

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Talent- entwicklung

DIE BMW GROUP
VERRÄT DEN ERFOLG
HINTER IHRER
QUALIFIZIERUNGS-
OFFENSIVE

Talentsuche

Digitales Recruiting ist
wichtiger denn je

Elektromobilität

So besteuern Unternehmen
Ladeinfrastruktur richtig

Mitarbeiterfluktuation

Wie Unternehmen Kündi-
gungen vorbeugen können

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

endlich: Der Frühling beginnt, die Sonne scheint wieder öfter; viele Coronaregeln konnten aufgehoben werden. Nachdem die Pandemie uns seit mehr als zwei Jahren in Atem hält, scheinen wir jetzt ein wenig durchatmen zu können. Wer weiß, wie lange.

Wir alle haben aus der Pandemie auch Learnings mitgenommen, sei es beim hybriden Führen, beim mobilen Arbeiten, beim Teamzusammenhalt auf Distanz oder auch im digitalen Recruiting.

Das Recruiting wird in vielen Unternehmen auch nach der Pandemie – zum Teil – digital bleiben. Was es dabei zu beachten gilt, beleuchten wir in dieser neuen Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals.

Zudem haben wir für Sie viele Tipps zu aktuellen Themen zusammengestellt. Unter anderem geht es darum, wie Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und in Zeiten von Fachkräftemangel Talente binden können – ein Thema, das viele Personalabteilungen umtreibt.

Das Employer-Branding haben auch die BMW Group mit ihrer Qualifizierungsoffensive sowie

der mittelständische Maschinenbauer Wenzel aus dem bayerischen Wiesthal mit seinem neuen Arbeitszeitmodell im Blick. Beide Unternehmen geben im vorliegenden Magazin Einblicke in ihre Unternehmenspraxis.

Darüber hinaus finden Sie in dieser Ausgabe Antworten auf hochspannende Fragen wie die folgenden: Welche arbeitsrechtlichen Vorhaben hat die neue Bundesregierung, und was könnte das für Unternehmen bedeuten? Wie können Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter – spielerisch – fördern? Was müssen Fuhrparkmanager bei der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge steuerlich beachten? Wie kann HR die Potentiale nutzen, die in Berufsrückkehrern schlummern? Und: Wie können Unternehmen ihre Talente mental stärken und unterstützen?

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

Kirstin Gründel
Redakteurin F.A.Z.-Personaljournal

Editorial	2
Kurz & knapp Neues aus der HR-Welt	4
Arbeitsrecht Respekt, Chancen, soziale Sicherheit – arbeitsrechtliche Vorhaben der Bundesregierung	6
Talentsuche Digitales Recruiting – wichtiger als je zuvor	9
Betriebliches Gesundheitsmanagement Mentale Gesundheit ist keine Privatsache mehr	11
Talententwicklung Weiterbildung als Chance für Berufsrückkehrer und Unternehmen	13
Titelthema: Talententwicklung Kompetenzbedarfe systematisch feststellen – Qualifizierungsoffensive bei BMW	16
Arbeitszeit 4-Tage-Woche in der Produktion: positive Bilanz beim Maschinenbauer Wenzel	18
Mobilität Ladesäulen: Was Unternehmen beachten sollten	20
Mitarbeiterbindung Wer Fluktuation vorbeugen möchte, muss die Ursachen kennen	24
Talententwicklung Upskilling – ein wichtiger Hebel in der Digitalisierung	26
Rezension In vier Schritten zu einer Kulturveränderung im Unternehmen	28
Impressum	29



Arbeitszeit

Beim Maschinenbauer Wenzel arbeiten die Mitarbeiter nur vier Tage pro Woche.



© Fokussiert - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Kluft zwischen Benefits und Mitarbeiterwünschen

Die Benefits, die deutsche Arbeitgeber ihren Belegschaften anbieten, gehen oft an deren Bedürfnissen vorbei. Das ist das Ergebnis einer [Studie](#), für die das HR-Start-up voio und das Arbeitgeberbewertungsportal kununu 1.500 Arbeitnehmer befragt haben. Nach den Studienergebnissen ist die betriebliche Altersvorsorge (bAV) derzeit die gängigste Zusatzleistung in deutschen Unternehmen. Auf den weiteren Plätzen folgen Impfangebote, Leistungen in der Betriebskantine, Rabatte für Mitarbeiter, Jobtickets sowie kostenlose Obstkörbe.

