

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Arbeit neu denken

5-STUNDEN-TAGE:
UNTERNEHMER
LASSE RHEINGANS
VERRÄT SEIN
ERFOLGSREZEPT

Arbeitsrecht

Neue Rechtsprechung zum
Urlaubsanspruch

Employee-Experience

Talente binden mit Hilfe
von HR-Technologien

Gesundes Führen

Wie Führungskräfte in
der digitalen Welt präsent
bleiben

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

unsere Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, nicht nur durch die Coronapandemie. Doch gerade die Krise birgt Chancen, alte Strukturen zu überdenken, neue zu gestalten und vielleicht auch Wege mit unbekanntem Ziel einzuschlagen.

Wer bereit ist, Neues auszuprobieren – Arbeit neu zu denken –, sollte seinen Gedanken keine Grenzen setzen und auch unkonventionelle Arbeitsmodelle und -weisen erwägen. Vielleicht ergeben sich dabei Ideen, die es sich lohnt umzusetzen – vorausgesetzt, wir sind dazu mutig genug.

Mut hatte der Bielefelder Unternehmer Lasse Rheingans bereits vor mehreren Jahren, als er in seiner Agentur den 5-Stunden-Tag bei vollem Gehalt einführte. Bereut hat er das bis heute nicht. Im Gegenteil: Er ist nach wie vor überzeugt von

diesem Konzept, zumal sich die agilen Strukturen gerade in der Pandemie bewährt haben. Lesen Sie mehr zum Erfolgsgeheimnis von Rheingans ab Seite 13.

Auch Sie möchten wir zu Gedankenspielen, aber auch zum Ausprobieren von Neuem ermutigen. Dazu geben wir Ihnen in dieser Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals wieder viele Impulse: zu neuen HR-Technologien ebenso wie zu modernen Dienstwagenflotten, zu Gendergerechtigkeit, zu fairen Recruitingprozessen und zu gesundem Führen. Lassen Sie sich inspirieren!

Wir wünschen Ihnen eine Gewinn bringende Lektüre, und bleiben Sie gesund!

Kirstin Gründel,
Redakteurin F.A.Z.-Personaljournal

| | |
|---|-----------|
| Editorial | 2 |
| Neues aus der HR-Welt | 4 |
| Digitalisierung Führung leidet unter E-Mail-Flut | 6 |
| Arbeitsrecht Urlaubstage: BAG bestätigt zeitabschnittsweise Berechnung und damit Kürzung bei Kurzarbeit | 8 |
| Recruiting Diversity bei der Talentsuche: Was HR im Jahr 2022 beschäftigen wird | 11 |
| Titelthema: Unternehmenskultur „Wir müssen smart statt hart arbeiten“ – das Geheimnis der 5-Stunden-Tage bei Rheingans | 13 |
| Mobilität Hybride Fuhrparks nachhaltig betreiben | 16 |
| Rezension Der Weg zur agilen Personal- und Organisationsentwicklung | 18 |
| New Work Intelligente HR-Technologie kann Talente binden | 21 |
| Digitalisierung Barrieren der Digitalisierung erkennen und überwinden | 23 |
| Impressum | 26 |

Mobilität

„Nicht für jeden
Mitarbeiter sind
Plug-in-Hybride
geeignet“





© M. Schuppich - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Tool: Lohnfortzahlung bei Quarantäne

Die Zahl der mit dem Coronavirus Infizierten steigt weiter. Alle Personen, die sich anstecken, müssen in Quarantäne. In bestimmten Fällen müssen sich auch die Erstkontakte isolieren. Für Arbeitgeber, deren Angestellte nicht im Homeoffice arbeiten können, die aber grundsätzlich arbeitsfähig sind, ist das ärgerlich: Nicht nur fehlt die Leistung der Arbeitskräfte, sondern es muss unter Umständen auch weiterhin Lohn gezahlt werden. Doch nicht immer haben Beschäftigte Anspruch auf Lohnfortzahlung. Abhängig vom eigenen Verschulden des Arbeitnehmers, seiner Arbeitsfähigkeit und der Möglichkeit, die Arbeit im Homeoffice zu erledigen, ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse der Lohnfortzahlung. Die Personalwirtschaft hat ein [Tool](#) entwickelt, mit dem Arbeitgeber rasch herausfinden können, ob ein Mitarbeiter weiterhin Lohn bekommt und ob Arbeitgeber bei Zahlung des Gehalts eventuell eine Entschädigung erhalten. <

Lebenslanges Lernen: Kompetenzaufbau in Unternehmen

Remote- und Hybridarbeit, die Beschleunigung der digitalen Transformation, insbesondere infolge der Coronapandemie, und eine wachsende Lücke bei den technischen Skills von Mitarbeitern haben Unternehmen in den vergangenen Jahren herausgefordert. Das hat dazu geführt, dass viele Unternehmen der Mitarbeiterentwicklung einen hohen Stellenwert eingeräumt haben.

Das belegt der Report [„Lean Into Learning“](#) 2021 von Skillssoft. Demnach haben mehr als vier Fünftel der Entscheidungsträger in Unternehmen Mitarbeiterentwicklung und -schulungen zu einer Toppriorität gemacht.

Lernbedarf sehen Unternehmen derzeit vor allem in den Bereichen Compliance und IT-Technologie sowie – infolge vermehrter Cyberangriffe – bei IT-Sicherheit. Auch Weiterbildungen zu Skills wie Kommunikation und Führung sowie Verständnis für unbewusste Vorurteile sind gefragt. <

Employer-Branding: Was sich Mitarbeiter wünschen

Was sich Mitarbeiter wünschen und wie die Zukunft der Arbeit aussehen könnte, das beleuchtet der [„Future-of-Work-Report“](#) von Benify. In ihn sind Antworten von Beschäftigten aus ganz Europa eingeflossen. Unternehmen können daraus ableiten, wie sie ihre Arbeitgebermarke stärken können.

Für den Großteil der Beschäftigten hat eine ausgeglichene Work-Life-Balance große Bedeutung. So gaben die Befragten in allen europäischen Ländern an, dass ihnen Benefits am wichtigsten sind, die ihnen einen Ausgleich zu ihrer Arbeit ermöglichen. Das schließt den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten sowie ausreichend Urlaub ein. Auch Angebote, die die Gesundheit und das Wellbeing fördern, sind gefragt. Darüber hinaus legen Beschäftigte großen Wert auf eine gute Unternehmenskultur und entsprechende Werte wie Nachhaltigkeit. Diese sollten Unternehmen verkörpern. <



Trendstudie

Digitales Arbeiten 2030

Was sind die größten aktuellen & zukünftigen Herausforderungen?

[Jetzt lesen](#)

DIGITALISIERUNG

Führung leidet unter E-Mail-Flut



© Krakenimages.com - stock.adobe.com

Je mehr Mails auf eine Führungskraft einprasseln, desto weniger Energie hat sie für Führungsaufgaben. Was viele bereits ahnten, hat Professorin Laura Venz von der Leuphana Universität Lüneburg in einer Studie gezeigt. Wir haben nachgefragt, was Unternehmen dagegen tun können.

Die Digitalisierung kann sich negativ auf Kernführungsaufgaben auswirken. Das haben Sie zuerst in der Coronapandemie beobachtet, es lässt sich aber auch auf die Zukunft übertragen. Was haben Sie herausgefunden, und was lässt sich dagegen unternehmen?

Laura Venz: Im Rahmen der Coronapandemie haben viele Führungskräfte weniger Zeit für ihre Aufgaben und müssen immer mehr Dinge gleichzeitig erledigen, vor allem die Führungskräfte, die eine starke Arbeitsintensivierung im Zuge der Pandemie wahrgenommen haben. Das waren in unserer Studie 48 Prozent der befragten Führungskräfte. Ein

Fünftel (20 Prozent) nahm keine pandemiebezogene Intensivierung wahr, der Rest eine leichte bis mittlere Intensivierung. Die meisten berichteten von einer höheren E-Mail-Nutzung im Arbeitsalltag sowie von einer höheren individuell wahrgenommenen Überlastung durch berufliche E-Mails.

Wir haben herausgefunden: Je mehr E-Mails Führungskräfte an einem Tag bearbeiten (müssen), umso weniger transformational führen sie. Wir konnten außerdem aufzeigen, dass eine höhere tagesspezifisch wahrgenommene E-Mail-Überlastung mit einer höheren Erschöpfung der Führungskräfte am Ende ihres Arbeitstages in Zusammenhang steht. Die [Studie](#) zeigt also, dass eine Zunahme an E-Mail-Kommunikation (die durch die Coronapandemie bei vielen verstärkt wurde) mit weniger positiven Führungsverhaltensweisen und schlechterem Wohlbefinden von Führungskräften assoziiert ist.

In mehreren meiner Datenerhebungen während der Coronapandemie berichteten insgesamt knapp die Hälfte der Befragten, dass im Zuge der Krise ihre berufliche E-Mail-Nutzung zugenommen hat;

ebenso viele sagten, diese sei stabil geblieben; ganz wenige (2 Prozent) berichteten von einem leichten Rückgang, der wahrscheinlich bedingt ist durch Kurzarbeit und Lockdowns.

Hängt das beobachtete Verhalten von der Krise ab?

Laura Venz: Nein. Auch Führungskräfte, die unabhängig von der Coronakrise ein hohes E-Mail-Aufkommen haben oder sich durch E-Mails überlastet fühlen, zeigen weniger transformationale Führung und höhere Erschöpfung. Die E-Mail-Nutzung selbst wird aber durch die Digitalisierung befeuert, und die Coronakrise kann durchaus als Digitalisierungs-Booster betrachtet werden. Eine fortschreitende Intensivierung der Arbeit ist dennoch grundsätzlich problematisch. Wenn der Fokus von Führungskräften auf dem Abarbeiten von E-Mails liegt, fällt gute Mitarbeiterführung schnell hinten runter – und die Führungskräfte selbst sind höher beansprucht. Das schränkt ihre Möglichkeiten zu guter Führung ein. Dabei ist gute Führung in Krisenzeiten besonders wichtig.





