch in dieser Zeit entstanden auch neue Konzepte, wie ein onlinegestütztes Qualifizierungskonzept bei der BRS.

Auch Jens Großmann rät dazu, sich externe Hilfe zu holen, beispielsweise durch eine Beratung: „Das hilft neue Impulse zu erhalten und scheinbar Unumstößliches in

Frage zu stellen.“ Als unverzichtbaren Erfolgsfaktor

für eine umgreifende Transformation sieht er die frühe Einbindung von Personalvertretungen, Beschäftigten und Führungskräften von Anfang. „So entsteht Transparenz darüber, wie Entscheidungen herbeigeführt und durch wen sie letztlich getroffen werden.“

Nicht alles, was am Reißbrett gut aussieht, übersteht den Realitätscheck. Bei der Überführung des Pilotprojekts in den Alltag, so räumt Großmann ein, habe die Pandemie seinem Projekt Steine in den Weg gelegt. Doch er nimmt diesen Rückschlag als Möglichkeit zum Lernen: „Corona hat uns gezeigt, was passieren kann, wenn man Maßnahmen einführt, diese aber durch plötzlich geänderte Rahmenbedingungen nicht ins Laufen kommen.“

Ganz im Sinne von New-Work-Begründer Bergmann, der dazu aufforderte „Arbeit so weiter zu organisieren, dass Fehler betont gemacht werden dürfen.“

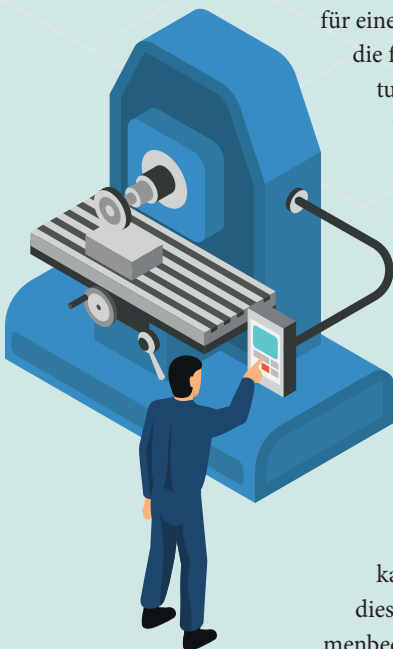
## Nah an der Belegschaft

Alle Arbeitswelten und ihre Gegebenheiten für sich betrachten und auch ihre Perspektive berücksichtigen – dazu rät Simone Schrön, Head of Human Resources bei der Börlind GmbH. 260 Beschäftigte arbeiten für den Naturkosmetikhersteller, größtenteils am Standort Calw-Altburg in Büros sowie in der Fertigung und der Logistik. Einen Aha-Moment erlebte Schrön während der Umsetzung einer Digitalisierungsmaßnahme. Im Zuge der seit 2020 modernisierten Mitarbeiterkommunikation und dem Befolgen der EU-Hinweisgeber-Richtlinie führte Börlind ein neues digitales Meldekanalsystem ein. Es ersetzte unter anderem das lange etablierte Schwarze Brett und den „Kummerkasten“ im Unternehmensflur.

Gleich die erste Nachricht im digitalen Kummerkasten betraf genau diese Änderung – es gab Bedenken, dass Mitarbeitende ohne Zugriff auf einen eigenen Computer das digitale Tool nicht nutzen können (zum Thema Feedback in Blue Collar mehr ab Seite 10) „Wir hatten nicht bedacht, welche Emotionen der leere Fleck an der Wand auslöst,“ sagt Schrön. Beschwerden auf Papier konnten bei Börlind auch weiterhin eingereicht werden, direkt in das Postfach der HR-Abteilung. Jetzt weist ein Schild noch einmal explizit darauf hin – dort, wo der Kasten früher hing. Simone Schrön: „Der Kummerkasten zeigte uns: Selbst wenn man mit einer Lösung theoretisch an alle gedacht hat und sie allen zugänglich gemacht hat, können einem manche emotionalen Auswirkungen verschlossen bleiben.“

## HR muss ran

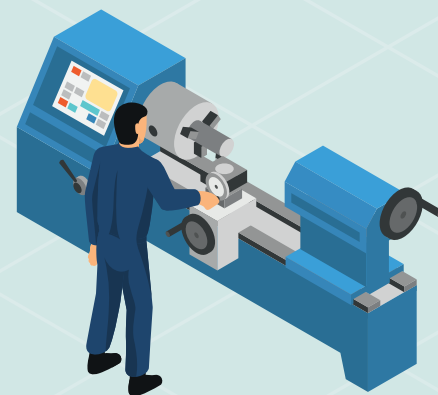
Blue Collar und New Work, es geht also, mit etwas Mut, Kreativität und jeder Menge Rückenwind – und zwar nicht nur in großen produzierenden Unternehmen. Was aber kann HR tun? Zuhören, klar, da sind sich wohl alle hier zitierten Initiatoren und Initiatorinnen einig. Auch Vera Starker und Roman Gaida betonen: „HR muss näher ran an die Abteilungen.“ Doch gilt dieser inzwischen ausreichend gehörte Forderung nicht für jedes Unternehmen, jede Belegschaft, unabhängig davon wie und wo sie arbeiten? Was macht es so herausfordernd, den Grundgedanken von New Work und dazu passende Konzepte wie Agile und Lean in die Betriebe zu tragen, die sich damit entweder noch gar nicht beschäftigt haben oder nur die anfangs geschilderten Zerrbilder davon kennen? Nur besser zuhören reicht nicht – HR muss selbst New-Work-Prinzipien umsetzen: Reagieren, statt agie-



ren, Arbeit sinnstiftend gestalten. Warum ist dies in Pflegeheimen, Handwerksbetrieben, Großbaustellen eine so große Herausforderung? Stefan Kraus meint, dass die oft strenge Hierarchie in Blue-Collar-Betrieben daran hindert, das Potenzial der Mitarbeitenden zu sehen und zu nutzen. „Hierarchien müssen gar nicht abgeschafft werden“, sagt er. „Es gilt jedoch, sie so flach wie möglich zu gestalten.“ Und das gelingt nur, wenn wirklich alle mitziehen, von der Werkshalle bis zur Chefetage. An der Schnittstelle zwischen Belegschaft und Führung ist HR gefragt. Als koordinierende Moderatorin, die den Blick auf die gesamte Unternehmensstruktur hat, sieht, wo vielleicht noch das Verständnis fehlt. Sowohl füreinander als auch für die Konzepte, die zum Unternehmen und seiner Belegschaft passen könnten und deren erlebbarer Vermittlung. Dafür braucht es einen langen Atem, meint Vera

Starker: „Wir dürfen diese Dinge nicht mehr nur an der Oberfläche wahrnehmen, und da ist HR ganz besonders gefordert, denn sie ist die Fachberatung für Transformationen im Unternehmen. Und muss aushalten, ein Thema konsistent weiterzuerfolgen.“

Die Praxisbeispiele zeigen außerdem: Rückschläge gehören zum Wandel dazu, unabhängig davon, wie gut sich ein Konzept anhört oder unter anderen Umständen funktioniert. In den Niederlanden arbeiten heute 20 Prozent aller ambulanten Pflegekräfte in Buurtzorg-Organisationen. In Deutschland ging ein 2018 gestartetes Projekt unter demselben Namen kürzlich insolvent. ■



## GLOSSAR

### Agiles Arbeiten

Agilität (lat.: agilitas, Beweglichkeit) ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich möglichst schnell neuen Anforderungen anzupassen. Der Begriff kam in den 1990ern erstmals im Umfeld der Softwareentwicklung auf. 2001 erarbeitete eine Gruppe von 17 IT-Experten das Agile Manifest mit zwölf Prinzipien des agilen Arbeitens. Seine vier Leitsätze:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentationen
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Das gesamte Manifest ist unter [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org) abrufbar.

### Blue und White Collar

Als Blue-Collar-Belegschaft werden Fachkräfte bezeichnet, die in Produktion, Industrie und Handwerk arbeiten, benannt nach den in solchen Betrieben häufig als Arbeitskleidung getragenen Blaumännern. Zunehmend fallen im allgemeinen Sprachgebrauch unter diesen Begriff inzwischen all diejenigen Tätigkeiten, die nicht in Büros durchgeführt werden. Diese werden im Kontrast als White-Collar-Jobs bezeichnet, da Mitarbeitende, insbesondere in Führungsetagen, hier eher Anzug und (weißes) Hemd tragen.

### New Work

Das Konzept wurde vom Philosophen Frithjof Harold Bergmann als moderne Arbeitsweise passend für eine globale und digitale Gesellschaft entwickelt. Im Mittelpunkt steht freies, selbstständiges Arbeiten, bei dem feste Arbeitszeiten und -orte eine untergeordnete Rolle spielen. Die Studie „New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle“ vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation gibt vier Stoßrichtungen der sich wandelnden Arbeitswelt vor:

- Örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit
- Projektbasierte Organisationsformen
- Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit
- Partizipative Entscheidungsmechanismen und Ansätze der Selbstorganisation

Zur Umsetzung von New-Work-Prinzipien wird auf Methoden aus Konzepten wie dem Agilen Arbeiten oder Lean Management zurückgegriffen.

### Lean Management

Das Konzept vom „schlanken Management“ stammt aus der japanischen Automobilherstellung. Die Autoren James P. Womack und Daniel T. Jones prägten den Begriff „Lean Thinking“ in den 1990ern anhand der Fertigungsprozesse von Toyota. Die fünf Basisprinzipien nach Womack und Jones lauten:

- Wert aus Sicht des Kunden definieren
- Wertstrom identifizieren
- Fluss-Prinzip umsetzen (kontinuierlicher Ablauf der Produktion)
- Pull-Prinzip einführen (die Kunden „ziehen“ die Produkte durch die Produktion)
- Kontinuierliche Verbesserung

Aus dem Kontext des Lean Managements stammen Begriffe wie Kaizen (nach Verbesserung und Perfektion streben, ohne sich darauf auszuruhen) und Kanban (Steuerungsverfahren des Pull-Prinzips).

### Taylorismus

Ein von Frederick Winslow Taylor entwickelte Prozesssteuerung von Arbeitsläufen zur Steigerung der Produktivität. Die Arbeit wird in kleinste Einheiten geteilt, so dass sie mit geringer Denkleistung schnell und repetitiv zu erlernen und zu bewältigen ist. Der Begriff Taylorismus bezeichnet heute auch seine inzwischen kritisch gesehene Wirkung auf die Arbeitswelt.



# Wunsch und Wirklichkeit

Im Kern von New Work liegt das Verständnis für die Belegschaft. Doch die realen Bedingungen am Arbeitsplatz und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden klaffen häufig stark auseinander, wie aktuelle Studiendaten belegen.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► New Work als Konzept ist in Branchen wie der Softwareentwicklung so etabliert, dass man dort schon vom „postagilen“ Zeitalter spricht. Ganz anders sieht es in Sektoren und Unternehmen aus, in denen Fachkräfte ohne akademischen Hintergrund arbeiten. Befragt man diese Beschäftigten, gibt es oft einen gravierenden Unterschied zwischen dem, wie sie gerne arbeiten würden, und wie es an ihren Arbeitsplätzen tatsächlich aussieht. Dies zeigt eine aktuelle Studie des Portals Meinestadt.de (siehe Kasten Seite 29). Die Befragten wurden gebeten, einzelne New-Work-Aspekte zu priorisieren und gleichzeitig anzugeben, inwie-

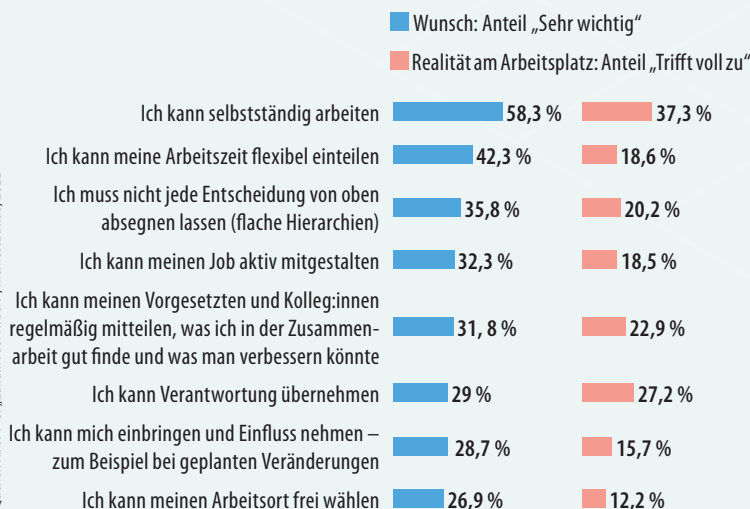
fern diese auf ihre Arbeitssituation zutreffen. Auf den ersten drei Plätzen landeten selbstständiges Arbeiten, flexible Arbeitszeiten und autonome Entscheidungen. Die Abweichungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit lagen bei bis zu 23 Prozent. Auch bei weniger wichtigen Aspekten entsprachen die wahren Arbeitsbedingungen den Wünschen der Arbeitnehmenden nicht ganz (siehe Abbildung 1).

Zwar haben sich seit der Corona-Pandemie bestimmte Aspekte von New Work in Unternehmen stärker durchgesetzt, doch Mark Hoffmann, CEO von Meinestadt.de, meint: „Ansätze wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten gehen an den Produktionshallen und Pflegeeinrichtungen vorbei.“ Die Zahlen aus der Studie waren für ihn keine große Überraschung. Er sieht die große Diskrepanz auch als Nachwirkung der Pandemie, in deren Hochzeiten sich Arbeitsbedingungen teils stark änderten: „Vielen Fachkräften ist noch bewusster geworden, was sie im Job wollen und was nicht mehr – zum Beispiel starre Arbeitszeiten, die kaum Freiraum lassen. Dass die Betriebe auf die veränderten Bedürfnisse nicht so schnell reagieren können, liegt auf der Hand.“

## Priorisierung von New-Work-Aspekten

Abbildung 1

Frage im Wortlaut: „Wie wichtig sind dir persönlich folgende Aspekte bei der Arbeit?“



## Unterschiedliche Bedingungen

Der Blick auf die Studienergebnisse zeigt, wie unterschiedlich die Bedürfnisse von nicht-akademischen Fachkräften je nach Branche sein können. Die besonderen Arbeitsumstände werden von Arbeitgebern nicht immer berücksichtigt. So wird in der Kranken- und Altenpflege Feedback von den befragten Mitarbeitenden als besonders wichtig angesehen. Im Bereich Logistik und Verkehr belegt selbstständige Arbeit den ersten Platz.

Quellen Abb. 1–3: „Zukunft der Arbeit“, meinestadt.de, 2022





„Ansätze wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten gehen an den Produktionshallen und Pflegeeinrichtungen vorbei.“

Mark Hoffmann, CEO, Meinstadt.de

Beides wird von Betrieben deutlich seltener tatsächlich umgesetzt als gewünscht (siehe Abbildung 2).

Dass viele Maßnahmen einer neu organisierten Arbeitswelt und Unternehmenskultur in Unternehmen mit nicht-akademischen Fachkräften gar nicht erst ankommen, lässt sich auch an den Antworten zum Thema Führungskräfte ablesen. Gerade bei den essenziellen Komponenten von New Work wie Wertschätzung, Kommunikation und Feedback gibt es große Lücken zwischen dem, was sich die Mitarbeitenden wünschen und der Wirklichkeit (siehe Abbildung 3). Nur ein Drittel gibt an sich von ihrer Führungskraft als wertgeschätzt zu sehen. Den vielbeschworenen Servant Leader, also eine Führungskraft, die nicht nur anordnet, sondern unterstützt, wünschen sich rund 43 Prozent, tatsächlich vorhanden ist er oder sie nur für 29 Prozent der Befragten. Nach Schulnoten befragt, vergeben Mitarbeitende in Betrieben mit nicht-akademischen Angestellten höchstens passable Noten. Am besten schneiden die Chefs im Handwerk und Bauwesen mit 2,5 ab, am schlechtesten im Einzelhandel mit 2,84.

Was können Unternehmen in Zukunft verbessern? Mark Hoffmann sieht sie vor allem in der Pflicht, New Work ernst zu nehmen. Es sei nicht nur eine Maßnahme, die Blue-Collar-Belegschaft bei Laune zu halten, sondern vor allem ein Wettbewerbsvorteil im immer härteren Kampf um die Fachkräfte: „Unternehmen und Betriebe müssen schneller in Bewegung und in Veränderungen kommen und kreativ werden. Die Ansätze sind dabei ganz individuell. Jobsharing, Mitbestimmung bei der Erstellung der Dienstpläne sind wichtige Punkte – einige Unternehmen testen flexible Schichtarbeit.“ Die Möglichkeiten, New-Work-Strategien in Blue-Collar-Betrieben einzusetzen, sind also vielfältig – und wer sie nicht nutzt, verschenkt die Chance, sein Unternehmen frühzeitig für die Arbeitswelt 4.0 fit zu machen. ■

## DIE STUDIE

Im Auftrag des Portals [meinstadt.de](https://www.meinstadt.de) befragte das Marktforschungsinstitut Respondi im September 2022 insgesamt 3000 nicht akademische Fachkräfte mit Berufsausbildung zwischen 18 und 65 Jahren.

## Branchenspezifische Vorlieben

Abbildung 2



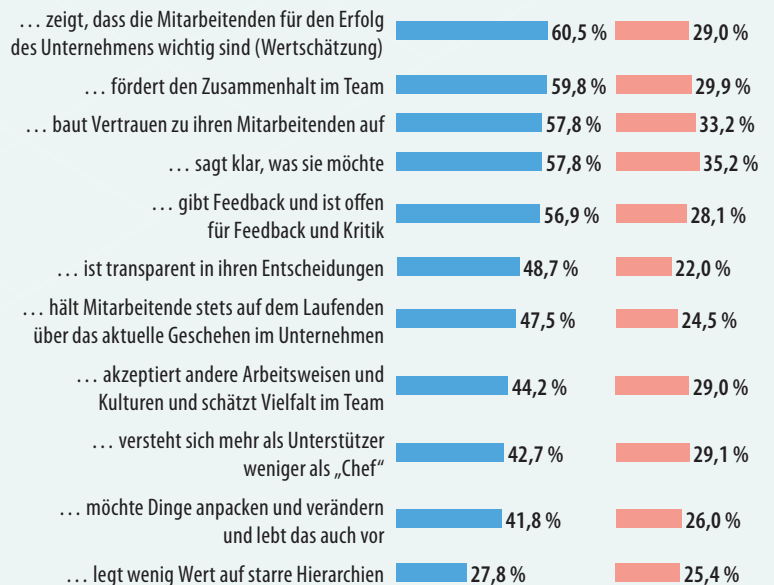
## Ansprüche an die Führungskraft

Abbildung 3

Fragen: „Wie wichtig sind dir folgende Aspekte bei einer Führungskraft?“ und „Inwieweit stimmst du folgenden Aspekten im Hinblick auf deine Führungskraft zu?“

■ Wunsch: Anteil „stimme voll zu“  
 ■ Wirklichkeit: Anteil „stimme voll zu“

### Die Führungskraft...





# „HR muss näher zu den Abteilungen“

Vera Starker und Roman Gaida plädieren in ihrem neuen Buch für einen Blick weg von Methoden und hin zu wirkungsbasierter Führung. Im Gespräch erklären sie, welche Rolle HR hier spielen muss.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER-WILLMS

► **Personalwirtschaft:** Frau Starker, Herr Gaida, Sie haben ein Buch über New Work und Blue Collar geschrieben. Mit welchen Vorurteilen gegenüber beiden Konzepten wurden Sie konfrontiert?

**Roman Gaida:** Ich habe selber eine Ausbildung zum Zerspanungsmechaniker bei einem großen Mittelständler gemacht und im Schichtdienst gearbeitet. Das größte Vorurteil, dem ich begegnet bin: Die Potenziale der Belegschaft werden im Blue-Collar-Bereich gar nicht erst gesehen.

Woran liegt das?

„Das Problem ist: In Deutschland machen wir aus allem, was nicht bei drei auf den Bäumen ist, eine Methode.“

**Roman Gaida:** In diesem Betrieb damals fehlte der Zugang und damit der Austausch mit den Führungskräften. Das lag auch an den Arbeitszeiten. Mitarbeitende mit einer kaufmännischen Ausbildung waren beispielsweise eher zu gleichen Zeiten in der Kan-

tine wie die Führungskräfte. Durch diesen fehlenden Kontakt wird zum Beispiel der Bedarf nach Up- und Reskilling im Blue-Collar-Bereich gar nicht wahrgenommen. Oder es wird davon ausgegangen, dass die Blue-Collar-Belegschaft nicht intelligent genug für neue Konzepte ist.

**Vera Starker:** Das Problem ist: In Deutschland machen wir aus allem, was nicht bei drei auf den Bäumen ist, eine Methode.

Ist es das, was Sie meinen, wenn Sie im Buch schreiben, der Begriff „agile Methoden“ sei ein Oxymoron? Schließt er sich also selbst aus?

**Vera Starker:** Ja, und deswegen greift das Konzept in der Softwareentwicklung so gut, aber nicht anderswo. Denn jenseits der IT wird es oft rein auf methodischer Ebene eingeführt, und das hat das Konzept verbrannt. Die IT-Branche ist längst weiter, spricht schon von „post-agilen“ Zeiten, als wäre das Thema durch. Dabei ist das Gegenteil der Fall. Auch den Titel unseres Buches „New Work in der Industrie“ winken die Führungsetagen schon als veraltet ab – obwohl New Work die Werkshallen noch gar nicht erreicht hat.



Wirtschaftspsychologin und Rechtsanwältin Vera Starker betreibt ihre eigene Unternehmensberatung. Roman Gaida ist Head of Division EMEA bei Mitsubishi Electric Europe BV und hält regelmäßig Vorträge über Themen wie Familie, Karriere und Leadership. „New Work in der Industrie“ ist ihr erstes gemeinsames Buch.

**Es wird also ein Umdenken im Umgang mit Begriffen wie New Work und Agilität benötigt?**

**Vera Starker:** Ja, daher plädieren wir auch dafür, Begriffe nicht einfach in die Schublade zu stopfen, sondern darüber nachzudenken: Was haben wir überhaupt ausprobiert und mit welchen Ergebnissen?

**Und wie gelingt dieses Umlenken, also weg von der Methode, hin zum praktischen Einsatz?**

**Roman Gaida:** Indem wir Dinge erlebbar machen. Führung muss partizipierbar sein. Sich auf Augenhöhe mit Mitarbeitenden zu befassen, das ist in der Produktion schon das erste Manko. Dort wird top-down geführt, in der oft hierarchisch aufgestellten Industrie ist das die größte Hürde. Ist diese genommen, kriegt man die Mitarbeitenden sehr schnell dazu, sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen

**Mit welchen Mitteln kann das funktionieren?**

**Roman Gaida:** Ich war letztes Jahr einige Zeit an der Stanford University und habe dort das Konzept „fix the broken windows first“ gelernt. Damit ist gemeint, dass die Mitarbeitenden sich gehört fühlen, wenn für das Management eher unwichtige, für die Teams aber entscheidende Probleme als erstes gelöst werden, zum Beispiel eine kaputte Mikrowelle im Pausenraum. Es geht also nicht immer um die ganz großen Changeprozesse sondern auch um die alltäglichen Probleme. Und von diesen erfährt man erst, wenn man sich mit den Menschen, die sie betreffen, befasst.

**Die „Broken Window Theory“ kommt aus der Softwareentwicklung, hier gibt es beispielsweise auch die „Quietscheentchen“-Methode, um komplexe Sachverhalte möglichst einfach zu erklären. Warum**

**haben es solche doch eigentlich einfachen Konzepte in anderen Branchen so schwer?**

**Roman Gaida:** Wir haben leider die Tendenz, alles zu akademisieren. Doch Albert Einstein hat einmal gesagt: „Wenn du es nicht einfach erklären kannst, hast du es nicht gut genug verstanden.“ Man braucht keine Powerpoint-Präsentation über agiles Arbeiten – es gibt subtilere Wege, damit Mitarbeitende Selbstwirksamkeit an ihrem Arbeitsplatz erleben.

**Vera Starker:** Das Change-Thema ist außerdem zu defizitorientiert. Die Belegschaft gibt ihr Bestes, bekommt dann aber von einem Berater erklärt, was alles falsch läuft. Das resultiert in Widerstand.

„Als wir angefangen haben zu verstehen, was zu tun ist, konnten wir anfangen, die Krise zu bewältigen.“

**Sie meinen also, Veränderung sollte man eben nicht erst anstoßen, wenn man den Bedarf dafür sieht?**

**Roman Gaida:** Läuft es schlecht, heißt es, wir haben keine Zeit für Change. Läuft es gut, sehen Unternehmen keinen Grund, etwas zu ändern. Aber in der Krise kann es keine psychologische Sicherheit geben. Und wenn die Belegschaft Angst hat, ihre Jobs zu verlieren, ducken sie sich eher weg. Daher muss Change in den guten Zeiten geschehen, präventiv.

**Aber jetzt gerade jagt eine Krise doch die nächste.**

**Roman Gaida:** Geht es uns wirklich so schlecht? Der Maschinenbau in Deutschland hat meiner Meinung nach gerade mehr Chancen als Probleme. Mit einer grundsätzlich defizitären Einstellung hat man na-



türlich das Gefühl, man renne von einer Krise zur nächsten.

**Vera Starker:** Schwierig wird es erst, wenn wir denken, dass wir ohnmächtig sind. Das hat man bei der Corona-Pandemie gesehen: Als wir angefangen haben zu verstehen, was zu tun ist, konnten wir anfangen, die Krise zu bewältigen. Aber ein hierarchisches System hält uns davon ab, Situationen positiv zu bewältigen, weil alle darauf warten, dass von oben etwas kommt.

„Je stärker der Änderungswunsch bei der Belegschaft, desto mehr wird die Führungskraft, die nicht anders kann, versuchen, sich über Angst durchzusetzen.“

#### Wie ändert man diese Einstellung?

**Roman Gaida:** Alte Führungsstile müssen begraben werden. Zugeben, dass man keine sofortige Lösung hat, stellt die Identität der Wirtschaftslenker und Wirtschaftslenkerinnen in Frage. Dabei kann man mit Schwarmintelligenz viel flexibler reagieren als mit einer Führungskraft, die so tut, als wüsste sie alles.

**Vera Starker:** Management-Bashing allein ist nicht hilfreich. Hierarchie ist per se nicht schlecht, sie ist ein Ordnungsprinzip, innerhalb dessen Menschen durchaus gestalten können. In Diskussionen um New Work wird leider kaum über eine positiv besetzte Führungsrolle gesprochen.

#### Hierarchien können also auch hilfreich sein?

**Roman Gaida:** In der Zusammenarbeit mit meinem früheren Professor Dr. Markus Heidbrink habe ich gelernt, dass sich in Gruppen immer Hierarchien bilden. Doch ohne Steuerungsorgane gewinnen hier immer automatisch die Lautesten. Gute Führung kann also Diversität ermöglichen.