Die Talente wünschen sich jedoch Zusatzleistungen für Familie und Work-Life-Balance. Auf den weiteren Plätzen folgen – wenn auch mit großem Abstand – Mobilitätsangebote sowie Gutscheine und Rabatte, Benefits für Gesundheit sowie rund um Finanzen und Recht. Arbeitgeber in Deutschland stellen ihren Mitarbeitern rund 1.000 Euro jährlich für Benefits zur Verfügung. <

Gender-Pay-Gap noch immer groß

Noch immer erhalten Frauen in Deutschland nicht so viel Gehalt wie ihre männlichen Kollegen. Laut Statistischem Bundesamt lag ihre Vergütung im Jahr 2021 rund 18 Prozent unter der der Männer. Europaweit liegt die geschlechtsspezifische Gehaltslücke, das sogenannte Gender-Pay-Gap, bei rund 14 Prozent.

Auch wenn Unternehmen meinen, Ungleichheiten ausgemerzt zu haben, sind diese oft noch vorhanden und tief in den Unternehmensstrukturen verwurzelt.

Doch das Thema Lohngerechtigkeit gewinnt infolge der Pandemie an Relevanz. Um Lohnungleichheiten aufzudecken, können Unternehmen mit Hilfe eines Tools eine [Equal-Pay-Analyse](#) durchführen. Dieses kann geschlechtsspezifische Lohnungleichheit, aber auch Ungleichheiten aufgrund anderer Faktoren wie Alter, Jobfamilie und Betriebszugehörigkeit, objektiv messen. <

Fehlende Kompetenzen bei HR-Nachwuchskräften

Personalabteilungen in Deutschland finden zwar noch genügend Nachwuchstalente für ihren eigenen Bereich. Allerdings haben diese nicht immer die passenden Kompetenzen. Das hat die Personalberatung HR Blue in einer Studie herausgefunden. Für die Umfrage hat das Unternehmen rund 300 Entscheiderinnen und Entscheider im Personalbereich befragt.

Ein Problem des Nachwuchsmangels ist, dass in vielen Unternehmen Karrierepfade, anhand derer Talente im Unternehmen aufsteigen können, fehlen. Das ist insbesondere im HR-Bereich der Fall, wie die Studienergebnisse belegen. Demnach hat nur etwa jedes achte Unternehmen (13 Prozent der Befragten), eine Beschreibung der HR-Laufbahn im Unternehmen. Zudem gibt es vielfach veraltete Jobprofile. Diese sollten Unternehmen überprüfen und an die neuen Kompetenzanforderungen anpassen. <

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

REPUBLIC
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

ARBEITSRECHT

Respekt, Chancen, soziale Sicherheit – arbeitsrechtliche Vorhaben der Bundesregierung



© Ingo Bartussek - stock.adobe.com

Die erste Ampelkoalition auf Bundes-ebene hat am 24. November 2021 ihren Koalitionsvertrag „Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit“ der Öffentlichkeit vorge stellt. In einem Kapitel mit der Überschrift „Respekt, Chancen und soziale Sicherheit in der modernen Arbeitswelt“ stellt die neue Bundesregierung ihre Vorhaben für den arbeitsrechtlichen Bereich vor. Sie plant viele Neuerungen, von denen wir Ihnen ausgewählte Vorhaben im Folgenden vorstellen.

> Mindestlohn und Minijob

Die Bundesregierung hat sich vorgenommen, den Mindestlohn auf 12 Euro pro Stunde zu erhöhen. Dieses Vorhaben wird bereits umgesetzt. Im Februar 2022 hat das Bundeskabinett einen Gesetzentwurf verabschiedet, nach dem der Mindestlohn zum 1. Oktober 2022 auf 12 Euro pro Stunde (der

zeit 9,82 Euro) sowie die Entgeltgrenze für einen sozialversicherungs- und steuerfreien Minijob auf 520 Euro (derzeit 450 Euro) steigen.