© privat



© ias-Gruppe

Prof. Laura Venz und Oliver Meltz

sind überzeugt, dass Führungskräfte nur motivieren können, wenn sie für ihr Team „erlebbar“ sind.

Was können Führungskräfte tun?

- > realistische Bestandsaufnahme vornehmen: Wie viel Zeit verwende ich für operative Aufgaben, Projekt- und Sonderaufgaben, bürokratische Tätigkeiten aufgrund der Vorgesetztenfunktion, transformationale Führung?
- > Status quo mit dem Zielbild in der Organisation, den Bedürfnissen des Umfelds und den eigenen Ansprüchen abgleichen
- > für effektive Abläufe und Kommunikation einsetzen, Zeit nehmen für transformationale Führung, Unterstützung durch individuelles Coaching

Was kann eine Organisation tun?

- > Tools für regelmäßig anfallende Arbeits-, Organisations- und Kommunikationsaufgaben bereitstellen und dabei die Erfordernisse virtueller Zusammenarbeit berücksichtigen
- > Guidelines erarbeiten zum Einsatz der vorhandenen Kommunikationstools; organisationsweite Lösungen sind zu bevorzugen, um Medienbrüche zu verhindern
- > Trainings und individuelle Unterstützung anbieten zum Umgang mit digitalen Technologien

Was hat die Anzahl der E-Mails mit Führungsverhalten zu tun?

Oliver Meltz: Die wenigsten Führungskräfte haben ausschließlich Führungsaufgaben. Das bedeutet, Führungskräfte sind – wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – selbst in die operative Arbeit eingebunden, oder sie haben die Verantwortung für Projekt- und Sonderaufgaben. Je mehr zusätzliche Aufgaben anstehen, desto weniger Zeit bleibt für Führung. Die Anzahl von E-Mails kann dabei, je nach Kommunikationskultur, durchaus auch als Maß für die Menge an Arbeit angesehen werden.

Wenn nur ein begrenztes Zeitfenster für Führungsaufgaben bleibt, dann müssen in diesem auch Dinge wie das Abzeichnen von Urlaubsanträgen und das Bearbeiten von Krankmeldungen erledigt werden. Das Motivieren und Begeistern der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird hingegen nicht direkt getrackt und hat keine formale Deadline.

Motivieren „im Vorbeigehen“ mag gelingen, wenn das gesamte Team an einem Ort ist – bei virtueller Zusammenarbeit braucht es andere Wege.

Wieso ist es beim Thema Führung relevant, auf digitale Überforderung zu blicken?

Laura Venz: Weil Führungskräfte eine zentrale Rolle für das Funktionieren der Organisation einnehmen: Im Rahmen der Personalführung haben sie Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden.

Gleichzeitig sind sie selbst Mitglieder der Organisation, deren Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden schützenswert sind. Gesunde Führung ist ohne gesunde Führungskräfte nicht möglich – und in Zeiten der Digitalisierung spielen E-Mail, Videocall und Co. eine zentrale Rolle für berufliche Gesundheit und Wohlbefinden.

Oliver Meltz: Führen bedeutet auch Organisieren und Kommunizieren. Somit sind Führungskräfte besonders betroffen, wenn sich die Kanäle zur Arbeitsorganisation und Kommunikation durch die Digitalisierung verändern.

Zudem gehört zur Führungsverantwortung auch, effektive und möglichst wenig belastende Prozesse der digitalen Zusammenarbeit und Kommunikation für die Beschäftigten herbeizuführen. Zu bevorzugen sind bereichsübergreifende, möglichst einheitliche Lösungen, um ständige Umstellungen zu vermeiden.

Welche Kanäle reduzieren Überforderung?

Oliver Meltz: Das Medium E-Mail ist nicht grundsätzlich schlecht. Um Überforderung zu vermeiden, sind zwei Dinge wichtig: Ein Kommunikationskanal sollte zur Aufgabe passen, und die Gesamtmenge der (hochpriorisierten) Aufgaben darf nicht zu groß werden. Es stellt sich also immer auch die Frage, ob Überforderung durch die ungeschickte Wahl eines Kommunikationskanals entsteht oder durch schiefe Überlastung.

E-Mails können ein passendes Werkzeug sein, um Ideen und Informationen auszutauschen. Steigern lässt sich die Effektivität oftmals durch den Einsatz eines Kommunikationstools. Wenn alle Beteiligten auf einen gemeinsamen Chat und gemeinsame Dateien zugreifen, ist der aktuelle Stand jederzeit ersichtlich. Es besteht dann beispielsweise keine Notwendigkeit, geänderte Dokumente an große Verteiler zu senden.

Aber nicht jede Aufgabe lässt sich bewältigen, ohne miteinander zu sprechen. Wenn etwa eine Lösung ausgehandelt werden soll, empfiehlt sich eine direkte und zeitgleiche Abstimmung, etwa mittels Videotelefonie. Generell gilt: Je komplexer die Aufgabe, desto reichhaltiger sollte das Medium sein.

Was ist transformationale Führung? Wieso ist es nicht gut, wenn sie nicht möglich ist?

Laura Venz: Transformationale Führung bezeichnet ein Führungsverhalten, bei dem die Führungskraft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell unterstützt, sie motiviert, sich für die Ziele des Teams bzw. der Organisation einzusetzen, und durch ihr eigenes Verhalten als Vorbild fungiert. Transformationales Führungsverhalten ist wissenschaftlich gesehen „gute“, wünschenswerte Führung. Sie steht mit Leistung, Zufriedenheit, Engagement, Commitment und Wohlbefinden der Belegschaft in positivem Zusammenhang. Wenn transformationale Führung nicht möglich ist, leiden diese Bereiche.

Oliver Meltz: Eine Führungskraft, die von der E-Mail-Flut überrollt wird und für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht „erlebbar“ ist, kann nicht als Vorbild fungieren, nicht begeistern und nicht motivieren.

Oliver Meltz, Arbeits- und Organisationspsychologe, ias-Gruppe, und Prof. Laura Venz, Arbeits- und Organisationspsychologin, Leuphana Universität

ARBEITSRECHT

Urlaubstage: BAG bestätigt zeitabschnittsweise Berechnung und damit Kürzung bei Kurzarbeit



© ArtmannWitte - stock.adobe.com

Das deutsche Urlaubsrecht war über viele Jahre von Konstanz geprägt. Doch selbst das brachte Unsicherheiten mit sich, beispielsweise war der Umfang des Urlaubsanspruchs strittig, wenn Mitarbeiter von Vollzeit- zu Teilzeitstellen wechselten.

In den vergangenen Jahren beeinflussten Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) das Urlaubsrecht stark, insbesondere bezüglich der Frage, wie sich das Ruhen der Hauptleistungspflichtigen auf den Urlaubsanspruch auswirkt.

Kürzung des Urlaubsanspruchs laut EuGH

Bereits mit Urteil vom 4. Oktober 2018 (Az. C-12/12, hat der EuGH deutlich gemacht, dass

aus europarechtlicher Perspektive einer Kürzung auch des gesetzlichen Mindesturlaubsanspruchs für Zeiten, in denen keine Arbeitsleistung erbracht wird, nichts entgegensteht, es sei denn, es liegen arbeitsunfähigkeitsbedingte Zeiträume der Nichterbringung der Arbeitsleistung vor. Letztere sind – ebenso wie Zeiten des Mutterschutzes – Zeiten der tatsächlichen Leistungserbringung gleichzustellen, so dass keine Anpassung des Urlaubsanspruchs erfolgen darf.

Im Übrigen, so stellte der EuGH bereits 2018 fest, beruhe der Zweck des Urlaubs auf der Prämisse, dass Arbeitnehmer im Laufe des Bezugszeitraums tatsächlich gearbeitet haben, weshalb Ansprüche auf bezahlten gesetzlichen Jahresurlaub grundsätzlich anhand der Zeiträume, in denen die auf der Grundlage des Arbeitsvertrags geschuldete

Leistung tatsächlich erbracht wird, zu berechnen seien.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte dies in der Vergangenheit in ständiger Rechtsprechung anders bewertet und hat das Volumen des gesetzlichen Erholungsurlaubs nicht in das Verhältnis zum Umfang der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung im Bezugszeitraum, das heißt im Entstehungsjahr, gesetzt.

BAG schließt sich Rechtsprechung des EuGH an

Die Entscheidung vom 19. März 2019 (Az. 9 AZR 315/17) hat das deutsche Arbeitsrecht revolutioniert, und das BAG hat damit Neuland betreten. Es schließt sich damit der beschriebenen Rechtsprechung des EuGH an, obwohl nach den →



Die Fachanwälte

**Dr. Thomas Barthel und
Dr. Roman Parafianowicz**

erklären die neue
Rechtsprechung beim
Urlaubsanspruch, insbesondere
während Kurzarbeit.

Grundsätzen des deutschen Arbeitsrechts der Urlaubsanspruch – vorausgesetzt die sechsmonatige Wartezeit ist erfüllt – bereits am 1. Januar eines jeden Jahres in voller Höhe entsteht.