#### Mitarbeitende verlassen vor allem ihren Chef und nicht ein Unternehmen – diesen bekannten Satz bezeichnen Sie im Buch als falsch. Warum?

**Vera Starker:** Der Chef ist in der Regel der Trigger für eine Kündigung. Doch die Frage muss gestellt werden, warum das System im Unternehmen bis dahin schlechte Führung zugelassen hat. Es ist ein wirkungsorientiertes Phänomen – wie ein Team performt, ist der Spiegel von Führung, von guter wie von schlechter.

#### Es geht also doch auch um Führungskultur?

**Vera Starker:** In einem meiner Workshops in einem nicht weiter benannten Großkonzern wurde mir vom Aufzug in die Chefetage berichtet, in dem es immer

nach Angstschweiß riecht. Das sollte heutzutage längst passé sein.

**Roman Gaida:** Meiner Meinung nach nimmt Führung über Angst derzeit sogar noch mehr überhand. Das ist dieselbe Dynamik wie in autoritären Staaten: Je stärker der Änderungswunsch bei der Belegschaft, desto mehr wird die Führungskraft, die es nicht anders kann, versuchen, sich über Angst durchzusetzen.

#### Wie kann gute Führung gelingen?

**Roman Gaida:** Zum Beispiel mit regelmäßigen Befragungen, bei denen die Eigenwahrnehmung der Führungskräfte und anonym die Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeitenden abgefragt werden. Anhand der Diskrepanz bietet man dann entsprechende Führungscoachings an. Ich musste mit meinem Team die betreffenden Vorgesetzten teils ein Jahr trainieren, bis sie überhaupt gelernt hatten, wie man Feedback aufnimmt und verarbeitet, damit sie die Ergebnisse dann im Team besprechen konnten.

**Vera Starker:** Wir müssen außerdem von gruppendynamischen Labels wegkommen, die sich in den letzten 20 Jahren etabliert haben. Wenn jemand bei einem Changeprozess nicht sofort mitmacht, heißt es sofort, die Person sei im Widerstand. Stattdessen sollte man sich als Führungskraft fachlich damit befassen, warum der Prozess nicht funktioniert. Wir müssen Wissensaufbau betreiben. Konsequenterweise alles rauswerfen, was wir nicht brauchen und uns fragen: Wo wollen wir Mitgestaltung einführen? Hier ist HR gefragt.

#### Inwiefern?

**Roman Gaida:** HR muss näher an die Abteilungen. Die Personalverantwortlichen dürfen sich nicht nur mit On- und Offboarding beschäftigen sondern auch mit Employer Retention. Dazu muss man allerdings sehr nah an den Fachabteilungen und ihrem Alltagsgeschäft dran sein.

**Vera Starker:** HR muss den Mut haben, Veränderung Raum zu geben und sie konsequent weiterzuentwickeln. Die wenigsten Personalverantwortlichen kennen überhaupt Frithjof Bergmanns Theorien und wissen, was sie für das eigene Unternehmen ganz konkret bedeuten könnten. HR muss es aushalten, ein Thema konsistent weiterzuverfolgen, statt jedes Jahr einem neuen Trend zu folgen. Und dieses Thema nicht nur in die Chefetagen zu bringen, sondern auch in den Werkshallen. Denn HR ist die Fachberatung für Transformationen im Unternehmen. ■



#### Mehr zum Thema

Gaida, Roman/Starker, Vera *New Work in der Industrie*; ISBN: 978-3-948612-17-7; Rossberg Verlag; 32 Euro





# New Work und Blue Collar: Zehn Learnings

Veränderung und neue Arbeitskulturen sind in allen Unternehmen möglich - wenn dabei bestimmte Dinge beachtet werden. Die wichtigsten haben wir hier aufgelistet.

- ✓ **Trennungen aufheben.** Denken Sie nicht in Kategorien wie Blue und White Collar oder nicht akademische und akademischen Fachkräften. Das schafft Vorurteile.
- ✓ **Mitarbeitende ernst nehmen.** Lassen Sie sich auf die Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitswelten auf Augenhöhe ein, um die dort schlummernden Potenziale zu entdecken.
- ✓ **Für Wissensaufbau sorgen.** HR-Verantwortliche müssen sich mit den grundlegenden Konzepten von New Work und Prinzipien wie Agile beschäftigen, um sie verstehen und anwenden zu können. Die Belegschaft muss geschult werden, um erforderliche Skills für die Transformation zu erlangen.
- ✓ **Professionelle Hilfe anfordern.** Neue Arbeits- und Kommunikationsstrategien in einer Blue-Collar-Belegschaft umzusetzen, ist herausfordernd. Nutzen Sie Coachings, Beratungen und wissenschaftliche Begleitung als Unterstützung.
- ✓ **Maximale Transparenz schaffen.** Wählen Sie Kommunikationswege, die wirklich alle in der Belegschaft erreichen, auch die Mitarbeitenden ohne direkten Zugang zu digitalen Tools.
- ✓ **Strategien anpassen.** Was in einem Team funktioniert, kann im anderen scheitern. Wichtig ist, die Gründe dahinter zu erörtern und danach zu re-evaluieren.
- ✓ **Pilotprojekte nutzen.** Haben Sie Mut zum Experiment. Auf diese Weise stellen Sie fest, welche Konzepte in Ihrem Unternehmen Fuß fassen können – und welche nicht.
- ✓ **Emotionale Bedürfnisse der Belegschaft berücksichtigen.** Holen Sie regelmäßig Feedback ein, um zu sehen, wie die geänderte Arbeitsweise bei den Mitarbeitenden ankommt.
- ✓ **Fehlern trotzen.** Rückschläge und unvorhergesehene Einflüssen lassen sich nicht vermeiden, diese können aber als Lernmöglichkeit genutzt werden.
- ✓ **Dranbleiben.** Statt den neuesten Trends nachzujagen, sollte eine Strategie langfristig verfolgt und diese stetig nachgebessert werden.



## Internationale Beschäftigung zum Hören – Der TK-Podcast

Die Techniker bietet im Rahmen ihres Firmenkundenservice seit Januar 2023 einen Podcast mit dem Titel „Global gesprochen“ zum Thema internationale Beschäftigung an. Jeden Monat wird ein neuer Aspekt in unterhaltsamer Form beleuchtet. Wir haben mit den beiden Autoren und Moderatoren des Podcasts Claus-Helge Welling und Jürgen Heidenreich gesprochen.

**Herr Welling, Herr Heidenreich, Sie sind beide bekannt als ausgewiesene Experten beim Thema Internationale Beschäftigung. Warum machen Sie jetzt einen Podcast dazu – reichen die Print- und Onlineprodukte nicht aus?**

**Welling:** Ein klares Jein! Natürlich kann man sich alle Informationen auch im Netz zusammensuchen – nicht zuletzt bietet ja die Techniker auf ihren Firmenkundenseiten im Internet ein umfangreiches Informationsangebot zur Internationalen Beschäftigung. Aber tut das auch jeder?

**Heidenreich:** Außerdem sucht man ja nur, wenn man weiß, dass man etwas suchen sollte und es auch etwas zu finden gibt. Wir wollen deshalb mit dem Podcast ein möglichst niederschwelliges Angebot machen. Einen Podcast kann man bei fast jeder Aktivität sozusagen „nebenbei“ anhören, etwa beim Jogging, auf der Fahrt zur Arbeit oder auf dem Fahrrad. Und: Es ist unseres Wissens der erste Podcast einer Krankenkasse zu diesem Thema – wir sind da also Vorreiter.

**Kann denn der Hörer „so nebenbei“ die Informationen überhaupt aufnehmen? Schließlich ist das Thema ja sehr komplex und wenn Sie dabei mit vielen Vorschriften und Paragraphen hantieren – kann das überhaupt Spaß machen?**

**Heidenreich:** Machen wir ja nicht! Paragraphen finden bei uns schon mal grundsätzlich gar nicht statt. Und: Wir verpacken die Informationen in lockerer Form und arbeiten mit ganz vielen Bei-

spielen aus der Praxis. Es soll und muss Spaß machen, sonst hört wirklich niemand zu.

**Welling:** Und Ja, das Thema ist sehr komplex. Deshalb haben wir auch überhaupt nicht den Anspruch, unsere Hörer durch den Podcast zu Fachleuten für internationale Beschäftigung zu machen. Das können und wollen wir gar nicht leisten. Was wir beabsichtigen ist, die Hörer zu sensibilisieren. Denn nur wenn ich weiß, wo möglicherweise Hürden und Fallstricke liegen, kann ich mich auch darum kümmern.

**Heidenreich:** Und – das ist das wichtigste – die richtigen Fragen stellen. Wenn ich um ein Problem weiß, es aber nicht selbst lösen kann, kann ich mich an die entsprechenden Fachleute wenden. Das wollen und können wir erreichen – und das ist schon eine ganze Menge, wie wir finden.

**Wissen Sie denn alles zu dem komplexen Thema, so dass Sie das an Ihre Hörer vermitteln können?**

**Heidenreich:** Schön wär's! Nein, wir wissen zwar sehr viel, insbesondere natürlich in unseren Stammthemen, also dem Sozialversicherungsrecht und Fragen im privaten Versicherungsrecht, aber bei Steuern und Arbeitsrecht haben wir auch nur solide Grundkenntnisse, die uns aber in die Lage versetzen die richtigen Fragen zu stellen.

**Welling:** Für die Beantwortung dieser Fragen holen wir uns dann die Experten ins Studio. Wir tun also sozusagen das, was wir auch unseren Hörern empfehlen.



**Die Internationale Beschäftigung geht für Sie in beide Richtungen, also Entsendungen von Beschäftigten ins Ausland und die Rekrutierung ausländischer Mitarbeiter. Was ist denn wichtiger?**

**Heidenreich:** Das kann man nicht pauschal sagen. Für Unternehmen, die ihre Geschäfte auch im Ausland machen, spielt die Entsendung von Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Denn man kann nicht alles nur mit Ortskräften regeln.

**Welling:** Mit Blick auf den Fachkräftemangel ist es für viele Unternehmen wichtig, qualifizierte Mitarbeiter aus dem Ausland zu rekrutieren, wenn es in Deutschland nicht genügend Nachwuchs gibt. Also ist beides eigentlich gleich wichtig, wenn auch nicht immer beides für dasselbe Unternehmen.

**Sie betrachten die Internationale Beschäftigung aber nicht nur von der rechtlichen Seite sondern wollen darüber hinaus auch die eher „weichen“ Themen ansprechen, richtig?**

**Welling:** Genau! Das Rechtliche ist ja nur die eine Seite der Medaille. Natürlich wichtig und die Basis für alles, aber allein damit wird eine Entsendung oder die Einstellung eines neuen Mitarbeiters aus dem Ausland nicht erfolgreich gelingen.

**Heidenreich:** Was nützt es denn, wenn ich zwar rechtlich alles für die Entsendung sauber regle, aber der Mitarbeiter sich im Ausland nicht wohlfühlt und die Entsendung vorzeitig abbricht? Passiert häufig genug, weil die Rahmenbedingungen nicht stimmen oder der

Beschäftigte unter falschen Voraussetzung ins Ausland gegangen ist.

**Welling:** Da ist es beispielsweise wichtig, sich um eine frühzeitige kulturelle Schulung zu kümmern. Und – wenn die Familie mitreist – auch dies mit einzubeziehen. Denn auch wenn der Mitarbeiter vielleicht zufrieden ist – ist es seine Familie nicht, kann das ebenso schnell zum Abbruch führen.

**Heidenreich:** Umgekehrt ist es genauso: Wenn ich einen Mitarbeiter aus dem Ausland einstelle, kann es zu interkulturellen Missverständnissen und Konflikten kommen. Daran kann und sollte ich aber schon im Vorfeld arbeiten. Die vorhandenen Mitarbeiter sensibilisieren und informieren und dem neuen Mitarbeiter die Besonderheiten hier in Deutschland schon vorher nahebringen – damit er keinen Kulturschock erleidet.

**Wo bekommen Sie denn die Fachleute her, die Sie in Ihrem Podcast interviewen werden?**

**Welling:** Wir haben beide ein großes Netzwerk. In dem Themenbereich ist die Anzahl der Akteure relativ überschaubar, deshalb kennt man sich. Wir können also auf einen Kreis hervorragender Fachleute zurückgreifen, die unsere Hörer gern an ihrem Wissen teilhaben lassen.

**Heidenreich:** Natürlich können wir auch auf die Fachleute der Techniker zurückgreifen. Insbesondere wenn es um gesundheitliche Fragen und Fragen der Integration ausländischer Mitarbeiter geht. Aber wir werden auch andere Institutionen ansprechen, beispielsweise wenn es um die Anerkennung ausländischer Qualifikationen und Berufsabschlüsse geht.

**Werden wir doch mal konkret: Worum geht es in den ersten Folgen Ihres Podcast?**

**Heidenreich:** In der ersten Folge klären wir die Frage „Was ist eigentlich eine Entsendung?“. Denn das ist die Basis für vieles, was danach kommt. Wenn ich nicht sicher weiß, wann es sich um eine Entsendung – im Sinne der Sozialversicherung – handelt, kann ich auch die folgenden Fragen nach der Zuständigkeit innerhalb der EU-Staaten oder bei bilateralen Abkommen nicht beantworten.

„Das Rechtliche ist ja nur die eine Seite der Medaille. Natürlich wichtig und die Basis für alles, aber allein damit wird eine Entsendung oder die Einstellung eines neuen Mitarbeiters aus dem Ausland nicht erfolgreich gelingen.“



**Welling:** In den weiteren Folgen geht es dann unter anderem um die Entsendung innerhalb der EU-/EWR-Staaten und um die aufenthaltsrechtlichen Voraussetzungen für die Einstellung ausländischer Arbeitnehmer. Außerdem werden wir uns mit bilateralen Sozialversicherungsabkommen auseinandersetzen. Und wir haben Studiogäste, die von ihren beruflichen Erfahrungen berichten und uns die eine oder andere Anekdote erzählen.

**Heidenreich:** Also bei uns sollen die Hörer Dinge erfahren, die sie noch nicht kannten, ja an die sie vielleicht überhaupt noch nicht gedacht haben.

**Welling:** Unser Ziel ist es immer, die Hörer für das Thema zu sensibilisieren und sie vor unliebsamen – und mitunter teuren – Überraschungen zu schützen.

**Das hört sich wirklich spannend und durchdacht an. Wir wünschen Ihnen und der Techniker viel Erfolg mit dem neuen Podcast und ganz viele Hörer und Abonnenten.**



Jetzt Reinhören und abonnieren – einfach den QR-Code scannen oder die Website im Browser öffnen: [anchor.fm/tk-globalgesprochen](https://anchor.fm/tk-globalgesprochen)





# Nichts ist so beständig wie der Wandel

Die Corona-Krise hat HR gut gewuppt. Doch mit den Themen Arbeitskräftemangel, Nachhaltigkeit und KI stehen einige Herausforderungen an. Beim Round Table Change Management diskutierten die Teilnehmenden, wie HR damit umgeht.

VON PETRA WALTHER



► Veränderung als Dauerzustand zu begreifen, fällt vielen Verantwortlichen in den Unternehmen schon schwer genug. Wie gehen sie nun mit der Überlappung und Gleichzeitigkeit der Change-Baustellen, hervorgerufen durch die Vielzahl der derzeitigen Krisen, um? Was raten die Teilnehmenden am Round Table, damit Change Management speziell in dieser Situation und im Allgemeinen gelingt? „Wir müssen lernen zu priorisieren“, sagt Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. „Wenn ich nur drei Projekte bewältigen kann, muss ich mich für diese drei entscheiden und die anderen fünf sein lassen. Das ist aber genau das, was in den Unternehmen nicht stattfindet.“ Man versuche alles und bewege sich unkontrolliert im Hamsterrad. Schmidts Empfehlung: sich mit aller Kraft darauf konzentrieren, was man kann, und dies gemeinschaftlich angehen. „Die Menschen in den Unternehmen machen zu viele Sachen gleichzeitig“, stimmt Stefan Kermas, Geschäftsführer von Train Your Business, zu.

Bei allen Teams, die er in den vergangenen Jahren betreut habe, sei das Thema „Fokussierung“ das mangelnde Potenzialfeld gewesen. Er rate seinen Kunden, zwei Dinge herauszuschmeißen, wenn sie eine Sache neu einführen wollen. „Dies so handzuhaben, ist nicht einfach“, weiß er. Man käme aber nicht daran vorbei, in dieser Richtung zu experimentieren.

Ist das Zukunftsbild klar, ist es einfacher. Es helfe zu priorisieren und zu strukturieren und sich Maßnahmen zu überlegen, wie man die Ziele erreichen könne, so Kerstin Prothmann, Partnerin bei HR Pepper. „Viele Unternehmen verharren aber noch sehr in der Optimierung des Hier und Jetzt und leiten ihre Prioritäten zu wenig aus den Anforderungen der Zukunft ab“, so die Beobachtung von Prothmann. Das Zukunftsbild zu zeichnen und die zur Realisierung erforderlichen Aufgaben zu priorisieren nicht alleine durch HR zu lösen, sondern erfordere einen crossfunktionalen Blick. Statt die Kräfte zu bündeln und gemeinsam Perspektiven zu entwickeln, ist in den Unternehmen häufig niemand offiziell für die Organisationsentwicklung zuständig, beobachtet Frank Wippermann, Geschäftsführer der flow consulting GmbH. „Und das Wissen darum, wie Veränderungen professionell aufgesetzt werden, ist meist nicht weit ausgeprägt“, sagt er.

## INFO ZUM ROUND TABLE

Für besonders relevante Themen holt die Redaktion der Personalwirtschaft regelmäßig Expertinnen und Experten an einen Tisch, so auch zum Thema Change Management. Die Runde wurde von **Gesine Wagner**, Redakteurin der Personalwirtschaft, moderiert.



## Start-up-Kultur bewahren

Stefan Kermas rät jungen Unternehmen, die er betreut, rät, sich möglichst lange ihre Start-up-Kultur zu bewahren. Im Besonderen meint er Strukturen, die es den Mitarbeitenden möglich machen, agil zu



„Es gibt Unternehmen, die sich in ihrer Entwicklung auf einem höheren Reifegrad befinden als andere und auch in Krisen nicht in alte Muster fallen.“

Rotraud Diwan, Hi! Employer Strategies

sein und Herausforderungen eigenständig anzugehen. „In unserer Businesswelt gibt es zu viele Anweisungen, wer ein Problem zu lösen hat“, meint Kermas. Dabei habe man doch im Krisenmodus der Corona-Pandemie gemerkt, dass es auch ohne Formalismus geht; dass man Menschen im Team hat, die Probleme lösen können.

Allerdings: Zu viele Krisen scheinen Unternehmen in Sachen Selbstverantwortung, flachen Hierarchien und Experimentieren wieder in Formalismen zu treiben. Das haben unter anderen Kerstin Prothmann und Claudia Schmidt beobachtet. Woran liegt das? Nach Vermutung von Rotraud Diwan, Director Employer Brand Strategy bei Hi! Employer Strategies, am Reifegrad der Organisation. „Es gibt Unternehmen, die sich in ihrer Entwicklung auf einem höheren Reifegrad befinden als andere und auch in Krisen nicht in alte Muster fallen. Und es gibt solche, die noch nicht so weit sind und dann schnell in die vermeintliche Sicherheit zurückgehen, wenn es zu turbulent wird“, erläutert sie. Oftmals wissen die Unternehmen laut Diwan nicht, wo sie in ihrem Reifegrad stehen, und – wie Frank Wippermann hinzufügt – dass es Instrumente gibt, um den Transformationsreifegrad auf den Prüfstand zu stellen. Den Unternehmen zu spiegeln, auf welchem Stand sie sind, sei die Aufgabe der Beratenden.

Letztlich geht der Reifegrad mit der Unternehmenskultur einher. Diese beeinflusst wiederum, inwiefern Restrukturierungen im Unternehmen greifbar und verdaubar gemacht werden können. Darauf macht Cynthia Wenzel, Partnerin Change & Culture Transformation bei der Mercer Deutschland GmbH, aufmerksam. Ein weiteres wichtiges Thema, dass die Firmen auch in diesem Jahr begleiten wird, ist ihr zufolge die Sinnhaftigkeit der Organisation. Denn: Wenn die Mitarbeitenden in ihrem Tun fürs Unternehmen einen Sinn sehen, entstehe mehr Verbindung untereinander – ein stärkeres „Wir“.

### Problematische Rolle von HR?

Die Rolle von HR beim Change Management wird von jeher eher als problematisch betrachtet. Hat sich da etwas geändert? Wo und wie kann HR sich einbringen? Das Meinungsbild der Teilnehmenden am Round Table geht bei diesen Fragen auseinander. Das Urteil von Stefan Kermas über HR fällt eher hart aus: Die Personal- und Personalrinnen seien zu sehr damit beschäftigt, dass es jeden Tag allen im Unternehmen gut gehe, anstatt zu schauen, wie die Mitarbeitenden bei Kunden einen besseren Job machen können. „Um den Controllern zu zeigen, welchen Mehrwert HR dem Unternehmen bringt, müssen die HR-Verantwortlichen ihren Fokus verschieben“, so Kermas. Auch Claudia Schmidt findet, dass HR einen höheren Mehrwert leisten könne. Hierfür bräuchten die Personalmanager mehr Businessexpertise.

Kerstin Prothmann indes verteidigt HR. Schließlich habe HR die Pandemie beziehungsweise den Lockdown gut gemeistert. Zum anderen stehe HR in Sachen Change unter großen Herausforderungen: „Die Personal- und Personalrinnen sind gefordert, dem Business bei der Transformation zu helfen, gleichzeitig müssen sie sich selbst transformieren, und bei alledem dürfen operative Prozesse wie die Payroll nicht herunterfallen“, sagt sie.

Der Eindruck von Cynthia Wenzel ist, dass HR weiterhin Orientierung sucht. Es sei aber immer zu betrachten, in welchem Kontext und in welcher Kultur sich die HRler bewegen würden. „Manche gehen den Change-Prozessen aus dem Weg, andere sind gar Taktgeber in der Organisation“, sagt sie. Damit HR sich mehr bewähren kann, rät Wenzel, bei Projekten nach Verbündeten zu schauen. „Wo sind Schnittstellen? Wen kann ich noch mit reinnehmen ins jeweilige Projekt? Solche Überlegungen sollten die Personal- und Personalrinnen anstellen“, so Wenzel. In der Corona-Pandemie etwa war die Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation hilfreich.

### Raus aus den Silos

Gerade bei Kommunikationsaufgaben sollte laut Rotraud Diwan jeweils genau geschaut werden, wer diese an welcher Stelle am besten kann. „Sich intern voneinander abzugrenzen ist nicht mehr zeitgemäß. Im Rahmen der Pandemie haben sich Silos ein Stück weit abgebaut, diese Synergien – gerade zwischen Unternehmenskommunikation und HR – sollten weiter ausgebaut werden.“ Begrüßenswert wäre, wenn es gelänge, die Silos ganz aufzulösen. Und schließlich bedarf es des Schulterchlusses mit der Geschäftsführung. „Hilft HR dabei, strategisch relevante Unternehmensinitiativen zu steuern, erübrigen sich Diskussionen über die Rolle von HR“, ist Wenzel überzeugt. Frank Wippermann zufolge können dies etwa neue Zusammenarbeitsroutinen sein. „Sobald Mitarbeitende meinen, dass sie eine andere Person oder eine andere Abteilung für etwas brauchen, was sie erreichen möchten, stimmen sie mit diesen Aktivitäten ab – und zwar dann, wenn ein Anlass dafür da ist“, erläutert Wippermann. Das passe auf den berühmten Bierdeckel, was die Formalia angehe, und habe dazu geführt, ein starres System in eine neue Form der Zusammenarbeit zu transformieren. „Um die Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend vorzubereiten, war HR mittendrin im Spiel“, so Wippermann.

### Arbeitskräftemangel wird sich zuspitzen

Der Arbeitskräftemangel stellt die Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Inzwischen fehlen nicht nur spezialisierte Fachkräfte, es mangelt an allen Ecken und Enden an Personal – mit zum Teil





„Bei vielen Unternehmen herrscht ein Arbeitskräftemangel, weil die Mitarbeitenden von sich aus kündigen. Da nutzt es wenig, das Haus von außen schön anzustreichen, es gilt, es innen zu restaurieren.“

Stefan Kermas, Train your business

drastischen Auswirkungen. Dies hat das Chaos an den Flughäfen im vergangenen Jahr eindrücklich gezeigt. Fest steht: Der Arbeitskräftemangel ist ein Thema, das sich in diesem Jahr weiter zuspitzen wird. Wie können die Unternehmen ihm begegnen?

Dem Ernst der Lage entsprechend, erlebt Kerstin Prothmann derzeit, dass die HR-, Employer-Branding- und Recruiting-Abteilungen in den Firmen alle Kräfte mobilisieren, in Sachen Marketing aufrüsten und potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen zunehmend mehr direkt ansprechen. Doch Employer Branding und Active Sourcing alleine reichen nicht aus, schlicht, weil der Talentepool begrenzt ist. Neben verbessertem Recruiting bedarf es laut Prothmann daher auch einer internen Mobilität in den Firmen. „Die Unternehmen müssen den Blick auf den internen Arbeitsmarkt richten und den Mitarbeitenden mehr Transparenz über Positions- und Entwicklungsmöglichkeiten geben, sodass Menschen länger in der Organisation bleiben und Stellen aus den eigenen Reihen besetzt werden können“, sagt sie. Nach Ansicht von Claudia Schmidt ist jedoch auch diese Herangehensweise zu kurz gegriffen, um die Personallücken zu schließen. „Wir brauchen mehr Menschen, das ist über den Bindungsansatz alleine nicht zu lösen“, wirft sie ein. Auch eine zusätzliche verlängerte Lebensarbeitszeit reiche nicht aus. So stellt sich die Frage: Welche alternativen Möglichkeiten gibt es, um Mitarbeitende zu gewinnen? Schmidt wünscht sich von HR mehr Konzepte, etwa, um mehr Frauen in die Berufstätigkeit zu holen und sie in den Betrieben zu halten. Diversity, aber auch Zuwanderung seien Themen, die HR verstärkt angehen sollte. Rekrutierungskonzepte für bestimmte Zielgruppen sind das eine, die Integration der Menschen das andere. Wie Rotraud Diwan betont, müssen die Unternehmen auf eine veränderte Personalauswahlzusammensetzung vorbereitet werden.

Der Fachkräftemangel ist ihrer Meinung nach daher auch im hohen Maße ein Thema für die Organisationsentwicklung. „Was mache ich mit den Menschen, die aus anderen Ländern kommen, wenn in meiner Organisation kaum jemand Englisch spricht?“, gibt sie ein Beispiel. Die Unternehmen könnten dem Personalmangel nur begegnen, wenn sie sich ehrlich fragen würden, wie veränderungswillig sie sind und inwieweit sie sich auf das einstellen können, was auf sie

zukommt. „Machen ist krasser als wollen“, bringt es Cynthia Wenzel auf den Punkt. Genau hier läge der Knackpunkt. Beispielsweise sei bezeichnend, wenn internationale Unternehmen Bewerbenden aus dem Ausland deutschsprachige Unterlagen schicken oder Workshops auf Deutsch ablaufen.

