

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

BGM

Psychische Gesundheit
am Arbeitsplatz fördern

Remote Leadership

Führung muss sich
verändern

Recht

Haftung bei Leistungs-
kürzungen der bAV



Was in der Krise hilft

SIPGATE-GESCHÄFTSFÜHRER TIM MOIS IM
GESPRÄCH: „ZU UNSERER KULTUR GEHÖRT,
SCHWIERIGE DINGE ANZUSPRECHEN.“

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

die Welt verändert sich schneller denn je. Vor nunmehr einem Jahr gab es den ersten Corona-infizierten in Deutschland, die Pandemie hat sich daraufhin rasch ausgebreitet. Kaum einer oder eine hätte damit gerechnet. Seither ist nichts mehr wie eh und je.

Unternehmen hat die Krise mehr oder weniger stark erschüttert. Manche verzeichnen starke Verluste, andere wiederum profitieren in der einen oder anderen Weise von der Krise. Klar ist bei alledem: Es ist gut, Konzepte zu haben, die auch in der Krise helfen.

Ein solches Konzept hat der Düsseldorfer Internet-telefonieanbieter Sipgate. Bereits vor Jahren, als das Unternehmen selbst in Schwierigkeiten war und ums Überleben kämpfte, hat es seine Strukturen verändert, agile Arbeitsweisen eingeführt und vor allem einen Kulturwandel eingeleitet. Was damals half, hilft auch jetzt in der Krise: Die Mitarbeiter konnten im vergangenen Jahr von einem auf den anderen Tag im Home-Office arbeiten und das Geschäft aufrechterhalten. Ein paar seiner Erfolgsgeheimnisse hat uns Tim Mois, Geschäftsführer und Gründer von Sipgate, verraten.

Aber nicht nur agile Strukturen sind für manch ein Unternehmen, auch aus der Old Economy, interessant. Auch weitere Entwicklungen beschäftigen die Personalabteilungen. Lesen Sie in spannenden und informativen Artikeln, wie es um die psychische Gesundheit von Mitarbeitern steht und wie Sie als HR-Verantwortliche Ihre Mitarbeiter unterstützen können, wenn diese Schwierigkeiten zu haben scheinen. Erfahren Sie, wie Sie die Führungskultur in Zeiten flexiblen Arbeitens und vermehrten Home-Offices ändern können und welche Softwarelösungen Ihnen die Zusammenarbeit mit Steuerkanzleien erleichtern können. Rechtliche Hinweise zu Ihren möglichen Verpflichtungen bei Leistungskürzungen der betrieblichen Altersversorgung runden die Lektüre ab.

Und sollten Sie sich von einem Mitarbeiter trennen müssen, haben wir Tipps für ein strukturiertes Offboarding. Denn, wie ein Sprichwort besagt: Man sieht sich immer zweimal im Leben.

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht Ihnen

Kirstin Gründel,
Redakteurin HR-Publikationen

Editorial	2
Remote Leadership Wandel der Führungskultur – notwendig, doch unerwünscht?	5
Jobmarkt HR-Fachkräfte mit IT-Know-how stark gefragt	7
Betriebliches Gesundheitsmanagement Psychische Probleme am Arbeitsplatz – besser thematisieren als schweigen	9
Fachkräftemangel Mit Fairness als Arbeitgeber punkten	12
Unternehmenseinblick: Sigate „Nur wer Fehler zulässt, kann besser werden“	14
Offboarding „Time to say goodbye“ – aber strukturiert	16
Digitalisierung HR-Software als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kanzleien	19
Rechtlicher Hintergrund Betriebliche Altersvorsorge: Haftung von Arbeitgebern bei Leistungskürzungen	21
Rezension New Work trifft New Normal: was bestehen bleibt	23
Impressum	24



Neues Denken 5
Remote Leadership: Wandel der Führungskultur ist notwendig



Neues Machen 14
Sigate: Was den TK-Anbieter vor Jahren rettete, hilft auch jetzt in der Krise



Neue Lösungen 19
HR-Software: Unverzichtbares Bindeglied zwischen Unternehmen und Steuerkanzleien



© Mila Supinskaya – stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Benefits: Was Mitarbeiter wünschen

Gerade in der Krise können nicht mehr alle Firmen ihren Mitarbeitern Gehaltserhöhungen anbieten. Viele bemühen sich, durch Nebenleistungen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Doch nicht alle Angebote sind gleichermaßen beliebt, und die Prioritäten haben sich infolge der Coronapandemie verschoben. Laut einer Umfrage der [Online-Jobplattform Stepstone](#) steht die betriebliche Altersvorsorge als wichtigster Mitarbeitervorteil auf Platz 1. Dahinter folgen kostenfreie Getränke, Gesundheitsvorsorge, ein erfolgsabhängiger Bonus und eine Gewinnbeteiligung. Auch Firmenwagen und Jobticket sind vergleichsweise beliebt.

Empfehlenswert ist auch, wenn Unternehmen nichtmonetäre Nebenleistungen anbieten wie flexible Arbeitszeiten und -orte, eine sinnhafte Tätigkeit, eine ausgeglichene Work-Life-Balance sowie Familienfreundlichkeit, Weiterbildungsangebote und Karrieremöglichkeiten.

Gender-Pay-Gap: Pandemie als Chance für Gleichstellung

Laut einer Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der [Hans-Böckler-Stiftung](#) hat die Coronapandemie zu einer kurzfristigen Verringerung des Gender-Pay-Gap geführt. Allerdings liegt dies vor allem daran, dass Männer öfter als Frauen arbeitslos wurden oder in Kurzarbeit gingen.

Die Coronapandemie kann entweder eine Chance für mehr Gleichstellung zwischen Frauen und Männern bei Lohn, Arbeitszeiten und Sorgearbeit sein oder bestehende Ungleichheiten verschärfen. Das geht aus der Studie hervor. Demnach hat sich das Gender-Pay-Gap – der Unterschied zwischen den durchschnittlichen Löhnen von Männern und Frauen – besonders in der ersten Infektionswelle im Frühjahr 2020 kurzzeitig verringert und lag im März 2021 bei 19 Prozent. Laut Studie waren es vor allem Frauen, die die Kinder betreuten, als die Schulen und Kitas schlossen.

To-do-Liste von Personalern ist lang

Die To-do-Listen von Personalverantwortlichen sind lang. Eine [Studie](#) zeigt die Top 10 der Aufgaben, die sie 2021 erledigen müssen. Demnach werden Personalern im eigenen Unternehmen immer mehr zu strategischen Beratern. Diese Aufgabe rangiert 2021 auf Platz 1 vor der Einführung und Pflege einer Leistungskultur und der Ausrichtung der HR-Strategie auf die Unternehmensstrategie.

Weitere Aufgaben sind die Erhöhung der HR-Agilität, das Anbahnen einer effektiven Strategieumsetzung sowie die Erhöhung von Diversität, Inklusion und Zugehörigkeit. Auch die Beschleunigung der digitalen Transformation sowie die Unterstützung bei der Kostensenkung und Effizienzerhöhung und die Verbesserung des Talentmanagements haben HR-Abteilungen in diesem Jahr im Blick.

Die Antworten der Studie stammen von Personalverantwortlichen aus etwa 200 Großunternehmen. <

REMOTE LEADERSHIP

Wandel der Führungskultur – notwendig, doch unerwünscht?



Auch nach Corona werden viele Arbeitnehmer im Home-Office arbeiten wollen, zumindest teilweise.

© Halfpoint – stock.adobe.com

Auch nach der Coronapandemie werden viele Mitarbeiter nicht mehr aus dem Home-Office komplett zurück ins Büro gehen wollen. Die meisten favorisieren eine hybride Lösung mit Tagen im Büro und Tagen im Home-Office. Für Führungskräfte entstehen dadurch neue Herausforderungen.

Die Vorteile einer Tätigkeit zu Hause liegen auf der Hand: keine lästige Anfahrt zur Arbeit, Jogginghose statt Businesskleidung, oftmals freiere Zeiteinteilung, bessere Möglichkeiten, Familie und Job zu vereinbaren. Was im Lockdown der Pandemie eine Notlösung war, hat mittlerweile viele Beschäftigte auf den Geschmack gebracht. Nicht nur die Zufriedenheit mit der neuen Situation des mobilen Arbeitens ist hoch, sondern auch die Produktivität – zumindest nach persönlicher Einschätzung.

Manche Führungskräfte sind weniger glücklich damit, vor allem, wenn sie eine Arbeitskultur mit ausgeprägter Hierarchie und Führungsmacht gewohnt sind. Sie beklagen hinter vorgehaltener Hand den Macht- und Kontrollverlust. Sie argwöhnen, dass die Mitarbeiter sich zu Hause ein schönes Leben machen. Diese Verdachtsvermutung allein kann bei pflicht- und wenig selbstbewussten Beschäftigten zu erhöhter Anstrengung und latenter Selbstaubeutung führen: „Es soll keiner sagen, dass ich im Home-Office weniger arbeite als im Unternehmen.“ Die ins Home-Office Verbannten klagen zudem, wie Studien belegen, über den Verlust an Kontakten zu Kollegen und Vorgesetzten.