Somit kommt es faktisch, sofern der Arbeitnehmer im Laufe des Bezugszeitraums die Arbeitsleistung temporär nicht oder nur an weniger Tagen erbringt und kein Sonderfall der Arbeitsunfähigkeit oder des Mutterschutzes vorliegt, zu einer Kürzung des Urlaubsanspruchs, auch wenn das BAG dies so ausdrücklich nicht nennen möchte und demgegenüber von einer zeitabschnittswisen Berechnung bzw. unterjährigen Neuberechnung des Urlaubs spricht. In der erwähnten Entscheidung hat das BAG ausgeführt, dass für die Zeiträume, in denen keine Arbeitsleistung erbracht wird, sich kein relevanter Zweck ergibt – nämlich ein Erholungsbedürfnis –, der einen Urlaubsanspruch begründet. Etwas anderes gelte nur bei Arbeitsunfähigkeit oder im Falle des Mutterschutzes oder einer sonstigen abweichenden gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Regelung.

Urlaubsanspruch bei Kurzarbeit

Das BAG hat diese Entscheidung dazu genutzt, die Sachverhalte des Wechsels von Voll- auf Teilzeit bzw. umgekehrt von Teil- auf Vollzeit zu beleuchten. Auch diese sind nunmehr dahingehend zu lösen, dass eine zeitabschnittswise Betrachtung vorzunehmen ist. Das heißt, je nachdem, für welche Zeiträume im Laufe des Bezugszeitraums (Kalen-derjahres) in Vollzeit, in Teilzeit mit reduzierter Anzahl an Arbeitstagen pro Woche oder auch gar nicht gearbeitet wird, ist eine Berechnung des auf diese Zeiträume jeweils entfallenden anteiligen Urlaubs vorzunehmen. Das BAG führt aus, dass der Urlaubsanspruch möglicherweise auch mehrfach im Jahr neu zu berechnen ist. Bei besonders flexiblen Arbeitszeitmodellen fordert das HR heraus. Das war allerdings auch vor der geänderten Rechtsprechung des BAG der Fall.

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen war zu erwarten, dass auch die Zeiten der Kurzarbeit diesen neuen „Spielregeln“ unterliegen. Das bedeutet, dass bei Kurzarbeit, bei der sich die Anzahl der Arbeitstage reduziert, ebenso wie bei Kurzarbeit Null der Urlaub nach den jeweils vorliegenden Zeitabschnitten neu berechnet werden muss. Dies hat auch das LAG Düsseldorf (Urteil vom 12. März 2021, Az. 6 Sa 824/20) in einer Entscheidung so gesehen. Nunmehr wurde dies auch durch das BAG in der Entscheidung vom

30. November 2021 (Az. 9 AZR 225/21) bestätigt, wobei bisher nur die Pressemitteilung vorliegt.

Eine Überraschung ist das nicht, zumal der EuGH dies bereits am 13. Dezember 2018 (C-385/17) ebenso gesehen hat. Dennoch wurde die Entscheidung mit Spannung erwartet, weil nun zweifelsfrei feststeht, dass die revolutionäre Entscheidung des BAG zum deutschen Urlaubsrecht vom 19. März 2019 kein einmaliger Ausreißer war, sondern eine Neuausrichtung des Urlaubsrechts eingeleitet hat.

Das ist zu begrüßen, da die bisherige Rechtsprechung beispielsweise auch in Fällen eines Sonderurlaubs für dessen gesamte Dauer das Entstehen von Urlaubsansprüchen zur Folge hatte, was nicht erklärbar war, da der Erholungszweck nicht vorlag. Nunmehr wird das Volumen des gesetzlichen Erholungsurlaubs an die erbrachte Arbeitsleistung und damit an den tatsächlich vorliegenden Erholungszweck angepasst.

Auswirkungen in der Praxis

Bei der Kurzarbeit wird sich dieser durch die Rechtsprechung geschaffene Vorteil in der Praxis dennoch vermutlich nicht durchsetzen, weil als Rechtsgrundlage für die Einführung der Kurzarbeit häufig Individualvereinbarungen mit den Arbeitnehmern geschlossen werden müssen oder – beim Vorhandensein von Betriebsräten – Betriebsvereinbarungen zu schließen sind und beides nach Bekanntwerden dieser Thematik in der Zukunft vermutlich nur noch zu erreichen ist, wenn der Arbeitgeber zum Teil oder vollständig auf die zeitabschnittswise Berechnung des Urlaubs für die Zeiträume der Kurzarbeit verzichtet. Sofern der Arbeitgeber ohne die vorstehenden Rechtsgrundlagen die Kurzarbeit nicht einführen kann, wird er dieses Zugeständnis aufgrund seiner schwächeren Verhandlungsposition gewähren müssen.

Der Vollständigkeit halber ist darauf hinzuweisen, dass für den übergesetzlichen Urlaub ohnehin anderweitige Spielregeln aufgestellt werden können. Das heißt, in der diesbezüglichen Rechtsgrundlage – üblicherweise Arbeitsvertrag oder Tarifvertrag – konnte bereits in der Vergangenheit für Zeiten, in denen keine Arbeitsleistung erbracht wird, eine nur anteilige Gewährung vorgesehen werden. Das wurde in der Praxis auch so genutzt.

<

**Dr. Thomas Barthel und Dr. Roman Parafianowicz,
Partner/Fachanwälte für Arbeitsrecht,
ADVANT Beiten, Berlin**

„Employer Branding und Recruiting?
Das sind doch zwei Paar Schuhe!“

UNLOCK!

Employer Branding & Solutions

Employer Branding & Solutions –
unser Angebot für eine erfolgreiche
und ganzheitliche Talent Acquisition
aus einer Hand.

Ganz gleich ob groß oder klein –
wir finden die passende Lösung:

stepstone-unlock.de

 StepStone

RECRUITING

Diversity bei der Talentsuche: Was HR im Jahr 2022 beschäftigen wird



© metamorworks - stock.adobe.com

Wozu Texte gendern? Muss ich mich wirklich aktiv gegen Rassismus engagieren? Was kann ich für mehr Vielfalt im Recruiting tun? – Wir haben Antworten auf Diversity-Fragen, die sich der HR-Bereich stellt.

Das Thema Diversity – zu Deutsch: Vielfalt – zeigt sich derzeit auf viele Arten in großen und kleinen Unternehmen. Von außen betrachtet, kommen da schnell Fragen auf: Wie sehr betreffen Diversity-Themen mein Unternehmen? Ist es doch alles nur Show? Die Antworten auf diese Fragen sind facettenreich und erfordern von Personalverantwortlichen auch, andere Blickweisen einzunehmen.

Das Prinzip hinter Diversity ist denkbar einfach: In einer homogenen Gruppe sind die Erfahrungen der Mitglieder und die Perspektiven, wie die Mitglieder Dinge betrachten und Entscheidungen treffen können, begrenzt. Eine vielfältige Gruppe kann differenziertere Entscheidungen treffen als eine homogene Gruppe. Zudem kann die heterogene Gruppe verschiedene Aspekte abwägen, die die homogene Gruppe möglicherweise nicht ermittelt hat.

Um im Personalwesen sicherzustellen, dass es Teammitgliedern unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Sexualität, ihrer Ethnie, ihrem körperlichen Zustand oder ihrer Religionszugehörigkeit gut geht, gilt es, ihre Blickweisen zu berücksichtigen. Die Ansätze dafür sind nicht immer in-

tuitiv, und es ist auch ein gesamtgesellschaftlicher Lernprozess.

Von Gendern und Sternchen

Kaum ein Thema mit Vielfaltsbezug nimmt derzeit so viel Raum im öffentlichen Diskurs ein wie das Gendern. Dabei stellt sich die Frage: „Wozu das Ganze? Schließlich gibt es im Deutschen doch das generische Maskulinum.“ Doch Studien belegen, was wir alle vermuten: Sprache erzeugt Bilder. Wer an „zehn Polizisten“ denkt, hat vermutlich zehn männliche Einsatzkräfte vor Augen – auch wenn es eigentlich um neun Frauen und einen Mann geht. Schwierig wird es, wenn sich diese Voreingenommenheit unbewusst auch in HR-Entscheidungen widerspiegelt.





© d.vinci

Nina Rahn

sensibilisiert für mehr Diversity im Recruiting.

Daher sollten Unternehmen erwägen, auf ihren digitalen Plattformen, in Druckerzeugnissen und weiteren schriftlichen Veröffentlichungen den Genderdoppelpunkt oder genderneutrale Formulierungen zu verwenden. Das mag ungewohnt sein und nicht immer ganz klappen. Aber Sprachwandel ist ein Prozess, der nie aufhört. Sich auf ihn einzulassen signalisiert auch eine Anerkennung, dass der Arbeitsmarkt nicht für alle Geschlechter gleich fair ist. Es ist zudem ein Engagement, als Unternehmen seinen Teil dagegen beizutragen.

Ob Binnen-I, Genderstern oder Doppelpunkt: Welche Lösung der genderneutralen Sprache für ein Unternehmen die passende ist, muss es für sich selbst ermitteln. Was fügt sich für das Team am besten in den Lese- und Schreibfluss ein? Wie viel Flexibilität erlaubt die jeweilige Branche, und sind auch beispielsweise andere Geschlechteridentitäten berücksichtigt? Es lohnt sich für Unternehmen auf jeden Fall, diese Fragen zu beantworten.

Rassismus am Arbeitsplatz: auch in Deutschland ein Thema

„Was habe ich denn damit zu tun, ich bin ja keine Rassistin oder kein Rassist“, denken sich sicherlich viele beim Thema Diskriminierung. Das stimmt sicherlich oftmals, geht aber etwas am Thema vorbei, denn trotz der besten Absichten kann sich eine tief in der Gesellschaft verankerte Ungleichheit widerspiegeln.

Das kann viele Facetten haben, die auch in die gesellschaftliche und professionelle Verantwortung vom Human-Resources-Bereich fallen. Schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind hierzu genauso beispielhaft zu nennen wie Stereotypisierung oder eine unglückliche Wortwahl mit rassistischer Historie. Hier gilt: Augen und Ohren offen halten und mit Betroffenen sprechen, statt über sie zu reden.