### Offenheit für neue Zielgruppen

Um der Herausforderung des Arbeitskräftemangels insgesamt erfolgreich zu begegnen, ist nach Meinung von Wenzel eine Mischstrategie angebracht: „Die Unternehmen müssen sowohl die richtigen Mitarbeitenden an Bord holen als auch eine Offenheit für neue Zielgruppen schaffen. Sie sollten sich aber auch darauf fokussieren, Mitarbeitende im Betrieb zu halten“, sagt sie. Dabei sei ausschlaggebend, wofür das Unternehmen steht. „Die Sinnhaftigkeit der Organisation ist für mich das Thema, das alles vereint“, so Wenzel. Stefan Kermas liefert ebenfalls ein Denkangebot für Arbeitgeber: „Die Frage ist doch, warum ein Arbeitskräftemangel im Unternehmen besteht. Dieser liegt mitunter daran, dass viele Mitarbeitenden von sich aus das Unternehmen verlassen. Da nutzt es weniger, das Haus von außen schön anzustreichen, vielmehr gilt es, es innen zu restaurieren.“ Denn neu eingestellte Mitarbeitende sind laut Kermas heutzutage schnell wieder weg, wenn sie etwa merken, dass Prozesse im Unternehmen nicht richtig funktionieren. „Viele Firmen müssen ihre internen Strukturen verändern, damit die Menschen in eine Wertschöpfung kommen können“, sagt er. Inwiefern HR dabei helfen kann, bleibt offen. Frank Wippermann zufolge werden sich die Arbeitsplätze, für die jetzt Personal gesucht wird, in den nächsten Jahren durch die digitale Transformation nochmals radikal verändern. HR agiere strategisch, wenn es dies bei seinen Konzepten für den Arbeitskräftemangel berücksichtige.

### Automatisierung, Daten und KI

Von der Automatisierung bis hin zur Künstlichen Intelligenz ist es zugegebenermaßen ein weites Feld. So ist auch der Status quo im Personalmanagement sehr unterschiedlich, was diese beiden Dinge

„Die Unternehmen müssen den Blick auf den internen Arbeitsmarkt richten und den Mitarbeitenden mehr Transparenz über Positions- und Entwicklungsmöglichkeiten geben.“



Kerstin Prothmann, HR Pepper

„Wenn ich nur drei Projekte bewältigen kann, muss ich mich für diese drei entscheiden und die anderen fünf sein lassen. Das ist aber genau das, was in den Unternehmen nicht stattfindet.“



Claudia Schmidt, Mutaree GmbH

betrifft. Im HR-Core-Business, welches Basisaufgaben wie Auskunft über Personaldaten oder Payroll umfasst, setzen laut Cynthia Wenzel die meisten Unternehmen schon länger IT-Lösungen ein – allen voran Workday oder SuccessFactors. „Ausschließlich mit Excel-Tabellen arbeiten kaum noch Unternehmen“, sagt sie. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR-Bereich deutscher Unternehmen sei dagegen kaum verbreitet. „Bei allem, was mit Personalkennzahlen, mit Abrechnung und Verwaltung zu tun hat, sind digitale Lösungen mittlerweile selbstverständlich. Mit KI sind die Personalverantwortlichen indes zurückhaltend“, bestätigt Frank Wippermann. Vielen stecke – seiner Ansicht nach zu Recht – noch das Precire-Erlebnis in den Knochen. Das inzwischen liquidierte KI-Start-up Precire sorgte vor ein paar Jahren mit seinem Ansatz einer Sprachanalyse-Software für Bewerbungsgespräche für Aufsehen: Bewerber sollten mit einem Sprachcomputer über Alltägliches sprechen; im Anschluss erstellte das Unternehmen ein KI-gestütztes psychologisches Gutachten. Dies hatte eine grundsätzliche Debatte unter Personalmanagern über den Einsatz von KI im Bereich Human Resources entfacht.

Nichtsdestotrotz sind weitere Entwicklungen mit KI und vor allem Data Analytics im Personalmanagement nicht auszuschließen. Und mitunter ist das sinnvoll: „Begrüßenswert wäre eine Technologie, mittels der aufgezeigt werden kann, wie sich die Märkte entwickeln und wie HR entsprechend unterstützen kann“, meint etwa Claudia Schmidt. Bei HR-Reportings fehlt es im Allgemeinen allerdings noch an in die Zukunft gerichteten Aussagen. Das ist zumindest die Beobachtung von Kerstin Prothmann. „Es sind zwar eine Menge Daten vorhanden, aber es besteht auch eine große Unsicherheit, ob man die auswerten darf, will und kann“, erläutert sie. Entsprechend ergebe sich folgendes Dilemma: Mit zunehmender Technologie entstehen zunehmend mehr auswertbare Daten. Wie werden die genutzt, für welche Zwecke und von wem? „Diese Frage haben sich die wenigsten Personaler und Personalerinnen bislang vollumfänglich gestellt“, sagt Prothmann. Eine stärkere Professionalisierung in Sachen datengetriebenes HR ist somit nahe liegend. Laut Rotraud Diwan ist die Kompetenz, richtig und verantwortlich mit Daten umzugehen, zunehmend nötig im HR-Bereich. „Es muss jemanden geben, der Data Analytics

beherrscht und weiß, welche Daten erhoben und ausgewertet werden können und dürfen“, sagt sie. Wichtig beim Umgang mit den Daten ist vor allem aber die Ausgangsfrage: Was will ich eigentlich wissen? „Wer Daten sammelt, sollte sich vorher immer klarmachen, welche Informationen benötigt werden“, so Claudia Schmidt. „Nur dann ist eine zielgerichtete Auswertung möglich.“

### Rechtliche Hindernisse und Betriebsrat

Inwiefern wird das Change Management in den Unternehmen von rechtlichen Vorgaben ausgebremst? Insbesondere das Regularium durch den Betriebsrat wurde beim Round Table diskutiert. Rechtliche Vorgaben werden häufig mit Verhinderung oder Verzögerung von Veränderungen in Verbindung gebracht. Dass es aber genau umgekehrt sein kann, setzte Cynthia Wenzel der Diskussion zum Themenschwerpunkt „Regularien“ vorweg. Stichwort „Pay Equity“. „Hier wird uns ein Regelwerk in den kommenden Jahren unterstützen, so wie es jetzt schon in der Schweiz der Fall ist. Denn ohne rechtliche Vorgaben ist eine flächendeckende gerechte Bezahlung kaum möglich“, sagt sie.

Doch wie es scheint, ist Pay Equity eine Ausnahme. Bei anderen Themen werden Regularien – und hier kamen die Teilnehmenden schnell auf die Beteiligungsformate durch den Betriebsrat zu sprechen – oftmals als Bremse und eher selten als Treiber wahrgenommen. Insbesondere in Start-up-Unternehmen ist ein Betriebsrat meist nicht gewollt. „Start-ups haben in der Regel den Vorteil, dass sie flexibel und schnell agieren. Da wird ein Betriebsrat als sehr altes Instrument als Blocker und Störer empfunden“, so Stefan Kermas, der sich auf die Beratung von Start-ups spezialisiert hat. Kermas selbst sieht jedoch durchaus eine Daseinsberechtigung für den Betriebsrat. „Meiner Ansicht nach kann der Betriebsrat eine gute Beteiligungsinstitution sein, wenn er klug agiert“, sagt er. Fakt sei aber, dass viele junge Unternehmen freie Fahrt haben wollen.

Jenseits der Start-ups ergibt sich ein durchaus unterschiedliches Bild. So berichtet Claudia Schmidt von einem Kundenunternehmen, das sich einen Betriebsrat wünscht, um einen geregelteren Prozess der



„Wenn die Mitarbeitenden in ihrem Tun fürs Unternehmen einen Sinn sehen, entsteht mehr Verbindung untereinander – ein stärkeres Wir.“

Cynthia Wenzel, Mercer Deutschland GmbH



„Eine zentrale Change-Aufgabe von HR ist, starre Systeme wie Zielvereinbarungen in eine neue Form zu transformieren – und Führungskräfte und Mitarbeitende entsprechend vorzubereiten.“

Frank Wippermann, flow consulting GmbH

Abstimmung miteinander zu etablieren. Viele Kundenunternehmen von HR Pepper betrachten die Beziehung zum Betriebsrat gar als eine strategische und beziehen ihn von Anfang an in Change-Prozesse ein, statt ihn am Ende zu informieren, weil dies die Regularien vorgeben. „Die strategische Ebene ist neben der operativen sehr sinnvoll. So können manche Veränderungsprozesse im Unternehmen gemeinschaftlich vorangebracht werden“, sagt Kerstin Prothmann.

### Das Thema Nachhaltigkeit

Bemühungen der Unternehmen, sich nachhaltig auszurichten, werden von den Teilnehmenden am Round Table unterschiedlich betrachtet. Während Cynthia Wenzel zum Beispiel den Eindruck hat, dass das Thema Nachhaltigkeit an Fahrt gewinnt, sieht Claudia Schmidt das, was in den Unternehmen gemacht wird, häufig als wenig eigeninitiativ und nicht aus einer echten Überzeugung heraus an. „In meiner Wahrnehmung verhalten sich die Unternehmen gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit ähnlich, wie sie es auch im Umgang mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) getan haben: sehr ad-

ministrativ und regulatorisch. Sie schauen, dass sie den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden und weniger, was sie Sinnvolles erreichen wollen und können“, sagt sie.

Kerstin Prothmann indes kann dies nicht verallgemeinernd bestätigen. „Von unseren Kundenunternehmen gibt es viele, die in Sachen Nachhaltigkeit schon weit vorne dabei sind und ernsthafte unternehmensweite Ziele jenseits von Greenwashing abgeleitet haben“, berichtet sie. Es handle sich dabei um Firmen, die sich bereits aufgrund ihres Geschäftsmodells mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen – zum Beispiel, weil sie Verpackungsmaterialien produzieren oder in der Ver- und Entsorgung tätig sind.

Je nachdem, welcher Branche das Unternehmen angehört, ist also zu differenzieren. Beim Großteil der Unternehmen scheint Beratung aber gefragt. Unter anderem ist dabei Aufklärung nötig, was Nachhaltigkeit konkret bedeutet. Frank Wippermann erzählt, dass flow consulting seit circa einem halben Jahr immer mehr Anfragen zum Thema Nachhaltigkeit erhält. „Zurzeit bereiten wir mehrere Unternehmen auf eine EMAS-Zertifizierung vor. Wir machen insbesondere jeweils deutlich, dass Nachhaltigkeit der Dreiklang aus ökologisch, ökonomisch und sozial ist“, so Wippermann. Eine Gleichwertigkeit dieser Bereiche bei HR- und Geschäftsführungs-Agenden ist seiner Meinung nach zu begrüßen. Doch so weit ist HR noch nicht. Nach Beobachtung von Cynthia Wenzel konzentrieren sich die Personalmanager bislang auf den Bereich Social. Auch Mercer selbst sei in diesem Sinne aktiv. Eine globale interne Initiative trägt den Titel „Mercer cares“. „Es geht darum, den Mitarbeitenden im Rahmen der Arbeitszeit soziales Engagement vorzuleben, das geht von Karriere-Coaching von Schüler und Schülerinnen bis hin zu der Teilnahme an Clean-up-Days in verschiedenen Städten“, schildert Wenzel.

Was aber ist eigentlich alles mit „Social“ beim Begriff ESG (Environmental Social Governance) gemeint? Kerstin Prothmann zufolge haben dies die wenigsten Firmen für sich klar beantwortet. „Auf der einen Seite geht es um Reporting, auf der anderen Seite könnten aber relevante Themen wie Diversity und Inklusion sowie (mentale) Gesundheit klar ausgerichtet unter dem Social eine noch viel größere strategische Kraft entfalten als bisher“, erläutert die Beraterin. Für Rotraud Diwan gehört auch interne Talente-Rekrutierung dazu. „Es ist zu überlegen, was ich aus der HR-Perspektive tun muss, damit ein Mensch möglichst lange in der Organisation bleibt“, sagt sie. Auf den ökonomischen Nachhaltigkeitsaspekt kann HR laut Diwan ebenfalls Einfluss nehmen. Denn hier gehe es auch darum, zu verzichten zu lernen. Und dies sei eine Frage der Haltung. „Das heißt für mich, dass das Thema „Nachhaltigkeit“ mit einer ganz anderen Offenheit im Unternehmen diskutiert werden sollte“, so Diwan. Hier könne HR dazu beitragen, das nötige Bewusstsein zu schaffen. ■

### DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

- 1** Bei der **Gleichzeitigkeit der Themen** können die Unternehmen sich nicht allen Herausforderungen annehmen. Sie müssen **priorisieren** und sich auf das konzentrieren, was sie am besten können.
- 2** Wichtig ist auch, zunächst den **Transformationsreifegrad** des eigenen Unternehmens zu erfassen.
- 3** Um einen guten Job in Sachen Change Management machen zu können, sollte HR mehr **mit anderen Bereichen im Unternehmen zusammenarbeiten**.
- 4** Es bedarf zudem des **Schulterschlusses mit der Geschäftsführung**, um relevante Unternehmensinitiativen mitzusteuern.
- 5** Um der Herausforderung des **Arbeitskräftemangels** erfolgreich zu begegnen, müssen die Unternehmen sich darauf fokussieren, Mitarbeitende im Betrieb zu halten sowie ihr **Augenmerk auf neue Zielgruppen** werfen und sich damit auseinandersetzen, was sie tun können, um Letztere zu integrieren.
- 6** Eine **stärkere Professionalisierung** in Sachen datengetriebenes HR ist in den meisten Unternehmen nötig.
- 7** Das Thema **Nachhaltigkeit** ist der Dreiklang aus ökologisch, ökonomisch und sozial. HR engagiert sich bislang aber fast ausschließlich im sozialen Bereich.



# Wissen wie es geht!



*Philip Meissner*  
*Ihr Experte für gute Entscheidungen*

## **Der kleine Entscheidungscoach für die großen Fragen**

Entscheiden kann man lernen. Wenn man es mit Methode angeht, funktioniert es leicht und schnell – gerade bei Entscheidungen von großer Tragweite.

*»Das kleine Buch ist schnell gelesen. Es macht klar: Ich bin nicht allein. Und: Entscheiden kann man wirklich lernen.«*  
Harvard Business Manager



2019 · 189 Seiten · 20,- €  
ISBN 978-3-593-51061-3

**Auch als E-Book und Hörbuch erhältlich**



**campus**

Frankfurt. New York



# Auf dem Weg zur smarten Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen gelten oft als eingestaubt, langsam und träge. Die Begriffe „smart“, „bürgerfreundlich“ oder „agil“ sind gefühlt Lichtjahre weg von den Behörden. Die Gemeinde Wadgassen hat das geändert und die Vision einer smarten Verwaltung umgesetzt.

► Unter dem Namen „Smartgassen“ treibt die Gemeinde seit 2019 eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Verwaltung voran und hat dazu einen groß angelegten Veränderungsprozess angestoßen. Dieser soll aktuelle Strukturen und Prozesse vereinfachen und effizienter gestalten, die Digitalisierung in den Arbeitsabläufen fest integrieren und eine agile Arbeitsatmosphäre schaffen. Wichtig war dabei von Anfang an, dass die Digitalisierung zwar eine entscheidende Schlüsselrolle spielt, jedoch auch nicht technische Aspekte wie Kommunikationsstandards, Verhaltensregeln oder Selbstverantwortung im Wandel mit inbegriffen sein sollen. Die Ideen des mobilen Arbeitens, Regelungen zur Vertrauensarbeitszeit und agilem Führungsstil sind keinesfalls neu erdacht und werden in modernen Unternehmen weltweit bereits erfolgreich umgesetzt. Diese Aspekte der „New Work“ nun auf die Verwaltung in der Gemeinde Wadgassen anzuwenden, ist eine enorme

Herausforderung. Der Veränderungsprozess innerhalb der Verwaltung hat deswegen immer smarte und moderne Verwaltungsstrukturen mit bürgerfreundlichen Angeboten als Vorgabe. Den Start machte im Herbst 2020 ein Workshop mit circa 50 Teilnehmenden aus allen Hierarchieebenen und Bereichen beziehungsweise Gesellschaften. Bei diesem Workshop sollte der Startschuss für das Thema zusammen erfolgen. Ziel war es, gemeinsame Definitionen zu finden und Ideen zu sammeln, was das Thema Digitalisierung für die Gemeinde Wadgassen bedeutet und wie es auch praxisnah und mit großer Beteiligung von Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern erfolgen kann.

## Zukunftswerkstatt und World Café

Im Workshop wurde im ersten Schritt eine Mischung aus Zukunftswerkstatt und World Café umgesetzt, sodass sowohl bei der ersten Phase (Kritikphase) als auch der zweiten Phase (Visionsphase) alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle Fragen bearbeitet haben und ihre Impulse eingebracht haben. In der dritten Phase (Realisierungsphase) wurde die 6-3-5-Methode genutzt (sechs Teilnehmende, drei Ideen, fünf Runden).

In der Phase 1 (Kritikphase) haben die Teilnehmer folgende Fragen bearbeitet:

- Was stört uns/mich?
- Was blockiert/hemmt uns/mich?
- Was kann/muss weg?

In Phase 2 der Zukunftswerkstatt ging der Blick in die weitere Zukunft „Wadgassen 2050“ mit folgenden Fragestellungen:

### CASE STUDY

### Gemeinde Wadgassen



Foto: Gemeinde Wadgassen

Die Gemeinde Wadgassen liegt im Saarland und hat circa 18 000 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Gemeinde wird seit 2014 von Sebastian Greiber als Bürgermeister geführt. Es gibt insgesamt fünf 100-prozentige Tochtergesellschaften (Gemeindewerke Wadgassen GmbH, Gemeindestrom Wadgassen GmbH, KITA Wadgassen gGmbH, Bäckerbetrieb Wadgassen GmbH, Grundstücks- und Immobiliengesellschaft GmbH & CO. KG). Die Vision von Sebastian Greiber war und ist es, die Gemeinde zu einer digitalen Wohngemeinde für junge Familien zu gestalten.

- Was gibt es dann anderes?
- Woran wird gerade gearbeitet?
- Welche Pläne sind noch zu bearbeiten?

In der dritten Phase wurde das Prinzip 6-3-5 angewandt (sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer, drei Ideen und fünf Runden). Danach lag eine Zahl von Ideen vor, die unmittelbar als Basis für die weiteren Schritte genutzt wurden.

Aus den Ergebnissen des Workshops wurden alle Themen gesichtet, priorisiert und in das Projekt „Den Wandel gestalten“ umgewandelt. Am 3. März 2021 gab es dazu einen Kick-off-Workshop mit dem gebildeten Lenkungskreis des Projekts.

In Zeiten der Corona-Pandemie war schon vorab klar, dass die Einführung von Microsoft Teams als digitales Arbeitstool die erste Priorität haben würde. In dem Kick-off-Workshop wurde aber auch beschlossen, dass es auf keinen Fall nur um eine rein technische Anpassungen gehen sollte, sondern auch alle Mitarbeitenden und auch Führungskräfte in einem Lernprozess begleitet und unterstützt werden sollten.

Das gleichzeitig gebildete Projektteam hat sich ab sofort regelmäßig einmal pro Woche online über MS Teams zu dem Projekt getroffen. Der Lenkungsausschuss hat sich einmal pro Monat zusammengesetzt. Um weitere Mitarbeitende zu beteiligen, sollte jedes Amt beziehungsweise jede Gesellschaft ein bis zwei Personen benennen, die in einen regelmäßigen MS-Teams-Termin als sogenannte „Botschafter“ die Veränderungen von und zu den Ämtern beziehungsweise Gesellschaften transportieren sollten. Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter sowie die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer haben so in einem ersten

## STOLPERSTEINE

## Wo hat es im Projekt gehakt?

Im gesamten Prozess waren immer die üblichen Teile der Change-Kurve zu erkennen. Sowohl im Projektteam, im Lenkungskreis als auch bei den Smarties waren alle Phasen von Schock über Tal der Tränen bis zu euphorischer Umsetzung dabei. Hier gilt es weiter konsequent die Zielsetzung zu beschreiben und immer wieder den Nutzen und die positiven Zwischenergebnisse aufzuzeigen. Menschen müssen den Mehrwert für sich persönlich erkennen und dann lernen, dass der „neue“ Weg eventuell sogar der bessere Weg ist. Das muss immer wieder herausgearbeitet und kommuniziert werden. Kleine Erfolge müssen gefeiert werden. Quertreiber müssen konsequent ermahnt und soweit möglich integriert werden.

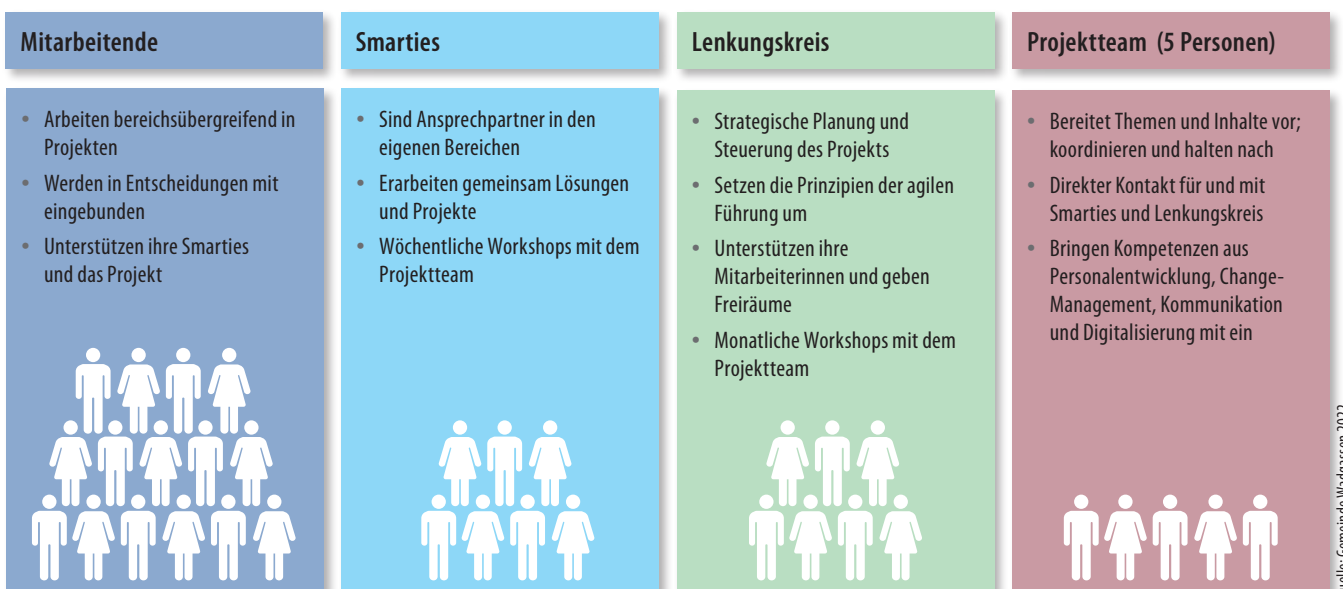
Schritt die Weichen für ein erstes agiles Arbeiten ermöglicht.

## Treffen der Smarties

Die ersten Termine wurden von der hinzugezogenen Beraterin auch zu den Themen Kommunikation, Projektmanagement und Change begleitet und unterstützt. Während der Coronazeit wurden alle Termine online umgesetzt. Im weiteren Prozess wuchs die Gruppe immer mehr zusammen und hat sich dann im eigenen Prozess auch einen eigenen Namen gegeben – Smarties. Das Projektteam hat sich in der Folge regelmäßig mit den Smarties online getroffen. Die Meetings hatten eine klare Agenda, die immer mit einem Check-in begann. Anschließend sollte jeder Smartie aus seinem Amt beziehungsweise Bereich vortragen. Im Weiteren wurde bei jedem Smartie-Treffen jeweils ein Hauptthema herausgearbeitet, zum Beispiel das Erstellen von Online-Formularen oder das Moderieren von abteilungsinternen Workshops. Neben den Smarties, die als Ch-

## Akteure im Veränderungsprozess

Abbildung 1



Quelle: Gemeinde Wädgassen 2022



UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Die Gemeinde Wadgassen kann jetzt jedem angemeldeten Kind einen Betreuungsplatz anbieten, da durch eine **Datenplattform** frühzeitig ein Anstieg in den Geburten festgestellt wurde und mit einem **agilen Team** in kurzer Zeit einen Kita-Neubau realisiert wurde.
- Als der Krieg in der Ukraine begann und ein hohes Aufkommen an geflüchteten Menschen bevorstand, konnte innerhalb weniger Tage eine gemeindeeigene Halle zu einer Notunterkunft eingerichtet, eine **digitale Lösung zur Abfrage von Wohnungsangeboten** und pragmatische Lösungen für eine Lagerhalle zur Sammlung von Spendenartikeln der Bürgerinnen und Bürger gefunden werden.
- Daneben wurde das **mobile Arbeiten**, welches zu Beginn der Corona-Pandemie eingeführt wurde, sowie weitere Aspekte von New Work beibehalten und sind für die Mitarbeitenden mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Gerade in Zeiten, in denen Arbeitgeber zur „Vor-Corona-Zeit“ mit üblicher Präsenz im Büro zurückkehren und mobiles Arbeiten als notwendiges Übel empfunden haben, hat dies auch die **Attraktivität der Gemeinde Wadgassen als modernen Arbeitgeber** gesteigert.

ange-Agents für ihr Amt/ihren Bereich agierten, wurde im Sommer 2021 eine weitere Einbindung aller Mitarbeitenden durchgeführt, und zwar mit Leitbild-Workshops. Ziel war es, dass Mitarbeitende aller Ämter und Gesellschaften, vom Amtsleiter bis zum Bauhof-Mitarbeiter, an der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds mitarbeiten und dieses gestalten sollten.

Die Leitbild-Workshops wurden im Projektteam geplant. Jedes Amt und jeder Bereich kam zu einem rund zweistündigen Workshop zusammen, der folgende Fragen bearbeitet hat:

- Was ist das Besondere an ihrem Amt/ihrer Abteilung?
- Was können wir in unserem Amt/unserem Bereich verbessern/ändern/weglassen?
- Wie können wir die Bürgerinnen und Bürger noch mehr unterstützen/beraten/begleiten?

Alle Ämter/Bereiche/Gesellschaften waren beteiligt, und zwar mit allen Mitarbeitenden. Jeder war dabei – vom Auszubildenden bis zum Amtsleiter beziehungsweise Amtsleiterin; vom Bauhof bis zur Kämmerei.

Neben den Ergebnissen für das gemeinsame Leitbild wurden die Ergebnisse so ansprechend aufbereitet, dass jede Führungskraft diese als Basis für weitere Workshops erhielt. Die im Leitbild-Workshop erarbeiteten Ergebnisse bezüglich Verbesserungspotenzial, aber auch positive Ergebnisse wurden weiter in die Teamarbeit und in die Alltagsroutinen eingebaut.