Zukunftsmodell: hybride Arbeitswelt

Die Zukunft gehört der hybriden Arbeitswelt. Kaum jemand möchte – nach Abebben der Pandemie – dauerhaft und ausschließlich im Home-Office arbeiten. Und fast niemand möchte komplett zurück in den Betrieb. Führungskräfte werden lernen müssen, wie Remote Leadership funktioniert. In

einer klassisch hierarchisch geprägten Unternehmenskultur wird das zu Irritationen auf beiden Seiten führen. In einem modernen, agil geprägten Umfeld, wie in vielen jungen Start-ups und Tech-Unternehmen, wird Führen auf Abstand die Agilisierung des Arbeitens beschleunigen.

Sobald die Home-Office-Vorgaben, die in der Corona-Arbeitsschutzverordnung erlassen wurden, entfallen, werden die Unternehmen beginnen müssen, mit den Beschäftigten auf Home-Office-tauglichen Arbeitsplätzen das „Modell der Zukunft“ zu verhandeln. Arbeitsanforderungen und persönliche Vorlieben müssen austariert werden mit der Frage, wie viele Tage im Büro und zu Hause verbracht werden sollen. Zukunftsorientierte Unternehmen werden diese Diskussion vor allem in Arbeitsbereichen mit einem knappen Arbeitsangebot als Element der Candidate- und Employee-Experience profilieren. Fragen zur technischen Ausstattung, zu Home-Office-Kosten und Datensicherheit zu Hause werden im Rahmen von Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen für die →



© Privat

Prof. Dr. Christian Ernst

Professor für
Personalmanagement und
Berufsbildung,
Technische Hochschule Köln

HR-Abteilungen viel Arbeit mit sich bringen. Dies birgt die Konsequenz, dass Büroflächen in Zukunft überdimensioniert sein und die Betriebe weitreichend auf „Desk-Sharing“ setzen werden. Ebenso wird der private Immobilienmarkt durch eine steigende Nachfrage nach Home-Office-tauglichem Wohnraum starken Veränderungen ausgesetzt sein. „New Work“ wird in einem schwindelerregenden Tempo auch die Organisationen erfassen, für die dies lange nur ein Modebegriff war.

Remote Work birgt dabei die Gefahr, dass bei Mitarbeitenden die Bindung an das Unternehmen und ein Wir-Gefühl mit dem Arbeitsteam im Onboarding nicht adäquat aufgebaut oder beim vorhandenen Team nicht richtig konserviert werden. Insofern wird nicht die Bereitstellung gut funktionierender Arbeitsplätze zu Hause, sondern die Kreierung eines virtuell funktionalen sozialen Beziehungsgefüges im Team eine große Herausforderung für Führungskräfte sein. „So viel Home-Office wie möglich und so viel Büroarbeit wie nötig“ wird zur Faustregel einer neuen Arbeitskultur werden.

Soziales Miteinander trotz Remote Work

Die bisherige Präsenzkultur bot den Beschäftigten im soziologischen Sinne einen Raum für soziale Kontakte auch außerhalb des eigentlichen Leistungsprozesses und des privaten Umfelds. Der Kaffeepausch in der Büroküche, das Gespräch in der Kantine, das Feierabendbier mit Kollegen erfüllen nicht nur eine wichtige sozialpsychologische Funktion. Das persönliche Kennenlernen und die gelebte Vertrautheit unter Kollegen sind zudem auch das, was eine gute und effiziente Zusammenarbeit im Unternehmen erst ermöglicht. Führungskräfte werden sich Gedanken machen müssen, wie die soziale Kohärenz des Teams gesichert werden kann, wenn die Beschäftigten zu Hause verstreut sind und nur gelegentlich im Büro oder andernorts persönlich zusammentreffen.

Die Face-to-Face-Kommunikation wird im Zuge des Remote Leadership mehr als in der Vergangenheit organisiert werden müssen, und alle Optionen der digitalen Interaktion sollten zudem ausgereizt werden: regelmäßige Videomeetings, Daily Standups, Morning-Alignments als fest installiertes Startritual für den Arbeitsalltag oder das Weekend-Chill-out und Blind Cafe bis hin zu gemeinsamen Quizrunden im Internet. Derzeit lässt sich viel Kreativität beobachten, wenn es um neue Formate des digitalen Miteinanders geht.

Kommunikationskultur verändern

Die Besprechungskultur wird nie wieder so sein, wie sie einmal war. Schon heute ist absehbar, dass Menschen nicht mehr stundenlang mit dem Auto oder der Bahn durch die Gegend reisen werden für ein kurzes Meeting. Der Umgang mit Videokonferenzsystemen wird zu einer Schlüsselqualifikation.

Führungskräfte werden zugleich die Selbstorganisationsfähigkeit jedes Einzelnen profilieren und neue Regelwerke erschaffen müssen, zum Beispiel über individuell wie arbeitsorganisatorisch optimierte Arbeitszeiten und ein „Recht auf Nichterreichbarkeit“. Führungshandeln wird sich dadurch auszeichnen, dass Kontrollmechanismen durch Vertrauensbildung ersetzt werden. Der Blick über die Schulter wird abgelöst durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden, in der konservativen Variante als „Management by Objectives“ (MbO) oder der agilen Lösung „Objectives and Key Results“ (OKR). Ehemals jährliche Mitarbeitergespräche werden zu Check-in oder Flash-Feedback und finden wochen- oder quartalsweise statt. Die Nutzung agiler Organisationstools (wie des Kanban-Boards) wird als digitale Variante in vielen Arbeitsteams zur Selbstverständlichkeit werden.

Auch die Personalentwicklung wird sich verändern: Das selbstorganisierte Lernen, zum Beispiel in der Form des „Working out loud“, kann neue Potentiale entfalten. Die Digitalisierung der Arbeitsmittel lässt einen neuen Lernbedarf entstehen. Flexible Lernformate wie E-Learnings und Learning-Nuggets, also kurze agile Lerneinheiten, werden einen Teil des Präsenzlernens substituieren. Dabei müssen die Personalentwickler aufpassen, dass sie das Rad nicht überdrehen. Lernprozesse sind sozial geprägt und sollten als Ort der persönlichen Begegnung nicht völlig ersetzt werden.

Die Führungsbeziehung zwischen Management und Mitarbeitenden wird nicht nur räumlich distanzierter, sondern auch kurzfristiger, flexibler und agiler. Dabei werden Unternehmen zugleich immer stärker spüren, dass Deutschland die Digitalisierung in den vergangenen zehn Jahren verschlafen und die Bürokratisierung seit Jahrzehnten übertrieben hat. Führungshandeln wird komplexer und schwieriger, als es ohnehin schon war. Oder in anderen Worten: spannender. Denn Remote Leadership ist auch eine Chance, den Wandel der Unternehmenskultur hin zu Eigeninitiative, Selbstorganisation und Vertrauen zu beschleunigen. <

JOBMARKT

HR-Fachkräfte mit IT-Know-how stark gefragt



Gesucht:
HR-Fachkräfte
und Businesspartner,
die IT-Prozesse
verstehen oder fit in
Finanzen sind

© Jeanette Dietl – stock.adobe.com

Corona hat im vergangenen Jahr die Nachfrage nach Personalern gebremst. Mittlerweile hat sie sich wieder erholt. Das zeigen Zahlen des Personaldienstleisters Hays und Beobachtungen von Florian Wagner, der dort die HR-Unit leitet.

[Die Nachfrage nach HR-Fachkräften](#) nähert sich ein Jahr nach dem Beginn der Coronapandemie weiter langsam dem Vorkrisenniveau an. Das zeigen unter anderem Zahlen aus dem Hays-Fachkräfteindex. Dort lag der Wert für die Nachfrage nach HR-Experten im vierten Quartal 2020 bei 111 Indexpunkten – das waren 17 Punkte mehr als im dritten Vierteljahr. Der Wert lag damit erstmals wieder oberhalb der 100-Punkte-Marke. Das entspricht der Nachfrage des Jahres 2015. Zum Vergleich: Im vierten Quartal 2019, dem letzten

vollständigen vor der Krise, lag der Wert noch bei 162; ein weiteres Jahr davor sogar bei 203 Indexpunkten.

Der Fachkräfteindex basiert auf einer Auswertung der index Internet und Mediaforschung GmbH für den Personaldienstleister Hays. Das Unternehmen bezieht in seinen Index Stellenanzeigen der meistfrequentierten Onlinejobbörsen sowie von Tageszeitungen und der Businessnetzwerke Xing und LinkedIn ein.

„Damit fragt der Index allerdings nur einen Teil des Marktes ab“, gibt Florian Wagner zu bedenken. Wagner leitet bei Hays die HR-Unit und kennt daher auch den nicht abgefragten Teil. Das seien zum einen jene Stellen, die nicht mehr explizit ausgeschrieben werden – insbesondere solche, bei denen bestimmte, stark nachgefragte Spezialisten gesucht werden. „Wir suchen für unsere Kunden zum Beispiel viele Kandidatinnen und Kandidaten, die über Querschnittskompetenzen verfügen, um in Digitalisierungsprojekten ihr Wissen aus HR und

IT einbringen zu können“, erklärt Wagner. „Die erreicht man über herkömmliche Stellengesuche kaum noch.“

Zum anderen seien Mitarbeiter nicht Teil des Indexes, die nicht im Rahmen einer klassischen Festanstellung tätig sind. Das umfasst Angestellte, die im Rahmen von Arbeitnehmerüberlassungen arbeiten, sowie solche, die als Freelancer auf Projektbasis arbeiten.