Die Erhöhung des Mindestlohns ist im Vergleich zu den bisherigen Anpassungen ein erheblicher Sprung und wird viele Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

> Arbeitszeit

Es sollen Modelle flexibler Arbeitszeit ermöglicht werden. Dabei wird am Grundsatz des 8-Stunden-Tages nach dem Arbeitszeitgesetz festgehalten. Es soll aber „Experimentierräume“ geben, so dass auf Basis von Tarifverträgen oder durch Betriebsvereinbarungen von der Tageshöchstarbeitszeit abgewichen oder die Arbeitszeit insgesamt flexibler gestaltet werden kann. Der Anpassungsbedarf des Arbeitszeitrechts nach dem Urteil des EuGH aus dem Jahr 2019 zur Arbeitszeiterfassung wird überprüft. Es sollen aber weiterhin Modelle flexibler Arbeitszeit, etwa Vertrauensarbeitszeit, möglich sein.

Inwieweit durch dieses Vorhaben tatsächlich eine in der gesamten Arbeitswelt wünschenswerte Flexibilität eintritt, bleibt abzuwarten. Insbesondere das explizite Festhalten an einem 8-Stunden-Tag könnte einer wirklich flexiblen Arbeitsteilung entgegenstehen und ist nicht zwingend, da insbesondere die europarechtliche Arbeitszeitrichtlinie nicht auf eine tägliche, sondern eine wöchentliche Höchstarbeitszeit abstellt.

> Homeoffice und mobiles Arbeiten

Homeoffice soll als eine Möglichkeit der mobilen Arbeit von der Telearbeit abgegrenzt werden und damit nicht mehr dem Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung unterliegen. Relativ unverbindlich ist im Koalitionsvertrag formuliert, dass zur Gestaltung des Homeoffice im Dialog mit allen Beteiligten sachgerechte und flexible Lösungen erarbeitet werden sollen. Beschäftigte in geeigneten Tätigkeiten sollen einen Erörterungsanspruch über mobiles Arbeiten und Homeoffice gegenüber ihrem Arbeitgeber erhalten. Arbeitgeber →



Die Fachanwälte

Martin Fink und Regina Holzer

halten einige der im Koalitionsvertrag genannten arbeitsrechtlichen Vorhaben für begrüßenswert.

können dem Wunsch der Beschäftigten nur dann widersprechen, wenn dem betriebliche Belange entgegenstehen. Für abweichende tarifliche und betriebliche Regelungen soll Raum bleiben. Zudem soll die mobile Arbeit auch EU-weit unproblematisch möglich sein.

Inwieweit sich aus diesem Vorhaben ein echter Anspruch von Arbeitnehmern auf Homeoffice ergibt, wie ihn Bundesarbeitsminister Hubertus Heil zur Diskussion gestellt hat, wird sich anhand der konkreten Ausgestaltung zeigen. Eine EU-weit geregelte Mobilarbeit ist jedenfalls begrüßenswert, da mobile Arbeit im Ausland derzeit mit vielen Herausforderungen für die Arbeitgeber verbunden ist.

> Befristung von Arbeitsverträgen

Wie schon 2018 enthält der aktuelle Koalitionsvertrag Regelungen zur Veränderung des Befristungsrechts. Es ist unter anderem vorgesehen, dass sachgrundbegründete Arbeitsverträge bei demselben Arbeitgeber auf sechs Jahre begrenzt werden, um Kettenbefristungen zu vermeiden. Ein Überschreiten dieser Höchstdauer soll nur in Ausnahmefällen möglich sein.

Die geplanten Änderungen scheinen keine so erhebliche Einschränkung des in der Praxis häufig genutzten Flexibilisierungsinstruments der Befristung zu sein, wie nach dem Referentenentwurf der letzten Bundesregierung zu befürchten war.