### Digitalisierung und Führungskräfteentwicklung

Parallel zu diesen Veranstaltungen wurden im Bereich Digitalisierung weitere Verbesserungen, beispielsweise zur Nutzung von Microsoft Teams, umgesetzt. Aus den Ergebnissen der Smarties-Treffen wurde die Nutzung von MS Teams als Intranetplattform, Datenplattform

und Aufgabenplaner festgelegt sowie die entsprechenden Regeln definiert und zusammen im Lenkungsreis verabschiedet. Weitere begleitende Kommunikationsmaßnahmen wurden im Projektteam besprochen und vereinbart. So gab es regelmäßige Newsletter für alle Mitarbeitenden. Das Ziel war eine Onlineversion auf Teams. In einer Übergangszeit, bis alle auch den Newsletter online einsehen konnten, wurden auch analoge Versionen gedruckt und verteilt. Neben dem aktuellen Status wurden in den Newslettern immer auch die weiteren Schritte erklärt und vor allem auch Best Practices aus Ämtern und Bereichen vorgestellt.

Ein nächster Schritt im Projekt war die Begleitung der Führungskräfte. Dazu wurde im Herbst 2021 ein zweitägiger Führungskräfte-Workshop durchgeführt, in dem umfassend auf neue Führungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse vorbereitet wurde. In einem externen Seminarhotel tauschten sich alle Führungskräfte sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter in unterschiedlichen Gruppenarbeiten zum Thema „Idealbild einer Führungskraft“ intensiv aus und erarbeiteten gemeinsam Vorgehensweisen. Danach wurden in einem iterativen Prozess die Workshop-Ergebnisse in weiteren Sitzungen verfeinert und gemeinsam priorisiert und finalisiert.

### Regelmäßige Treffen von Smarties und Lenkungsreis

Die Ergebnisse aus den Leitbild-Workshops mit allen Mitarbeitenden wurden ebenfalls in einem iterativen Prozess weiter bearbeitet. Trotz Corona machte es eine Onlinebefragung möglich, dass alle Mitarbeitenden über die gemeinsam von den Smarties in ihren Ämtern beziehungsweise Bereichen priorisierten Punkte final abstimmen konnten. Das endgültige Ergebnis wurde dann in einer Mitarbeiterversammlung, die endlich wieder in Präsenz stattfinden konnte, im Sommer 2022 vorgestellt und verabschiedet.

Smarties und Lenkungsreis treffen sich nach wie vor regelmäßig einmal pro Woche beziehungsweise einmal pro Monat. Die Ergebnisse aus den Leitbild-Workshops wurden mittlerweile bereits pro Amt/pro Bereich wieder aktiv in einem jeweils von den Smarties moderierten Workshop analysiert und sowohl Erfolge als auch To-dos neu definiert.

Die Führungskräfte der Gemeinde haben sich im Herbst 2022 bereits zum zweiten zweitägigen Führungskräfte-Workshop getroffen und weitere Vertiefungen zu den Themen Feedback, Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung kennen- und umsetzen gelernt. Alles basiert weiterhin auf den erarbeiteten Unternehmens- und Führungsleitbildern, die Basis allen Tuns sind.

AUTOR UND AUTORIN



Sebastian Greiber, Bürgermeister, Gemeinde Wadgassen, sebastian.greiber@wadgassen.de



Barbara Ditzler, Unternehmerin, Beraterin, Trainerin und Coach, PASSION4HR BD Consulting & Coaching, Mettlach, barbara.ditzler@passion-4hr.com

# Melden Sie sich gleich an!

Unsere Themen: Female Leadership, Kulturelle Vielfalt, Teilhabe von Menschen mit Behinderung u.v.m.

## 2. German Corporate Diversity-Summit

Mit Vielfalt durch die Krisen

Wie Diversity die unternehmerische Resilienz steigert  
17. Mai 2023 // Procter & Gamble, bei Frankfurt a. M.

[www.Diversity-Summit.de](http://www.Diversity-Summit.de)

### Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

### Partner



### Kooperationspartner



Kontakt: Bianca Labitzke // Marketing-Managerin  
F.A.Z.-Institut GmbH // Pariser Straße 1 // 60486 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91 28 60 // E-Mail: [b.labitzke@faz-institut.de](mailto:b.labitzke@faz-institut.de) // [www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

# Tradition im Wandel

Seit Katharina Rath 2020 den Posten als Personalvorständin bei DB Schenker übernommen hat, treibt sie den Wandel des Logistikdienstleisters voran. Ein Gespräch über den Change und warum gerade Traditionsunternehmen beim Thema Agilität einen Wettbewerbsvorteil haben.

INTERVIEW: SVEN FROST



Foto: DB Schenker 2022

Katharina Rath ist seit dem 1. Dezember 2020 Personalvorständin beim Logistikdienstleister DB Schenker. Zuvor arbeitete sie fast 20 Jahre lang in verschiedenen Positionen im In- und Ausland in der Automobilindustrie. Zuletzt als Senior Vice President Human Relations bei Continental Automotive Technologies und als Mitglied des Automotive Boards. Sie hat an der Universität Regensburg studiert und ist Diplom-Psychologin.

► **Personalwirtschaft:** DB Schenker kann inzwischen auf eine rund 150-jährigen Geschichte zurückblicken. Haben Sie das Gefühl, dass in einem Traditionsunternehmen wie dem Ihren die Einführung agiler Arbeitsweisen eine besondere Herausforderung ist, zum Beispiel im Vergleich zu einem Start-up, das Agilität schon in der DNA hat?

**Katharina Rath:** Ich glaube, dass die Herausforderung nicht unbedingt darin besteht, dass wir ein Traditionsunternehmen sind. Ich komme ursprünglich aus dem Automotive-Bereich, wo ich viele Technologie- und Softwarebereiche unterstützt habe. Dort gehört agiles Arbeiten zum Daily Business. Wenn man schon in einem Bereich des Unternehmens agil arbeitet, ist es einfacher in anderen Bereichen – etwa HR – einen agilen Wandel anzustoßen. So arbeiten wir bei DB Schenker auch in der IT bereits agil. Außerdem habe ich unsere Tradition bei DB Schenker immer als sehr wertstiftend empfunden. Wir mussten uns in unserer 150-jährigen Geschichte immer wieder neu erfinden und innovativ sein. Aus dieser Glaubenshaltung heraus habe ich auch die agile Transformation im Personalbereich betrieben: Wir haben eine Vergangenheit, in der wir uns immer wieder im wechselnden Marktumfeld bewiesen haben. Warum also sollten wir Change nicht „können“?

So ein Wandel stellt sicher auch die Führungskräfte vor besondere Herausforderungen, oder?

Wenn man konkret das Thema Agilität betrachtet, besteht der Kulturwandel vor allem darin, dass sich Führung und Hierarchie verändern. Im agilen Setup entwickelt sich das sehr natürlich. Abgeleitet von dem Ziel, dem Kunden zu dienen, werden Objectives und Key Results definiert. Und dann stellt man die Frage: Wer hat die Expertise und Motivation, an diesem konkreten Thema mitzuarbeiten? Damit

schart er oder sie Gleichgesinnte und Mitarbeitende um sich und übernimmt die Führung. Das ist etwas ganz anderes als die klassische Führung in einer hierarchischen Organisation. Die Veränderung des Führungsverständnisses ist für mich die größte Herausforderung in einer agilen Transformation: weg von einer formalen hin zu einer informellen Führung. Da braucht es aber auch Unterstützung. Wir haben beispielsweise unheimlich viele Trainings, Workshops oder Coachings zum agilen Arbeiten angeboten, was auch sehr gerne angenommen wurde. Das Schöne am agilen Prozess ist: Man startet mit kleinen, ersten Schritten und entwickelt daraus große Lösungen. Dadurch lernt ein Team relativ schnell agiles Arbeiten. Ich habe als Führungskraft einen Leitsatz für mein Team ausgegeben: 80 ist das neue 100. Heißt: Die Lösungen, die wir rausgeben, müssen nicht sofort perfekt sein, aber am Kundennutzen ausgerichtet eine echte Verbesserung darstellen. Also ein Minimum Viable Product. Im agilen Prozess verbessert man dies Schritt für Schritt. Das bedeutet nicht, dass wir uns mit einer mittelmäßigen Qualität begnügen, nur der Weg hin zu einem perfekten Produkt ist ein anderer. Man startet nicht mit dem Anspruch, sofort 100 Prozent zu erreichen, aber man startet schnell und entschlossen.

**Stichwort Demografie:** Glauben Sie, dass es Unterschiede bei der Fähigkeit gibt, mit dem Wandel umzugehen?

Ich glaube nicht, dass das ein Generationenthema ist. Im Zusammenhang mit dem Wandel bedeutet es für mich vielmehr: Erfahrung ist auch etwas, was man im Agilen braucht. Demografie ist deshalb kein Problem bei der Umsetzung des Wandels, sondern eine Ressource, die man nutzen sollte. Grundsätzlich finde ich es eher relevant, mit was für einem Weltbild man Themen angeht. Und das ist keine Frage der Demografie.



Wie setzt man einen solchen Change-Prozess in einem global tätigen Unternehmen wie dem Ihren mit seinen unterschiedlichen Sprachen und Kulturen um, dass er für alle passt? Wie anspruchsvoll ist eine solche Umsetzung?

Man muss so etwas in der Tat sehr genau zuschneiden. Nehmen wir als Beispiel das Thema Training. In einigen Ländern lernt man, indem man wiederholt. In anderen wiederum, zunächst am Abstrakten, und dieses abstrakte Muster wendet man dann auf den konkreten Fall an. Wenn man agile Arbeitsweisen einführt, muss man dementsprechend die unterschiedlichen Lernerfahrungen im Blick behalten und das Thema passgenau aufarbeiten und dies möglichst auch in der jeweiligen Landessprache. Dann gibt es natürlich sehr unterschiedlich zusammengesetzte Teams. Bei jungen Organisationen kann man davon ausgehen, dass die Führungskräfte und die Mitarbeitenden ebenfalls jung sind. Da funktioniert vieles über Gamifizierung, über virtuelle Angebote. Zusammengefasst: Das Ziel des Change-Prozesses muss klar definiert sein, überzeugen und mit Enthusiasmus von der Führungskraft vertreten werden. Aber der Weg dorthin muss viel Freiraum und Anpassungsmöglichkeiten bieten, je nachdem, in welchem Land, in welcher Kultur und mit welchem Team man arbeitet.

Nicht zuletzt durch Corona hat Remote Work einen enorm hohen Stellenwert in vielen Unternehmen bekommen. Macht das die Umsetzung des Wandels schwieriger? Bei der agilen Transformation in unserem Unternehmen steht immer der Mensch im Mittelpunkt. Für das mobile Arbeiten bedeutet das: Das Bedürfnis nach Remote Work ist so deutlich geworden, dass sich die Frage gar nicht mehr stellte, ob wir es wollen oder nicht. Es ermöglicht unseren Mitarbeitenden eine Flexibilität und eine Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem, die wir vorher nicht hatten. Change funktioniert im Virtuellen natürlich anders als im direkten Miteinander. Ich glaube aber auch nicht, dass das eine das andere komplett ersetzt. Wir haben immer noch sehr intensive und schöne Teammeetings, wo wir es genießen, uns mal drei Tage zurückzuziehen und uns die Zeit nehmen, Themen durchzudiskutieren und den jeweiligen Kollegen nicht nur im kleinen Fenster auf dem Bildschirm zu sehen. Aber gleichzeitig wissen wir es auch zu schätzen, uns virtuell sehr viel schneller und auch global erreichen zu können.

Sprechen wir über die Mitarbeitenden. Was ist das Spannende für Bewerbende und Newcomer? Wie nehmen Sie langjährige Mitarbeitende im Change-Prozess mit?



**change is our business** flow change®

**Wir qualifizieren Ihre Führungskräfte** für die Herausforderungen der digitalen Transformation.

**flow**  
consulting

flow consulting gmbh | 05141 740074 | [www.flow.de](http://www.flow.de)

**Wir stehen für**

**30** Jahre  
1993  
2023

**Erfahrung im Wandel.**



Als ich bei DB Schenker gestartet bin, habe ich einen eher klassisch aufgestellten HR-Bereich übernommen. Dabei habe ich relativ schnell festgestellt, dass wir damit nicht in der Lage sind, schnell genug auf Veränderungen zu reagieren. Ich habe deshalb die P&O-Transformation (People and Organization) gestartet, unter anderem mit einer entsprechenden Namensänderung. Das strahlt auch nach außen. Wir stellen fest, dass wir viel mehr Bewerberinnen und Bewerber als vorher haben. Das zieht viele Leute an. Ich bekomme viele Initiativbewerbungen und viele Kontakte über soziale Netzwerke, wo Leute explizit auf diese Transformation abzielen. Was das Thema „Mitarbeiter mitnehmen“ angeht, muss man auch ein Stück weit ehrlich sein: Wir konnten nicht alle Mitarbeitenden mitnehmen. Wenn ein Mitarbeiter sagt: Agil ist nicht mein Weg, ich kann mit dieser Methodik und auch dieser Art von Führung nichts anfangen, muss man das akzeptieren. Es gibt auch Bereiche, in denen Agilität nicht die richtige Lösung darstellt. Für mich gehört der HR-Governance-Bereich dazu. Diese Bereiche bieten dann Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende, die sagen: Die agile Reise ist nicht meine Reise.

#### **Wo kommt dieses agile Modell an seine Grenzen?**

Es gibt Bereiche, in denen möchten wir nicht agil sein, sondern präzise wie ein Uhrwerk. Ich möchte nicht jeden Tag die Prozesse einer Lohnabrechnung neu erfinden, sondern einmal einen guten Prozess etablieren und dann gegebenenfalls optimieren.

#### **Was bedeutet der agile Change für HR?**

Er ist sicher eine große Chance, sich nach vorne zu bewegen. Wenn wir im Personalbereich vorangehen, können wir auch viel besser agile Transformationen in den Geschäftsbereichen begleiten, weil wir aus der Erfahrung sprechen und nicht aus dem Lehrbuch. Es geht darum, einen echten Mehrwert für unsere gut 76 000 Mitarbeitenden zu liefern und deren Arbeitswelt positiv zu beeinflussen. Mit unserer neuen Struktur leben wir vor, wie erfüllendes Arbeiten geht. Wir haben Silos aufgebrochen und direkt von Anfang an kann jeder seine Ideen einbringen. Kollegen unterschiedlicher Funktionen und Länder entwickeln gemeinsam auf unsere Kunden zugeschnittene Produkte. Das ist Teamwork XXL. Voranzugehen ist natürlich immer eine Herausforderung. Ich finde jedoch, das Einzige, was man falsch machen kann, ist die Herausforderung nicht zu nutzen. Dann überholt einen irgendwann die Zeit, und man ist Geschichte.

**Ein Change-Prozess, vor allem so wie Sie ihn begreifen, ist ja nie wirklich abgeschlossen. Trotzdem stellt sich die Frage, wie Ihre bisherige Bilanz ausfällt.**

Nach zwei Jahren sehr positiv, da wir kontinuierlich über KPIs die Erfolge unserer Transformation gemessen haben.

Zum Beispiel haben wir bei der Mitarbeiterbefragung im vergangenen Jahr im Personalbereich einen deutlichen Sprung in der Mitarbeiterzufriedenheit verzeichnet. Mir sagt das, dass wir mit der agilen Transformation den richtigen Schritt gegangen sind. Auch unsere Prozesse sind schlanker und schneller geworden. Wir können mit Zahlen belegen, welche Erfolge das Team bereits erreicht hat. Ende des vergangenen Jahres haben wir einen P&O-Award für die besten Lösungen verliehen. Die Menge der eingereichten Vorschläge und die Qualität der Lösungen war wirklich „mindblowing“. Dadurch konnten wir auch dem Rest der Organisation zeigen, was wir an Lösungen und Produkten entwickelt haben. Der dritte Aspekt ist, dass die Fluktuation und Retention im P&O-Bereich sich sehr positiv verändert hat. Wir bekommen eine Stabilität in unsere Organisation, die uns effizienter und effektiver macht.

#### **Zählt das bei der Lösung des Fachkräftemangels ein?**

In der Tat. In der Logistik ist die Mitarbeiterfluktuation im Industrievergleich extrem hoch, und auch im Personalbereich gibt es einen wahnsinnigen Run auf Talente. Wir haben kein einfaches Umfeld und da spielt es natürlich eine Rolle, dass wir unsere Retention und Mitarbeiterfluktuation gut managen und sich unsere Kennzahlen in die richtige Richtung bewegen. Das ist auch ein Beleg dafür, wie gut die Transformation bislang gelaufen ist. Ganz konkret haben wir unter anderem zwei Angebote mit der Idee „80 ist das neue 100“ eingeführt. Zum Beispiel bietet der „Talent Turbo“ für High Potentials die Möglichkeit, sich 15 Minuten lang direkt mit unserem Vorstand auszutauschen. Oder die Leadership Academy, über die wir unterschiedlichste Angebote für bestehende und künftige Führungskräfte zielgruppenrecht vermitteln. Angeboten werden Themen wie hybrides Führen, Führen ohne disziplinarische Verantwortung oder Führen während einer Transformation. Wir haben die Academy erst vor Kurzem eröffnet. Die Resonanz war großartig. Die Teilnehmenden waren beeindruckt und begeistert. Dies sind Beispiele, wie man mit agiler Arbeit schnell wertvolle Lösungen für das gesamte Unternehmen schaffen kann.

#### **Was für ein Feedback bekommen Sie vom „Fachpublikum“, sprich, Personalern aus anderen Unternehmen?**

Ein sehr positives. Ich habe mittlerweile bei einigen Personalkongressen sprechen dürfen. Die Reaktionen auf die Transformation, wie wir sie bei DB Schenker betreiben, waren einmal: Ja, das macht Sinn und ist schlüssig und nachvollziehbar, warum es für Euch funktioniert hat. Die zweite Reaktion ist eine Unsicherheit, ob das Unternehmen, in dem man selbst eingebettet ist, schon so weit ist, dass der Personalbereich beim Change vorangehen kann. Ich sehe aber grundsätzlich ein großes Interesse, gerade bei jungen Mitarbeitenden. Was ich auch bemerke, ist, dass ich mit meiner Arbeit inspiriere und Mut mache. ■





# Schon gehört?

„Global gesprochen“ – der TK-Podcast  
für internationale Beschäftigung

Die Welt wird immer kleiner und komplexer. Das hat auch starke Auswirkungen auf das Thema „Internationale Beschäftigung“. Es lohnt sich, darüber zu sprechen und zu hören, was Fachleute dazu sagen. Genau das machen die Experten Jürgen Heidenreich und Helge Welling: mit Input, Best Practices und spannenden Themen im lockeren Plauderformat. Einfach den QR-Code scannen.







# Totschlagargument „First come, first serve“?

Die Arbeitstage zwischen und um Feiertage herum sind besonders beliebte Urlaubstage. Doch wer kriegt den Brückentag, wenn alle oder zu viele Angestellte Urlaub haben wollen? Wir haben bei Johannes Loch, Rechtsanwalt bei Taylor Wessing, nachgefragt.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft: Wann kann der Arbeitgeber Urlaub an Brückentagen nicht gewähren?**

**Johannes Loch:** Zunächst ist zu sagen, dass Brückentage reguläre Arbeitstage sind. Das Bundesurlaubsgesetz sieht für die Festlegung des Urlaubs an Brückentagen keine Sonderregelungen vor, sondern es gelten die allgemeinen Grundsätze. Wenn ein Arbeitnehmer Urlaub für einen Brückentag beantragt, hat der Arbeitgeber diesen Urlaubswunsch zu berücksichtigen. Der Urlaubsantrag kann aber abgelehnt werden, wenn ihm betriebliche Gründe entgegenstehen. Zudem könnten die Urlaubswünsche anderer Mitarbeiter vorrangig sein, wenn es dem Arbeitgeber nicht möglich sein sollte, alle Urlaubswünsche für einen Brückentag zu gewähren.

**Angenommen es reichen zu viele Angestellte Urlaub ein: Wie entscheidet der Arbeitgeber, wem er den Urlaub gewährt und wem nicht?**

In diesem Fall muss der Arbeitgeber abwägen. In einigen Unternehmen gilt hierbei das Prinzip „First come, first serve“. Also: Wer schneller einreicht, gewinnt. Dies könnte allerdings zu einem Wettlauf unter den Mitarbeitern bei der Beantragung von Urlaub für beliebte Brückentage führen, weshalb das Prinzip nur einen Teilaspekt bei der Abwägung bilden sollte.

**Welche weiteren Aspekte sollte der Arbeitgeber berücksichtigen?**

Der Arbeitgeber muss die jeweiligen persönlichen



Foto: Taylor Wessing

Johannes Loch ist Rechtsanwalt und seit 2022 Associate bei der Kanzlei Taylor Wessing.

Umstände der Arbeitnehmer berücksichtigen. Der Abwägung müssen also soziale Gesichtspunkte zugrunde gelegt werden und nicht nur die Präferenzen oder der Rang der Mitarbeiter. Konkrete Abwägungsgründe werden zwar nicht vom Gesetz vorgegeben, es sind aber mehrere Gesichtspunkte allgemein anerkannt, die bei der Gewichtung der Urlaubswünsche zu berücksichtigen sind.

#### **Oft haben Angestellte mit Kindern wegen der Schulferien Vorrang, oder?**

Das wäre ein Aspekt. Der Arbeitgeber hat die Ferienzeiten von schulpflichtigen Kindern beziehungsweise die eingeschränkten Urlaubsmöglichkeiten der Ehegatten (Lehrer) bei der Abwägung zu beachten. Zum Beispiel kann durch die Feiertage um das Osterwochenende durch relativ wenige Urlaubstage ein längerer Urlaub eingeplant werden. In diesem Fall wäre es denkbar, dass der Urlaubswunsch des Arbeitnehmers mit Kindern Vorrang genießen würde.

**Kinderlose Angestellte sollten aber auch nicht jedes Jahr benachteiligt werden beziehungsweise ihren Urlaubswunsch zur Ferienzeit immer zurückstellen müssen.**

Deshalb kann das Argument der Schulferien auch nicht alleine stehen, sondern ist nur eines der Kriterien der Abwägung. Der Arbeitgeber hat weitere

Umstände zu berücksichtigen. Die bisherige Urlaubsgewährung in besonders beliebten Zeiten ist von Bedeutung. Ein Arbeitnehmer sollte nicht stets auf unbeliebtere Urlaubszeiten verwiesen werden, hier kann rotiert werden. Zudem wäre insbesondere bei Brückentagen in der zweiten Jahreshälfte zu prüfen, welche Arbeitnehmer im laufenden Kalenderjahr kaum oder sehr wenig Urlaub genommen haben. Daneben sind das Alter und die Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Der Arbeitsschutz ist für die Abwägung ebenfalls wichtig.

#### **Warum spielt der Arbeitsschutz für die Urlaubsbeantragung eine Rolle?**

Durch die Gewährung des Erholungsurlaubs zum richtigen Zeitpunkt kann der Arbeitgeber das Risiko, dass Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen ausfallen, senken. Daher mag es sinnvoll sein, dass einem im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern erholungsbedürftigeren Mitarbeiter vorrangig der Urlaub gewährt wird. Gleiches gilt für Arbeitnehmer, die für bestimmte Krankheiten anfälliger sind und durch einen Brückentag eine längere Erholung suchen.

„Der Abwägung, wer Urlaub bekommt, müssen soziale Gesichtspunkte zugrunde gelegt werden und nicht der Rang der Mitarbeitenden.“

#### **Sie nannten auch die betrieblichen Gründe, um einen Urlaub nicht zu gewähren. Wann liegen die vor?**

Dringende betriebliche Gründe liegen vor, wenn es durch die Urlaubsgenehmigung zu erheblichen und nicht vermeidbaren Störungen im betrieblichen Ablauf kommen würde. Der Arbeitgeber muss dann zwischen seinen betrieblichen Interessen und dem Urlaubswunsch des Arbeitnehmers abwägen. Ein gewichtiger betrieblicher Grund läge etwa vor, wenn zu viele Mitarbeiter im Einzelhandel während des Weihnachtsgeschäftsurlaub nehmen würden. Auch ein hoher Krankenstand in der Belegschaft kann dem Urlaubswunsch eines Arbeitnehmers entgegenstehen.

**Ein hoher Krankenstand kann ja auch dazu führen, dass Mitarbeitende aus dem bereits gewährten Urlaub zurückgeholt werden müssen oder sie ihn nicht antreten können.**

Dabei ist aber zu beachten, dass die Festlegung des Urlaubs nicht ohne Weiteres durch den Arbeitgeber rückgängig gemacht werden kann. In der Regel muss er mit dem Arbeitnehmer oder der Arbeitnehmerin

die Verlegung des Urlaubs vereinbaren. Nur in Notfällen kann der Arbeitgeber den Urlaub einseitig widerrufen und den Arbeitnehmer aus dem Urlaub zurückrufen.

„Nur in Notfällen kann der Arbeitgeber den Urlaub einseitig widerrufen und den Arbeitnehmer aus dem Urlaub zurückrufen.“

#### Wann liegt eine Notfalllage vor?

Der Rückruf des Arbeitnehmers müsste aus betrieblichen Gründen zwingend notwendig sein. Andere Möglichkeiten dürften dem Arbeitgeber nicht zur Verfügung stehen. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn aufgrund eines hohen Krankenstands in der Belegschaft die betrieblichen Aufgaben nicht mehr allein von den anwesenden Arbeitnehmern bewältigt werden können und Ersatzkräfte nicht zu beschaffen sind.

#### Der Arbeitgeber kann dann die Person zurück in den Betrieb holen, auch wenn er oder sie in den Urlaub fahren wollte?

Bei einer Notsituation schon. Wenn der Arbeitgeber tatsächlich einen Arbeitnehmer aus dem Urlaub zurückruft, muss er aber die dadurch entstandenen Kos-

ten des Arbeitnehmers tragen. Darunter können Reise-, Hotel- und Stornierungskosten fallen. Mehrkosten der Familienangehörigen könnten ebenso vom Arbeitgeber zu tragen sein. Der Rückruf aus dem Urlaub birgt daher finanzielle Risiken für den Arbeitgeber.

#### Wie können Arbeitgeber Streit vermeiden?

Um Konflikte frühzeitig zu klären, kann der Arbeitgeber proaktiv nach den Urlaubswünschen fragen. Dies könnte beispielsweise zu Jahresbeginn zusammen mit dem obligatorischen Hinweis auf die Zahl und den möglichen Verfall der Urlaubstage erfolgen. Daneben besteht die Möglichkeit, mit dem Betriebsrat Urlaubsgrundsätze aufzustellen. Hierbei könnte für Brückentage geregelt werden, dass lediglich 50 Prozent der Belegschaft Urlaub nehmen dürfen. Denkbar ist ebenfalls, dass die Arbeitnehmer ihre Urlaubswünsche für das laufende Jahr bis zu einem bestimmten Monat in einer Urlaubsliste eintragen.

#### Könnte der Arbeitgeber stattdessen auch Urlaubssperren verhängen, um dem Streit wegen der Brückentage aus dem Weg zu gehen?