Digitalisierungsprojekte boomen

Als es im Frühjahr 2020 mit der Pandemie losging, sank Wagner zufolge nicht nur die im Index erfasste Nachfrage nach Personalern und Personalern. Unternehmen hätten seinerzeit – wenig überraschend – fast alle HR-Projekte, etwa im Bereich Organisationsentwicklung, gestoppt. Im vierten Quartal 2020 nahmen sie sie wieder auf. „Gerade Digitalisierungsprojekte sind natürlich in den vergangenen Monaten verstärkt in Angriff genommen worden“, ergänzt Wagner. „Aber auch der Aufbau →



Matthias Schmidt-Stein

Redakteur HR-Publikationen,
F.A.Z. Business Media GmbH

eines HR-Controllings, das in vielen Unternehmen fehlt, wird mancherorts jetzt angegangen.“ Insgesamt ist seine Einschätzung daher auch positiver als die Zahlen des Indexes: „Vom Gefühl her sind wir fast wieder auf dem Niveau von vor Ausbruch der Pandemie.“

Für einige Positionen unterstützen die Zahlen dieses Gefühl. So lag die Nachfrage nach HR-Managern und Businesspartnern im vierten Quartal 2020 sogar höher als im Jahr davor, während etwa Employer-Branding-Manager nur halb so viel nachgefragt wurden wie vor der Krise. Das hat sich in den ersten Monaten 2021 nochmals gesteigert. „Gerade in den Bereichen Employer-Branding und Recruiting sehen wir aktuell große Nachholeffekte seitens der Unternehmen“, sagt Wagner. „Wo vor Monaten noch ein strikter Einstellungsstopp herrschte, werden Unternehmen – natürlich branchenabhängig – wieder zuversichtlicher.“

Auch ein Blick auf die einzelnen untersuchten Branchen zeigt, dass sich die Nachfrage nicht überall gleich stark erholt hat. So lag sie etwa im verarbeitenden Gewerbe, in IT-Unternehmen und

bei Personaldienstleistern weiterhin deutlich unter dem Vorjahresniveau, während im Handel der Fachkräfteindex lediglich 3 Punkte niedriger lag als im vierten Quartal des Vorjahres. Die öffentliche Verwaltung hatte sogar deutlich mehr HR-Stellen ausgeschrieben als unmittelbar vor der Krise oder zu irgendeinem anderen Zeitpunkt seit Aufzeichnungsbeginn. Die 295 Indexpunkte hier bezeugen eine knapp dreimal so hohe Nachfrage nach Personalern und Personalern wie im ersten Quartal 2015.

Markt auf Erholungskurs

Insgesamt glaubt Wagner an eine weitere Erholung des Marktes – und eine Fortsetzung von Trends, die schon vor der Pandemie eingesetzt hatten. „Corona war für viele Themen ein Katalysator, der Wandel fand ohnehin statt, nur langsamer“, sagt er. Er ist sich zum Beispiel sicher, dass auf absehbare Zeit Personalern und Personalern stark nachgefragt bleiben werden, die IT-Prozesse verstehen. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

Mein Ziel sind gute Leute. Mein Weg ist Digitalisierung.

Mit den Recruiting-Produkten von XING nutzen Sie die Chancen, die Digitalisierung bietet: schneller, agiler und attraktiver. Genau das zählt im Wettbewerb um die Besten.

Denn auch morgen gilt: Erfolgreiche Unternehmen leben von den richtigen Mitarbeitern.

Starten Sie mit **15 Minuten Beratung** zu den **digitalen Chancen** für Ihr Recruiting!

Jetzt kostenlos beraten lassen

040 419 131-6615



xing.com/digitale-chancen

XING



BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Psychische Probleme am Arbeitsplatz – besser thematisieren als schweigen

Wie sollten Führungskräfte reagieren, wenn ein Mitarbeiter mitteilt, psychisch erkrankt oder stark belastet zu sein? Und wie kann eine Führungskraft einen Mitarbeiter ansprechen, wenn sie den Eindruck hat, dass dieser psychisch belastet ist? – Eine Expertin hat Antworten.

Frau Liebl, Sie sind als Psychosozialberaterin in Unternehmen tätig. Wenn ich als Führungskraft das Gefühl habe, dass ein Mitarbeiter unter psychischen Belastungen leidet – wie spreche ich das an?

Helga Liebl: Je früher Führungskräfte eine Verhaltens- oder Leistungsveränderung thematisieren, umso schneller ist Hilfe möglich. Das wirkt sich positiv auf den Krankheitsverlauf aus. Wichtig ist, solche Gespräche gut vorzubereiten, sich Zeit zu nehmen, Wertschätzung und Anteilnahme zu zeigen, aber auch ganz konkret nachzufragen.

Bewährt hat sich dabei das H-I-L-F-E-Konzept als Handlungsempfehlung für Führungskräfte:

- > H – Hinsehen
- > I – Initiative ergreifen
- > L – Leitungsfunktion wahrnehmen
- > F – Führungsverantwortung übernehmen: fördern und fordern
- > E – Experten oder Expertinnen hinzuziehen

Welche Sätze sind gut? Welche sollte ich als Führungskraft vermeiden?

Helga Liebl: Weglassen sollten Führungskräfte Du-Botschaften und Bewertungen sowie eigene Diagnosen. Hilfreicher für eine gute Verständigung sind aktives Zuhören und einfühlsames Nachfragen. Als geeignet erachte ich daneben die „WWW“-Kommunikationsregel. Dabei folgt die Kommunikation dem Muster „Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch“. Im Alltag vermischen wir diese drei Bereiche oft, ohne dass uns das bewusst ist, beispielsweise schildern wir unsere eigene Wirklichkeit und vermischen diese mit unserer Inter-



Psychische Belastung am Arbeitsplatz: Führungskräfte sollten wissen, wie sie das Thema ansprechen.

© photo 5000 – stock.adobe.com

pretation. Nach der WWW-Regel schildern wir für den Gesprächspartner transparent nachvollziehbar und in Ich-Botschaften die eigene Wahrnehmung, etwa Sichtbares oder Gehörtes. Im Anschluss daran folgt unsere Interpretation in Form einer Hypothese: „Das wirkt auf mich ...“. Abschließend äußern wir, welche Verhaltensänderung wir uns wünschen.

Wie kann ich Vertrauen aufbauen, damit Mitarbeiter zu mir kommen?

Helga Liebl: Betroffene Beschäftigte haben in aller Regel Angst, ihre Erkrankung im Betrieb öffentlich zu machen. Und verunsicherte Führungskräfte wissen oft nicht, wie sie mit den betroffenen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen umgehen und

sie unterstützen sollen. Oft bewirkt dies, dass sie Probleme nicht thematisieren.

Wenn Führungskräfte sich dagegen trauen, hinzusehen, wenn sie vorleben, dass über Auffälligkeiten und Probleme wertschätzend gesprochen werden kann und Sich-beraten-Lassen kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Arbeiten am eigenen Entwicklungspotential darstellt, dann kann das eine Basis schaffen, auf der Tabus abgebaut und vertrauensvolle Gespräche möglich sind.

Letztlich möchte jeder Mensch angenommen werden als der, der er ist, und sich nicht hinter einer Maske verstecken müssen. Das ist bereits ein zentraler Punkt auf dem Weg der Bewältigung psychischer Krisen. Und an dieser Stelle kann die Füh- →



Helga Liebl

Betriebliche Sozialberatung
Ge.on Betriebliches
Gesundheitsmanagement
GmbH – ein Unternehmen der
ias-Gruppe

rungskraft quasi auch als Vorbild dienen, indem sie mögliche eigene Verunsicherungen zeigt, anstatt sie zu verbergen. Das kann Vertrauen schaffen.

Wer profitiert davon?

Helga Liebl: Letztendlich profitieren langfristig alle Beteiligten: Die Mitarbeiter lernen, ihr Leistungsvermögen einzuschätzen, angemessene Grenzen zu setzen und damit ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei höherer Zufriedenheit zu erhalten. Der Arbeitgeber profitiert von gesunden, motivierten und leistungsstarken Mitarbeitern. Jeder Euro, den Arbeitgeber in betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Sozialberatung (EAP – Employee Assistance Program) stecken, rechnet sich für den Arbeitgeber in aller Regel durch höhere Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sowie sinkende Krankheitsquoten.

Können Sie das näher ausführen?

Helga Liebl: Seit 1997 hat sich die Anzahl der Krankheitstage infolge psychischer Erkrankungen verdreifacht. Im Jahr 2019 waren 2,2 Millionen Beschäftigte in Deutschland laut der Krankenkasse DAK aufgrund psychischer Erkrankungen krankgemeldet, das war umgerechnet jeder achtzehnte Arbeitnehmer mit durchschnittlich 35 Tagen. Das sind 90 Millionen Fehltag deutschlandweit im Jahr. Stellen Sie sich vor, was das Unternehmen kostet!

Wie lassen sich diese Fehltag vermeiden?

Helga Liebl: Es geht weniger um Vermeidung als vielmehr um die Akzeptanz von Krisen als Voraussetzung von Entwicklung und den Ausbau einer Art innerer Widerstandskraft, Resilienz.