> Arbeitnehmermobilität

Der Schutz von Beschäftigten bei grenzüberschreitenden Entsendungen soll verbessert und bürokratische Hürden sollen abgebaut werden. Zudem will die Koalition europaweit eine richtlinienkonforme Umsetzung der europäischen Entsenderichtlinie sowie deren einfache Handhabung und Durchsetzung zum Schutz entsandter Beschäftigter erwirken. Die Koalition plant dazu eine bürokratiearme Umsetzung des deutschen Arbeitnehmer-Entsendegesetzes, eine gute Ausstattung der Kontrollbehörden für effektive und effiziente Kontrollen, um gegen Missbrauch und Betrug vorgehen zu können, sowie breite Beratungsangebote für entsandte und mobil Beschäftigte. Zudem will die Koalition eine Informationsplattform in allen EU-Sprachen unter anderem mit Informationen zum nationalen Arbeitsrecht in den Mitgliedsstaaten einführen.

Die Vereinfachung von grenzüberschreitenden Entsendungen ist begrüßenswert, da diese aktuell mit hohem formalem Aufwand verbunden sind. Abzuwarten ist, ob sich der Plan der Koalition le-

diglich auf die Änderung des Rechts in Deutschland und damit hauptsächlich auf Entsendungen nach Deutschland bezieht oder ob insgesamt Entsendungen innerhalb der EU erleichtert werden sollen, die dann auch auf europäischer Ebene zu regeln wären.

> Betriebliche Mitbestimmung

Betriebsräte sollen nach Ansicht der Koalition selbstbestimmt entscheiden, ob sie analog oder digital arbeiten. Im Rahmen der verfassungsrechtlich gebotenen Maßstäbe sollen Onlinebetriebsratswahlen in einem Pilotprojekt erprobt werden.

Am 18. Juni 2021 trat das Betriebsrätemodernisierungsgesetz in Kraft. Hierin wurden bereits erste Schritte in Richtung Digitalisierung der Betriebsratsarbeit festgehalten. Es eröffnet die Möglichkeit einer virtuellen Betriebsratssitzung, normiert aber weiterhin den Vorrang der Betriebsratssitzungen in Präsenz. Angesichts der während der Coronapandemie befristet geltenden Regelung, dass Sitzungen betriebsverfassungsrechtlicher Gremien sowie Einigungsstellenverfahren virtuell durchgeführt werden können, war dies jedoch eher ein Rückschritt für die Digitalisierung und ging an den betrieblichen Notwendigkeiten vorbei, da viele Unternehmen und auch Betriebsräte in erheblichem Umfang digital arbeiten. Insofern bleibt zu hoffen, dass die Koalition die Digitalisierung der Betriebsratsarbeit weiter vorantreibt.

> Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz soll den neuen Herausforderungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt angepasst werden. Genannt werden als Schwerpunkte die psychische Gesundheit sowie die Erarbeitung eines Mobbingreports.

Die Anpassung der Gesetzeslage an die aktuelle Lage verstärkt auftretender psychischer Erkrankungen ist zu begrüßen.

Es bleibt abzuwarten, welche der genannten Vorhaben tatsächlich in den kommenden Jahren umgesetzt werden. Einige der geplanten Änderungen wären sowohl von Arbeitnehmer- als auch von Arbeitgeberseite begrüßenswert. Die Vorgaben sind im Koalitionsvertrag teilweise jedoch recht vage formuliert, so dass eine genauere Bewertung erst nach der Umsetzung möglich sein wird. <

**Martin Fink, Rechtsanwalt/Fachanwalt für
Arbeitsrecht, und Regina Holzer, Rechtsanwältin,
ADVANT Beiten**

**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

TALENTSUCHE

Digitales Recruiting – wichtiger als je zuvor



© Вадим Пастух - stock.adobe.com

Am 20. März 2022 ist die Homeofficepflicht in Deutschland ausgelaufen. Viele Unternehmen holen seither ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zumindest teilweise – an die Unternehmensstandorte zurück. Doch auch mit vermehrter Präsenz am Arbeitsort wird digitales Recruiting bleiben. Es ermöglicht, flexibel zu kommunizieren, so, wie es auch während der Coronapandemie vielerorts gelebt wurde.