An dieser Stelle ist auch die Initiative #hrespect zu nennen. Diese steht für „Human Resources against racism“ und vernetzt Personalverantwortliche miteinander. Sie sensibilisiert sie für bewusste und unterbewusste Diskriminierung. Zahlreiche Expertinnen und Experten aus dem HR-Bereich sind Teil der Initiative.

Auch die Schwierigkeiten, die Unconscious Bias, also unbewusste Vorurteile, mit sich bringen, dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Diese führen dazu, dass Personen komplett ausgeschlossen und andere, wenn auch unbewusst, bevorzugt werden.

Was kann ein Unternehmen für mehr Diversity im Recruiting tun?

Die oben genannten Themen sind nur ein Aspekt der Diversity-Bewegung und bilden bei weitem nicht alle Merkmale ab. Natürlich gehört hier noch viel mehr dazu, wie beispielsweise sozialer Hintergrund, Chancenungleichheit durch fehlende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, sexuelle Orientierung und Alter.

Es gibt viele Ansätze, die Personalerinnen und Personaler einschlagen können. Zunächst kann es ihnen helfen, wenn sie sich einige der folgenden Fragen stellen und versuchen, Antworten darauf zu finden:

- > Wer sind die Kolleginnen und Kollegen im Büro? Sind diese alle in ähnlichem Alter mit ähnlichem Bildungsabschluss?
- > Welche sozialen Gruppen kommen in meinem Unternehmen gar nicht vor und warum? (Beispiele: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre, Menschen mit anderer Hautfarbe, Menschen mit Behinderung)
- > Was kann ich dafür tun, dass mehr soziale Gruppen in meinem Unternehmen vertreten sind?
- > Wäre ein Diversity-Manager in meinem Unternehmen angebracht?
- > Welche Rolle habe ich als Recruiter im Diversity-Management?

All diese Fragen und Ansätze sind Versuche, existierende Symptome von Ungleichheit in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt zu identifizieren und ihnen entgegenzusteuern.

Was bedeutet Diversity aber für Personalverantwortliche konkret? Die Umsetzung variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Die Grundpfeiler, auf die wir setzen können, sind:

- > Wir sollten mit Menschen, die von Diskriminierung egal welcher Art betroffen sind, sprechen, statt über sie zu reden.
- > Wir sollten sicherstellen, dass die Unternehmenskultur Benachteiligungen, die in der Gesellschaft bestehen, nicht widerspiegelt.
- > Recruitingprozesse sollten Personalerinnen und Personaler so auslegen, dass für alle Chancengleichheit – etwa auch bei Teilzeit oder Elternzeit – gesichert ist.
- > Zudem kann Human Resources interkulturelle Kompetenzen vermitteln, die ebenfalls dazu beitragen, Ausgrenzung und Diskriminierung zu vermeiden.

<

Nina Rahn, Geschäftsführerin, d.vinci

UNTERNEHMENSKULTUR

„Wir müssen smart statt hart arbeiten“ – das Geheimnis der 5-Stunden-Tage bei Rheingans



© Rheingans

Ganz entspannt wirkt Lasse Rheingans, als wir uns an einem winterlichen Dienstagvormittag zum virtuellen Interview treffen. Er habe bereits einige Dinge im Haushalt erledigt, Müll zum Wertstoffhof gebracht. Nun könne er zwei Stunden auf Höchstleistung arbeiten, bevor er sich am Nachmittag um seine Kinder kümmern und abends noch einmal am PC sitzen werde, erzählt er. Was für den Chef der Bielefelder Unternehmensberatung und Digitalagentur Rheingans ein normaler Arbeitstag ist, ist für viele Führungskräfte undenkbar.

Lasse Rheingans hat bereits vor rund vier Jahren in seinem Unternehmen den 5-Stunden-Tag eingeführt – für alle, auch für die Führungskräfte. Die Mitarbeiter arbeiteten anfangs von 8 bis 13 Uhr und erhielten dafür volles Gehalt. Durch die Pandemie sind die Arbeitszeiten flexibler geworden,

das Gehalt ist geblieben: „Durch Corona sind wir in eine komplette Selbstorganisation gegangen. Jeder musste selbst für sich schauen, wie er seine Arbeit schaffen und mit Kinderbetreuung und Freizeit vereinbaren kann.“

Für den Inhaber der Rheingans GmbH war bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten wichtig, dass es seinen Mitarbeitern gutgeht. Als Chef achte er nicht darauf, wie die Menschen ihre Arbeit organisierten und wann sie arbeiteten, sondern vielmehr darauf, dass sie ihre Projekte fertigstellten und dabei „nicht über sich selbst stolperten“. Damit meint er, dass er Sorge tragen müsse, dass seine Mitarbeiter sich selbst gegenüber achtsam seien. Das sei gerade in Berufen wie seinem, in dem die Menschen den Beruf liebten, wichtig. „Wir müssen smart statt hart arbeiten“, schmunzelt er.

Natürlich spielt für ihn als Chef auch das Arbeitsergebnis eine Rolle. Doch das sei nicht besonders gut, nur weil Mitarbeiter von frühmorgens bis spätabends arbeiteten, sondern dann, wenn

sie selbst zufrieden seien und ihre Stärken im Job einsetzen könnten. „Wenn ich vormittags gearbeitet habe, kann ich nachmittags ganz entspannt den Keller aufräumen, mit meinen Kindern zum Spielplatz gehen oder etwas anderes machen. Das macht mich zufrieden. Und das gibt neue Energie fürs Arbeiten“, ist er überzeugt. Für stundenlanges Arbeiten sei unser Gehirn ohnehin nicht ausgelegt. „Nach Studien können wir höchstens drei Stunden am Tag produktiv arbeiten“, zitiert er. Diese Erkenntnis sei mit ein Grund für die Reduzierung der Arbeitsstunden in seinem Unternehmen gewesen.

Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt

Ein „Zaubertrick“, wie er es bezeichnet, sei auch, dass er schaue, was seine Mitarbeiter für Talente und Stärken mitbrächten, wonach er dann die Teams zusammenstelle. Jeder Mitarbeiter nehme an einer Analyse seiner Stärken teil und könne sich dann anhand seiner Fähigkeiten und Talente einbringen. Auch das zahle auf die Zufriedenheit →



Lasse Rheingans,

Geschäftsführer,
möchte mehr Unternehmen
dazu ermutigen, die neue
Arbeitswelt mit innovativen
Methoden wie
5-Stunden-Tagen
mitzugestalten.

„Alle wollen Innovationen vorantreiben, aber es hat niemand mehr Zeit. Der 5-Stunden-Tag bietet Mitarbeitern die Chance, Zeit, die sie für ihren Job brauchen, effektiv zu nutzen, und dann die Zeit, die sie für sich mehr, zur persönlichen Entwicklung zu nutzen, um dann glücklich und gesund in den Job zurückzukommen.“

Lasse Rheingans, Rheingans

ein: „Wenn Menschen ihre Stärken beim Arbeiten nutzen können, sind sie zufrieden.“ Und Zufriedenheit sporne sie zu Höchstleistung an, so dass sie schneller zum Ziel kämen. Die Mitarbeiter haben dabei viel Spielraum: „Wir wollen dahin kommen, dass die Menschen selbst einschätzen, wo sie wirksam werden können.“

Durch die Eigenverantwortung, die Flexibilität und den Zeitgewinn nehme auch das Bewusstsein der Mitarbeiter für sich selbst zu, hat Rheingans festgestellt: „Die Menschen haben mehr Zeit, darüber nachzudenken, was ihnen wichtig ist, und das auch zu tun. Er habe erlebt, dass manche Mitarbeiter plötzlich auf dem Markt Gemüse gekauft hätten, um sich Frisches zu kochen und achtsamer zu ernähren. Andere hätten angefangen, ein Instrument zu spielen oder eine Sprache zu lernen. „Wie auch immer sie sich weiterentwickeln, das weitet den Kopf“, ist Rheingans überzeugt, und das zahle auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ein. Zudem hätten Menschen oft auch in ihrer Freizeit – unter der Dusche oder auf dem Spielplatz, wenn sie ihren Kindern zuschauen – Ideen, die sie in ihre Arbeit einfließen lassen können – kreative Ideen, die Unternehmen weiterbringen könnten.

Teambuilding fördern

Damit das Miteinander unter den Kollegen und in den Teams während der straff organisierten Arbeitsstunden nicht zu kurz kommt – schließlich fällt bei Rheingans der kurze Plausch mit Kollegen in der Kaffeeküche aus –, brauche es nicht, so der Firmeninhaber, Treffen in Präsenz. Er hat beispielsweise einen Yogakurs und ein gemeinsames freiwilliges Mittagessen zum Wochenabschluss etabliert.

Zudem hat er einen Teams-Kanal eingerichtet, in dem die gesamte Belegschaft – insgesamt 16 Mitarbeiter – alles notieren kann, was sie bewegt. Mitarbeiter schreiben in den Kanal, wenn die Milch im Büro sauer sei, wenn ein Projekt nicht gut oder besonders gut laufe, es ihnen nicht gutgehe und auch, wenn spannende Impulse die Firma oder einzelne Projekte beflügeln könnten. Einmal pro Woche spricht das ganze Team eine halbe Stunde lang über die Punkte und versucht, sie zu lösen – notfalls mit einem externen Berater oder einem Coach. „Damit haben wir einen Beziehungsraum geschaffen, der das Team stärkt“, erklärt Rheingans. Damit die Beziehung funktioniere, gebe es eine „Kulturwächterin“, die darauf achte, dass sämtliche Themen möglichst wertfrei kommuniziert würden.