Wir fühlen uns meistens gut, wenn wir es anderen recht machen, wenn sie uns zeigen, dass sie zufrieden mit uns sind, uns also spiegeln, dass wir okay sind. Für einen Burn-out-Patienten geht es aber beispielsweise darum zu lernen, Grenzen zu setzen und ein klares „Nein“ zu äußern. Da er damit in seinem Umfeld möglicherweise weniger Zufriedenheit auslöst als früher, ist es zur Gesunderhaltung entscheidend zu lernen, die Unzufriedenheit der anderen nicht als persönliches Versagen, sondern als Anzeichen für eine erfolgreiche Verhaltensänderung zugunsten der eigenen Gesundheit zu sehen. Das bedeutet einen gravierenden mentalen Veränderungsprozess, der gut begleitet werden muss. Im Rahmen von EAP biete ich dies in Form von Resilienzcoaching an. In den meisten Fällen gelingt es, sich innerhalb von

acht bis zehn Sitzungen Lösungskompetenzen zu erarbeiten, um den eigenen Energiehaushalt erfolgreich auszubalancieren.

Nicht jede Führungskraft bringt die richtige Menge an Empathie und Verständnis für das Thema mit. Wo bekomme ich als Führungskraft Nachhilfe?

Helga Liebl: Führungskräfte werden hier nicht alleingelassen. Wir erarbeiten gemeinsam in der Beratung, was die oben angesprochene Handlungsempfehlung im Einzelnen bedeutet und wie die Führungskraft Mitarbeiter individuell und konkret unterstützen kann. Wir erarbeiten auch, wo die Grenzen der Unterstützung liegen.

Was raten Sie Führungskräften, denen das Thema psychische Gesundheit suspekt ist?

Helga Liebl: Es ist wichtig, diesen Führungskräften zuerst einmal Verständnis entgegenzubringen. Wenn sich Menschen für uns seltsam und nicht nachvollziehbar verhalten, kann das große Verunsicherung auslösen. Auch bringt uns das oft mit eigenen Gefühlen, möglicherweise Ängsten, in Verbindung, bei denen sich gerade Führungskräfte manchmal schwertun, wenn sie von sich selbst das Bild haben, alles im Griff haben zu müssen.

Oft kann es entlasten zu erkennen, dass wir uns alle in einem ständigen Kontinuum – zwischen psychisch völlig unbeeinträchtigt über belastet bis behandlungsbedürftig erkrankt – bewegen. Der psychisch auffällige oder kranke Mitarbeiter hat also durchaus auch gesunde Seiten in sich; und wir alle haben andersherum auch Seiten, die mehr oder weniger stark beeinträchtigt sind.

Warum ist es wichtig, in Unternehmen einen besseren Umgang mit psychischen Erkrankungen zu implementieren?

Helga Liebl: Meist gehen Mitarbeitende, vor allem aber Führungskräfte davon aus, dass ein psychisch erkrankter Beschäftigter entweder dauerhaft gestört ist oder wie nach einem Infekt gesund zurückkommt. Hier klären wir auf, dass es eher darum geht, alte Muster zu durchbrechen und neue Lösungsstrategien zu erarbeiten. In einer Klinik kann das nur in der Theorie erfolgen. Am Arbeitsplatz geht es darum, das Gelernte erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Dabei stehe ich allen Beteiligten unterstützend zur Seite. <



SAVE
THE
DATE

HR UND UNSICHERHEIT

ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT JENSEITS DER KLASSISCHEN PLANBARKEIT

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:



Lothar Harings,
Chief Human Resources Officer
Kühne + Nagel



Katharina Rath,
Vorständin Personal
DB Schenker



Marion Rövekamp,
Vorständin Personal und Recht
EWE AG



Frauke von Polier,
Chief People Officer
Viessmann

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



Medienpartner



Mitveranstalter



FACHKRÄFTEMANGEL

Mit Fairness als Arbeitgeber punkten



Fairness ist nicht nur auf dem Fußballplatz gefragt – auch am Arbeitsplatz.

© matimix – stock.adobe.com

Fachkräfte suchen sich mittlerweile vermehrt Arbeitgeber, die fair sind. Doch was macht einen fairen Arbeitgeber aus? Wir sind dem nachgegangen.

Wer in einer Suchmaschine im Internet die Stichworte „Fairness im Job“ eingibt, findet unzählige Feeds dazu. Es gibt zahlreiche Rankings und allerlei Siegel von Unternehmen, die angeblich besonders fair zu ihren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sind.

Ob das die Realität auf dem Arbeitsmarkt abbildet und belegt, dass Deutschland in Sachen Fairness im Job bereits weit vorangeschritten ist,

ist fraglich. Vermutlich dürften viele Unternehmen noch Nachholbedarf haben, wenn es darum geht, mit Fairness zu punkten.

Der aktuelle Stand in Deutschland

Zuallererst ist es für jeden Menschen wichtig, „Fairness“ für sich zu definieren. Jeder Arbeitnehmer, jede Arbeitnehmerin und auch jedes Unternehmen beurteilt das anders und macht Fairness an anderen Punkten fest.

Wird Fairness am Gehalt bemessen? Oder kommt es auf die Work-Life-Balance bzw. die Arbeitszeiten an? Geht es darum, wie nachhaltig das Unternehmen ist oder ob es soziale oder andere Projekte unterstützt? Was ist mit Mitbestimmung,

und wie steht es um die Kollegialität? Werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wertgeschätzt, weiterentwickelt oder „richtig“ befördert? Gibt es Mitarbeitervorteile, die definieren, wie fair ein Unternehmen ist?

„Für viele Mitarbeitende ist es ein Mix aus allem – auf jeden Fall ist es immer subjektiv“, erklärt Alina Zimmermann, Head of People and Culture bei Zenjob. „Sicher ist eines: Fairness ist ein Faktor, der Bewerbern und Bewerberinnen bei der Auswahl ihres Arbeitgebers oder ihrer Arbeitgeberin immer wichtiger wird. Während Jobsuchende vor einigen Jahren vor allem noch auf Gehalt und Namen oder Marke geachtet haben, suchen Fachkräfte nun verstärkt Firmen, die besonders fair sind.“

→



© Zenjob

Alina ZimmermannHead of People and Culture bei
Zenjob

Wertschätzung als erster Schritt zu Fairness

Das Gehalt spielt dabei immer weniger eine Rolle. Wichtiger sind Wertschätzung, Nachhaltigkeit und eine gute Work-Life-Balance. „Oft hören wir in Jobinterviews Fragen nach Arbeitszeiten und danach, wie sich Familie bzw. Privatleben und Beruf vereinbaren lassen. Künftigen Mitarbeitenden werden auch Themen wie Mitarbeitervorteile oder Weiterentwicklung immer wichtiger.“ Besonders die Pandemie hat dieses Denken noch einmal mächtig aufgewirbelt.

Nach Zimmermanns Einschätzung brauchen Mitarbeiter in Zeiten von Home-Office, Home-Schooling und Co. nur noch teilweise feste Arbeitszeiten. Sie führt aus: „Ich finde gut, dass die Entwicklung eher zur Selbstgestaltung der Arbeitszeit tendiert. Das gibt Angestellten die Freiheit, auch sagen zu können, dass sie beispielsweise heute nur sechs Stunden arbeiten und morgen und übermorgen dafür eine Stunde länger. Natürlich ist das aber nicht überall praktikabel“, gibt sie zu bedenken.

Eine kleine Änderung wie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten sollte einen direkten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Meist reichen marginale Schritte, um auch unzufriedene Mitarbeiter wieder motivieren zu können.

Ist ein Arbeitgeber dagegen nicht fair, hat das direkte Auswirkungen auf die Motivation und später auch auf die Produktivität des Teammitglieds. „Das A und O hier ist Wertschätzung“, erklärt Zimmermann. Ob in einem Mitarbeitergespräch oder auch zwischendurch: Jeder, dem Personal unterstellt ist, sollte in der Lage sein, die Arbeit der Angestellten bewerten und wertschätzen zu können.

Auch sei es wichtig, dass Unternehmen auf die Bedürfnisäußerung der Mitarbeitenden eingehen. Gibt es regelmäßige Feedbackgespräche, bei denen der Stand der Arbeit und die Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Vordergrund stehen? Auch hier sollte Wertschätzung eine große Rolle spielen.

Faires Gehalt – aber wie?

Viele Arbeitnehmer verwechseln „Fairness“ mit „Gleichbehandlung“. Doch besonders beim Lohn wird der Unterschied deutlich. Zwei Personen in einem Team, die zwar die gleiche Aufgabe haben, aber einen anderen Grad an Erfahrung mitbringen sowie eine andere Herangehensweise haben, müssen nicht zwingend gleich bezahlt werden. Arbeitet jemand schneller und präziser Aufgaben ab als

ein anderer, kann er auch anders bezahlt werden. Das Geschlecht darf hierbei natürlich keine Rolle spielen.

Auch zum Thema Gehalt hat Alina Zimmermann einen Tipp: „Um Unzufriedenheit zu vermeiden, sollten Gehälter transparent sein.“ Ähnlich wie staatliche Institutionen definieren einige große deutsche Unternehmen ihre Gehaltsspannen für verschiedene Positionen und den Erfahrungsgrad. Mitarbeiter wissen dann, worauf sie sich verlassen können. „So weit müssen Sie aber nicht gehen“, erklärt Zimmermann. „Es reicht oft schon aus, wenn Mitarbeitende wissen, wann eine Gehaltserhöhung möglich ist.“ Daher sollten Arbeitgeber transparent mitteilen, unter welchen Voraussetzungen sie den Lohn erhöhen.