Nur die Vermeidung von Streitigkeiten rechtfertigt eine Urlaubssperre eher nicht. Denn der Arbeitgeber hat dafür Sorge zu tragen, dass die Arbeitnehmer ihren Urlaub tatsächlich nehmen können. Drohenden Konflikten sollte daher besser durch weitsichtige Personalplanung vorgebeugt werden. ■



#### Mehr zum Thema:

Dieses Interview erschien zuerst als Teil unserer Online-Kolumne „So ist's Arbeitsrecht“. Aktuelle Beiträge finden Sie auf [pwgo.de/ar-kolumne](http://pwgo.de/ar-kolumne)

## DAS MUSS HR ZUM URLAUBSRECHT WISSEN

Das Bundesurlaubsgesetz enthält Vorschriften zu den Urlaubsansprüchen von Angestellten, die Rechtsprechung ergänzt Unklarheiten des Gesetzes. Kennen Sie die wichtigsten Vorgaben zum Urlaub?

#### Verjährung von Urlaubsansprüchen

Generell gibt es für Urlaubsansprüche eine Verjährungsfrist von drei Jahren, erst dann verfallen sie endgültig. Relevant wird diese Regel, wenn Arbeitnehmer ihren Urlaub auch im Folgejahr des Urlaubsanspruches nehmen können. Ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) aus dem vergangenen Dezember stellte klar, dass diese Drei-Jahres-Frist nur greift, wenn der Arbeitgeber mitgewirkt und darauf hingewiesen hat. Tut er das nicht und bleibt untätig, bleiben die Urlaubsansprüche auch über die drei Jahre hinaus bestehen. Bedeutet dies nun, dass Arbeitnehmer bei ihren ehemaligen Arbeitgebern Urlaubsansprüche von vor über drei Jahren geltend machen können? Diese Sorgen hatten viele Arbeitgeber nach dem Urteil. Das BAG verneinte dies im Januar. Verlässt ein Arbeitnehmer das Unternehmen und hat noch Urlaubstage offen, entsteht zwar grundsätzlich ein Urlaubsabgeltungsanspruch, der auch eine Drei-Jahres-Frist hat. Doch im Gegensatz zu dem Urlaubsanspruch von bestehenden Arbeitnehmern verjährt der Urlaubsabgeltungsanspruch von ausgeschiedenen Arbeitnehmern nach drei Jahren, auch wenn der Arbeitgeber nicht mitgewirkt

hat. Grund dafür ist die wegfallende Schutzbedürftigkeit des Arbeitnehmers, sobald er das Unternehmen verlassen hat.

#### Krankheit im Urlaub

Was passiert, wenn die Arbeitskraft im Urlaub erkrankt? Grundsätzlich werden die Urlaubstage bei Vorliegen einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung nachgewährt. Und der Urlaub, der wegen Krankheit nicht genommen werden konnte, verfällt auch bei einem Jahreswechsel nicht, wenn Urlaubsansprüche grundsätzlich nicht mit ins nächste Jahr genommen werden dürfen. Er bleibt bestehen, denn es ist ein in der Person liegender Übertragungsgrund. Kann er oder sie den restlichen Urlaub krankheitsbedingt auch im ersten Quartal des Folgejahres nicht nehmen, greift die 15-Monate-Regel. Sie beginnt nach Beendigung des Urlaubsjahres. Der Jahresurlaub 2022 erlischt bei fortdauernder Arbeitsunfähigkeit daher erst mit Ablauf des 31. März 2024. Damit die 15-Monate-Regelung auch wirklich greift und der Urlaub nicht darüber hinaus bestehen bleibt, kommt es auch hier auf die Mitwirkung des Arbeitgebers an. Ist der Angestellte allerdings die gesamte 15-Monate-Frist über krankgeschrieben, muss der Arbeitgeber nicht auf den Verfall nach 15 Monaten hinweisen.

Weitere wichtige Regelungen zum Urlaubsrecht lesen Sie online: [www.pwgo.de/urlaubsrecht](http://www.pwgo.de/urlaubsrecht)



# Neues von den **Arbeitsgerichten**

Wichtige arbeitsrechtliche Neuerungen fassen wir für Sie zusammen. In diesem Monat Fälle zur Lohnungerechtigkeit bei Teilzeitkräften, zum Partymachen während der Krankschreibung und zur Nichterreichbarkeit in der Freizeit.



## Gleicher Lohn bei gleicher Arbeit

Das BAG hat im Januar über die Klage eines Rettungsassistenten entschieden, der im Rahmen eines geringfügigen Beschäftigungsverhältnisses arbeitet. Sein Arbeitgeber hat die bei ihm beschäftigten Rettungsassistenten in „Hauptamtliche“ und „Nebenamtliche“ unterteilt. Während die hauptamtlichen Rettungsassistenten und -assistentinnen einen Stundenlohn von 17 Euro brutto erhalten, bekommen die „Nebenamtlichen“, zu denen der Kläger gehört, nur zwölf Euro pro Stunde. Der Teilzeitbeschäftigte forderte von seinem Arbeitgeber, dass dieser ihm genauso viel wie den Vollzeitbeschäftigten bezahlt und wollte rückwirkend eine Differenzvergütung für den Zeitraum von Ja-

nuar 2020 bis April 2021 haben. Er war der Meinung, die unterschiedliche Stundenvergütung im Vergleich zu den „hauptamtlichen“ Mitarbeitenden stelle eine Benachteiligung wegen seiner Teilzeittätigkeit dar. Das sieht sein Arbeitgeber anders: Er rechtfertigte die unterschiedliche Vergütung damit, dass er mit den „hauptamtlichen“ Rettungsassistenten und -assistentinnen eine größere Planungssicherheit und weniger Planungsaufwand habe. Das BAG gab dem Arbeitnehmer recht. Es wertete den niedrigeren Stundenlohn als ungerechtfertigte Benachteiligung von Teilzeitkräften. Das Gericht wies darauf hin, dass die Rettungsassistenten und -assistentinnen gleich qualifiziert seien und die gleiche Tätigkeit ausüben.

Fünf Euro weniger

Online weiterlesen:  
[pwgo.de/rettungsassistent](https://pwgo.de/rettungsassistent)

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

## „Krank“ feiern

Das Arbeitsgericht Siegburg beschäftigte sich mit einer Klage einer Pflegeassistentin. Die Frau war an einem Wochenende im Juli 2022 für Samstag und Sonntag zum Spätdienst eingeteilt. Für beide Dienste meldete sie sich bei ihrem Arbeitgeber krank. Am selben Wochenende besuchte sie eine „Wild Night Ibiza Party“. Während der Party entstanden Fotos von der Frau, die später in ihrem WhatsApp-Status und auf der Homepage des Partyveranstalters zu finden waren. Ihr Arbeitgeber reagierte mit einer fristlosen Kündigung. Die Kündigung

erfolgte zu Recht, befand das Arbeitsgericht Siegburg. Eine drastische Entscheidung, denn für eine fristlose Kündigung braucht es einen wichtigen Grund. Dieser lag nach Auffassung des Gerichts darin, dass die Arbeitnehmerin ihren Arbeitgeber über ihre Erkrankung getäuscht und damit das Vertrauen in ihre Redlichkeit zerstört habe. Der Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung sei damit erschüttert. Dem Argument der Klägerin, sie habe an einer zweitägigen psychischen Erkrankung gelitten, die vom Arzt nachträglich festgestellt worden sei, glaubte das Gericht nicht.

Fristlose Kündigung

Online weiterlesen:  
[pwgo.de/krankfeiern](https://pwgo.de/krankfeiern)

Urteil vom 16. Dezember 2022, Aktenzeichen 5 Ca 1200/22

## Recht auf Nichterreichbarkeit

Ausgangspunkt für den Prozess des LAG Schleswig-Holstein war ein Streit über den Umgang mit einer kurzfristigen Dienstplanänderung bei einem Rettungsdienst. Laut einer dort geltenden Betriebsvereinbarung konnten sogenannte unkonkret zugeteilte Springerdienste „für Tag- und Spätdienste bis 20 Uhr des Vortags vor Dienstbeginn im Dienstplan weiter konkretisiert werden“. Für einen solchen unkonkret zugeteilten Springerdienst war der spätere Kläger mit vier Tagen Vorlauf für den 08.04.2021 eingeteilt worden. Nachdem er am 06.04. bis 19 Uhr gearbeitet und dann frei hatte, teilte die Schichtplanleitung ihn tags drauf für den 08.04. zum Einsatz ab sechs Uhr ein. Da der Mann an seinem freien Tag telefonisch nicht erreichbar war, sandte man ihm am 07.04. am frühen Nachmittag zusätzlich eine

SMS. Auch darauf reagierte er jedoch nicht, sondern meldete sich am Morgen des 08.04. – wie ursprünglich vorgesehen – um 7.30 Uhr zur Arbeit. Der Arbeitgeber zog dem Mann wegen angeblich unentschuldigtem Fehlen elf Stunden vom Arbeitszeitkonto ab und erteilte ihm eine Ermahnung. Daraus wurde nach einer ähnlichen Situation später eine Abmahnung. Dagegen klagte der Sanitäter und verlangte, dass die Abmahnung aus der Personalakte entfernt und ihm die Stunden wieder gutgeschrieben würden. Das Arbeitsgericht Elmshorn folgte dem jedoch nicht, sondern entschied, der Rettungsdienst habe – auf Basis der Betriebsvereinbarung – korrekt gehandelt. Diese Rechtsauffassung ließ das Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein allerdings nicht gelten, sondern gab im Berufungsverfahren dem Arbeitnehmer Recht.

SMS ignorieren?

Online weiterlesen:  
[pwgo.de/nichterreichbarkeit](https://pwgo.de/nichterreichbarkeit)

Urteil vom 27. September 2022, Aktenzeichen 1 Sa 39 6D/22



Der skurrile Fall des Monats

# Erst geliefert, dann gekündigt

Wenn der Pizzabote klingelt, ist das eigentlich Grund zur (Gaumen-)Freude. Steht dann allerdings ein krankgeschriebener Kollege vor der Tür, wird es kompliziert. Vor allem für besagten Kollegen.

VON SVEN FROST

LAG Köln, Urteil vom 16. Oktober 2013 (11 Sa 915/12)

Grundsatzurteil des BAG vom 26. August 1993 (2 AZR 154/93)

► Dieter U. war krankgeschrieben und schlug sich mit einem fiesem Magen-Darm-Infekt herum – behauptete er zumindest. Doch das hinderte ihn nicht daran, eine Pizza auszuliefern. Und zwar ausgerechnet an einen Kollegen seines eigentlichen Arbeitgebers. U. arbeitete nämlich seit zehn Jahren als Kaufhausdetektiv in der Filiale eines Düsseldorfer Modeunternehmens in Köln. Der Kollege, offenbar dem Lieferanten nicht besonders zugeneigt, petzte anschließend bei seinen Vorgesetzten. Warum U. während seiner Krankschreibung auf berufliche Abwege geriet, ist leider nicht überliefert. Bekannt ist dagegen die Reaktion des Modeunternehmens: U. wurde gefeuert.

Einen zusätzlichen Schwierigkeitsgrad bekam der Fall dadurch, dass U. als Ersatzmitglied dem Betriebsrat angehört. In Düsseldorf fand vor dem Arbeitsgericht eine erste Verhandlung statt. Noch bevor der dortige Richter jedoch in der Sache entscheiden konnte, klagte das Unternehmen gegen den Mitarbeiter und den Betriebsrat in Köln: Das Gericht, so die Arbeitgeberseite, solle die Anhörung des Betriebsrats zur Kündigung durch ein Urteil ersetzen. Doch der Kölner Richter entschied, dass die Kündigung nicht rechtens war.

## Im Zweifel für den Krankgeschriebenen

Frederik Brand, stellvertretender Direktor des Arbeitsgerichts, kommentierte den Fall: „Das Gericht kam zu dem Schluss, dass durch die Tätigkeit der Essenslieferung kein Tatverdacht besteht, dass die Erkrankung vorgetäuscht war.“ Ob man U. seine Beteuerungen glauben kann, dass er nur ein einziges Mal als Pizzabote gearbeitet hat und es dabei trotz Krankheit mühelos in den dritten Stock schaffte, sei dahingestellt – für das Gericht galt hier offenbar die juristische Maxime „in dubio pro reo“.

Grundsätzlich gilt: Verstoßen Arbeitnehmende während einer Krankschreibung gegen die Pflicht, sich „genesungsförderlich“ zu verhalten, riskieren sie eine

**Verstoßen Arbeitnehmer gegen die Pflicht, sich „genesungsförderlich“ zu verhalten, riskieren sie eine Kündigung.**

verhaltensbedingte Kündigung. Für eine fristlose Kündigung reicht ein geringfügiger Nebenjob aber nicht aus, hat das Landesarbeitsgericht Köln bereits 2013 entschieden (LAG Köln, Urteil vom 16. Oktober 2013, 11 Sa 915/12). Ein arbeitsunfähiger Arbeitnehmer darf einen Nebenjob theoretisch so lange ausüben, wie dadurch der Heilungsprozess nicht verzögert wird. Eine andere Frage ist, wie gut ein Arbeitgeber nachvollziehen kann (und will), dass nur die Nebentätigkeit und nicht der eigentliche Job fortgeführt werden kann. Arbeitnehmende sollte sich dabei übrigens

bewusst sein, dass sie gegen ihre „arbeitsvertragliche Rücksichtspflicht“ verstoßen, wenn sich die Genesung aufgrund der Nebentätigkeit verzögert.

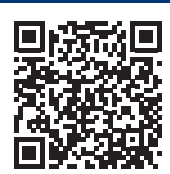
## In höchster Instanz verhandelt

Neu ist das Thema in der deutschen Rechtsprechung übrigens nicht und wurde in der Vergangenheit schon in höchster Instanz verhandelt. So urteilte das Bundesarbeitsgericht (BAG) bereits 1993 über die fristlose Kündigung eines Schlossers, der, obwohl krankgeschrieben, als Reinigungskraft arbeitete. Der Arbeitgeber war der Auffassung, dass die Arbeitsunfähigkeit nur vorgetäuscht sei und kündigte dem Mann fristlos. Der Mitarbeiter hatte jedoch eine ordnungsgemäße ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU) vorgelegt. Die leichten Putzarbeiten habe er auch mit seiner Erkrankung bewältigen können. Seine Genesung habe sich durch diese leichte Nebentätigkeit auch nicht hinausgezögert. Das BAG entschied, dass die AU grundsätzlich die Arbeitsunfähigkeit beweist. Allerdings müsse der Arbeitnehmer belegen, dass er zwar zu seiner Nebentätigkeit, nicht aber zur Haupttätigkeit in der Lage war.

Bleibt letztlich nur die Frage, ab wann eine Tätigkeit als die Genesung verzögernd gelten kann. Im Fall des Pizza-Detektivs hätten es vielleicht einfach ein paar Kartons mehr sein müssen. ■

# WER GUTE HR-ARBEIT LIEBT, HAT DIE PERSONALWIRTSCHAFT IM TEAM

IHR TEAM-VORTEIL:  
40 % ERSPARNIS UND MEHR



**Personalwirtschaft**  
Das Magazin für den Job HR

12 2022

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
Weiterbildung

**Recruiting international**

ARBEITSKRÄFTE AUS DEM AUSLAND RECHTSSICHER FINDEN UND



**FÜR TEAMPLAYER**

[magazin.personalwirtschaft.de/team-abo/](https://magazin.personalwirtschaft.de/team-abo/)







# Das Renten-Paradoxon

Eine Anhebung der Altersgrenze wird derzeit als Allheilmittel gegen den Fachkräftemangel und die knapper werdende Finanzierung des Rentensystems diskutiert. Doch mehr als die Hälfte der Beschäftigten will mit 62 Jahren oder früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

► Politischer Konsens ist, dass der Trend zur frühen Rente der Wirtschaft schadet. Dahinter steht die Hoffnung, dass sich die Fachkräftekrise zumindest entschärfen lässt, indem man Beschäftigte länger in Arbeit hält. Doch der Wunsch nach dem Ruhestand ist bereits vor der gesetzlichen Altersgrenze groß. Um zu ermitteln, wann Beschäftigte in Rente gehen würden, wenn sie es sich aussuchen könnten, hat der Verein Das Demographie Netzwerk zum zweiten Mal mit dem Marktforschungsinstitut Civey eine Umfrage durchgeführt.

Die ergab: Über die Hälfte der Befragten (54 Prozent) würde mit 62 oder früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Nur rund elf Prozent wollen bis 67 oder länger arbeiten. Damit bestätigen sich die Ergebnisse einer Befragung von 2021: Damals wollte ebenfalls gut jeder Zweite (53 Prozent) mit 62 oder früher in Rente gehen. Der Prozentsatz derjenigen, die bis 67 oder noch länger arbeiten würden, lag mit 13 Prozent noch etwas höher als 2022. Die Debatte um eine

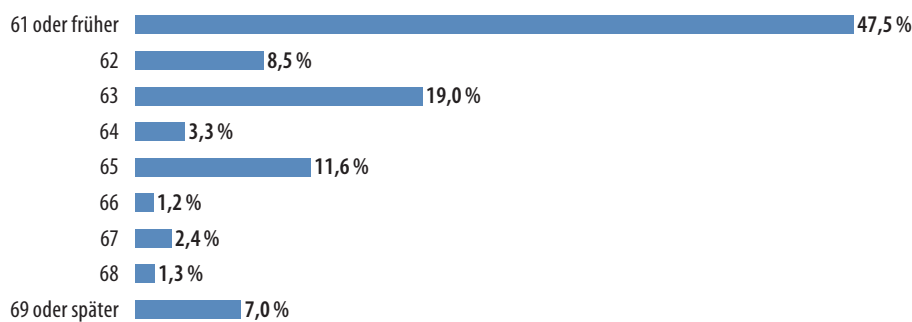
Erhöhung des Rentenalters passt also offensichtlich nicht zur Stimmung in der Gesellschaft.

## Mehrfachbelastung verstärkt frühen Rentenwunsch

Die deutlichste Verschiebung gab es in der Kohorte 30 bis 39 Jahre: Wollten im Vorjahr rund 62 Prozent bis zum 62. Lebensjahr in Rente gehen, waren es 2022 weitaus mehr, nämlich 73 Prozent. Diese Steigerung ist ein Hinweis darauf, dass diese Altersgruppe durch Berufstätigkeit, Kinderbetreuung und Home-Schooling während der Pandemie mehrfach belastet war und das Ende des Erwerbslebens noch stärker herbeisehnte als vor Corona. Der Rentenwunsch hängt allgemein stark von der Lebensphase ab. Ab 40 steigt die Bereitschaft, über die aktuelle gesetzliche Altersgrenze zum Renteneintritt hinaus beruflich tätig zu sein. Das deutet darauf hin, dass Arbeitnehmende in jüngeren Altersgruppen die Vorzüge der Rente posi-

## Wenn Sie es sich frei aussuchen könnten, in welchem Alter würden Sie dann in Rente gehen?

Abbildung 1



Quelle: Das Demographie Netzwerk / Civey

tiver einschätzt als diejenigen unmittelbar vor Renteneintritt. Erst im Alter gewinnt also der Gedanke an Bedeutung, dass der Ruhestand auch den Verlust von Kontakten, Wertschätzung, Akzeptanz und Identität mit sich bringt. Insbesondere höher qualifizierte Fachkräfte sind häufiger motiviert, länger zu arbeiten. Ein Punkt, auf den auch der Bundesarbeitsminister Hubertus Heil jüngst hingewiesen hat, weshalb er eine Erhöhung des faktischen Renteneintrittsalters zum Ziel gemacht hat.

Wollen Unternehmen dieses Potenzial nutzen, sind passgenaue, flexible Angebote erforderlich, die sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren. Dazu gehören beispielsweise angepasste Arbeitszeiten oder ergonomische Arbeitsunterstützung, aber auch altersentsprechende Weiterbildungsangebote und eine wertschätzende soziale Einbindung in Unternehmen. Zugleich muss die Gesellschaft über das bestehende Bild von bestimmten Altersgruppen sprechen und stereotypische Vorurteile abbauen. In vielen Branchen müssen die Arbeitsbedingungen auch mit Blick auf gesundheitliche Gesichtspunkte auf den Prüfstand gestellt werden. Wo können körperliche Belastungen durch den Einsatz von Technologie verringert werden? Wie können Unternehmen langfristig die mentale Gesundheit ihrer Beschäftigten erhalten? Das Instrumentarium ist zweifellos da. Dennoch hapert es an vielen Stellen mit der Umsetzung, denn es fehlt an mehr und besserer Unterstützung für die Unternehmen seitens der Regierung, zum Beispiel durch vermehrte Information der Unternehmen, aber auch die Förderung von betrieblichen Maßnahmen oder Modellprojekten.

### Schlechte Absicherung im Alter

Doch woher kommt der Wunsch von so vielen Arbeitnehmenden, noch vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter in den Ruhestand gehen zu wollen?

Antworten liefern die Zahlen zu drei abgefragten Dimensionen: der finanziellen Versorgung, den erwarteten Entwicklungsmöglichkeiten und der Sinnhaftigkeit des Tuns. So sollten die Befragten angeben, was Arbeit für sie persönlich bedeutet, welche Möglichkeiten sie in ihrer beruflichen Zukunft sehen und wie sie ihre finanzielle Absicherung im Ruhestand einschätzen. Finanzielle Einbußen scheinen allerdings demnach kein Grund für ein längeres Erwerbsleben zu sein. Fast die Hälfte (rund 45 Prozent) fühlt sich unzureichend abgesichert. Nur ein gutes Viertel erwartet eine finanzielle Absicherung, die „eher gut“ ist; gerade einmal sechs Prozent schätzen ihre Absicherung als „sehr gut“ ein. Insbesondere Menschen ohne Berufsabschluss (rund 68 Prozent), Arbeiter und Arbeiterinnen (67 Prozent) und Teilnehmende unter 30 Jahren (57 Prozent) befürchten Armut im Alter. Und auch der Gender-Pay-Gap macht sich im Gender-Pension-Gap bemerkbar: Während sich fast 51 Prozent der Frauen schlecht abgesichert fühlen,

### STUDIE IM ÜBERBLICK

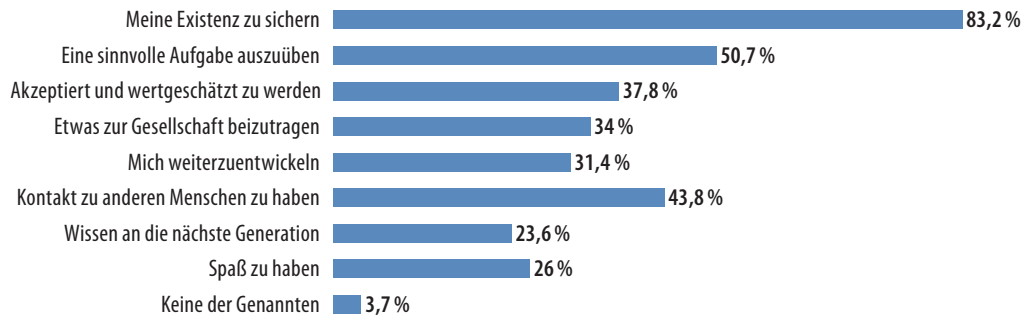
Im Zeitraum von 10.10.2022 bis 17.10.2022 hat Das Demographie Netzwerk (ddn) rund **2500 erwerbstätige Personen** in Deutschland mithilfe des Markt- und Meinungsforschungsunternehmens Civey interviewt. Gefragt wurde nach dem gewünschten persönlichen Renteneintrittsalter, der persönlichen finanziellen Absicherung im Alter, den beruflichen Zukunftserwartungen sowie der Bedeutung von Arbeit.

#### Ergebnisse:

- Die Mehrheit der Befragten (rund 52 Prozent) möchte nicht länger als bis zum 62. Lebensjahr arbeiten.
- Knapp die Hälfte der Befragten (rund 45 Prozent) sind im Alter schlecht abgesichert.
- Rund die Hälfte (circa 50 Prozent) sieht wenige berufliche Möglichkeiten für sich in der Zukunft.
- Für gut 83 Prozent ist Existenzsicherung mit deutlichem Abstand das wichtigste Motiv der Arbeit

## Was bedeutet Arbeit für Sie persönlich?

Abbildung 2



Quelle: Das Demographie Netzwerk / Civey

sind es bei den Männern nur rund 40 Prozent. Es zeigt sich, dass für eine beachtliche Zahl an Menschen ein früher Ruhestand also materielle Verluste mit sich bringt.

### Perspektivlosigkeit in allen Altersklassen

Was, wenn nicht die Aussicht auf ein abgesichertes Alter, ist es also, was die Beschäftigten aus der Arbeit treibt? Die Mehrheit der Beschäftigten sieht für sich kaum Perspektiven im Job. Fast die Hälfte der Befragten konnte der Aussage „In meiner beruflichen Zukunft erwarten mich noch viele Möglichkeiten“ nicht zustimmen. Insbesondere bei den älteren Jahrgängen schwinden die Perspektiven. 62 Prozent in der Gruppe 50 bis 64 Jahre und 63 Prozent der über 65-jährigen Erwerbstätigen sehen kaum noch Möglichkeiten. Erschreckend hoch ist dieser Wert in der Altersgruppe von 18 bis 29: Mehr als ein Drittel (34 Prozent) dieser Gruppe sieht kaum Möglichkeiten für Entwicklung im Job, obwohl der Großteil des Arbeitslebens noch vor ihr liegt. Dass selbst bei den Auszubildenden mehr als 20 Prozent mit wenig Entwicklungspotenzial rechnen, muss ebenfalls alarmieren.

Arbeit muss persönliches oder materielles Weiterkommen versprechen. Dass sich in den Antworten keine positiveren Erfahrungen aus dem Berufsalltag widerspiegeln, macht den Handlungsbedarf auf Unternehmensseite deutlich. Hier gilt es für Unternehmen, klar zu kommunizieren, welche Türen offenstehen, welche Angebote es gibt, Weiterbildungs- und Studienmöglichkeiten auszubauen und Transfermöglichkeiten in andere Berufe zu schaffen.