Fluktuation durch Selbstverwirklichung

Auch wenn Rheingans das Konzept der 5-Stunden-Tage generell überzeugt, gab es auch Zeiten des Zweifels. Gerade in den ersten Jahren habe er das Konzept hinterfragt, wenn Prozesse im Unternehmen nicht gut liefen. Doch jedes Mal sei er zu der Erkenntnis gekommen, dass die Prozesse selbst die Fehler verursacht hätten, nicht die verkürzten Arbeitszeiten. Dann hätte die Belegschaft die Prozesse verbessert und somit das Problem behoben. Ohnehin seien in der Welt – voller Unsicherheiten und permanenter Veränderungen – ständige Anpassungen an den Wandel notwendig und gewünscht.

Auch gibt er zu: „Trotz unserer guten Arbeitsbedingungen haben wir festgestellt, dass es auch bei uns im Unternehmen Fluktuation gibt.“ Das habe ihn anfangs überrascht. Doch in Gesprächen hätten die Mitarbeiter ihm bestätigt, dass sie das Unternehmen nicht verließen, weil sie mit dem Arbeiten unzufrieden seien, sondern vielmehr, weil sie etwas Neues machen wollten. „Wir schenken unseren Mitarbeitern Zeit und Möglichkeiten, sich selbst zu entwickeln. Das kann natürlich dazu führen, dass sie an einen Punkt kommen, an dem sie etwas anderes machen möchten und neue Herausforderungen suchen“, erklärt der Firmeninhaber.

Haltungswandel ist notwendig

Generell wünscht er sich einen Haltungswandel in noch mehr Unternehmen und in der Gesellschaft. Dass kaum ein Unternehmen bei den Arbeitszeiten ein innovatives Modell wage, findet er „fast schon blamabel“. Schließlich könne sich niemand dem Wandel, der unweigerlich kommen werde, verschließen. „Der Wandel schreitet voran. Wir haben keine andere Wahl.“

Natürlich müsse nicht jedes Unternehmen eine 25-Stunden-Woche einführen wie Rheingans' Agentur. Vielmehr sollte jede Organisation schauen, was für sie passe, wie sie ihre Abläufe optimieren und dazu beitragen könne, dass es den Menschen besser gehe. Ob letztendlich vier Tage pro Woche, fünf Stunden am Tag, remote oder anders gearbeitet wird – Hauptsache sei, sich nicht dem Wandel zu verschließen und gemeinsam mit den Menschen passende Wege zu finden. „Neben der Arbeit, an die wir hohe Ansprüche stellen, sollten wir so viel Zeit für das Leben übrig lassen wie möglich“, rät Lasse Rheingans. <

Kirstin Gründel

**SAVE
THE
DATE**

Best Practices u. a. mit

Bentje Grünewald,
Teammanagerin Compensation,
DKV Mobility

Nils Henecka,
Teamlead Total Rewards,
Nestlé Deutschland AG

Weitere Informationen unter:
www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards



Veranstalter

MOBILITÄT

Hybride Fuhrparks nachhaltig betreiben



© Peter Atkins - stock.adobe.com

Plug-in-Hybride sind beliebte Dienstwagen in Deutschland. Dennoch sind sie nicht für jedes Fahrprofil geeignet. Flottenverantwortliche sind daher gut beraten, im Vorfeld zu evaluieren, für welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich ein Plug-in-Hybrid anbietet und wie die Belegschaft an die neue Hybridtechnologie herangeführt werden kann.

Er ist Motivation, Lohnausgleich und gelegentlich die letzte Chance auf ein Arrangement in Bewerbungsgesprächen: der Dienstwagen. Rund 12 Prozent der Beschäftigten in Deutschland fahren einen Dienstwagen. Starke Zuwächse ver-

zeichneten im Jahr 2021 vor allem Plug-in Hybrid Electric Vehicles (PHEVs). Damit weisen Fuhrparks in Unternehmen eine ähnliche Entwicklung auf wie der gesamte Automobilmarkt. Dort stiegen die Neuzulassungen von Plug-in-Hybriden (PHEVs) nach Erkenntnissen des Center of Automotive Management (CAM) in Bergisch Gladbach im Jahr 2020 um 342 Prozent auf rund 200.500 Fahrzeuge an. Schon heute verbucht diese Antriebsform einen Marktanteil von fast 7 Prozent. Im Vergleich dazu stellten benzinbetriebene Pkw nur noch 46,7 Prozent der Neuzulassungen; der Dieselanteil ging um 4 Prozentpunkte auf jetzt 28,1 Prozent zurück. Erdgas-, wasserstoff- oder biokraftstoffgetriebene Fahrzeuge spielen im Antriebsmix bisher kaum eine Rolle.

Große SUVs sind gefragt

Die Popularität von PHEV für die private und geschäftliche Nutzung lässt sich einfach erklären. Sie kombinieren die Vorteile des Verbrennungsmotors mit denen des Elektroantriebs: emissionsfrei im Stadtverkehr, niedriger Verbrauch im Mischbetrieb und große Reichweite durch den Verbrennungsmotor.

Ein weiterer Vorteil sind staatlich geförderte Prämien beim Umstieg auf E-Autos und Plug-in-Hybride. Somit zeichnet sich ein klarer Trend im Beschaffungsmanagement hin zu umweltfreundlicheren Antriebsarten ab. Als Firmenwagen kommen aktuell vorzugsweise PHEV-Fahrzeuge aus den Kategorien obere Mittelklasse und Sports Utility Vehicles (SUVs) zum Einsatz. →



© Arval

Katharina Schmidt

meint, dass sich nicht für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Hybridfahrzeuge eignen.

Verändert haben sich allerdings auch die Zielgruppen und die Streckenprofile. Waren früher hauptsächlich Diesel gefragt, stehen heutzutage unterschiedliche alternative Antriebe zur Auswahl. So kann ein differenzierter Ansatz zur Wahl der besten Antriebsform im Unternehmen gewählt werden. Interessant sind zum Beispiel Teilstromer, wenn wenig gefahren wird und der Elektromotor regelmäßig geladen werden kann.

Bei der Investition in einen elektrifizierten Fuhrpark sind Unternehmen gut beraten, sich im Vorfeld über Themen wie Laufleistungsgrenzen, Lademöglichkeiten am Wohn- und am Arbeitsort und beim Kunden zu informieren. Aber auch die Fahrweise der Nutzerinnen und Nutzer muss in die Kalkulation einfließen. Zudem sollten Fuhrparkleiter darauf achten, unterschiedliche Ladeszenarien und Kraftstoffkosten in die TCO-Berechnung (Total Cost of Ownership) aufzunehmen, um sich ein umfassendes Bild machen zu können.

Elektrobetrieb durch Nutzungsvereinbarung sichern

Der Plug-in-Hybrid als Firmenwagen ist nicht nur wegen seines niedrigen CO₂-Ausstoßes beliebt: Muss bei einem konventionell angetriebenen Fahrzeug monatlich pauschal 1 Prozent des Bruttolistenpreises versteuert werden, so halbiert sich die Bemessungsgrundlage bei einem teilelektrifizierten Fahrzeug unter bestimmten Voraussetzungen. Dass sich PHEVs bei der sinngemäßen Nutzung auszahlen, steht außer Frage. Damit das der Fall ist, kommt es aber auch auf die richtige Nutzung des Fahrzeugs an.

Daher sind Nutzungsvereinbarungen mit den Dienstwagenfahrern für Unternehmen ebenso wichtig wie die finanziellen Aspekte bei der Anschaffung eines Plug-in-Hybrids. Es ist zu empfehlen, dass Fuhrparkverantwortliche in einer solchen Vereinbarung den überwiegenden Betrieb des Dienstwagens im Elektromodus festlegen und damit die regelmäßige Ladung an der Steckdose. Dienstwagenfahrer verpflichten sich mit Unterzeichnung der Vereinbarung, die darin festgeschriebenen Richtlinien des Unternehmens einzuhalten und das Fahrzeug entsprechend den Vorgaben zu nutzen. So wird gewährleistet, dass das Dienstfahrzeug seinen Zweck erfüllt und nachhaltig betrieben wird. Mit Hilfe regelmäßiger Reportings und der Überprüfung der Alltagsbedingungen sind Fuhrparkverantwortliche zudem in der Lage sicherzustellen, nicht in Kostenfallen zu tappen.

Das richtige Fahrzeug für jeden Nutzer und jede Nutzerin

Mit einer Nutzungsvereinbarung allein ist es allerdings nicht getan. Ein Hauptgrund dafür, dass viele Plug-in-Hybride bei Ablauf des Leasingvertrags mit einem originalverpackten Ladekabel zum Leasinggeber zurückgegeben werden, liegt oft in der Unwissenheit der Dienstwagenberechtigten. Häufig verstehen sie die Antriebstechnik nicht oder sind schlichtweg zu bequem, den Wagen aufzuladen. Hier müssen Unternehmen ansetzen und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sensibilisieren. Denn klar ist: Neben dem höheren Anschaffungspreis für das Fahrzeug drohen bei der falschen Verwendung zudem steigende Verbrauchskosten – trotz oder gerade wegen der Elektromotoren. Nicht selten wundern sich vor allem Fahrer von Plug-in-Hybriden mit großen Verbrennungsmotoren darüber, dass die Verbrauchskosten gestiegen sind. Der Grund liegt zumeist darin, dass die Fahrzeuge nicht (mit Strom) geladen wurden. Ohne die Unterstützung durch die E-Maschine kommt ein Plug-in-Hybrid aufgrund des höheren Gewichts leicht auf Spritverbräuche jenseits von 10 Litern pro 100 Kilometer. Die fahrzeuginterne Aufladung des Akkus macht den Verbrenner noch durstiger.