Weniger Verantwortung, mehr Work-Life-Balance

Auch die Entwicklung von Personal ist wichtig. Sie steht, wie der Lohn, für viele Mitarbeiter in direktem Zusammenhang mit Fairness. Auch hier sollte den Angestellten transparent vermittelt werden, wann sie eine Beförderung erwarten können. Möglich ist, Intervalle zu definieren, wann solche Gespräche stattfinden und welche Beförderungen daraus resultieren können. Mitarbeiter können also mit diesen Daten planen. Außerdem können Unternehmen ein System etablieren, das verschiedene Interessen und Karriereziele abdeckt. So ist es denkbar, dass sich Angestellte bewusst entscheiden, ob sie künftig Personal managen möchten oder lieber eine Expertenkarriere auf ihrem Gebiet anstreben und sich in diesem Bereich weiterbilden.

Wie können Unternehmen ein fairer Arbeitgeber werden?

„Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor“, rät Zimmermann und führt aus: „Erarbeiten Sie sich [Strategien](#) gemeinsam mit Ihrem Team, oder fordern Sie Feedback dazu ein. Seien Sie ehrlich, und sagen Sie, dass Sie solche Strukturen einführen möchten. Fragen Sie auch Ihr Team, was es davon hält.“

Schließlich ist es auch wichtig, dass ein Unternehmen nach außen verdeutlicht, was es innen lebt und allen Mitarbeitern, auch Aushilfen oder studentischen Kräften, die gleichen fairen Arbeitsbedingungen und Löhne bietet wie anderen Festangestellten. <

UNTERNEHMENSEINBLICK: SIPGATE

„Nur wer Fehler zulässt, kann besser werden“



Kommunikation –
und damit auch das
Sprechen über Fehler –
sind Erfolgsgeheimnisse
von Sipgate.

© Sipgate.

Der Düsseldorfer Internettelefonieanbieter Sipgate hat eine Erfolgsgeschichte. Was ihn vor rund zehn Jahren aus der eigenen Krise rettete, hilft auch jetzt in der Pandemie.

Die Coronapandemie hat auch ihn ins Home-Office verbannt: Tim Mois, Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens Sipgate, ist an einem Freitagmorgen im März dieses Jahres virtuell in seinem heimischen Arbeitszimmer erreichbar. Er bedauert, dass er derzeit keine Besucher in seinem Unternehmen in der Gladbacher Straße empfangen kann, denn „der Ort hat eine besondere Atmosphäre“, schwärmt Mois.

Trotz dieses Wermutstropfens sieht der Geschäftsführer die Lage seines Unternehmens positiv: „Unsere Methoden funktionieren megagut“, sagt er stolz. Nur durch die Umstrukturierung der Firma vor rund zehn Jahren sei Sipgate so stabil aufgestellt, dass es auch in der jetzigen Krise nicht untergehe. „Beim ersten Lockdown 2020 konnten wir alle sofort ins Home-Office umziehen; das hat vom ersten Tag an geklappt“, blickt Mois zurück. Mit „wir“ meint er sich und immerhin rund 260 Mitarbeiter.

So gut wie heute stand das Unternehmen nicht immer da. Vor rund einem Jahrzehnt, fünf Jahre nach seiner Gründung, rutschte es in eine Krise – trotz vieler Kunden. Das Problem war, so schildert Mois es heute, dass damals aus dem 20-Mann-Betrieb binnen kürzester Zeit ein mittelständisches

Unternehmen mit etwa 70 Mitarbeitern geworden war. Die Strukturen waren dabei nicht mitgewachsen. „Früher hatte jeder mit jedem gesprochen. Das war mit so vielen Mitarbeitern nicht mehr möglich“, erinnert sich der Gründer.

Mois und der zweite Geschäftsführer, Thilo Salmon, waren gezwungen, das Unternehmen radikal umzubauen, um sein Überleben zu sichern. Sie überlegten eine Neuorganisation – weg von hierarchischen Strukturen hin zu agilen – und ließen sich auf diesem Weg von einer Unternehmensberatung unterstützen. „Der Trend kam damals aus den USA“, erinnert sich Mois und ergänzt: „Es war toll, zu sehen, dass andere sich schon genau dieselben Fragen gestellt hatten wie wir und sogar Antworten gefunden hatten. Wir konnten uns so an klaren Handlungsanweisungen orientieren.“

Dann gab es „den einen Montag, an dem alles anders war“. Das Unternehmen stellte auf neue Arbeitsabläufe um. „Es ging viel um grundsätzliche Organisationsformen: Wie arbeiten wir zusammen? Wie organisieren wir uns? Und wie schaffen wir es, eines Tages zufrieden zurückzublicken?“, erklärt Mois. Scrum, eine agile Arbeitsmethode aus der Softwareentwicklung, war damals die Basis. Dabei geht es darum, ein heterogenes Team mit klar verteilten Rollen eine komplexe Aufgabe lösen zu lassen, indem diese in Teilaufgaben zerlegt wird. Sipgate rollte in wenigen Jahren diese Methode auf das ganze Unternehmen aus, „von der Buchhaltung bis zum Küchenteam“.

Die Einführung der neuen Methoden ist laut Mois nicht problematisch gewesen. Schließlich war sie durch die Beratungsfirma vorbereitet. Kritisch wurden vielmehr die ersten Monate danach, denn die Methode erforderte einen Kulturwandel.

Mitarbeiter waren mehr als zuvor in Entscheidungsprozesse involviert; eine transparente Kommunikation im gesamten Team war erforderlich. Jeder Mitarbeiter erhielt mehr Freiheiten und gleichzeitig mehr Verantwortung. Dass die Beschäftigten gelernt haben, Verantwortung zu übernehmen, hat sich erst Anfang des Jahres 2021 wieder gezeigt. Sipgate stieg einen Monat lang auf Sechs-Stunden-Tage um – bei vollem Gehalt. Ziel war, Mitarbeiter in der Coronakrise zu entlasten.

„Das hat gut geklappt: Alle haben sich auf das We- →



© Privat

Kirstin Gründel

Redakteurin HR-Publikationen,
F.A.Z. Business Media GmbH

sentliche konzentriert und so die Arbeit geschafft“, ist Mois' Fazit.

„Zu unserer Kultur gehört auch, schwierige Dinge anzusprechen“, sagt er. Das erfordere viel Kommunikation und Vertrauen, und dieses dürfe nicht „durch ein ungeschicktes Management kaputtgemacht werden.“ Persönlicher Austausch ist auch bei den zweiwöchentlichen Open-Space-Formaten, den sogenannten „Open Fridays“ möglich. Jeder Mitarbeiter kann dafür Themen einbringen, seien es technische Fragen, Investieren für Anfänger, die Herstellung von Brombeerwein oder Reiseberichte. „Viele Themen haben auf den ersten Blick nichts mit der alltäglichen Arbeit zu tun“, gibt Mois zu. Doch sie sind oft richtungweisend.

Weitere entscheidende Punkte der agilen Strukturen sind ein strukturiertes, transparentes Recruiting und ein passendes Gehaltsniveau. Jedes Team organisiert selbst, wen es wann einstellen oder entlassen möchte. Das Gehalt richtet sich nach dem höchsten Ausbildungsabschluss eines Angestellten sowie nach dessen Erfahrung auf dem Arbeitsmarkt. „Seitdem ist es fairer geworden“,

resümiert Mois. Ein weiterer Anhaltspunkt für die Höhe des Gehalts seien Marktgehälter. Aber auch hier ist der Geschäftsführer realistisch und weiß, dass er nicht mit den großen Konzernen mithalten kann. Er punktet vielmehr über Incentives und Arbeitsklima. Das bestätigen Kandidaten, die gerade das als Hauptgrund für ihre Bewerbung bei Sipgate angeben.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Mois bedauert, dass nicht mehr Unternehmen „seine“ Kultur leben. „Ich merke immer wieder bei neuen Mitarbeitern, die aus anderen Unternehmen kommen, dass sie von einer anderen Kultur geprägt sind, die Fehler nicht zulässt.“ Doch nur durch das Erkennen, Benennen und auch Machen von Fehlern könnten Prozesse und Produkte verbessert werden. Daraus ergibt sich auch Mois' wichtigster Wunsch für die Zukunft: „Wir wollen innovative neue Produkte entwickeln, die die besten für die Kunden sind.“ <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

ZUKUNFT PERSONAL

**DIGITAL EXPERIENCE
SPRING EDITION**

03 - 07 MAY 2021

REGISTER NOW

FOR FREE

www.zukunft-personal.com

**MEET ME AT
#ZPDX**

OFFBOARDING

„Time to say goodbye“ – aber strukturiert



Unternehmen sollten das Offboarding genauso vorbereiten wie das Onboarding.

© ASDF – stock.adobe.com

Man sieht sich immer zweimal im Leben. Das Ende eines Arbeitsverhältnisses bedeutet somit nicht automatisch für immer das Ende der Zusammenarbeit. Unternehmen sollten daher ihr Offboarding gut strukturieren.

Verlässt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin das Unternehmen, ist das selten schön. Die Gründe dafür können vielfältig sein: ein Wunsch nach Veränderung, ein attraktives Jobangebot, der Wechsel in den Ruhestand, betriebsbedingte Entlassungen. Im schlimmsten Fall führt ein Konflikt zur Trennung.