### Nur jeder Zweite hält seine Arbeit für sinnvoll

Wer sich kaum Möglichkeiten ausrechnet, dürfte mit seinem Beruf keinen allzu großen Purpose verbinden.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (rund 83 Prozent) antwortete auf die Frage, was Arbeit für sie bedeutet, „meine Existenz zu sichern“. Umso wichtiger ist es daher, Vergütung und Arbeitsmodelle so zu entwickeln, dass möglichst viele Menschen einer existenzsichernden Beschäftigung nachgehen können. Nur bei der Hälfte der Befragten spielt das Ausüben einer sinnvollen Aufgabe eine wesentliche Rolle. Dieses medial sehr präsente Motiv landet damit auf Platz zwei, gefolgt vom Bedürfnis, Kontakt zu anderen Menschen zu haben (fast 44 Prozent). „Etwas zur Gesellschaft beitragen“ (34 Prozent) oder „Spaß haben“ (26 Prozent) rangieren mit deutlichem Abstand dahinter. Die Antworten zeigen, dass mit dem Alter soziale Motive wie Akzeptanz, Wertschätzung, Kontakt und Wissenstransfer wichtiger werden. Einen hohen Stellenwert über alle Altersgruppen hinweg hat hingegen die persönliche Weiterentwicklung. Diese Erkenntnis verpflichtet die Unternehmen, Weiterbildung nicht nur für jüngere Beschäftigte anzubieten.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass es eine ganze Reihe an Maßnahmen und Instrumenten gibt, mit denen Unternehmen bislang ungenutzte Fachkräftepotenziale insbesondere bei älteren Berufstätigen heben können: Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten sind starke Motive, um die Erwerbstätigkeit zu verlängern. Gerade bei älteren Beschäftigten stehen aber auch soziale und emotionale Gründe im Vordergrund, im Unternehmen zu bleiben. Diese Tatsache können Unternehmen für sich nutzen, indem sie die innerbetriebliche Auseinandersetzung mit vorherrschenden Altersbildern anstoßen, dem Erfahrungswissen ihrer erfahrenen Beschäftigten angemessene Wertschätzung entgegenbringen und berufliche Perspektiven aufzeigen und unterstützen. Zusätzlich ist politisches Handeln gefragt: Es gilt, diejenigen Modelle zu unterstützen, die eine längere Weiterbeschäftigung tatsächlich fördern und so die Wirtschaft und auch das Rentensystem demografiefest machen. ■

AUTORIN



Martina Schmeink,  
Geschäftsführendes  
Vorstandsmitglied,  
Demographie Netzwerk,  
schmeink@  
ddn-netzwerk.de



**Benefits, Incentives, Vergütung & Co.**  
Was hilft gegen den Arbeitskräftemangel?

**JETZT  
ANMELDEN**

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Sprecher:

**Lars Hünninghausen**  
Deutsche Bahn AG

**Dr. Hannes Klingenberg**  
PowerCo SE

**Nicole Peper**  
IKEA Germany

Weitere Informationen unter:  
[www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards](http://www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards)



Veranstalter

Mitveranstalter

Medienpartner

SERIE  
E-RECRUITINGTeil 16:  
Landwirtschaft

# Frisch auf den Markt

In unserer Serie stellen wir branchenspezifische Jobportale vor. Die letzte Folge dreht sich um Personal in der Landwirtschaft und was Arbeitgeber beim Recruiting beachten sollten.

VON WINFRIED GERTZ

► Nachdem Corona der „Internationalen Grünen Woche“ drei Jahre lang das Geschäft verhagelt hatte, strömten Ende Januar wieder Zehntausende Besucher in die Berliner Messehallen. Insbesondere jene Aussteller wurden frequentiert, die technisch hochgerüstete Traktoren und Mähmaschinen präsentierten. Mit weniger Einsatz mehr erwirtschaften – darauf müssen sich immer mehr Betriebe einstellen.

Tatsächlich befindet sich die Branche in einem tiefen Umbruch. Neben dem Ukrainekrieg verschärfen die Auswirkungen von Klimawandel, Artensterben und Pandemie die weltweite Nahrungsmittelkrise. Agrar- und Ernährungssysteme müssen so umgestaltet werden, dass sie externen Schocks widerstehen und dabei gleichzeitig das Klima und die biologische Vielfalt schützen. Zudem erwarten immer mehr Verbraucher, dass ihre Lebensmittel umweltschonend hergestellt werden – mit Rücksicht auf das Tierwohl und unter Einsatz regenerativer Energien.

Das alles treibt die Preise nach oben. Sie stiegen 2022 gegenüber dem Vorjahr um 13,4 Prozent, so das Statistische Bundesamt. Auf dem Arbeitsmarkt ist der Wandel hin zu effizienterem Wirtschaften noch nicht wirklich erkennbar. Wie aus einer aktuellen Studie des arbeitgebernahen Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) hervorgeht, stabilisiert sich der Fachkräftemangel auf hohem Niveau, obwohl die Zahl offener Stellen in Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau zwischen September und Dezember 2022 um 7,1 Prozent zurückging. Grundsätzlich unterscheidet sich der Arbeitsmarkt in der Landwirtschaft vom Gesamtmarkt. Die Erwerbstätigen sind deutlich älter; hinzu kommt ein hoher Anteil an Saisonarbeitskräf-

ten, während der Anteil an höher qualifizierten Fachkräften vergleichsweise gering ist.

## Auf die Zukunft einstellen

Studien zufolge mehren sich jedoch Hinweise, dass sich das Anforderungsprofil auf dem Arbeitsmarkt Landwirtschaft ändern wird. Diese Beobachtung teilt Peter Hallmann. Er ist Geschäftsführer der Fachkräftenetz Deutschland GmbH, die Angebote von insgesamt über 130 spezialisierten Jobportalen und Fachverlagen unter einem Dach vereint. So fördere die zunehmende Digitalisierung die Nachfrage nach einem anderen Fähigkeitsprofil. Ferner sei die Zunahme der Produktion in der Landtechnikindustrie Beleg für den steigenden Effizienzdruck. Mit anderen Worten: Bald werden weniger Arbeitskräfte gebraucht.

Was bedeutet das für den Arbeitsmarkt? Fahren Unternehmen ihr Recruiting nun wieder zurück? Im Gegenteil, argumentiert Hallmann. Zwar sei die Dynamik geringer als etwa bei MINT-Berufen. Höchst riskant sei es jedoch, bei der Personalwerbung einen Gang zurückzuschalten. Denn zumindest mittelfristig müssten sich Unternehmen nicht nur mit ihren unmittelbaren Wettbewerbern messen, sondern auch mit angrenzenden Segmenten. „Um die Arbeitskräfte konkurrieren auch Landtechnik-, Saatgut- und Düngemittelhersteller sowie der Handel.“ Mit ihren finanziellen Möglichkeiten könnten sie landwirtschaftliche Betriebe leicht ausstechen. Doch das muss kein Ausschlusskriterium sein: Was Interessenten letztlich überzeugt, kann auch von individuellem Entgegenkommen abhängen – oder schlicht von Kreativität.

Frische Ideen fürs Recruiting sind also gefragt. Wie Hallmann beobachtet, wenden sich immer mehr Betriebe den sozialen Medien zu. Arbeitgeber würden erkennen, dass sie mehrere Kanäle bespielen müssen, um Talente anzusprechen. „Auch wenn das noch nichts über den Inhalt aussagt, können Arbeitgeber sich darin verbessern, ihre Reichweite zu erhöhen.“ Schaut man sich allerdings die herkömmliche Diktion von Stellenanzeigen an, und um sie geht es hier in erster Linie, sieht Hallmann noch viel Verbesserungsbedarf. Statt beharrlich an der verbreiteten Diktion „im Stil von Einleitung, Hauptsatz, Schluss“ festzuhalten, empfiehlt der Experte ansprechend konzipierte Anzeigen. Sie könnten sich beispielsweise durch Mitarbeiterstatements, ein persönliches Video vom Chef oder durch Hinweise auf attraktive Benefits auszeichnen. Und wer zu einem Tag der offenen Tür einlädt, der sich nur an Bewerbende richtet, wird zweifellos viel Aufmerksamkeit verbuchen.

Doch wo sollten Arbeitgeber ihre offenen Stellen posten, was unterscheidet spezifische Portale (einige stellen wir unten im Kasten vor) von allgemeinen Recruiting-Plattformen? Auf veröffentlichte Mediadaten sollten sich Unternehmen keinesfalls unkritisch verlassen. Hallmann hält einzelne Daten, vor allem zur Nutzerfrequenz, für „irreführend“. Bezöge sie sich bei allgemeinen Portalen auf Inserate in sechsstelliger Zahl, entfielen auf Branchenportale zum Teil lediglich „ein paar Hundert“. Doch genau hierin liegt für den Experten ein großer Vorteil. Einen solchen „Marktplatz“ sollten Arbeitgeber im eigenen Interesse viel stärker nutzen.

### Persönlicher Kontakt ist Trumpf

Bei der Wahl eines branchenspezifischen Jobportals rät Hallmann, besonders auf die offerierten Services

zu achten. Um Arbeitgebern und Bewerbenden eine Stütze zu sein, sollten sie die Integration von weiteren Medien ermöglichen und darüber hinaus tragfähige Selfservice-Lösungen zur Schaltung und Gestaltung von Anzeigen vorsehen. Als weitere Add-Ons für inserierende Unternehmen erwartet Hallmann die Möglichkeit zum Refresh von Stellenanzeigen. Laufzeitverlängerungen sollten individuell zu vereinbaren sein. Schließlich könnte die Ausspielung von Anzeigen im redaktionellen Umfeld von Fachverlagen dazu beitragen, sich für oder gegen ein Jobportal zu entscheiden.

Blicken wir nach vorn. Um sich vorteilhaft gegenüber Fach- und Führungskräften in der Landwirtschaft zu präsentieren und sich so von anderen Arbeitgebern zu unterscheiden, wird eine Stellenanzeige allein kaum ausreichen. Welche Recruiting-Alternativen kann Hallmann empfehlen? „Je persönlicher, desto besser“, sagt er. Gute Ergebnisse seien etwa mit einer „teilautomatisierten Direktansprache“ zu erzielen. Das sogenannte Talent Mining gilt als „Königsdisziplin“ des Active Sourcing. Dabei kommt es auf hohe Präzision an. Nichts darf dem Zufall überlassen werden. Freilich müsse Talent Mining gut organisiert sein, wofür sich spezielle Dienstleister anbieten, wie Hallmann betont.

Folgen wir dem Experten, könnten digitale Kanäle, Direktansprachen oder Empfehlungen durchaus die technische Reichweite erhöhen. Davon unbenommen sollte jeder Arbeitgeber aber seinen individuellen Weg finden, wie er sein Angebot persönlich und relevant gestaltet, um neue Mitarbeitende zu gewinnen. Hallmann kann Unternehmen nur warnen: „Wer sich zurücklehnt und abwartet, wird definitiv nicht zu den Gewinnern zählen.“ ■



Mehr zum Thema:

Weitere Artikel über den aktuellen Fachkräftemangel finden Sie auf unserer Website unter [pwgo.de/fachkraefte](http://pwgo.de/fachkraefte)

## RECRUITING-PORTALE FÜR DIE LANDWIRTSCHAFT

### karrero.com

Neben Jobs aus der grünen Branche finden sich auf dem Portal auch offene Stellen aus dem Agrar-Business und der Landwirtschaft. Die Jobbörse des Fachmagazins „top agrar“ enthält ein **redaktionelles Angebot, das die Arbeitswelt beleuchtet**. Kleinbetriebe zahlen für eine Anzeige mit achtwöchiger Laufzeit 549 Euro, größere Unternehmen 749 Euro – inklusive Werbung auf Facebook.

### agrar-jobportal.de

Die Recruiting-Plattform des Informationsportals Proplanta richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus Agrar, Umwelt und Energie. Neben einer hohen Reichweite können sich Inserenten auch **geringe Streuverluste** versprechen. In der Standardversion kosten Inserate 225 Euro. Wer weiter oben gelistet sein möchte, zahlt 50 Euro mehr. In der markant hervorgehobenen Variante werden für Inserate 500 Euro fällig.

### farmconnect.de

Die Jobbörse der gleichnamigen Personalberatung konzentriert sich auf höherrangige Funktionen in landwirtschaftlichen Betrieben. Dazu zählen ausgeschriebene Stellen wie etwa Herdenmanager für Milchkühe oder **Betriebsleiter und -leiterinnen für große bäuerliche Anwesen**, die technisch modernisiert werden sollen. Inserate sind Teil des Marketingkonzepts.





# Die Kunst der Personalkostenplanung

Ein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, hängt vor allem von guter Planung ab. Weil Personalkosten in vielen Betrieben den Löwenanteil der Kosten ausmachen, zählt deren korrekte Kalkulation zu einer der wichtigsten Fitnessaufgaben.

VON ULLI PESCH



Hanns-Dirk Brinkmann,  
CEO, Software4You

► Als wichtiger Bestandteil des Controllings ist die Personalkostenplanung (PKP) ein zentrales Instrument in der Unternehmenssteuerung. Schließlich beläuft sich der Anteil der Personalkosten, je nach Branche, auf 40 bis 60 Prozent der gesamten Kosten in einem Unternehmen. Nach Überzeugung von **Hanns-Dirk Brinkmann**, CEO des HR-Controlling-Anbieters Software4You, müssen PKP und Personalkostenmanagement Teil der Steuerung jedes Unternehmens sein. Zumindest, so Brinkmann, wenn es eine gewisse Größe überschritten habe. Personalkosten seien im Übrigen auch nur sehr kurz- und sehr langfristig anpassbar. Er argumentiert: „Für die kurzfristige Anpassbarkeit werden zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle verwendet. Doch diese eignen sich häufig eher

dazu, Personalkosten zu verschieben als sie zu verändern.“ Nur langfristig sei eine strukturelle Veränderung durch Auf- und Abbau von Personal möglich. Mittelfristig aber, mit Blick auf mehrere Monate oder einzelne Geschäftsjahre, habe die Regulierung des Personalstamms begrenzten Einfluss. Rekrutierungskosten und Abfindungen erzeugten „in jede Richtung zusätzliche Kosten“. Daher sei es für jedes Unternehmen wichtig, Personalkosten zuverlässig zu planen und mit geeigneten Maßnahmen zu steuern.

## Viele Parameter berücksichtigen

In der PKP geht es längst nicht mehr nur darum, die Kosten für Löhne und Gehälter im Headcount-Ver-

fahren zu addieren und daraus künftige Planungen abzuleiten. Die wirkliche Kostenperspektive hängt von einer großen Vielzahl und Varianz verfügbarer Daten ab sowie mitunter von intangiblen Kostenbestandteilen. „Eine Personalkostenplanung kann man entweder pauschal, also über Headcount und die Multiplikation mit einem durchschnittlichen Gehaltssatz durchführen oder individuell“, sagt **Karsten Oehler**. Er ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Provdavis Hochschule in Frankfurt und gleichzeitig bei SAP als Chief Solution Advisor im regionalen Customer Advisory für die SAP Analytics Cloud tätig. Das bedeute allerdings, dass man den einzelnen Mitarbeiter, die geltenden Tarife und alles, was individuell mit den jeweiligen Mitarbeitern verhandelt wurde, berücksichtigen müsse. „Hier ist auch der Treiberbezug wichtig, also nicht nur die reinen Personalkosten, sondern auch alle Einflussgrößen sowie die Benefits, also zum Beispiel ein Dienstwagen. Oder auch Veränderungen, wenn beispielsweise aufgrund Corona mehr Mitarbeitende von zu Hause arbeiten.“

Andere Kostenfaktoren sind Tarifverträge, Sondervereinbarungen, Beförderungsrichtlinien und gesetzliche Bestimmungen, Weiterbildungs- und Personalentwicklungskosten. Auch sogenannte intangible Kosten wie Arbeitsmarkt, Konjunktur und Wettbewerb sind zu berücksichtigen.

## Nach innen schauen

Katharina Priess ist als Experte bei Deloitte für die strategische Personalplanung im Consulting-Bereich zuständig. „Oft schauen Unternehmen bei der Personalkostenplanung zu sehr auf die externen und zu wenig auf die internen Faktoren“, kritisiert sie die aktuelle Situation in der Personalkostenplanung in vielen Unternehmen. Sie meint damit beispielsweise die Tarifvereinbarungen, gesetzliche Vorgaben im Bereich der Personalnebenkosten oder auch den Fachkräftemangel und ähnliche Parameter. „Ich denke, Unternehmen sollten sich ebenfalls um interne Prozesse kümmern, beispielsweise wie hoch der Automatisierungsgrad dieser Prozesse ist oder auch wie stark intern die Standardisierung vorangeschritten ist.“ Das betreffe etwa die Breite der Produktpalette, wie viel in der Warenwirtschaft vorgehalten werden muss, wie qualifiziert die Mitarbeiter sind und mehr. Das wirke sich auf die Kosten für die Personalentwicklung aus. „Ich wundere mich oft, wie wenig die Prozessautomatisierung und Digitalisierung in diesem Kontext Thema bei vielen Unternehmen ist“, sagt Priess. Zusätzlich verweist sie auf einen wichtigen Aspekt in der Personalkostenplanung, der in HR meist nicht berücksich-

tigt werde. Es geht dabei um die externen Mitarbeiter, deren Zahl stark variieren kann: „Oft werden externe Mitarbeiter in HR überhaupt nicht erfasst, weil deren Beschaffung in Unternehmen häufig über den Einkauf läuft – und dort abgerechnet wird.“

## Excel und die anderen

Ohne IT-gestützte Werkzeuge ist PKP heute nicht mehr durchführbar. Für kleinere Unternehmen mit geringeren Anforderungen an das Controlling reicht Excel nach wie vor aus. Selbst in vielen größeren Unternehmen hält sich die Tabellenkalkulation hartnäckig. **Christian Fritz** ist Personalcontrolling- und PKP-Experte. Er ist immer wieder irritiert über die teilweise rückständige Umsetzung der Personalkostenplanung: „Da gibt es sehr viele Unternehmen, die nach wie vor mit aufwendigen Excel-Tabellen hantieren, die über unterschiedlichste Stellen im Unternehmen händisch bearbeitet werden. Das ist nicht nur sehr zeitaufwendig, sondern auch extrem fehleranfällig.“ Er berichtet von einem größeren Unternehmen, in dem eine Excel-Tabelle vielfach kopiert und an verschiedene Abteilungen und Personen geschickt werde, um letztlich wieder von einer Person in einer Tabelle konso-



Christian Fritz,  
Projektmanager Human  
Resources & Controlling,  
Testo Industrial Services  
GmbH

„Viele Lösungen bieten Ampelsysteme an, die rechtzeitig melden, ob sich die Planungen noch im Rahmen bewegen und wo Anpassungen nötig sind.“

liert zu werden. „Das geht heute viel einfacher mit digitalisierten Lösungen“, so Fritz, der für die Unternehmensplanungs-Software Quantum die Personalkostenplanung und ein passendes Management Dashboard entwickelt hat, das Unternehmen in ihrer BI-Lösung nutzen können.

## Tools gezielt auswählen

„Die Leistungsfähigkeit und damit auch die Ergebnisse einer Personalkostenplanung stehen und fallen mit der Anbindung entsprechender Tools an das führende ERP-/HR-System“, weiß Karsten Oehler aus Erfahrung. Zahlreiche Planungstools seien auf der Basis einer generischen Datenbank aufgesetzt. Das sei für eine unternehmensindividuelle Anpassung aufwendig und teilweise auch umständlich. Im Übrigen sei ein differenzierendes Datenmodell Voraussetzung für eine funktionierende Personalkostenplanung. Nicht selten würden auch Excel-Addins auf derlei Tools aufgesetzt. „Das ist zwar alles möglich und man kommt in der



Prof. Dr. Karsten Oehler,  
Chief Solution Advisor, SAP

Personalkostenplanung auch zu Ergebnissen, aber die Wartung und Anpassung solcher Lösungen ist aufwendig und schwierig.“

Abseits von Excel bietet der Markt eine Vielzahl von Tools mit unterschiedlichsten Fähigkeiten zur Planung der Personalkosten an. So verfügen die meisten HR-Management-Systeme über Controlling-Funktionen, auch wenn Personalkostenplanung nicht explizit in jeder Lösung integriert ist. Da hilft nur ein Zusatztool, beispielsweise eine separate Controlling-Lösung, die bisweilen auch als Software zur Unternehmensplanung bezeichnet wird. Infrage kom-

„Welche Tools infrage kommen, hängt von der bereits vorhandenen Software-Infrastruktur ab. Sie beeinflusst Suche und Auswahl.“

men Anbieter wie Bissantz, Peopleplan, Quantum, Software4you oder Swot, um nur einige zu nennen.

Datev bietet mit dem Modul ISWL oder Haveldata (seit Sommer letzten Jahres Teil von Infoniqa) mit Napa3 im Rahmen ihrer HR-Lösungen indessen eigene Funktionsmodule zur PKP an. PKP stellen auch Hansalog, Personio und Rexx zur Verfügung.

Oft werden Daten aus einer Controlling-/Planungssoftware in eine Business Intelligence Plattform wie beispielsweise Tableau, Power BI von Microsoft, IBM Cognos, Oracle BI und ähnliche BI-Lösungen übergeben. Dort lassen sich die aus dem Vorsystem gezogenen Kosten weiter berechnen und verarbeiten. Vor allem zur Generierung ansprechender Dashboards und Reports.

In der Regel kommen die Daten zur PKP aus dem datenführenden ERP- oder HR-System. Das Portfolio von Anbietern wie Oracle, SAP, Workday und Co beinhaltet in der Regel Tools für alle betrieblichen Prozesse, so auch für die PKP. Alle Daten stellt das System in einem Data oder Business Warehouse bereit. Von dort werden sie dann, idealerweise hochautomatisiert, an das entsprechende interne Controlling- oder BI-Modul (bei SAP ist es beispielsweise die SAC, die SAP Analytics Cloud) übergeben, kalkuliert und mittels Reports und Dashboards zur Verfügung gestellt. Neben den vorgenannten Lösungen und Tools dienen Finanzplanungs-Plattformen größeren Unternehmen und Konzernen zur Erledigung aller Rechenaufgaben des betrieblichen Leistungsmanagements, der Finanzplanung und Analyse. In Gartners Magic Quadrant for Financial Planning Software tummeln sich neben den ERP-Dickschiffen Anbieter wie Anaplan, Boardone, Onestream, Planful und Tagetik.

## Auf aktuellem Stand der Technik

Mittlerweile stellen so gut wie alle namhaften Anbieter ihre Lösungen in der Cloud und in SaaS-Lizenzierung zur Verfügung. Durch eine weitgehend positive User Experience und flexible Bereitstellungsmodelle versuchen alle sowohl das Handling ihrer Lösungen einfach als auch die Preisgestaltung so transparent und flexibel wie möglich anzubieten. Diese orientiert sich in der Regel an der Zahl der Arbeitsplätze, mit denen das Tool genutzt wird. Unterschiedliche preisliche Abstufungen und vertraglich flexible Rahmenvereinbarungen basieren dabei in der Regel auf individuellen Verhandlungen.

Viele Lösungen bieten Ampelsysteme an, die dem Nutzer rechtzeitig anzeigen, ob sich die Planungen noch im Rahmen bewegen, wo gegebenenfalls Parameter überprüft werden müssen, wo Unstimmigkeiten oder Handlungsbedarf vorhanden sind. Andere bieten optional die Planung unterschiedlicher Szenarien an. Unter Einbeziehung verschiedener Einflussfaktoren lassen sich damit detaillierte Kostenplanungen simulieren. Das gilt für unterschiedliche Szenarien.

Künstliche Intelligenz hat in diesem Umfeld bisher kaum Einzug gehalten. Dazu Hanns-Dirk Brinkmann: „Wir beobachten sehr genau, was sich an der KI-Front tut. Bislang haben wir aber keinen wirklich relevanten Anwendungsfall im Zusammenhang mit PKP/PKM ableiten können. Natürlich ist es eine charmante Idee, wenn ein Bot dem Anwender konkrete Vorschläge zur Planung geben würde, die auf KI basieren, weil sie berücksichtigen, welche Maßnahmen zum Beispiel bei ähnlichen Mitarbeitern geplant wurden. Davon sind wir aber noch ein gutes Stück entfernt.“

## Nicht in Quartalszyklen denken

Professionelle Personalkostenplanung ist heute ohne IT-Tools nicht mehr umsetzbar. Welche Tools dafür infrage kommen, hängt vor allem von der bereits vorhandenen Software-Infrastruktur ab. Genau an dieser Stelle beginnen Suche und Auswahl. Und die ist von ebenso vielen Kriterien und Parametern abhängig wie die Parameter, die in eine PKP einfließen können. Bei der Frage, ob Unternehmen Tools einsetzen, die die Komplexität der Personalkostenplanung berücksichtigen und die in der Lage sind, die relevanten Berechnungsparameter einzubinden, antwortet Katharina Priess zurückhaltend: „Der Einsatz solcher Tools bedeutet zunächst eine Anfangsinvestition, vor der vor allem Unternehmen mit geringen Margen zurückschrecken.“ Hier sei der Mittelstand im Vorteil, weil man langfristiger planen könne. „Solche Investitionen rechnen sich in der Regel nicht in Quartalszyklen.“ ■



Katharina Priess,  
Director, Human Capital  
for Industrial Products  
& Construction Sector,  
Deloitte



# Botschaften aus der digitalen Welt

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: [www.pwgo.de/anbieter](http://www.pwgo.de/anbieter)



Bild: Zoho

## Unternehmenskommunikation Neue Funktionen für Zoho Workplace

Technologieunternehmen Zoho kündigt seine neue Unified-Communications-Plattform namens Trident sowie erweiterte Funktionen für seine Softwareplattform Zoho Workplace an. Die Plattform Zoho Workplace kombiniert Kollaborations-, Produktivitäts- und Kommunikationstools als virtuelles Verwaltungszentrum. Die Office Suite ist cloud-basiert und baut auf einem gemeinsamen Datenmodell auf. Die neue App Zoo Trident integriert Mails, Nachrichten, Audio- und Videoanrufe, Kalender, Aufgaben und andere Funktionen. Gleichzeitig ist es die erste native Desktop-App von Zoho für E-Mail und Chat. Zudem gibt es neue Anwendungen von Zoho zum Telefonieren, Abhalten von We-

binaren und eine neue Funktion für die Onlinedateiverwaltung namens TrueSync. Sie erstellt eine Datenspiegelung aller Zoho-WorkDrive-Dateien und -Ordner auf dem Desktop, sodass Anwender nahtlos zwischen der Cloud und ihrem Computer wechseln können. Dadurch greifen Nutzer lokal auf Dateien zu und nehmen Änderungen vor, ohne Festplattenspeicher zu verbrauchen.

Zoho Workplace ist in drei Versionen erhältlich: Die Standardversion kostet 2,70 Euro pro Benutzer und Monat, die Version Professional 5,40 Euro und Zoho Mail 0,90 Euro (zuzüglich Mehrwertsteuer).

[www.zoho.com](http://www.zoho.com)

## Digitalisierung Zvoove erweitert Angebot

Die Zvoove Group, Anbieter von Digitalisierungslösungen für Personal- und Gebäudedienstleister, übernimmt ab sofort auf Wunsch die komplette Lohn- und Gehaltsabrechnung seiner Kunden. Das neue Angebot nennt sich Managed Payroll Service.

Auf Basis der abrechnungsrelevanten Mitarbeiterstammdaten erstellt die Anwendung korrekte Abrechnungen, die auf Plausibilität und Besonderheiten wie Pfändungen überprüft werden. Nach erfolgreichem Prüflauf wird die Nettolohnabrechnung durchgeführt, und es erfolgen sämtliche elektronischen Meldungen an die beteiligten Ämter und Krankenkassen. Managed Payroll berücksichtigt außerdem automatisch alle Gesetzesänderungen wie etwa beim Kurzarbeitergeld. Die notwendigen Belege werden an die Kunden weitergeleitet und sämtliche Meldungen fristgerecht und elektronisch an die Behörden übermittelt.