Im Zuge der Pandemie und der damit verbundenen Maßnahmen mussten sich die meisten Unternehmen mit dem Thema Home- beziehungsweise Mobile Office auseinandersetzen, auch wenn dies

bis dahin kein Thema in der Unternehmensphilosophie war. Alle Betroffenen haben die Vor- und Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit kennengelernt. Der Großteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiß die mit Homeoffice verbundenen Annehmlichkeiten zu schätzen: flexiblere Arbeitszeiten, wegfallender Arbeitsweg und eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

Natürlich brachte Homeoffice aber auch Nachteile: Der persönliche Kontakt wurde eingeschränkt, und das Miteinander ging teilweise verloren. Das bestätigen auch gut 50 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Umfrage der deutschen gesetzlichen Unfallversicherung [DGUV](#).

Dennoch können sich viele Arbeitnehmer nicht vorstellen, wieder in einen „Vor-Corona“-Zustand zurückzukehren. Somit ist davon auszugehen, dass

auch mit dem Ende der Homeofficepflicht das digitale Recruiting nicht enden wird.

Bewerbermanagement kann digitales Recruiting unterstützen

Auch wenn Unternehmen bereits dazu aufrufen, wieder vermehrt oder bald sogar Vollzeit ins Büro zurückzukehren, so ist dies noch lange nicht bei allen Bewerberinnen und Bewerbern oder Neuankömlingen angekommen. Viele Bewerberinnen und Bewerber versenden ihre Unterlagen ohnehin schon lange digital und schätzen Unternehmen, die eine gut auffindbare Karriereseite und Bewerbungsmöglichkeiten mittels weniger Klicks anbieten.

Zumindest derzeit finden Vorstellungsgespräche zum großen Teil noch digital statt. Das bringt →

**Nina Rahn**

hat Tipps, wie Unternehmen ihr digitales Recruiting gut aufsetzen können.

Annehmlichkeiten mit sich, beispielsweise sparen Unternehmen Reisekosten, und Termine können flexibler vereinbart werden.

Auf Seiten der Unternehmen, die ein Bewerbermanagement nutzen, ist digitales Recruiting kein Problem: Ein Bewerbermanagement kann zum Beispiel ermöglichen, dass virtuelle Termine direkt über das System mit Microsoft Teams vereinbart werden können.

Zudem haben Personalerinnen und Personaler dadurch die Möglichkeit, ihre Kalendertermine digital zu verwalten und Bewerberinnen und Bewerber freie Terminslots online zur Verfügung zu stellen. Diese können über das System direkt gebucht werden.

Auch wenn es immer noch Bewerberinnen und Bewerber gibt, die ihre Unterlagen auf dem Postweg versenden, entweder weil sie sich erhoffen, aus der digitalen Masse hervorzustechen, oder weil das Unternehmen eine Postadresse zum Versand der Bewerbung angibt, so erleichtert die Nutzung eines digitalen Recruitingtools doch den Arbeitsalltag der HR-Abteilung. Man denke alleine an eine teamübergreifende Abstimmung, die infol-

ge der Digitalisierung räumlich und zeitlich noch flexibler wird.

Digitales Onboarding erleichtert HR die Arbeit

Ist dann nach der Sichtung der Bewerbungen im System und den virtuellen Kennenlerngesprächen die Entscheidung für ein neues Teammitglied gefallen, muss die Personalabteilung das Onboarding planen. Laufzettel und Excel-Listen sind schon lange nicht mehr zeitgemäß und sollten durch einen digitalen Onboardingprozess abgelöst werden. Damit können Aufgaben teamübergreifend verwaltet werden, und es können keine To-dos mehr durchrutschen. Auch Personen, die nur teilweise am Onboardingprozess beteiligt sind, wie beispielsweise die IT, die die Rechner einrichtet, werden einbezogen und können Aufgaben erledigen und dann digital abhaken.

Das ist auch hilfreich, wenn wieder vermehrt am Unternehmensstandort gearbeitet wird, denn gerade großen Unternehmen fällt so weiterhin die teamübergreifende Kommunikation leichter. Das sorgt dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus stehen und der Kontakt nicht so schnell verlorengehen kann.

In manchen Onboardingsystemen können die HR-Verantwortlichen ihren neuen Kollegen ein Mitarbeiterportal zur Verfügung stellen. Dort kann Papierkram direkt digital erledigt werden, und die Neuankömmlinge erfahren, ob der Laptop schon eingerichtet wurde. So fühlen sich die neuen Mitarbeiter direkt gebunden und einbezogen.