Jede Situation bringt ihre eigenen Herausforderungen mit sich. Dennoch gibt es Aufgaben, die bei jedem Offboarding erledigt werden müssen. „Viele der Aufgaben laufen parallel und sind oft herausfordernd für alle Beteiligten“, weiß Daniela Poost aus dem Team People & Culture bei d.vinci. „Am allerwichtigsten sind Transparenz und Ehrlichkeit – damit sind Unternehmen bereits auf einem guten Weg, dem austretenden Teammitglied ein gutes Offboarding zu ermöglichen.“

Keine zweite Chance für den letzten Eindruck

Das Offboarding oder Exitmanagement ist deswegen so wichtig, weil der letzte Eindruck häufig

besonders prägend ist. „Ein strukturierter, guter Austritt hinterlässt bei allen Beteiligten ein gutes Gefühl, lässt keine Fragen offen und keine Unsicherheiten zurück und sorgt für einen geordneten Wissenstransfer“, führt Poost aus. Wenn das gelingt, denkt eine ausscheidende Arbeitskraft auch in Zukunft gern an das Unternehmen zurück und spricht positiv darüber. Somit zahlt das Exitmanagement auf die Arbeitgebermarke ein. Zudem kann es Rechtsstreitigkeiten vorbeugen.

Genauso wie für den ersten Eindruck gibt es auch für den letzten Eindruck keine zweite Chance. Deswegen ist es sinnvoll, dass Führungskräfte und HR-Verantwortliche neben dem Onboarding auch Prozesse für das Offboarding entwickeln und die →



© d.vinci

Nina Rahn

Geschäftsführerin bei d.vinci

ses gut strukturieren. Das Exitmanagement lässt sich – grob dargestellt – in drei Aktivitätsfelder unterteilen, die sich teilweise überschneiden:

- > das Austrittsgespräch,
- > das administrative Offboarding und
- > das emotionale Offboarding.

1. Austrittsgespräch: respektvoll und klärend

Häufig leitet das Austrittsgespräch den Offboarding-Prozess ein. Läuft es gut, ist es für beide Seiten wertvoll: Es kann wichtige Informationen liefern, einen Blick hinter die Kulissen gewähren, offene Fragen klären und ein wertschätzendes Gefühl hinterlassen.

Um das Gespräch zu strukturieren und erfolgreich zu gestalten, ist es sinnvoll, dass Teamleader und HR-Verantwortliche einen Leitfaden vorbereiten. Was möchten sie von der scheidenden Arbeitskraft erfahren? Was wollen sie dem Teammitglied mitgeben?

„Gleichzeitig ist es auch eine Möglichkeit, sich ehrliches Feedback einzuholen. Führungskräfte und HR sollten deswegen im Austrittsgespräch einen sicheren Raum schaffen und verdeutlichen, dass das Feedback weder gegen die Arbeitskraft noch gegen das Team verwendet wird“, so Poost. Falls gewünscht, kann in dem Gespräch der Grundstein für die künftige Kontaktpflege gelegt werden.

2. Administratives Offboarding: Kündigungsbestätigung und Co.

Auch organisatorisch ist einiges zu bedenken, wenn ein Arbeitnehmer das Unternehmen verlässt. Folgende Checkliste hilft Führungskräften und HR-Verantwortlichen, in dem gesamten Prozess den Überblick zu behalten:

- Kündigungsbestätigung übergeben
- Urlaubsanspruch prüfen und letzten Arbeitstag feststellen
- finanzielle Ansprüche prüfen
- gegebenenfalls an Geheimhaltungserklärung erinnern
- Verträge und Abonnements, die auf die Arbeitskraft laufen, auf den Nachfolger übertragen
- beim Bundeszentralamt für Steuern abmelden
- Arbeitszeugnis vorbereiten
- Unterlagen und Arbeitsmaterial einsammeln (Laptop, Diensthandy etc.) und, wenn vorhanden, die Übergabe des Dienstwagens klären
- Datenschutzaspekte beachten (z.B. Erwähnung oder Foto auf Firmenwebsites)

- Zugänge löschen und gemeinsam genutzte Passwörter ändern
- Wissenstransfer gewährleisten
- Nachbesetzung planen
- automatische E-Mail-Anwort, die neuen oder Ersatz-Ansprechpartner benennt
- gegebenenfalls austretende Angestellte in ein Alumninetzwerk überführen

3. Emotionales Offboarding: Verabschiedung, Übergabe und letzter Arbeitstag

Nach dem Austrittsgespräch mit dem scheidenden Teammitglied sollte die Führungskraft das Team und die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen informieren.

Ebenfalls gilt es, den Austritt offen an Geschäftspartner und Kunden zu kommunizieren und eine Übergabe vorzubereiten. „Diese Transparenz inner- und außerhalb des Unternehmens beugt Missverständnissen und Gerüchten vor“, erklärt Daniela Poost.

Zudem löse der Weggang eines Teammitgliedes bei den verbleibenden Kollegen häufig Fragen und Unsicherheiten aus. Das lässt sich mit einer frühzeitigen Kommunikation vermeiden.

Auch für die austretende Arbeitskraft sind die letzten Arbeitstage oder -wochen emotional wichtig. Um dem Team einen persönlichen Abschied zu ermöglichen, rät Daniela Poost, einen Ausstand zu planen: „Führungskräfte und Teams sollten sich Zeit für einen gemeinsamen Ausklang nehmen. Dazu eignen sich zum Beispiel ein gemeinsames Essen oder auch ein Umtrunk nach Feierabend.“ Dies lässt sich auch virtuell organisieren. Ein kleines Abschiedsgeschenk rundet die Verabschiedung ab.

Grundgerüst für individuelle Gestaltung

Mit Hilfe der genannten Punkte können Unternehmen ein Grundgerüst für ihren Offboarding-Prozess bauen. Diesen Rahmen gilt es – je nach Situation – individuell zu füllen. „Gerade bei problematischen Situationen wie betriebsbedingten Kündigungen oder Konflikten ist Feingefühl gefragt“, gibt Poost zu bedenken. Bei Bedarf sollte das Unternehmen Unterstützungsangebote bieten oder eine Mediation in Anspruch nehmen. Ein professionelles, gut vorbereitetes Offboarding kann helfen, den Abschluss positiv zu gestalten. <



DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2021

HR-Macher gesucht!

Sie haben ein großartiges HR-Projekt vorzuweisen,
mit dem Sie in Ihren Unternehmen erfolgreich neue Wege gegangen sind?

Dann suchen wir Sie!

Bewerben Sie sich jetzt beim **Deutschen Personalwirtschaftspreis**
um den Titel **HR-Macher 2021** in einer von sechs Kategorien.

**Werden Sie Teil vom #DPP und zeigen Sie der HR-Welt,
was Sie geleistet haben.**

Die verlängerte Bewerbungsphase endet am 31. Mai 2021.

Alle Informationen unter **deutscher-personalwirtschaftspreis.de**

Partner:




Veranstalter:

Personalwirtschaft



DIGITALISIERUNG

HR-Software als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kanzleien



Mitarbeiterdaten an die Steuerkanzlei übermitteln – kein Problem mit einer HR-Software.

Der digitale Datenaustausch zwischen Unternehmen und Steuerberatern ist längst Standard, funktioniert dennoch oft nicht reibungslos. Doch es gibt entsprechende HR-Softwarelösungen. Steuerkanzleien und deren Mandanten sollten jetzt umstellen.

Elmar Kornfeld steht vor einem Problem. Es ist Monatsende, und der 46 Jahre alte Buchhalter soll die Gehälter des Mittelstandsunternehmens Seiffrath GmbH abrechnen. Die Seiffrath GmbH ist Mandant der Steuerkanzlei, für die Kornfeld arbeitet. Das

Problem ist, dass die übermittelten Daten unvollständig sind. Kornfeld hat es mehrmals überprüft. In der Excel-Liste fehlen die lohnrelevanten Daten von vier Mitarbeitern von Seiffrath.

In diesem Fall gibt es nur eine Lösung: Buchhalter Elmar Kornfeld muss den ohnehin schon aufwendigen Prozess weiter in die Länge ziehen und seinen Ansprechpartner bei Seiffrath bitten, die Excel-Tabelle mit den Lohnangaben erneut zu übermitteln. Dieses Mal bitte korrekt und vollständig.

In zahlreichen deutschen Steuerberatungen und Kanzleien ist das, was Elmar Kornfeld erlebt, bitterer Alltag. Unvollständige Angaben, unkorrekte Werte, fehlerhafte Übermittlungen, fehlende

Daten. Damit bekommen es Steuerexperten und Lohnbuchhalter in Deutschland fast täglich zu tun. Der Buchhalter Kornfeld in unserem obigem Beispiel ist zwar fiktiv. Der manuelle Aufwand, den er regelmäßig betreiben muss, um zuverlässige Lohnabrechnungen zu erstellen, ist dagegen nur allzu real.

Steuern und Stammdaten – eine Herausforderung

Das Thema Steuern würden die meisten Menschen am liebsten vermeiden. Nicht nur Privatpersonen, die jedes Jahr mühselig ihre Steuererklärung machen. Auch Verantwortliche in Unternehmen würden das Thema Steuern gern umschiffen. →



© HRworks

Oliver Jeges

HRworks

Und das tun sie auch fleißig: Zahlreiche mittelständische Unternehmen lagern ihre Lohnabrechnung oder gar ihre gesamte Buchhaltung an externe Dienstleister aus. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Etwa weil Unternehmen professionelle Unterstützung bei der Abrechnung benötigen, denn kompetente Mitarbeiter auf diesem Gebiet sind nicht einfach zu finden.