[zvoove.com](http://zvoove.com)

## Gamification Spieland zur Ausbildung



Bild: Espoto

Espoto GmbH, seit 2013 Entwickler für mobile Software und Partnerunternehmen des Teamevent-Anbieters Teamgeist AG, hat ein neues Serious Game entwickelt. Diese digitalen Erlebniswelten basieren auf einer von Espoto konzipierten Methode namens Game Based Thinking. Das neue Projekt „SolarCity“ wurde gemeinsam mit der Renewables Academy – kurz Renac – realisiert. Es soll für die Ausbildung von Photovoltaik-Inspektoren genutzt werden. Renac ist Anbieter für Trainings und Capacity Building zu erneuerbaren Energien und Energieeffizienz. Das digitale Lernformat „SolarCity“ soll zunächst Inspektoren von Photovoltaikanlagen in Indien auf ihrem Ausbildungsweg gezielt begleiten. Die fiktive Stadt „SolarCity“ ist mit diversen Einsatzorten und Szenarien wie zum Beispiel Sturmschaden an einer Anlage auf dem Krankenhaus, Vandalismus auf einem Schuldach und Isolationsfehlern in einer Großanlage programmiert. Für die Plausibilität, die Arbeitsabfolge und konkrete Messwerte wurde ein langjähriger Experte aus dem Bereich Photovoltaik hinzugezogen.

[espoto.com](http://espoto.com)



# Keine Infos, keine Talente

Ein Seminarprojekt an zwei Hochschulen hat Lösungen für den Nachwuchsmangel im HR-Bereich gesucht. Das größte Problem: Den Talenten fehlt es an Informationen zum Berufsbild.

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Bei Katja Lohmann hat es geklappt. Die 24-Jährige wird wohl, wenn sie im kommenden Jahr mit dem Studium fertig ist, in einer Personalabteilung arbeiten. An der Hochschule München steht sie mittlerweile kurz vor dem Masterabschluss im Fach BWL, Studienrichtung Human Resources Management. Eines der Themen, mit denen sie sich im vergangenen Wintersemester im Rahmen eines Seminars beschäftigte, war der Nachwuchsmangel im HR-Bereich.

Insgesamt nahmen an dem Seminar mit dem Titel „Talents4HR“ 50 Studierende aus dem BWL-Schwerpunkt-Master HR Management an der Hochschule München und dem Wirtschaftspsychologie-Masterprogramm an der Technischen Hochschule Rosenheim teil. In sechs Gruppen näherten sie sich dem Thema sowohl aus Sicht der Talente als auch aus Sicht der Unternehmen. Am Ende des Seminars, das von Oktober bis Dezember 2022 vorrangig digital stattfand, trafen sich alle Beteiligten live vor Ort in München, um die Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren. Dass den Personalabteilungen die Ta-

lente ausgehen, hört Professor Wilhelm Maier von der Hochschule München in Gesprächen mit Leuten aus der Praxis immer wieder. Kein Wunder, denn in den Personalabteilungen werden – wie in anderen Bereichen auch – in den kommenden zehn bis 15 Jahren Zehntausende Menschen in den Ruhestand gehen, während viel weniger junge Menschen in den Beruf starten. Deshalb habe es auch keine Überzeugungsarbeit gebraucht, als Heike Gorges mit der Idee zu einem Seminar zu diesem Thema auf ihn zukam. Die Vorständin der HR-Personal- und Karriereberatung HRblue beschäftigt sich schon aus beruflichem Interesse länger mit dem Thema. „Etwa die Hälfte der Unternehmen, mit denen wir sprechen, nimmt schon jetzt einen Nachwuchsmangel wahr“, hat sie beobachtet. „Noch ist der Leidensdruck nicht riesig – aber wir wissen ja aufgrund des demografischen Wandels, was noch kommt.“ Und gerade HR müsste eigentlich fähig sein, für den eigenen Nachwuchs zu sorgen – die Realität sieht aber anders aus. „Vor allem fehlt es an einer Ansprache von

Not all Heros wear Capes: Auch Videos, in denen Vorurteile gegenüber Personalabteilungen aufs Korn genommen werden, waren ein Ergebnis des Seminars.



macht. Dazu komme: „Die Studierenden bekommen im Rahmen ihrer Praktika im HR-Bereich oft nur die verwaltenden und unterstützenden Tätigkeiten der Personalabteilung mit“, sagt sie – also etwa das Versenden von Eingangsbestätigungen oder die Ablage von Krankmeldungen. „Bei den wirklich spannenden Aufgaben, wie zum Beispiel dem Führen von Bewerbungsgesprächen oder dem Konzipieren von Entwicklungsmaßnahmen, lässt man sie aber außen vor. So ist

„Den meisten ist gar nicht klar, wie heterogen die Aufgaben in einer Personalabteilung sind und wie abwechslungsreich daher die Arbeit dort sein kann.“

Prof. Stephanie Rascher, TH Rosenheim

und Informationen für junge Menschen, um sie von der Arbeit in der Personalabteilung zu überzeugen“, ist Gorges sicher.

### Sie kennen ihre Generation

Das Seminar, das Gorges gemeinsam mit Professor Maier und Professorin Stephanie Rascher von der Hochschule Rosenheim initiierte, soll dabei helfen, herauszufinden, wie mehr junge Menschen für den Job HR begeistert werden können. „Schließlich sind die Studentinnen und Studenten die Zielgruppe, um die es geht“, sagt Gorges. Klar: Sie haben sich schon (mehr oder weniger) für den Weg in die Personalabteilung entschieden. Aber sie kennen ihre Generation und wissen, wie man ihre Altersgenossinnen und -genossen anspricht – und was Arbeitgeber ihnen bieten müssen. Um sicherzugehen, nicht von ihren Einzelschicksalen auf eine gesamte Generation zu schließen, führte die Gruppe von Katja Lohmann gleich zu Beginn des Seminars eine Umfrage unter den Kommilitoninnen und Kommilitonen durch. Zusätzlich untersuchten die Studierenden, wie etwa die IT-Abteilungen und -Unternehmen es schaffen, trotz der traditionell schwierigen Personalsituation Talente zu finden. „Dabei fiel uns auf, dass es nur selten Traineeships im HR-Bereich gibt“, sagt Lohmann.

Auch Stephanie Rascher, die als Leiterin des Schwerpunkts Wirtschaftspsychologie der Technischen Hochschule Rosenheim mit einigen Studierenden an dem Projekt teilnahm, hat diese Beobachtung ge-

den meisten gar nicht klar, wie heterogen und spannend die Aufgaben sind und dass HR gerade heute ein wichtiger strategischer Partner der Geschäftsführung ist.“ Selbst Finanzabteilungen seien besser darin, ihren potenziellen Talenten klarzumachen, was ihr Wert im Unternehmen ist.

Dieses Missverständnis, dass Personalarbeit eben nicht nur Personalverwaltung umfasst, ist auch einer der vier „Pain Points“, den die Gruppe um Katja Lohmann anhand einer Befragung von Studierenden identifiziert hat. Punkte also, die verhindern, dass sich mehr junge Menschen für eine HR-Karriere entscheiden. Neben den Verständnis- und den ebenfalls schon angesprochenen Bekanntheitsproblemen sehen die Studierenden auch ein Problem der zu späten Adressierung sowie ein Diversitätsproblem. Ihr Lösungsvorschlag: ein Verein, der sich diesen Problemen widmet, indem er konkrete Initiativen steuert und finanziert.

### Website als Teil der Lösung

Teil des Ganzen wäre dabei eine Website, die die Infos zum Berufsfeld sammelt – und zwar branchen- und unternehmensübergreifend. Partnerunternehmen, die das Ganze finanzieren würden, könnten sich zwar in einer eigenen Rubrik präsentieren, im Mittelpunkt würde aber die Darstellung der unterschiedlichen Berufsbilder und Ausbildungswege stehen. So etwas gebe es für die HR-Szene bislang nicht, sagt Sophie Botz, deren Seminargruppe für die Konzeption der Website verantwortlich war. „Ein Ort, an dem Schüler und Schülerinnen, Studierende, aber auch junge Personalrinnen und Personalr, die schon im Job sind, sich informieren können.“ Ihr jedenfalls hätte eine solche Seite bei der Berufsorientierung geholfen. Auch bei der Konzeption der Informationsseite profitierten die Studierenden von ihrer eigenen Betroffenheit als po-



tenzielle Zielgruppe der Rekrutierungsbemühungen. Wie die meisten Gruppen im Seminar stand bei Botz' Team eine Umfrage am Anfang der Ausarbeitung. „Wir haben aber bewusst Menschen aus unserem Bekanntenkreis befragt, die im Zweifelsfall keinen Bezug zum Thema HR hatten“, erklärt Botz. Das erschreckende Ergebnis: Ein Drittel der meist jungen Befragten wusste noch nicht einmal, dass es so etwas wie einen Personalbereich überhaupt gibt. Für den

„Uns war es daher wichtig, HR nicht als die ‚Bösen‘ darzustellen.“

Sophie Botz, Studentin im Master HR Management

Rest sei er oft nicht attraktiv gewesen. „Uns war es daher wichtig, HR nicht als die ‚Bösen‘ darzustellen“, sagt Botz. Viel zu oft seien die Kontakte mit der Personalabteilung ja nicht unbedingt die angenehmsten – etwa, wenn es um Kündigungen, Abmahnungen oder Ähnliches geht. „Außerdem wollten wir vor allem auch Männer ansprechen, die ja im Personalbereich genauso unterrepräsentiert sind wie in unserem Studiengang.“ Eine Kommilitonin sei dann auf die Idee gekommen, aus den Buchstaben HR das englische Wort „Hero“ (beziehungsweise HeRo), also „Held“ zu formen. Der Rest der Gruppe habe die Idee so gut gefunden, dass auf dem Websiteentwurf nun der Slogan steht: „You can't spell Hero without HR.“ Man könne das Wort Hero nicht schreiben, ohne auf die Buchstaben H und R zurückzugreifen. Auch der von Katja Lohmann und ihrer Gruppe erdachte Verein soll den Namen HeRo tragen. Er würde nicht nur eine Website betreiben, sondern sich auch um Präsenzen zum Beispiel auf

Karrieremessen kümmern – und natürlich auf Social Media. „Tiktok und Instagram funktionieren heute einfach besser als Flyer und Ähnliches“, sagt Lohmann. Weshalb sich mehrere Gruppen von Rosenheimer Studierenden mit möglichen Inhalten für die visuell geprägten Netzwerke kümmerten. So entstand ein Instagramkanal genauso wie mehrere Videos, in denen die unterschiedlichen HR-Rollen präsentiert werden. Ihre Professorin Stephanie Rascher war dabei begeistert von der Kreativität und Herangehensweise der Studierenden. „Wenn ein Unternehmen Marketingmaßnahmen unternimmt, wird oft ein ziemlicher Aufwand betrieben“, sagt sie. „Die Studierenden hingegen haben mit null Budget und geringer technischer Ausstattung eine professionelle Instagram-Seite aufgesetzt und Videos gedreht.“ Die Zielgruppe gehe so etwas meist unkomplizierter und schneller an. „Gerade kleinere Unternehmen könnten sich hier etwas abschauen“, glaubt die Professorin. Schließlich müsse auch dort nicht alles auf Perfektion getrimmt sein.

### Vorurteile aufs Korn genommen

In den Videos, die die Studierenden produziert haben, werden die Jobprofile aber nicht nur vorgestellt, es werden auch Vorurteile aufs Korn genommen. Diese gibt es nach wie vor – und sie können dazu führen, dass sich junge Menschen von vornherein für einen anderen Berufsweg entscheiden. Auch bei Sophie Botz wäre es fast so gekommen. „Mein Vater hat mir nach meinem Abitur den HR-Bereich ans Herz gelegt“, erinnert sich die Studentin. „Er war der festen Überzeugung, dass ich gut in den Job reinpassen würde.“ Doch weil sie selbst der Meinung war, dass Personalrinnen und Personalr vor allem „langweilige



Abbildungen: HRblue

Da ist der Nachwuchs: die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Seminars.

Tätigkeiten wie Lebensläufe sichten“ besteht, konnte sie sich eine solche Karriere selbst nicht vorstellen. Erst während des grundständigen BWL-Studiums und mit der Beschäftigung mit dem Thema HR habe sich ihr Bild von der Personalarbeit gewandelt. „Ich glaube, wenn ich damals schon einfach zugängliche Infos gehabt hätte, dann hätte mir das bei der Berufsorientierung geholfen.“

Die bestehenden Informationsmöglichkeiten jedenfalls scheinen dies nicht zu tun. Zu unattraktiv und unaktuell sind sie. „Selbst auf der Website der Bundesanstalt für Arbeit zur Berufsorientierung wird der Personalerberuf sehr veraltet dargestellt“, sagt Lohmann. Und in der Tat dominieren sowohl bei der Beschreibung des Personalsachbearbeiters als auch bei der der Personalreferentin die Verwaltungsaufgaben, die – siehe oben – oft nicht als besonders sinn- und wertstiftend wahrgenommen werden. „Dazu kommt: Viele glauben, es gebe eh schon zu viele Personaler und man finde keinen Job“, sagt Lohmann. Dass das nicht stimmt und im Gegenteil schon heute viele Unternehmen händeringend neue Kolleginnen und Kollegen für die Personalabteilung suchen, war in den vergangenen Monaten nicht nur hier in der Personalwirtschaft zu lesen.

## Von Schweden lernen

Einen Schritt weiter scheint derweil Schweden zu sein. Auch dort gibt es natürlich einen Fachkräftemangel, aber seit der Corona-Krise schaffen es die Personalabteilungen vermehrt, ein positives Bild von sich zu zeichnen. „Vermutlich liegt das daran, dass die Leute während der Pandemie häufiger Kontakt mit der Abteilung hatten und diese als sehr hilfreich wahrgenommen haben“, sagt Sophia Baumeister, die an dem (vorwiegend digital durchgeführten) Seminar während ihres Auslandssemesters in Växjö in Schweden teilnahm. Dort befragte sie Expertinnen und Experten – analog zu Kommilitoninnen und Kommilitonen mit Stationen in Ländern wie Belgien, Peru oder Australien –, wie dort mit dem Nachwuchsmangel umgegangen wird – so er denn existiert. Denn in wirtschaftlich weniger entwickelten Ländern, etwa in Lateinamerika, stehen die Personalabteilungen oft vor ganz anderen Problemen als hierzulande.

Von Schweden aber könnte Deutschland sich etwas abschauen: die Fika. „Das Wort heißt Kaffee und bezeichnet eine kurze nachmittägliche Pause“, sagt Baumeister. Diese Auszeit sei in dem Land ohnehin sehr verbreitet – und das machten sich die Unternehmen zunutze. „Die Firmen stellen sich dann mit einem Stehtisch ins Foyer, bringen ein paar Zimtschnecken und Kugelschreiber mit und kommen mit den Stu-

dierenden ins Gespräch“, erklärt die Studentin. Klar: Auch in Deutschland gibt es Unternehmen, die auf solchen Wegen Studierende anzusprechen versuchen. Aber im HR-Bereich passiert so etwas hierzulande doch noch recht selten.

So interessant die Ergebnisse des Seminars der beiden Hochschulen ist: Verein und Website existieren bislang nur auf dem (digitalen) Papier, und auch alle anderen Ergebnisse sind bislang vor allem Konzepte. „So kurz vor dem Master hat keiner von uns Zeit, das weiterzutreiben“, sagt Sophie Botz aus der Websitegruppe mit Bedauern. Und auch Katja Lohmann erkennt an, dass die Vereinsidee ein Problem hat: „Der größte Hinderungsgrund ist natürlich die Frage, wer so etwas gründet“, sagt sie. Ihr Vorschlag: Der Verein könnte unter dem Dach eines der großen Personalerverbände DGFP und BPM entstehen, dort von Kontakten und anderen Synergien profitieren.

„Selbst auf der Website der Bundesanstalt für Arbeit zur Berufsorientierung wird der Personalerberuf sehr veraltet dargestellt.“

Katja Lohmann, Studentin im Master HR Management

Ein solches „Nachleben“ der Ergebnisse würde sicherlich auch Heike Gorges, Stephanie Rascher und Wilhelm Maier gefallen. „Wir wollen auf jeden Fall die Ergebnisse dem Markt zur Verfügung stellen“, sagt Gorges, die zum Thema HR-Nachwuchs auch schon einen Round Table initiiert hat und zu diesem Zwecke ein Online-Event plant (siehe Kasten). An den Hochschulen wiederum bieten sich zahlreiche Anschlusspunkte für Abschlussarbeiten. „Und an manchen Stellen werden wir einzelne Module des Studiengangs auf Basis der Ergebnisse anpassen“, sagt Maier.

Bis ein Effekt zu spüren ist, werden viele junge Personalerinnen oder Personaler weiterhin entweder durch Vorbilder in der Familie oder im Bekanntenkreis auf den Job HR aufmerksam gemacht werden – oder durch den Zufall. Der spielte übrigens auch bei Katja Lohmann eine Rolle: Ein Psychotest während des grundständigen BWL-Studiums brachte sie auf die Idee. ■

### PRÄSENTATION DER ERGEBNISSE AM 20. MÄRZ

Alle Ergebnisse des Seminars werden am 20. März 2023 um 17 Uhr in einer digitalen Veranstaltung der Öffentlichkeit präsentiert. Weitere Infos und Anmeldung: [pwgo.de/talents4hr](https://pwgo.de/talents4hr)



# Mit dem Roboter im Dialog

Ein Roboter, der die Mitarbeitenden im Büro unterstützt? Keine Science-Fiction. HR-Professorin Ruth Stock-Homburg forscht zum Thema „Büroroboter“ und führt Praxisprojekte mit Unternehmen durch. Im Interview berichtet sie über die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen.

INTERVIEW: PETRA WALTHER

► **Personalwirtschaft:** Frau Stock-Homburg, wie kann man sich Ihre Forschungsarbeit zum Thema Büroroboter vorstellen?

**Ruth Stock-Homburg:** Wir arbeiten in erster Linie in klassischer experimenteller Laborforschung. Daher versetzen wir unsere Studienteilnehmenden in eine möglichst reale Situation mitsamt praxisnahen Problemstellungen und Herausforderungen. In den jeweiligen Situationen arbeiten die Teilnehmenden mit Robotern zusammen beziehungsweise lassen sich von diesen unterstützen. Wir analysieren dann das beobachtete Verhalten und führen im Nachhinein Befragungen durch.

**Was konkret sind das für Situationen, und welche Aufgaben übernehmen die Roboter?**

Bei den Szenarien hat in der Regel ein Team eine konkrete Aufgabe zu bearbeiten – etwa ein innovatives Produkt entwickeln, einen neuen Markt für ein Produkt erkunden oder eine strategische Entscheidung vorbereiten. Menschliche Expertinnen und Experten im Team werden dabei durch einen Roboter unterstützt. Dessen mögliche Aufgaben sind vielfältig: E-Mails schreiben, Präsentationen vorbereiten oder durchführen, Einladungen für Meetings versenden, eine Agenda vorbereiten, Meilensteine für Meetings setzen, Protokolle erstellen und versenden und dergleichen. Ein Roboter kann auch Informationen bereitstellen oder Pro- und Contra-Argumente liefern sowie Moderationsaufgaben übernehmen.

„Menschen tendieren stark dazu, blind der Maschine zu glauben.“

Is it for the participants not unfamiliar, when in a meeting a robot takes over moderation or similar tasks?

Ein wichtiger Ansatz beim Einsatz von Bürorobotern ist, dass die Nutzer und Nutzerinnen wählen können, welche Aufgaben sie an den Roboter übertragen. Ihnen wird nichts vorgesetzt. Denn manche fühlen sich nur wohl damit, dass der Roboter für das Anfertigen von Protokollen oder das Schreiben von E-Mails eingesetzt wird. Andere gehen vielleicht etwas weiter, weil sie Unterstützung in der Strukturierung von Meetings wünschen, und setzen Roboter auch zur Moderation ein. Im Grunde ist es dasselbe wie mit anderen Technologien auch: Es gibt Menschen, die telefonieren ausschließlich mit ihrem Handy, andere nutzen umfassende Apps und Weiteres.

**Was heißt das für Unternehmen, die Büroroboter einsetzen möchten?**

Sie sollten vorher abfragen, welche Varianten der Unterstützung die Mitarbeitenden bereit sind anzunehmen. Wir haben bereits einige Unternehmen, bei denen wir die Roboter implementieren. Und hier stehen die Nutzerinnen und Nutzer im Mittelpunkt. In der Regel fragen wir sie, was sie nicht gerne machen, und bei diesen Tätigkeiten setzen wir erstmal an.

**Gibt es darüber hinaus Aspekte, die bei der Einführung von Bürorobotern wichtig sind?**





Foto: leap.in.time GmbH

Prof. Dr. Dr. Ruth Stock-Homburg ist Leiterin des Fachgebiets Marketing & Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt. Dort forscht sie zum Einsatz von Robotern im Büro.

Entscheidend ist, Vertrauen aufzubauen: Das Vorhaben sollte transparent intern kommuniziert und entscheidende Gremien wie die Arbeitnehmersvertretung, Datenschutzbeauftragte und Verantwortliche für die Infrastruktur eingebunden werden. Fragen sowie Zweifel müssen diskutiert werden. Zudem ist ein saches, schrittweises Vorgehen wichtig. Nach einer kurzen Analyse erstellen wir zunächst gemeinsam mit dem Unternehmen einen Mini-Use-Case, bei dem der Roboter erstmal kleine Aufgaben übernimmt. So können die Nutzer und Nutzerinnen sich langsam herantasten, die Technologie kennenlernen und ein Gefühl für sie bekommen. Erst danach sollte man mit diesen Mitarbeitenden einen konkreten Use-Case durchführen. Bei diesem gilt es unter anderem zu schauen, wie sich die Nutzenden mit dem Einsatz fühlen und wo nachjustiert werden muss.

#### **Was macht es im Vergleich zu einer Software aus, dass Roboter ein menschliches Äußeres haben?**

Dieser Frage sind wir in einem Experiment nachgegangen: Bei Verwendung des gleichen Systems und der gleichen Algorithmen haben wir einmal eine Box und ein anderes Mal einen Roboter eingesetzt. Dann haben wir das Verhalten der Nutzer und Nutzerinnen beobachtet. Dabei konnten wir sehen, dass Menschen sich viel stärker mit dem Roboter befassen als mit der Box. Sie haben sich deutlich weniger mit der KI-Box ausgetauscht und sich weniger von ihr unterstützen lassen. Wir sprechen hier von einer automatisierten sozialen Präsenz: Der Roboter gibt uns das Gefühl, dass wir es mit einem sozialen Wesen zu tun haben. Das führt dazu, dass wir leichter reden können.

#### **Empathie besitzen Roboter aber nicht. Wie können sie dann die Chefaufgaben übernehmen, von denen Sie in Ihrer Forschung sprechen?**

Wohlgermerkt reden wir beim möglichen Einsatz von Robotern vom unteren Management. Das heißt, es geht nicht um strategische

Aufgaben, allenfalls mal um das Aufzeigen von Vor- und Nachteilen bestimmter Systeme. Mit Chef- beziehungsweise Führungsaufgaben ist also nicht das Führen von Mitarbeitenden gemeint. Ziel ist vielmehr, dass der Roboter die Rolle eines Managers oder einer Managerin einnehmen kann, der oder die Prozesse unterstützt. Nehmen wir zum Beispiel eine ISO-Norm, die einzuhalten ist. Unter anderem geht es hierbei um die Tätigkeiten wie Meilensteine setzen, Dokumentieren, Umsetzen und Nachhalten. Das sind unbeliebte Aufgaben. Viele Manager und Managerinnen sind froh, wenn sie das Prozessmanagement an dieser Stelle abgeben können.

#### **Wie sieht es mit dem Treffen von Entscheidungen aus?**

Rechtlich gesehen ist es problematisch, wenn Roboter Entscheidungen treffen. Es ist aber so – und das ist auch unser Ansatz –, dass man den Roboter um einen Vorschlag oder die Unterbreitung von Alternativen bitten kann. Die Entscheidung trifft dann der Mensch. Roboter dienen somit der Entscheidungsvorbereitung, was auch recht stark in unseren Praxisprojekten genutzt wird.

#### **Sehen Sie die KI-Entwicklung insgesamt schon als ausgereift an für soziale Roboter? Man hört ja immer wieder, dass die Gefahr besteht, dass die Systeme falsch angelernt werden.**

Wir haben einen technologischen Status erreicht, mit dem wir eigene Modelle entwickeln und auch trainieren können. Somit ist es uns möglich, die Parameter zu definieren und darauf zu achten,

das die Daten geringeren Verzerrungen unterliegen. Für unsere Studien testen wir verschiedene Situationen, in denen Menschen mit Robotern zusammenarbeiten. Wenn wir merken, in einem Bereich könnte eine Verzerrung sein, geben wir dem System eine Rückmeldung, dass etwas nicht in Ordnung ist. Zudem ist es möglich, Strukturen in den Daten zu suchen und die Daten entsprechend zu korrigieren. Hundertprozentige Sicherheit hat man aber natürlich nie, da KI auf der Basis von Daten

lernt, die Menschen generiert haben. Und Menschen unterlaufen nun mal Fehler. Wichtig ist in jedem Fall, den Nutzenden die Entscheidungsfindung der KI transparent zu machen.

#### **Die richtige Vorbereitung der Nutzer und Nutzerinnen für den Einsatz von Bürorobotern ist insgesamt ein wichtiger Punkt. Was sollten Unternehmen hier beachten?**

Eine der wichtigsten Komponenten beim Einsatz von Bürorobotern ist, die Nutzerinnen und Nutzer für einen bewussten Umgang mit der Technik zu schulen. Denn wie unsere Forschung zeigt, tendieren Menschen stark dazu, blind der Maschine zu glauben. Viele kennen das vom Navigationssystem: Selbst dann, wenn man den Weg kennt und das System schlägt einen anderen Weg vor, findet man eine Begründung, warum der Vorschlag des Systems richtig ist. Hinsichtlich dieser Technikgläubigkeit bedarf es einer Sensibilisierung. Zudem sollten die Nutzerinnen und Nutzer dafür sensibilisiert werden, stets zu hinterfragen: Was möchte ich dem Roboter übertragen? Was nicht? Und wo sind die Grenzen? ■

# Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Aktuelle Personalmeldungen  
finden Sie immer auf  
[personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de)



## Jens Berger

Spätestens ab Juli wird Jens Berger die Geschäftsführung Mitarbeiter bei den Globus

Markthallen übernehmen und damit für alle Personalbelange im Unternehmen zuständig sein. Berger kommt von Fressnapf, wo er seit 2018 als Senior Vice President People tätig ist. Dort war er für die Belange der weltweit verteilten Mitarbeitenden sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und -werte verantwortlich.



## Sören Frickenschmidt

Seit Mitte Februar ist Sören Frickenschmidt Global Head of Acquisition beim Pharmaunter-

nehmen Biontech. In der Branche kennt er sich aus – war er doch vorher rund neuneinhalb Jahre bei Boehringer Ingelheim tätig. Zuletzt arbeitete er dort seit August 2021 als Senior Global Talent Acquisition Manager. Bei Biontech wird Frickenschmidt an eine oder einen Global Head of HR berichten, die oder den das Pharmaunternehmen derzeit noch sucht.