Dem können Unternehmen mit einer Reihe von Maßnahmen entgegenwirken. Eine Analyse des Fahrprofils beispielsweise verhindert wirksam, dass Unternehmen trotz der Umstellung des Fuhrparks auf elektrifizierte Antriebe unerwartete Mehrkosten entstehen. Flottenverantwortliche sollten daher frühzeitig evaluieren, welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich für einen Plug-in-Hybriden eignen. In firmeninternen Workshops und Schulungen können Unternehmen den Dienstwagenberechtigten die Besonderheiten eines Plug-in-Hybrids und die damit verbundenen Anforderungen näherbringen. Abschließend bieten spezielle Fahr-sicherheitstrainings, die sich auf einen sicheren und umweltfreundlicheren Fahrstil fokussieren, einen zusätzlichen Mehrwert. In diesen Workshops und Sessions lernen Dienstwagenfahrer nicht nur, sicherheitsbewusst, sondern auch, nachhaltig und umweltbewusst zu fahren. Das bedeutet neben weniger Unfällen zudem eine wirtschaftlichere Flotte, denn ein Mehrverbrauch verursacht nicht nur höhere Kosten, sondern führt auch die Umweltbilanz der Flotte ad absurdum. <

Katharina Schmidt, Head of Consulting & Arval Mobility Observatory, Arval Deutschland GmbH

REZENSION

Der Weg zur agilen Personal- und Organisationsentwicklung

HR muss agiler werden. Das ist eine zentrale Botschaft des neu erschienenen Buches „Agiles Human Resources“. Wie sich Personalabteilungen auf den Weg zu einer agilen Einheit machen und damit entscheidend den Unternehmenserfolg beeinflussen können, das zeigen Autoren aus Wissenschaft und Praxis in verschiedenen Beiträgen.



© privat



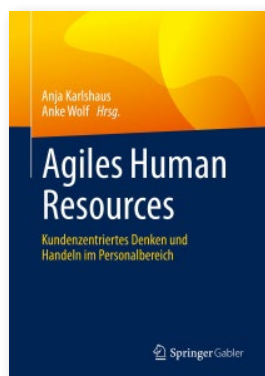
© privat

Prof. Dr. Anja Karlshaus

war viele Jahre im strategischen Personalbereich beschäftigt. Heute lehrt die Professorin für BWL und HR-Management an der CBS International Business School.

Anke Wolf

ist Unternehmensberaterin und Coach mit den Schwerpunkten agiles Human Resources und Diversity.



© Springer Gabler

Prof. Dr. Anja Karlshaus und Anke Wolf (Hg.) Agiles Human Resources: kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich

Springer Gabler

ISBN: 978-3-662-63537-7

284 Seiten

EUR 49,99

Was steht im Buch drin?

In dem Buch geht es um die Transformation von HR hin zu einer agilen Einheit, die den Kunden in den Fokus stellt. Hierzu haben die beiden Herausgeberinnen wissenschaftliche Beiträge, aber auch Beiträge von Praktikern aus Unternehmen wie Bosch, DHL und Telekom zusammengestellt. Die Autoren zeigen darin auf, wie Personalabteilungen sich schon neu aufgestellt haben und an welchen Stellen HR noch agiler werden kann und sollte.

Was wollen uns die Herausgeberinnen damit sagen?

In der heutigen VUCA-Welt unterliegen Unternehmen einem starken Veränderungsdruck. In dieser Transformation kommt Personalabteilungen eine zentrale Rolle zu: Mit ihrer Expertise in Personal- und Kulturfragen können sie maßgeblich den Wandel in Unternehmen unterstützen und gestalten.

Um dem gerecht zu werden, muss sich der HR-Bereich nicht nur selbst verändern und agil werden, sondern dabei auch – und das ist eine zentrale Botschaft in den Beiträgen – agiler im Sinne von kundenzentrierter werden. Dazu muss HR die Zusammenarbeit mit dem Business kunden-

orientiert betrachten und seine eigenen Prozesse an die Anforderungen dieses neuen agilen Umfelds anpassen.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch inspiriert alle, die im HR-Bereich tätig sind, sich selbst auf den Weg hin zu mehr Agilität zu machen. Anhand von Best Practices aus verschiedenen Branchen sowie aus Unternehmen verschiedener Größen erhalten die Leser Tipps für die Veränderung des Personalbereichs im eigenen Unternehmen. Sie erhalten viele Handlungsempfehlungen aus der Praxis, die ihnen helfen können, ihre Personalarbeit agil und kundenfokussiert auszurichten.

Durch die Vielfalt der Autoren – es kommen nicht nur Personalexperten zu Wort, sondern, ganz im agilen Sinne, auch Vertreter interner Kundenbereiche der Personalabteilung, die ihre Anforderungen an HR klar beschreiben – gelingt es, das Thema aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und somit ein umfassendes Bild für agile HR-Arbeit zu zeichnen.

<

Kirstin Gründel

The Great Resignation: Was jetzt zu tun ist

Die in den USA entstandene Kündigungswelle „The Great Resignation“ rollt auch langsam nach Deutschland. Folgend ein Überblick der Kündigungsgründe und wie vor allem HR-Verantwortliche dem entgegenwirken können.

Benefits für eine gesunde Work-Life-Balance

Das Forbes Magazine fasste treffend zusammen: „2021 brought us the Great Resignation“. Allein in den Monaten Mai bis September 2021 kündigten 20 Millionen Arbeitnehmende in den USA ihren Job. Neueste Studien zeigen, dass der Trend auch nach Deutschland kommt und viele Arbeitnehmende über einen Arbeitsplatzwechsel nachdenken (vgl. EY 2021)¹⁾. Die Gründe sind neben Überlas-

tung, mangelnder Wertschätzung und fehlender Flexibilität vor allem das Streben nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie und nach einer gesunden Work-Life-Balance. Im Zuge der Pandemie haben Mitarbeitende ihre Karriere und Prioritäten überdacht und das eigene Wohlergehen ist in den Vordergrund gerückt.

Das zeigt auch eine Umfrage von Urban Sports Club, Europas führende Plattform für Sport und Wellness, mit dem Meinungsforschungsinstitut YouGov im November 2021: Demnach sind für über zwei Drittel (68 %) der Befragten flexible Arbeitszeiten und eine Unternehmenskultur mit Fokus auf Work-Life-Balance (50 %) entscheidend für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.²⁾ Nur Unternehmen, die den Wertewandel verstehen, können Mitarbeitende langfristig halten. Mit passenden Benefits können Firmen eine gesunde

Work-Life-Balance herstellen und so ihre Wertschätzung gegenüber ihren Angestellten zeigen.

Hybride Sport- und Wellness-Angebote als Teil einer Employer Branding-Strategie

Grundsätzlich sind aktive, motivierte und vor allem gesunde Mitarbeitende für das Gelingen jeglicher Geschäftsmodelle entscheidend. Unternehmen, die in die mentale und physische

Gesundheit ihrer Mitarbeitenden investieren und entsprechende Benefits bieten, können diese auch langfristig halten und sind als Arbeitgeber attraktiver.

Eine Studie des Meinungsforschungsinstituts forsa und Urban Sports Club hat gezeigt, dass fast jede:r zweite Beschäftigte sich eine Zuzahlung zu Wellness- und Fitness-Angeboten durch ihren Arbeitgebenden wünscht. Urban Sports Club bietet Unternehmen jeder Art und Größe maßgeschneiderte Angebote. Mit nur einer Mitgliedschaft erhalten Mitarbeitende Zugang zu mehr als 50

1. EY Pressemeldung zur Jobstudie (2021): https://www.ey.com/de_de/news/2021/12/ey-jobstudie-karriere-2021 [abgerufen am 06.01.2022]

2. Die verwendeten Daten beruhen auf einer Online-Umfrage der YouGov Deutschland GmbH, an der 1028 Personen zwischen dem 12. und 16.11.2021 teilnahmen.



Sport- und Wellnessangebote fördern das mentale und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden und stärken das Teambuilding.



© Urban Sports

Elena Francesconi,

Head of Growth, verantwortet die Bereiche B2B Onboarding und Customer Success bei Urban Sports Club.

B2B Onboarding und Customer Success betreuen Unternehmenskunden und beraten, wie sie ihre Mitarbeitenden dazu motivieren können, einen gesunden Lebensstil zu führen und sich sportlich zu betätigen.

Die Idee dahinter: Firmen zu einer ganzheitlichen und gesunden Unternehmenskultur zu verhelfen.

verschiedenen Sport- und Wellnessmöglichkeiten. Sie können bei mehr als 10.000 Partnern europaweit mit Trainings vor Ort, Live-Online-Kursen und On-demand-Kursen ihr individuelles Programm gestalten. Anders als bei einer einfachen Zuzahlung zu einem Sportstudio können mit dem Angebot alle Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse erreicht werden. Schließlich sind diese unterschiedlich: Einige entspannen am besten mit einer Online-Meditation in der Mittagspause, während andere Stress beim Trainieren im Studio oder beim Schwimmen abbauen. Gerade in Zeiten des Homeoffice, wo die Grenzen zwischen Arbeit und Privaten oft fließend sind, fehlt es vielen an einer Abgrenzung. Ein regelmäßiger Sport- oder auch Meditationstermin kann dabei helfen, einen Schlusstrich nach der Arbeit zu ziehen und den Kopf freizubekommen. Umfragen zeigen, dass sich rund zwei Drittel der Beschäftigten (64 %) häufiger bewegen und entspannen würden, wenn ihre Firma sie darin unterstützen würde. Jede:r Zweite wünscht sich dabei nicht nur den Zuschuss zu Fitness-Angeboten sondern auch die zeitliche Flexibilität, diese wahrnehmen zu können (vgl. EKfZ-, Forsa, 2021).