Ein weiterer Grund: Firmen fehlt oft schlichtweg die Zeit für die Lohnabrechnung, weswegen sie die Buchhaltung outsourcen, um sich verstärkt auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können.

Digitale Workflows sind gefragt

Damit aber die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Dienstleistern funktioniert, braucht es digitale Workflows. Nicht nur das. Zwischen Kanzleien und deren Mandanten muss der Austausch von lohnrelevanten Informationen wie Stammdaten und Bewegungsdaten sichergestellt sein. Werden nämlich Lohnabrechnungsdaten unvollständig übermittelt, führt dies zu Fehlern in der Entgeltabrechnung.

Für Sandra Weigert, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Weigert + Kunde, steht fest, dass es heute grundsätzlich im deutschen Mittelstand gut funktionierende digitale Workflows zwischen Unternehmen und Kanzleien gibt. Weigert, die sich auf Benchmarking in Steuerkanzleien spezialisiert hat, schränkt jedoch ein: „Voraussetzung dafür ist zum einen der Digitalisierungsgrad innerhalb der Steuerkanzlei. Zum anderen ist auch der Digitalisierungsstand beim Mandanten entscheidend.“

Dabei wirken bei der Digitalisierung oft die externen Dienstleister als „Anstupser“ in den deutschen Mittelstand hinein. Weigert erklärt: „Aus unseren Benchmarkingkanzleien können wir berichten, dass die Mitarbeiter die digitalen Workflows bevorzugen und deshalb auch die Umstellung bei den Mandanten forcieren. Erst neulich hat ein Teilnehmer berichtet, dass seine Kanzlei in den vergangenen Monaten 70 Schnittstellen bei Mandanten realisiert habe – und das war nur im Bereich Lohn.“

Die schlimmste Konstellation sei es, so Weigert, wenn der Mandant digital arbeiten wolle, sein Steuerberater allerdings digital nicht mithalten könne. Leider gebe es in der Branche immer wieder Fälle, weshalb Mandanten genau aus diesem Grund zu Kanzleien wechselten, die digital besser aufgestellt sind.

Software und Schnittstellen sind entscheidend

Bei der arbeitsteiligen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Steuerbüros kommt es also auf digitale Augenhöhe an. Dabei sorgen vor allem Schnittstellen für durchgängige Prozesse zwischen den Parteien. So kann etwa für die Lohn- und Gehaltsabrechnung eine geeignete HR-Software via Standardschnittstelle an Lohnbuchhaltungsprogramme angedockt werden.

Kanzleiexpertin Sandra Weigert führt dazu aus: „Beim Einsatz von HR Software geht es vor allem um die Bereitstellung digitaler Informationen vom Mandanten an die Kanzlei. Bei vielen HR-Programmen können Kanzleien auf bestimmte Bereiche der HR-Software zugreifen und ersparen dem Mandanten somit Aufwand zur Doppelerfassung oder -übermittlung.“

Schließlich haben beide Seiten ein Interesse an weniger Aufwand.

- Mittelständische Unternehmen können sich durch den automatischen Export der abrechnungsrelevanten Lohndaten wieder vermehrt ihren strategischen und wertschöpfenden Aufgaben widmen.
- Kanzleien und Steuerbüros wiederum arbeiten durch die nahtlose Integration effizienter und erhalten dadurch womöglich die Chance, mehr Mandanten zu bedienen.

Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen sorgen also sowohl unternehmensseitig als auch bei Lohnsteuerbüros für eine höhere Prozessqualität.

Würde Elmar Kornfeld so arbeiten können, also statt handgemachter Excel-Tabellen die Daten über eine Standardschnittstelle zur Verfügung gestellt bekommen, hieße das für ihn: kürzere Kommunikationswege, bessere Datenqualität und optimierte Arbeitsabläufe.

Und weil Kornfeld den Mehrwert erkannt hat, den HR-Software bei seinen Mandanten stiftet, hat er in seiner Kanzlei nun ebenfalls die Einführung einer HR-Software angeregt. <

info@faz-personaljournal.de

RECHTLICHER HINTERGRUND: BAV

Betriebliche Altersvorsorge: Haftung von Arbeitgebern bei Leistungskürzungen



Rentner können Forderungen aus Leistungskürzungen von Pensionskassen bei Arbeitgebern geltend machen.

© Studio Romantic – stock.adobe.com

Geraten Pensionskassen in Schieflage und kürzen ihre Leistungen, können Rentner die Fehlbeträge von ihren früheren Arbeitgebern verlangen.

Einige Pensionskassen sind in den vergangenen Jahren in finanzielle Schieflage geraten. Betroffen sind hiervon beispielsweise die Kölner Pensionskasse, die Deutsche Steuerberater Versicherung und Caritas. So wies die Bilanz der Kölner Pensionskasse 2017 einen Fehlbetrag in zweistelliger Millionenhöhe aus.

Die Gründe für die wirtschaftliche Schieflage sind vielfältig, liegen aber auch an dem Niedrigzinsniveau und dem höheren Lebensalter der Versicherten.

Leistungskürzungen der Pensionskassen

Um die eigene Existenz zu sichern, musste beispielsweise die Kölner Pensionskasse von ihrer Sanierungsklausel Gebrauch machen. Sie hat Leis-

tungen herabgesetzt, so dass Rentner geringere Leistungen bekommen als zugesagt.

Das alles bleibt nicht folgenlos. Die BaFin hat der Kölner Pensionskasse zwischenzeitlich untersagt, neue Verträge abzuschließen, bestehende Verträge zu erhöhen und neue Mitglieder aufzunehmen. Arbeitgeber können die Leistungskürzungen bis jetzt noch nicht durch zusätzliche Beiträge in die bestehenden Versicherungsverträge ausgleichen. Eine Änderung hierzu ist allerdings geplant.

Die Leistungskürzungen haben für Arbeitnehmer zur Folge, dass sie weniger aus der Pensionskasse ausgezahlt bekommen, als sie es im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) mit dem Arbeitgeber vereinbart haben.

Haftung der Arbeitgeber

Für diesen Fehlbetrag haftet der Arbeitgeber, obwohl er durch die Zahlungen an die Pensionskasse seinen Beitrag zur betrieblichen Altersvorsorge des Arbeitnehmers bereits geleistet hat. § 1 I Satz 3 Betriebsrentengesetz (BetrAVG) bestimmt, dass der Arbeitgeber auch dann für die zugesagte Leis-

tung haftet, wenn er die betriebliche Altersvorsorge über einen Dritten durchführt.

Von dieser gesetzlichen Durchgriffshaftung kann sich der Arbeitgeber nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) auch nicht dadurch befreien, dass er bei der Versorgungszusage ausdrücklich auf die Satzung der Pensionskasse und damit auf die Möglichkeit der Leistungsreduzierung hingewiesen hat. Laut BAG wird die Sanierungsklausel nicht Bestandteil der Versorgungszusage an den Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber ist danach in der Pflicht, die Differenz zwischen der zugesagten Leistung und der herabgesetzten Leistung der Pensionskasse selbst zu übernehmen.

Höhe des Anspruchs gegen Arbeitgeber

Die Subsidiärhaftung des Arbeitgebers beschränkt sich auf den Fehlbetrag, also auf die Reduktion der ursprünglich von der Pensionskasse zu erbringenden Leistung. Eine Anpassungsprüfung nach Verbraucherpreisindex gemäß § 16 III Ziffer 2 BetrAVG erfolgt nicht, sofern von der Pensionskasse die dort genannten Voraussetzungen erfüllt sind. →



© Privat

Esther Beckhove, MBL
 Fachanwältin für Arbeitsrecht
 Master of Business Law

Besteuerung/Abgaben

Mit einem Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 19.02.2020 wurde klargestellt, dass es sich bei den vom Arbeitgeber zu erbringenden Leistungen um nachträglichen Arbeitslohn handelt, der gemäß § 19 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 EStG zu besteuern ist. Auch sind anfallende Sozialabgaben vom Arbeitgeber abzuziehen und weiterzuleiten.

- > Verkauf „garantierter“ Renten oder im Vergleich höherer Garantiezinsen
- > Expertenhaftung der bAV-Spezialisten, wenn persönliches Vertrauen in Anspruch genommen wurde
- > Hinweis der Vermittler bzw. Vertreter auf die BaFin-Aufsicht und Genehmigung bei regulierter Pensionskasse

Lebensnachweise

Wenn Arbeitgeber Leistungen zahlen, sollte regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) ein Lebensnachweis angefordert bzw. vom Arbeitnehmer erbracht werden, um sicherzustellen, dass die Zahlungsvoraussetzungen noch erfüllt sind

Arbeitgeberwechsel

Wechselt der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz und hat bereits eine Vereinbarung über eine betriebliche Altersvorsorge, wird der neue Arbeitgeber den bereits laufenden Vertrag oft übernehmen.

Die Ausfallhaftung trifft nur den letzten Arbeitgeber. Eine Teilhaftung des vorhergehenden Arbeitgebers wird in der Regel ausscheiden. Es gilt: „Den Letzten beißen die Hunde.“

Insolvenzschutz

Der Pensionssicherungsverein auf Gegenseitigkeit (PSVaG) springt ein, wenn der Arbeitgeber als Träger und Finanzierer der Betriebsrenten insolvent wird und ausfällt. Die PSVaG zahlt nicht, wenn die Pensionskasse in Schieflage geraten ist.