## Janka Lampe

Bei der Madsack Mediengruppe übernimmt ab sofort Janka Lampe die Konzernpersonallei-

tung. Gleichzeitig verantwortet sie gemeinsam mit Marc Heczko die Geschäftsführung der Madsack Personalmanagement GmbH, die für die Personalarbeit der Mediengruppe sowie externer Medienhäuser zuständig ist. Beide berichten an Adrian Schimpf, den Chief Financial Officer der Gruppe.



## Stephanie Coßmann

Einige Zeit war es still um sie, jetzt meldet sich die ehemalige Lan-

xess-Personalchefin zurück. Stefanie Coßmann hat bei Symrise die Vorstandsressorts Personal und Recht übernommen. HR wurde damit neu auf Vorstandsebene platziert. Beim Unternehmen, das vor allem Duft- und Geschmacksstoffe sowie kosmetische Grund- und Wirkstoffe herstellt und vertreibt, ist Coßmann die einzige und erste Frau im Vorstand.



## Helena Hofer

Mann + Hummels Chief Human Resources Officer Bernhard Wim-

mer geht nach knapp 40 Jahren im Unternehmen in den Ruhestand. Seine Nachfolgerin ist Helena Hofer. Sie gibt dafür ihr derzeitiges Amt als Group Vice President Global Business & Technical Solutions im selben Unternehmen auf. In dieser Rolle verantwortete sie die internen Dienstleistungszentren in Tschechien, Indien und China.



## Cindy Rubbens

Das Start-up Blacklane hat die Rolle der Chief People Experience Of-

ficer ins Leben gerufen und mit Cindy Rubbens besetzt. Die HR-Führungskraft soll dem Chauffeur-service beim weiteren Wachstum helfen und die Belegschaft „nachhaltig aufbauen“. Dabei wird sie sich von jetzt an vor allem auf Talent Attraction, Organisationsentwicklung und die Stärkung der Unternehmenskultur fokussieren.



## Andrea Fischer

Die Arbeitsrechtskanzlei Pusch Wahlig Work-

place Law (PWWL) hat eine neue Head of People Development & Culture: Andrea Fischer besetzt seit Januar diese Position. Zuvor war sie bei der Kanzlei HR Consultant. Laut PWWL soll die neue Personalchefin einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass die Kanzlei weiter wächst, die Personalfriedenheit steigt und der „One-Team-Gedanke“ gestärkt wird.



## Wilma Kauke

Nach mehr als 20 Jahren bei Robert Bosch ist Wilma Kauke im Februar zur Lapp Gruppe

gewechselt. In der neu geschaffenen Position verantwortet sie als Global HR Director die Personalgeschicke des Unternehmens sowie als Chief People Officer LA EMEA die HR-Strategie für die Region Lateinamerika, Europa, Naher Osten und Afrika. Dafür gibt sie ihr Amt als VP Global Human Resources der Bosch Automotive Steering GmbH ab.



## Karoline Thiel

Die Fernseh-Produktionsfirma EMG Ger-

many hat eine neue HR-Direktorin: Karoline Thiel. Die Position hat das Unternehmen neu geschaffen; bisher waren HR-Themen bei der Geschäftsführung angegliedert. Um die Belange der Mitarbeitenden soll sich Thiel zukünftig kümmern, indem sie die stetige Aus- und Fortbildung der Beschäftigten vorantreibt. Zudem soll sie die Mitarbeiterbindung fördern.

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

# Ingo Gugisch, L'Osteria

Der neue CPO der Markengastronomie L'Osteria will die Unternehmenskultur messbar machen. Sein Vorgehen ist dabei genauso strukturiert und geplant, wie es zur Systemgastronomie passt. Doch bei einem Thema klaffen Selbst- und Fremdwahrnehmung auseinander.



Foto: FR L'Osteria

► Innerhalb der ersten vier Monate bei einem neuen Unternehmen vom Vice President People Relations zum CPO aufzusteigen, ist alles andere als eine alltägliche Sache. Ingo Gugisch ist das gelungen. War er im April 2022 als VP People Relations in der Markengastronomie L'Osteria (Unternehmensschreibweise FR L'Osteria SE) eingestiegen – auch mit dem Glauben, in diesem Amt zu bleiben –, übernahm er im August vergangenen Jahres das neu geschaffene Amt als Personalvorstand. Mehr Einfluss, gleiche Aufgaben. Das spricht wohl auch dafür, dass Gugisch von Anfang an gute Arbeit geleistet hat. Er verlor keine Zeit und begann direkt damit, Projekte umzusetzen, während er die Belegschaft parallel kennenlernte. Er selbst begründet das mit seiner sechsmonatigen Kündigungsfrist beim Gastronomiekonzern Amrest, zu dem unter anderem die Marken Starbucks, Pizza Hut und KFC gehören und wo er als HR Director tätig war. In der Zeit habe er nebenbei Pläne für L'Osteria schmieden können.

„Wir wollen weg vom Bauchgefühl.“

## Strukturverliebt

Wer Gugisch allerdings als Gesprächspartner im Videocall vor sich hat, könnte einen anderen Grund dahinter vermuten: Hier scheint jemand Struktur und das schnelle, systematische Erreichen von Zielen zu mögen. Deshalb konnte L'Osteria CEO Mirko Silz Gugisch, der damals gar nicht auf Jobsuche war, bei einem spontanen Austausch im Präsidium des Bundesverbands der Systemgastronomie auch „wie einen Fisch ködern“. Beide sind Mitglieder des Präsidiums. Silz' Lockmittel: die Aufgabe, Arbeitsweisen des auf italienische Gerichte spezialisierten Restaurantkonzepts und die HR-Strukturen zu standardisieren. Und das bei gleichzeitiger starker Expansion: Nach den Zielen des Unternehmens und mit der Hilfe des Finanzinvestors und neuen Mehrheitseigners (rund zwei Drittel der Anteile) McWin soll die 1999 in Nürnberg gegründete Markengastronomie im Jahr 2026 europaweit etwa 300 Restaurants umfassen – derzeit sind es 157. Den gewünschten einheitlichen „Spirit der Marke“ zu erhalten, könne nur gelingen, wenn überall dieselben Werte gelebt werden und Prozesse gleich sind.

Das zu gewährleisten, ist eine Herausforderung, die Gugisch gerne annimmt. Bereits kurz nach seinem Amtseintritt im April – damals noch als VP – begann er an einem Konzept zu arbeiten, das Werte messbar macht. Basierend auf den fünf Werten von L'Osteria (Teamwork, Befähigung, Achtsamkeit, Fokussierung und Erfolgshunger) hat Gugisch nötige Kernkompetenzen der Mitarbeitenden entwickelt: Zusammenarbeit, Lernbereitschaft, Kommunikation, Gäste- und Serviceorientierung sowie Ergebnis- und Innovationsorientierung. Wer diese Kompetenzen hat, so Gugischs Überlegung, verhält sich ihnen entsprechend.

Wer zum Beispiel gut kommuniziert, teile laut Definition von L'Osteria sein Wissen. Ob der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin das tatsächlich tut, wird im Jahresgespräch thematisiert. „So gehen wir weg vom Bauchgefühl und

machen messbar, ob sich unsere Beschäftigten entsprechend der Werte verhalten“, sagt Gugisch. Ist dies nicht der Fall, werden den Betroffenen unter den rund 6000 Beschäftigten entsprechende Weiterbildungen und Trainings empfohlen.

## Mehr Entscheidungsfähigkeit gewünscht

Die Struktur und Klarheit, mit der er Werte definiert, findet sich in seiner generellen Arbeitsweise wieder. Er setzt auf direkten Austausch mit den Mitarbeitenden statt Spekulationen über ihre Bedürfnisse. Ob er mit Beschäftigten in den unterschiedlichen Standorten sprach oder eine Befragung unter Restaurantleiterinnen und -leitern sowie Mitarbeitenden der Zentrale durchführte: Er wollte wissen, was „La Famiglia“ – wie sich das Team von L'Osteria nennt – beschäftigt, was sie sich von HR wünscht und was sein Team von ihm als Führungskraft hält.

Eine Rückmeldung überraschte ihn. „Man wünschte sich mehr Entscheidungsfähigkeit von mir. Ich sehe mich aber als entscheidungsfähig an.“ Gugisch suchte direkt nach Erklärungen für die Unterschiede in der Wahrnehmung. Womöglich halte er sich mit Eingriffen noch zurück, weil er erst „lernen müsse, das Unternehmen zu verstehen“. Oder in einer Billard-Analogie ausgedrückt: „Ich möchte wissen, in welches Loch die Kugel treffen soll, bevor ich sie anstoße.“ (lo) ■

### Ingo Gugisch

Im Unternehmen seit:  
April 2022

Vorherige Position:  
HR Director AmRest

Ausbildung:  
Masterabschluss in  
Wirtschaftsgeografie,  
Universität Bayreuth





# Event-Highlights im Frühjahr

Hier finden Sie die spannendsten Veranstaltungen für HR in den kommenden Monaten. Nutzen Sie die Events, um über aktuelle Herausforderungen zu sprechen oder Ihr Wissen in Sachen HR Tech, Agilität und Recruiting aufzufrischen und zu erweitern.

## RETHINK! HR Tech

Technologische Innovationen bieten HR und Unternehmen neue Möglichkeiten. Doch welche eigentlich genau? Und was müssen Verantwortliche beim Implementieren der Anwendungen beachten? Mehr dazu erfahren Sie bei RETHINK! HR Tech vom 12. bis zum 14. März in Berlin. Erwartet werden mehr als 200 HR-Entscheiderinnen und -Entscheider, die über Best-Practice-Beispiele diskutieren und Tipps zum Technikeinsatz in HR austauschen wollen.

**Wann?** 12. bis 14. März | **Wo?** Hybride Veranstaltung mit Präsenzteil im Titanic Chaussee Berlin  
**Informationen:** [pwgo.de/rethink](http://pwgo.de/rethink)



## AGILE HR CONFERENCE 2023

Am 26. und 27. April findet die Agile HR Conference der HR Pioneers statt. Dieses Jahr wieder nur in Präsenz in den Balloni Hallen in Köln. Im Fokus steht die agile Transformation der Arbeit sowie Tipps und Tricks für das Implementieren agiler Arbeitsweisen im Unternehmen. HR-Praktikerinnen und -Praktiker, die sich mit der Transformation befassen oder sie planen, können sich hier Input holen und sich austauschen.

**Wann?** 26. und 27. April | **Wo?** Balloni Hallen in Köln | **Informationen:** [pwgo.de/agile-hr-conference](http://pwgo.de/agile-hr-conference)

## Schicht im Schacht

Die neue Recruiting-Konferenz im Ruhrgebiet „Schicht im Schacht“ findet am 5. Mai im Landschaftspark Duisburg-Nord statt. Über 30 HR-Praktikerinnen und -Praktiker, Forschende und Expertinnen und Experten diskutieren über neue Trends in der Mitarbeitergewinnung und Praxisbeispiele für erfolgreiches Rekrutieren. Veranstaltet wird das Event vom HR-Blogger Marcel Rütten.

**Wann?** 5. Mai | **Wo?** Landschaftspark Duisburg-Nord | **Informationen:** [pwgo.de/schicht](http://pwgo.de/schicht)



Weitere spannende HR-Events finden Sie in unserem Veranstaltungskalender:

[www.pwgo.de/veranstaltungskalender](http://www.pwgo.de/veranstaltungskalender)





### Copetri Convention

Wie schaffen es Unternehmen, sich zukunftsfähig aufzustellen? Und welche Fähigkeiten, Ansätze und Methoden werden dafür gebraucht? Antworten auf diese und mehr Fragen bekommen Sie auf der Copetri Convention am 23. und 24. Mai in Offenbach am Main. Holen Sie sich frischen Input von Praktikerinnen und Praktikern. Etwa für Ihr Employer Branding, Recruiting, Learning & Development und zur Gestaltung der neuen hybriden Arbeitswelt.

**Wann?** 23. bis 24. Mai | **Wo?** Offenbach am Main | **Informationen:** [pwgo.de/copetri23](http://pwgo.de/copetri23)

### HR Tech

Was tut sich in Sachen Software und Apps für das Personalwesen? Mehr über die neuesten Entwicklungen in Sachen HR Tech erfahren Sie beim gleichnamigen Expofestival in Köln. Am 23. und 24. Mai stellen die verschiedensten Unternehmen ihre Entwicklungen beim Event in der XPOST in Köln vor. Nutzen Sie die Zeit, um sich auszutauschen und zu informieren.

**Wann?** 23. bis 24. Mai | **Wo?** XPOST in Köln | **Informationen:** [pwgo.de/hrtech23](http://pwgo.de/hrtech23)



## Das größte und wichtigste Jahresevent 12. - 13. Oktober 2023 | MOC, München

DIE Leitmesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen



### JETZT AUSSTELLER WERDEN!

Für weitere Infos melden Sie sich unter [ausstellen@her-career.com](mailto:ausstellen@her-career.com) oder +49 89 124 146 3-0



### Sprechen Sie uns an zu:

- + Female Recruiting (Expo / Personalberatung / Jobmatch)
- + Employer Branding



Wir können uns die aktuellen GenderEverything-Gaps nicht leisten. Für eine nachhaltige Lösung dieses gesellschaftlichen Problems braucht es Vorbilder, Dialog und Bewusstsein – für Unterschiede, Stereotype und Vorurteile. Und einen Raum, in dem dieser Dialog stattfinden kann. Die herCAREER ist dafür ein tolles Beispiel!

**Mirjam Mohr**  
Mitglied des Vorstands, Interhyp AG  
sowie Table Captain der herCAREER

# Was vom Heft übrig blieb

Unser Zitat und unser Schlagwort des Monats.

„Viele Vorgesetzte ignorieren die Situation, weil sie ihnen zu intim ist und sie Angst haben, das Falsche zu sagen oder zu tun.“

► Heinke Wedler befasst sich regelmäßig mit Trauer. Der betriebliche Umgang mit den Verlusterfahrungen einzelner bis vieler Beschäftigter ist eine Art Spezialität des von ihr geführten Ingenieurbüros für systemisches Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement. Die oben zitierte Aussage aus unserem Beitrag zum Thema (Seite 16

bis 18) bringt ihre Erfahrungen – die denen anderer Expertinnen und Experten ähneln – auf den Punkt: Trauer, dieses existenzielle und schambehafte Gefühl, weckt Berührungängste. Auch bei Führungskräften.

Wobei, man ahnt es, der Versuch von Vorgesetzten, ihr auszuweichen und „Fehler“ zu vermeiden, selbst einer der größten Fehler

machen kann. Er lässt sich oft nicht wieder gut machen: Wer ihn begeht, kann den oder die Trauernde(n) praktisch schon verloren haben. Im übertragenen, vielleicht auch im konkreten Sinn. Was dann einer gewissen Tragik nicht entbehrt. Denn



den wenigsten Menschen fehlt an dieser Stelle ja das Interesse oder die Sensibilität – sonst empfänden sie die Situation nicht als „zu intim“; ihnen geht eher das Geschick ab und vor allem der Mut, der Mut zur Nähe.

Diesen Mut aber wird es in Zukunft noch mehr brauchen als heute, wenn man Arbeit-4.0-Expertinnen, Leadership-Beratern und

Leadership-Beratern und

Weiterbildungsfachleuten glauben darf.

Weil sich der Trend zur sozialen und kommunikativen Kompetenz, die Berufstätige im Allgemeinen und im Besonderen Führungskräfte aufbringen müssen, im Zuge der weiteren Flexibilisierung und Digitalisierung von Arbeit sowie dem steigenden Fachkräftemangel verstärken wird. Der angemessene Umgang mit Trauer ist da sicher eine der schwierigen Disziplinen, aber das hat auch sein Gutes: Wer sie beherrscht, dürfte auf nahezu jedes persönliche Thema, jede soziale Begegnung im Betrieb vorbereitet sein. ■

gemessene Umgang mit Trauer ist da sicher eine der schwierigen Disziplinen, aber das hat auch sein Gutes: Wer sie beherrscht, dürfte auf nahezu jedes persönliche Thema, jede soziale Begegnung im Betrieb vorbereitet sein. ■

## Dazwischen

► Wir erleben halt ein unaufhörliches Verschwimmen von Grenzen – eine Folge der erwähnten Flexibilisierung und Digitalisierung. Wie bei vielen das Zuhause zum Büro geworden ist und bei manchen der späte Abend zur Kernarbeitszeit; wie wir uns an virtuelle Meetings gewöhnt haben und an künstlich intelligente Kollegen (oder Kolleginnen?) gewöhnen werden, verschmelzen auch im Austausch zwischen Chefin und Mitarbeitern die Ebenen: Das Private wird beruflich und umgekehrt.

Das gute, offene Gespräch am Arbeitsplatz wird auch deshalb wichtiger, weil mit jenem Verschwimmen das Gefühl von Orientierung und Zugehörigkeit verloren gehen kann – ein aufgeschlossenes

Gegenüber kann beides wieder näherbringen. Denn der Mensch braucht Freiheit, aber auch Halt. Wie es im Beitrag von Professor Michael Jäckel, Präsident der Universität Trier, über die Geschichte der Verschmelzung zwischen Home und Office anklängt. „Hier ein Stuhl – da ein Stuhl – und wir immer dazwischen!“, kommt dort Kurt Tucholsky zu Wort (Seite 20/21). Angesichts der neuen Arbeitsverhältnisse gehe es, so Jäckel, um das (Wieder-)Finden einer räumlichen und zeitlichen Ordnung. Und, so ließe sich im Sinne des Kommentars zu Chat GPT und Co. dieser Ausgabe (Seite 6/7) ergänzen, um eine Balance zwischen dem technisch Möglichen und dem menschlich Nötigen. (nir) ■



## IMPRESSUM

## VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
 Telefon: 069 7591-3239  
 E-Mail: verlag@faz-bm.de  
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242  
 Website: www.faz-bm.de

## REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,  
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,  
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

## HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

## CHEFREDAKTEUR

Cliff Lehnen (cl)

## REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Angela Heider-Willms (ahw), Stefanie Jansen (stj), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Matthias Schmidt-Stein (msc), Tim Stakenborg (ts), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

## KORREKTORAT

Britta Dubilier

## AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nir), David Schahinian (ds), Christiane Siemann (cs), Christian Thiele (ct)

## BEIRAT

Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain;  
 Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone, i-Restart;  
 Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas Sattelberger,  
 Publizist und Politiker; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, DB Mobility Logistics;  
 Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.  
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de  
 Kundenservice Digital-Abo:  
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de  
 Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 49. Jahrgang 2022  
 Bezugspreis: Digital-Abo jährlich 159 €, Digital + Print (Kombi) 199 €, Einzelpreis 18 €. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

## ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

## ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-2143  
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de  
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de  
 Denise Fei (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3413  
 E-Mail: denise.feij@faz-bm.de  
 Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510  
 E-Mail: anzeigen.personalwirtschaft@faz-bm.de

## HERSTELLUNG: Dione Bork

## GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

## BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

## ISSN: 0341-4698

## DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der  
 Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte  
 übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der  
 Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu ge-  
 werblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und  
 Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen  
 Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig  
 und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikro-  
 verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine  
 Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit.  
 Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer  
 Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

## PERSONALWIRTSCHAFT 04\_2023

## Unsere Topthemen im April



## TITEL: Mobilität

## Was bewegt Deutschland?

Die Pandemie hat viele Bereiche unseres Arbeitslebens ins Digitale versetzt. Doch nur die wenigsten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen kommen gar nicht mehr ins Büro oder treffen Geschäftspartner nur noch virtuell. Welche Angebote machen Unternehmen inzwischen zur Mobilität der Belegschaft? Nicht nur die Nachhaltigkeit, auch der Anspruch, dass nicht alle Mitarbeitenden dasselbe Angebot wollen, bringt Veränderungen mit sich. Und wenn Arbeitgeber die Nutzung anderer Verkehrsmittel als den Dienstwagen oder Jobrad möglich machen wollen: Wie können sie die vielfältigen Optionen verwalten? In welchen Fällen greifen die Steuervorteile und in welchen nicht? Ein Mobilitätsbudget macht es für die Belegschaft einfacher, doch kann eine maximal flexible Umsetzung für die Unternehmen durchaus komplex sein. Im nächsten Heft erfahren Sie, wie andere Arbeitgeber das Thema angehen.

## SONDERHEFT MBA &amp; CO

## Chancen und Risiken

Der Chatbot ChatGPT hat unlängst eine MBA-Abschlussprüfung bestanden. Welche Chancen und Risiken bedeutet KI für die Hochschulen? Welche Lernmethoden haben sich in Corona-Zeiten so bewährt, dass sie auch künftig beibehalten werden? In unserem MBA-Sonderheft analysieren wir, wie sich der Markt in den kommenden Jahren entwickelt und wie sich Studierende, Absolventen und Unternehmen darauf einstellen können.

## SPECIAL ZEIT &amp; ZUTRITT

## Zwischen Smartphone und Terminal

Nach dem BAG-Urteil im vergangenen Jahr sind Arbeitgeber verpflichtet, ein System einzuführen, mit dem die von den Arbeitnehmern geleistete Arbeitszeit erfasst werden kann. Wie Unternehmen mit dieser Entscheidung umgehen sollten und welche Lösung für sie jeweils die richtige ist, zeigen wir in unserem Special Zeit & Zutritt.

## Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. März 2023.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

# Gefährliche Erreichbarkeit

Mobile Endgeräte erlauben eine maximal flexible Gestaltung des Arbeitstags. Das hat nur positive Folgen, wenn Führungskräfte die Erreichbarkeit mit ihrem Team regeln.

VON MARCEL KERN

► Längst arbeiten Beschäftigte nicht mehr nur am Computer, sondern erledigen Aufgaben auch an Smartphones und Tablets. Gerade Ersteres ist zu einem ständigen Begleiter geworden und garantiert die dauerhafte Erreichbarkeit für Vorgesetzte, Kollegen und Kunden. Die Nutzung dieser Technologien hält für Unternehmen und Mitarbeitende zahlreiche Vorteile bereit: mehr Flexibilität, höhere Informationsgeschwindigkeit und engerer Austausch im Team. Viele berufstätige Eltern schätzen zudem, dass sie dank ihrer mobilen Endgeräte früher von der Arbeit nach Hause fahren können, um ohne schlechtes Gewissen Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Wenn die Kinder dann im Bett sind, kann die Arbeit im Homeoffice am Tablet oder Laptop ungestört fortgesetzt werden.



„Zu wenige Teams sprechen über die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit.“

Doch wenn jeder im Team den Arbeitstag nach seinen eigenen Vorstellungen gestaltet, also beispielsweise den Feierabend einläuten oder doch noch an einer Präsentation feilen will, erfordern Absprachen im Team einen immer höheren Koordinationsaufwand. Wenn Führungskräfte ihren Posteingang noch um Mitternacht freischaufeln und Nachrichten versenden oder Termine einstellen, kann dies Druck bei den Beschäftigten erzeugen, unmittelbar antworten zu müssen. Auch Kollegen, die morgens vielleicht lieber früh aufstehen und am Abend schon im Bett lagen, können ebenfalls darunter leiden, wenn sie am Morgen mit unzähligen Nachrichten begrüßt werden. Die Informationsflut kann sie überfordern, die geplante Struktur des Arbeitstages durcheinanderbringen und damit Stress auslösen. Fazit: Wenn rund um die Uhr gearbeitet wird, entsteht eine „Always-Online-Kultur“, die eine Reihe von Seiteneffekten mit sich bringt.

Da mehr als zwei Drittel der Deutschen eine klare Trennung von Arbeits- und Privatleben bevorzugen, wie Befragungen und Studien belegen, ist es notwendig, über neue Möglichkeiten der Begrenzung der Arbeit oder zumindest über Grenzen der Erreichbarkeit zu sprechen, um die Gesundheit der Beschäftigten nicht zu gefährden. Doch nur in wenigen Teams wird explizit

über gegenseitige Erwartungen an die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit gesprochen. Gerade Führungskräfte machen ihren Mitarbeitenden oft nicht klar, warum sie bis spät in die Nacht E-Mails verfassen. Oder sie sind sich nicht bewusst, welche Auswirkungen ihr eigenes Verhalten auf andere haben kann.

Da sich Beschäftigte am Verhalten ihrer Führungskraft orientieren und Führungskräfte, viel stärker als das Unternehmen insgesamt, zur Entwicklung arbeitsbezogener Normen beitragen, ist es notwendig, die Erreichbarkeit und Ausweitung der Arbeitszeit zu thematisieren. Denn häufig haben Beschäftigte das Gefühl, ununterbrochen für berufliche Belange erreichbar sein zu müssen, auch wenn es nie von ihnen verlangt wurde. Gefährlich wird es, wenn

die Ausdehnung der Arbeitszeit mit der Leistung der Beschäftigten gleichgesetzt wird – ein krasser Fehlschluss, den Führungskräfte besser vermeiden.

Meine Empfehlung ist: Sprechen Sie in Ihren Teams über das Thema erweiterte Erreichbarkeit, machen Sie Ihren Kollegen und Vorgesetzten klar, was Sie präferieren und warum. Treffen Sie im Team angepasste Vereinbarungen darüber, wann und wie Sie miteinander kommunizieren wollen und wann es Sendepausen gibt. Unsere Studien legen nahe, dass allein diese Vereinbarungen positive Effekte haben und zum Beispiel zu mehr Zufriedenheit bei der Arbeit führen. Außerdem sollte der häufigste Grund für die berufliche Nutzung mobiler Geräte am Feierabend – akustische (Klingelton) oder optische Signale (Push-Nachrichten) – deaktiviert werden. Nur wenn Sie bewusst nach neuen Nachrichten schauen möchten, sollte sich der Posteingang oder der Messenger-Dienst aktualisieren. Auch mit wenig Aufwand lässt sich etwas bewirken. ■

DR. MARCEL KERN ist Juniorprofessor für Angewandte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Er forscht zur Smartphone-Nutzung, zu den Effekten von Stress und zu den emotionalen Anforderungen in der Dienstleistungsbranche.

**HIER FINDEN SIE  
NICHT JEDEN.  
SONDERN GENAU  
WEN SIE SUCHEN.**

**JETZT  
ANZEIGE  
SCHALTEN!**



[stellen.personalwirtschaft.de](https://stellen.personalwirtschaft.de)

Michael Borchert, Tel.: +49 (0)40/27 86 66 25 | Sabine Vockrodt, Tel.: +49 (0)731/88005-8222  
oder per E-Mail an: [jobs@wuv.de](mailto:jobs@wuv.de)



# RADios? Bike-Leasing!

Fahrräder und E-Bikes als attraktive und gesundheitsfördernde Zusatzleistung.

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 Bike-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 Bike-Leasing für Ihre Mitarbeiter finden Sie online unter [vwfs.de/bike-leasing](http://vwfs.de/bike-leasing). Bei weiteren Fragen steht Ihnen die Volkswagen Leasing GmbH gern zur Seite – senden Sie uns einfach eine E-Mail an [ebike@vwfs.com](mailto:ebike@vwfs.com).



\*Ein Angebot von Lease a Bike – eine Marke der Bike Mobility Services GmbH (BMS), 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