Einfache Steuerung für HR-Verantwortliche über Online-Portal

Viele Personaler:innen sorgen sich, dass die Einführung solcher Benefits bei ihnen zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung führt. Schließlich hat die Pandemie auch in den Personalabteilungen ihre Spuren hinterlassen und diese sehen sich mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Digitale Lösungen sind gefragt, die Arbeitsprozesse vereinfachen und den Koordinationsaufwand senken. Urban Sports Club bietet Firmen daher einen digitalisierten Corporate Benefit, der einfach zu steuern ist.

Um das Angebot anzubieten, müssen HR-Verantwortliche lediglich einen Link mit ihren Mitarbeitenden teilen, über den diese sich anmelden und ihr eigenes Konto einrichten. Das Onboarding Team begleitet die ersten Schritte zur Einführung des Produkts innerhalb des Unternehmens. Mit Hilfe eines personalisierten Online-Portals können Personaler:innen anschließend ganz einfach die gesamten Mitgliedschaften im Unternehmen überblicken und mühelos per Klick bestätigen, aufheben oder hinzufügen. Zusätzlich sendet das Customer Success Team von Urban Sports Club nach der Onboarding-Phase quartalsweise ein Reporting zur Nutzung des Produkts. Hier wird die

Anzahl der aktiven Mitarbeitenden aufgeführt, die beliebtesten Kurse, wie häufig zusammen trainiert wird und wie häufig das Produkt genutzt wird. Das vereinfacht die Evaluierung solcher Maßnahmen für HR-Verantwortliche.

Best Practices: Wie Unternehmen Sport- und Fitnessprogramme integrieren

Zusätzlich wird jedes Unternehmen durch das Onboarding Team bei der Einführung des Produkts in die Firma begleitet und unterstützt. Ziel ist es langfristig für eine gesunde Unternehmenskultur zu sorgen.

Über 2.000 Unternehmenskunden haben sich dazu entschlossen mit Urban Sports Club zu arbeiten. Elena Francesconi, Head of Growth, leitet das Onboarding und Customer Success Team und beschreibt die Zusammenarbeit: "Uns ist es wichtig, unsere Kunden im Prozess zu begleiten und zu verstehen, was ihre Mitarbeitenden sich speziell wünschen, damit wir sie entsprechend unterstützen können. Beispielsweise haben wir für unseren Kunden Heinrichs Gruppe – einem Anbieter von Pflegedienstleistungen – eine Roadshow aufgesetzt." Alle Standorte des Unternehmens wurden besucht und Vor-Ort-Präsentationen, Sport-Aktionen und individuelle Beratungsstunden angeboten. Mitarbeitende wurden dadurch aktiviert und motiviert, sich aus dem Angebot ihre passenden Kurse zu suchen und es wurde gezeigt, wie Fitness- und Wellness sich in den Lebensalltag einbinden lassen. Ein weiteres Beispiel ist ein Kunde aus dem Apothekenbereich, der gemeinsam mit Urban Sports Club vergangenes Jahr eine „Bewegte Mittagspause“ durchführte. Alle Mitarbeitenden bekamen Zugang zu einem Online-Kurs und wurden so motiviert, sich trotz Lockdown aktiv zu halten.

„Unsere Kunden kaufen mit Urban Sports Club nicht nur eine Mitgliedschaft für ihre Belegschaft, sondern auch eine starke Lifestyle-Marke, die positiv auf die eigene Arbeitgebermarke abfärbt. Zudem erhalten unsere Kunden einen exzellenten Onboarding und Customer Success Service, der sie dabei berät, wie sich ihre Mitarbeitenden sportlicher und gesünder verhalten können.“, so Elena Francesconi. "Mitarbeitende fühlen sich wiederum wertgeschätzt, dass ihr Arbeitgeber ihnen eine qualitativ-hochwertige Mitgliedschaft bietet." <

Mehr zum individuellen Firmen-Angebot erfahren Sie [hier](#).

NEW WORK

Intelligente HR-Technologie kann Talente binden



© Robert Kneschke - stock.adobe.com

Onlinehändler zeigen, wie es geht: Mittels hochentwickelter IT-Technologie setzen sie um, was ihre Kunden erwarten und was deren Lebensentwürfen entspricht. Das Ergebnis ist eine Customer-Experience. HR kann davon lernen und analog dazu eine Employee-Experience entwerfen.

Onlinehändler haben eine Customer-Experience, die als weltweites Erfolgsrezept gilt – ein Erfolgsrezept, das HR-Abteilungen für sich nutzen können, indem sie, analog zur Customer-Experience, die Employee-Experience in den Blick nehmen. Gemeint ist die ganzheitliche Sicht auf die Mitarbeitenden und deren Interessen. Sie ist ein wichtiger Schlüssel, um eine New-Work-Kultur zu etablieren und Talente zu binden. Das lohnt sich, denn in der Mitarbeiterzufriedenheit steckt ein bislang weitgehend ungenutztes Potential, mit dem sich dauerhaft geschäftlicher Nutzen generieren lässt.

Um der Herausforderung adäquat zu begegnen, ist es hilfreich, sich den Wandel in der Lebensführung und Erwartungshaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst zu machen. So gaben nach den Erhebungen des Marktforschungsinstituts Forrester rund 5 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland vor Beginn der Coronapandemie an, regelmäßig im Homeoffice zu arbeiten. Heute würden laut Forrester 55 Prozent der hierzulande Beschäftigten gern zumindest einige Tage pro Woche zu Hause arbeiten.

Vertrauen als entscheidender Faktor

Voraussetzung dafür ist, dass der Arbeitgeber seinen Beschäftigten vertraut. Hier zeigt sich schon die erste Hürde: Viele Verantwortliche neigen dazu, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht wirklich zu vertrauen. Sie haben das Gefühl, sie müssten die Performance ihrer Beschäftigten für das Unternehmen stärker kontrollieren.

Das ist kontraproduktiv, will man eine neue Unternehmenskultur etablieren. Denn New Work lebt nicht zuletzt von Transparenz, Vertrauen und offener Kommunikation, von einem Miteinander auf Augenhöhe. Das ist umso wichtiger, als viele Talente im „Exodusmodus“ sind: Nach einer PwC-Studie von August 2021 sehen sich rund zwei Drittel der Beschäftigten (65 Prozent) nach einem neuen Job um; 64 Prozent der Befragten sind laut einer McKinsey-Untersuchung bereit, ihrem Arbeitgeber den Rücken zu kehren, selbst wenn sie noch keine neue Stelle haben.

Gutes Arbeitsklima wichtiger als finanzielle Sicherheit

Offenbar genießt der Wunsch nach einem Arbeitsplatz, an dem sie sich wohlfühlen, bei den Beschäftigten höhere Priorität als die finanzielle Sicherheit. Das wird noch deutlicher, betrachtet man die Gründe, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer für den →



© UKG

Wieland Volkert

sieht Investitionen in die Employee-Experience als Schlüssel für eine New-Work-Kultur.

Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel angeben. Fragt man die Arbeitgeber, so wollen Beschäftigte vor allem gehen, weil sie zu wenig verdienen, ihre Work-Life-Balance als unbefriedigend empfinden oder ihre Arbeitsbelastung zu hoch ist. Ganz anders das Bild, das die Wechselwilligen zeichnen. Ihre wichtigsten Gründe sind mangelnde Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten oder durch ihr Unternehmen sowie ein mangelndes Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Das Gefühl der Zugehörigkeit hat nichts damit zu tun, ob jemand physisch im Unternehmen präsent ist oder im Homeoffice arbeitet. Es entsteht vielmehr, wenn sich Beschäftigte mit ihrem Unternehmen und den dort arbeitenden Menschen identifizieren, wenn sie Wertschätzung erfahren und im Wesentlichen die gleichen Werte teilen.

Genau hier liegt die Herausforderung des Kulturwandels, denn die sozialen Aspekte der Arbeitswelt stehen mehr denn je im Fokus. So geben 68 Prozent der von PwC Befragten an, sie seien bereit, ihr Unternehmen zu verlassen, wenn es sich nicht klar zu sozialen Themen positioniere.

Eine Investition, die sich rechnet

Das wirft zwei Probleme auf: Erstens sind soziale Aspekte wesentlich schwerer zu beeinflussen als Hard Facts wie die Bezahlung oder die Arbeitsbelastung. Zweitens scheint es für die HR-Abteilung schwierig zu sein, Investitionen in weiche Faktoren zu rechtfertigen. Schließlich lassen sich der Versuch, das Gefühl der Zugehörigkeit und der Wertschätzung in der Belegschaft zu stärken, und der damit angestrebte Zugewinn an Produktivität nicht kaufmännisch kalkulieren. Oder doch?

Das Unternehmen „Great Place to Work“ listet alljährlich die 100 bei ihren Arbeitnehmern beliebtesten Unternehmen auf und vergleicht deren Performance mit der allgemeinen Börsenentwicklung. Das Ergebnis ist bemerkenswert: Die Unternehmen, die wiederholt in dieser Liste auftauchen, performen um den Faktor 3,2 besser als die allgemeine Börsenentwicklung. Das zeigt: Investitionen in New-Work-Kultur, soziale Aspekte und Betriebsklima zahlen sich offenbar aus.

Kulturwandel durch Life-Work-Technologie umsetzbar machen

Ein Wandel des Mindsets – und um nichts weniger geht es – bedeutet nicht zuletzt eine Veränderung der internen Kommunikationskultur. Hier lohnt sich

ein Blick auf die in den HR-Abteilungen eingesetzten Technologietools. Deren Löwenanteil dient ausschließlich dazu, geschäftliche Transaktionen und Prozesse zu optimieren. Life-Work-Technologien, die den Kulturwandel umsetzbar machen, indem sie die Beschäftigten nicht nur als Funktionsträger, sondern als ganzheitliche Menschen in den Fokus stellen, sucht man vergebens.