Ob eine Haftung der Pensionskasse, des Vermittlers oder des Beraters in Betracht kommt, wird für den „letzten“ Arbeitgeber in diesem Fall noch schwerer zu beweisen sein, ist er doch auf Mithilfe und Überlassung der Beweismittel des „abschließenden“ Arbeitgebers angewiesen.

Bisher sah der Gesetzgeber keine Notwendigkeit, über Pensionskassen durchgeführte Zusagen des Arbeitgebers von der Insolvenzsicherung erfassen zu lassen.

Steht dem alten Arbeitgeber ein Anspruch zu, hätte der neue Arbeitgeber einen Anspruch darauf, dass ihm der Schadensersatzanspruch vom „abschließenden“ Arbeitgeber abgetreten wird.

Diese Regelung hat der deutsche Gesetzgeber auf Grundlage einer europäischen Richtlinie (2008/94/EU) in §§ 7, 8 BetrAVG geändert. Aufgrund der wirtschaftlichen Schieflage mehrerer Pensionskassen und der Haftung des Arbeitgebers hat der Gesetzgeber entschieden, die Insolvenzsicherungspflicht für solche Betriebsrentenzusagen einzuführen, die über regulierte Pensionskassen durchgeführt werden.

Verjährung

Grundsätzlich verjähren Ansprüche gegen Vermittler, Berater oder die Pensionskasse jeweils in drei Jahren, beginnend mit dem Schluss des Jahres, in dem sie fällig geworden sind.

Der Arbeitgeber muss also nicht nur für den Fehlbetrag einspringen, sondern die in Zukunft fällig werdenden Beträge auch gegen Insolvenz schützen.

Rentner

Haben Rentner den Differenzbetrag noch nicht bei ihrem Arbeitgeber geltend gemacht, sollten sie selbst etwaige Ansprüche prüfen. Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, die Rentner auf ihre Subsidiaritätshaftung hinzuweisen. Es handelt sich vielmehr um eine „Holschuld“.

Schadensersatzansprüche der Arbeitgeber

Es stellt sich die Frage, ob Arbeitgeber Schadensersatzansprüche geltend machen können.

Schadensersatzansprüche gegen den damaligen Berater oder Vertreter der Pensionskasse könnten sich aus den folgenden Gesichtspunkten ergeben:

Die Ansprüche unterliegen der dreijährigen Verjährung (§ 18a BetrAVG). Auf eine etwaige kurze Ausschlussfrist im Arbeitsvertrag kann sich der Arbeitgeber laut Rechtsprechung des Landesarbeitsgerichts nicht berufen. Sie gilt nicht für Ansprüche aus einer betrieblichen Altersvorsorge (siehe hierzu LAG Köln, Urteil vom 08.03.2015, Az: 12 Sa 689/15).

- > Verstoß gegen Informationspflichten nach dem Versicherungsaufsichtsgesetz
- > falsche Zusagen zur betrieblichen Altersvorsorge bei Vertragsschluss
- > unerlaubte Rechtsberatung



© Haufe

Joachim Gutmann

ist Autor und Herausgeber des hier vorgestellten Buchs und Senior Consultant bei GLC Glücksburg Consulting.

REZENSION

New Work trifft New Normal: was bestehen bleibt

Viele Entwicklungen hat die Coronapandemie angestoßen. Manche könnten wieder rückgängig gemacht werden. Aber sollen sie das auch? – Ein neues Buch sucht Antworten.

Was steht im Buch drin?

Herausgeber und Autor Joachim Gutmann hat das Buch aufgrund der Veränderungen durch die Coronapandemie geschrieben. Gemeinsam mit Experten aus Wissenschaft, Forschung, Beratung und Unternehmenspraxis untersucht er, welche Auswirkungen die Pandemie auf Unternehmen und das Arbeiten im Allgemeinen hat. Dabei beleuchtet er vier Bereiche: Führung, Unternehmenskultur einschließlich Kommunikation, Organisation und Gesundheit.

In den einzelnen Kapiteln greifen die Autoren New-Work-Methoden auf, die durch die aktuelle Krisensituation vorangetrieben wurden und die die neue Normalität ausmachen.

Was will uns der Autor damit sagen?

Gutmann versucht, aus den Erfahrungen mit der Krise mögliche Trends abzuleiten, die zu neuen zukunftsweisenden Arbeitsmethoden führen können. Vieles hat sich geändert. Es gibt Einschränkungen, aber auch Fortschritte im unternehmerischen Umfeld. Viele Trends hat die Krise beschleunigt. Dazu zählen organisatorische und technologische Veränderungen ebenso wie neue Wertesysteme und veränderte Prioritäten. Die zentrale Frage des

Buchs ist, ob die neue Normalität Bestand hat oder ob der Wandel rückgängig gemacht werden sollte.

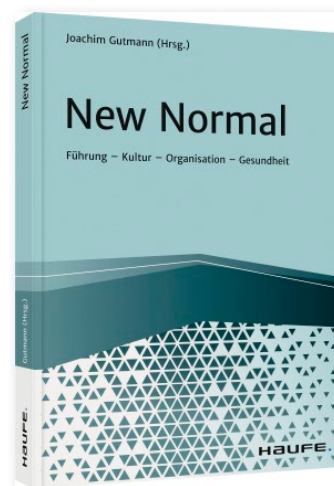
Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Gutmann ruft Führungskräfte und Mitarbeiter auf, die Coronakrise als Chance zu nutzen. Der Change, den die Krise vorangetrieben hat, bietet gesellschaftliche und unternehmerische Chancen, in eine digitalisierte Arbeitswelt durchzustarten.

Nach Gutmanns Einschätzung haben viele Unternehmen bereits Geschmack am New Normal gefunden. Dennoch wartet auf Führungskräfte und HR-Verantwortliche mit der Rückkehr der Mitarbeiter an den Arbeitsplatz jede Menge Arbeit. Damit diese Rückkehr keine Reise in die Vergangenheit wird, sollten Unternehmen jetzt schon überlegen, wie sie die neue Normalität zukunftsweisend gestalten können.

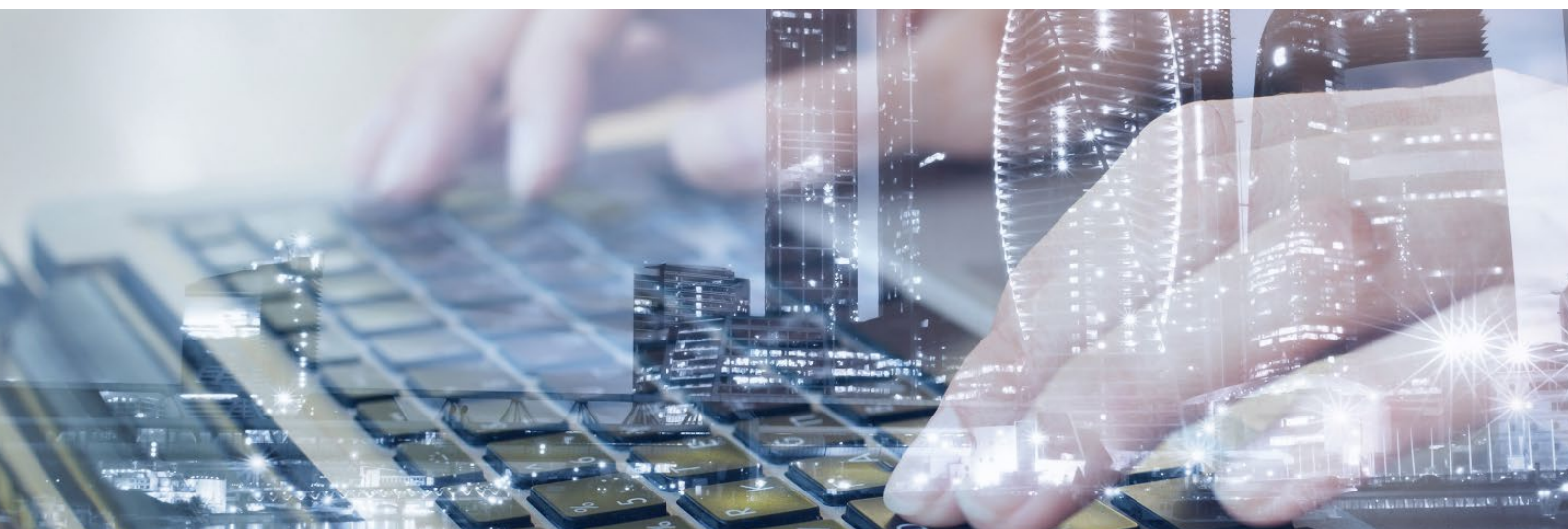
Dazu regen Gutmann und seine Mitautoren in den kurzweiligen und gut lesbaren Kapiteln an. Sie geben Impulse für eine veränderte Führungskultur, für virtualisierte Organisationen, für die neue Rolle von Büros als Arbeitsorte, kurz: für die weitere Digitalisierung der Arbeitsprozesse in Unternehmen.

info@faz-personaljournal.de



© Haufe

Joachim Gutmann:
New Normal:
Führung – Kultur – Organisation –
Gesundheit
 Verlag Haufe
 ISBN: 978-3-648-14932-4
 178 Seiten
 EUR 39,95



© 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

Redaktion:

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

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger,
E-Mail: christian.augsburger@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.

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