Dieses Missverhältnis gilt es zu überwinden. Bislang setzen Unternehmen Technologietools in zwei voneinander getrennten Bereichen ein: „People-Systems“, die sich der Organisation und den Prozessen rund um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widmen – und „Work-Systems“, die die Arbeit im Unternehmen und dessen Produktivität optimieren. Die Aufgabe für Unternehmen ist es, beide Bereiche neu zu denken und intelligent miteinander zu verzahnen.

Künstliche Intelligenz (KI) kann dabei helfen. Die heute üblichen Chatbots zum Beispiel sind bei Unternehmen und HR-Abteilungen ebenso beliebt, wie sie bei den Nutzern unbeliebt sind. Weshalb ist das so? Weil sie wie ein Raum mit Türen sind, die in getrennte Bereiche führen, deren Inhalt sich erst nach dem Öffnen erschließt, wenn wir Glück haben. Ein solches System hilft allenfalls bei allgemeinen Fragen weiter, nicht jedoch, um komplexe oder individuelle Probleme zu lösen.

New-Work-Konzepte brauchen Life-Work-Technologien

Die notwendige Unterstützung kann ein intelligentes HR-Kommunikationssystem leisten, das das Anliegen eines Hilfesuchenden wirklich versteht, die verschiedenen Facetten einer Anfrage begreift und adäquate Antworten liefert. Ein solcher „Smart Assistant“ ist eine KI-gestützte Plattform, die mit allen relevanten Systemen kommuniziert, um dort die gewünschte Information zu finden, oder, falls die Recherche keine zufriedenstellende Antwort ergibt, selbsttätig eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in der HR-Abteilung ins Spiel bringt.

Fest steht: New-Work-Konzepte brauchen auch den Einsatz neuer Life-Work-Technologien. Smart Assistants sind ohne Zweifel ein Mittel, um die Employee-Experience der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. <

**Wieland Volkert, Country Manager
Central Europe & Netherlands, UKG
(früher PeopleDoc)**

DIGITALISIERUNG

Barrieren der Digitalisierung erkennen und überwinden



© Uzhursky - stock.adobe.com

Die digitale Transformation bringt Herausforderungen, aber auch Chancen mit sich. Unternehmen, aber auch die öffentliche Verwaltung können sich auf spielerische Weise mit Hilfe von Tools einen Überblick über die digitalen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschaffen und so das Selbstvertrauen jedes einzelnen Angestellten in seine digitalen Fähigkeiten stärken.

An der digitalen Transformation kommt niemand vorbei. Das zeigt auch die Coronapandemie, in

der beispielsweise der digitale Impfpass selbstverständlich geworden ist. Dennoch läuft nicht alles rund, und Unternehmen müssen dranbleiben, um die Chancen, die die Digitalisierung bietet, zu nutzen.

Manche Unternehmen sind bereits gut aufgestellt. So nutzen schon drei Viertel (78 Prozent) der deutschen Industrieunternehmen laut einer [Benchmark-Studie](#) im Auftrag der Deutschen Telekom Data-Analytics, um Prozesse zu überwachen, zu optimieren oder neue Produkte zu entwickeln. Jeder fünfte deutsche Mittelständler verknüpft die Analysen mit Künstlicher Intelligenz (KI), um die Lagerverwaltung besser zu planen oder die Ent-

wicklung von Kunden- und Marktsegmenten abschätzen zu können.

Digitales Bewusstsein fördern

Digitale Tools und Techniken können die Produktivität und Leistungsqualität verbessern, wenn Unternehmen das erkennen. Auch können sie, gerade in Zeiten der Pandemie, auch die Kommunikation und Kollaboration online verbessern.

Das bestätigen Studienergebnisse: 88 Prozent der Digital Leader in Deutschland geben laut der [Telekom-Studie](#) an, dass sie dank digitaler Lösungen schnell und flexibel auf die nicht vorhersehbare Krise reagieren konnten.





Roman R. Rüdiger

plädiert dafür, das Selbstvertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre digitalen Fähigkeiten zu stärken.

Dennoch vernachlässigen viele Vorgesetzte den professionellen Einsatz neuer Technologien sowie die Förderung der digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie realisieren Verbesserungsmöglichkeiten nicht oder zu spät. Betroffen von diesem Phänomen sind häufig Unternehmen, die keinen Bezug zu digitalen Abläufen haben und mit einem Mindestmaß an Computerarbeit auskommen.

Ein großes Risiko dabei ist, dass sie den Anschluss verlieren und die von ihnen genutzten veralteten Systeme Sicherheitslücken darstellen. Laut der [Studie „Weiterbildung für die digitale Arbeitswelt“](#) waren im Jahr 2018 nur etwa zwei von fünf Unternehmen (41 Prozent) der befragten Unternehmen bereit, Zeit und Kosten für die Verbesserung digitaler Kompetenzen zu übernehmen. Viele davon dürften in der Zwischenzeit festgestellt haben, dass dies ein Fehler war. Dennoch sind Optimierungsmöglichkeiten in diesem Zusammenhang oftmals noch ungenutzt.

Vertrauen in die digitalen Fähigkeiten der einzelnen Talente stärken

Das mitunter größte Problem ist die persönliche Unsicherheit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich im digitalen Umfeld zu bewegen. „Wo bin ich hier?“, „Wird mein Verhalten getrackt?“, „Tauche ich plötzlich per Video auf, wo ich gar nicht erscheinen möchte?“, „Mit wem chatte ich hier eigentlich?“, „Wie lade ich diese Datei hier herunter und dort wieder hoch?“, „Wieso werden mir online Tasks zugewiesen, ohne mich vorher anzurufen?“ – all das können Fragen sein, die sich digital unerfahrene Menschen stellen und sie hemmen. Dem kann auf spielerische Weise entgegengewirkt werden, denn: Sind die ersten Hürden genommen, sind viele überrascht, wie einfach und integrierbar die Produkte der digitalen Transformation wirklich sind.

Digitales Know-how aufbauen

Soft- und Hardware sind ein wesentlicher Aspekt, um in der Digitalisierung am Ball zu bleiben. Wer auf die falsche Software setzt oder meint, damit auf Anhieb alle Probleme lösen zu können, hat sich meist geirrt.

Wichtiger als Soft- und Hardware sind jedoch die Menschen, die die Tools nutzen. Entsprechend bedeutsam ist es, einen genauen Blick auf die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werfen, Pain-Points

zu definieren und diese systematisch anzugehen. Das beste digitale Instrument hilft nichts, wenn niemand damit umgehen kann.

Menschen digital fordern und fördern

Digitalisierung bedeutet somit nicht, menschliche Tätigkeit durch digitale Lösungen zu ersetzen. Vielmehr steht sie für neue Anforderungen an die Menschen, denen diese nur in seltenen Fällen von heute auf morgen gerecht werden können. Welche Kompetenzen vorhanden sind, können Unternehmen beispielsweise mit Hilfe eines Serious Games analysieren. Dabei schlüpfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Rolle eines Avatars, um online Aufgaben im Zusammenhang mit ihrem Tagesgeschäft zu lösen.

Davon kann sich auch die Führungsebene ein Bild machen – anonym versteht sich. Das Tool soll keine Kontrolle sein, sondern die Chance, sich digital zu erproben, Schwachstellen zu erkennen und auf dieser Basis Weiterbildungen zu ermöglichen, die eine solche Empowerment-Plattform zusätzlich bieten kann. So bestätigen 71 Prozent der deutschen Unternehmen, die Data-Analytics für sich nutzen, beispielsweise die Steigerung ihrer Produktivität, 78 Prozent reduzieren Kosten und 73 Prozent verbessern ihre Geschäftsprozesse und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Damit sind sie den übrigen Industrieunternehmen gegenüber im Vorteil und nicht nur in Absatz und Umsatz überlegen, sondern auch in Produkt- und Servicequalität sowie in Bezug auf die Anzahl neuer Ideen und Innovationen. Das erklärte Ziel sollte es sein, digitales Selbstvertrauen zu fördern. Denn wer an sich selbst glaubt, probiert sich aus, entdeckt Neues und entwickelt sich weiter.

Was manch einem Unternehmen leichter fallen mag, ist gerade für Behörden und Organisationen eine Herausforderung. Alt eingesessene Prozesse und im Vergleich zur Wirtschaft kaum empfundener Wettbewerbsdruck haben vielerorts ein Mindset des Stillstands kultiviert. Doch auch hier gilt: dranbleiben, denn Bürgerinnen und Bürger werden in Zukunft nicht mehr ins Amt gehen, sondern von zu Hause über ein zentrales Servicekonto Verwaltungsvorgänge digital, zeitsparend und sicher erledigen. In diesem Sinne gilt es, auch hier schnellstmöglich einen Überblick über vorhandenes digitales Know-how zu gewinnen und dieses konsequent und lösungsorientiert auszubauen. <

Roman R. Rüdiger, CEO, talent::digital

Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding

Frankfurter Allgemeine und Süddeutsche Zeitung erreichen gedruckt und digital die Leistungsträger in Deutschland: Fach- und Führungskräfte zählen ebenso dazu wie ambitionierte Young Professionals. Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

→ www.republic.de/stellenmarkt



© Song_about_summer - stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Chefredaktion:

Cliff Lehnen

Redaktion:

Kirstin Gründel (Projektleitung),
E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

Marketing und Anzeigen:

Christian Sachs,
E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Titelbild: Frederick Tanton

Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.