Geht es zurück zu Vor-Corona-Zeiten?

Laut einer Umfrage der Industrie und Handelskammer Berlin strebt nur etwa ein Viertel der befragten Unternehmen an, nach der Pandemie zu einer reinen Präsenzkultur zurückzukehren. Alle anderen meinen, dass Homeoffice ein fester Bestandteil der Arbeitsweise bleiben wird, das heißt, sie streben eine hybride Arbeitsweise mit Präsenztagen im Büro und Homeofficetagen an.

Egal welcher Weg gewählt wird: Digitales Rekrutieren und digitales Onboarden werden weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Beides beschleunigt Prozesse, macht diese effizienter, und vor allem werden Aufgaben besser strukturiert und seltener vergessen.

<

Nina Rahn,
Geschäftsführerin d.vinci

Sechs Tipps zur Verbesserung des digitalen Recruitings

Vielleicht setzen Sie schon einige digitale Recruitingmaßnahmen um und haben auch eigene Ideen, wie Sie ihren Arbeitsalltag noch mehr erleichtern können.

Folgende sechs Tipps können darüber hinaus hilfreich sein:

- > Nutzen Sie ein digitales Tool, um Ihre Bewerbungen und Neuankömmlinge zu verwalten.
- > Bieten Sie auch weiterhin digitale Vorstellungsgespräche an.
- > Setzen Sie auf eine gut auffindbare Karriereseite inklusive einer Onlinebewerbungsmöglichkeit.
- > Nutzen Sie verschiedene digitale Kanäle zum Schalten Ihrer Stellenanzeigen.
- > Seien Sie offen für Videobewerbungen und andere neue Tools.
- > Erklären Sie, warum diese Tools für Bewerberinnen und Bewerber sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig sind, und stehen Sie dabei auch für Ihre Bedürfnisse ein, um eine Verbesserung Ihres Recruitingprozesses zu erreichen.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Mentale Gesundheit ist keine Privatsache mehr



© fizkes - stock.adobe.com

Der rasante Anstieg der Krankheitstage durch psychische Erkrankungen ist eine der auffälligsten Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte. Eine Onlineumfrage zeigt nun auch, dass das Thema mentale Gesundheit Unternehmen und Mitarbeiter beschäftigt. Doch mit welchen Hebeln lässt sich die Psyche im Arbeitsalltag positiv beeinflussen? Wir haben Antworten.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Mental Health als einen Zustand des Wohlbefindens, in dem ein Individuum seine eigenen Fähigkeiten verwirklicht, mit den normalen Belastungen des Lebens fertig wird, produktiv arbeitet und einen Beitrag zur Gemeinschaft leisten kann – folglich ein integraler und essentieller Bestandteil von Gesundheit.

Wie stark diese Erkenntnisse bereits in den Unternehmen angekommen sind, zeigt eine repräsentative Umfrage der ias-Gruppe unter Ent-

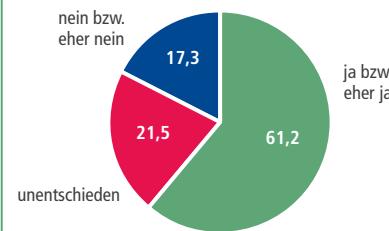
scheiderinnen und Entscheidern im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) – darunter Vorstände, Geschäftsführungen, Betriebsräte, Personaler und Gesundheitsverantwortliche – zur jetzigen und zukünftigen Bedeutung von mentaler Gesundheit.

Das Thema mentale Gesundheit wird von mehr als der Hälfte der Befragten sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld als gleich wichtig eingestuft. Als ein ausschließlich berufliches Thema schätzte es keine der befragten Personen ein. Zukünftig erwarten Entscheiderinnen und Entscheider in den Unternehmen, dass das Thema Mental Health für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bedeutung gewinnen wird (siehe Grafik).

Um psychische Gesundheit dauerhaft zu erhalten, können Unternehmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte heute schon viel tun. →

Wird das Thema Mental Health für Ihre Mitarbeiter in Zukunft noch wichtiger werden?

(Befragung unter rund 1.000 Entscheidern im BGM; Angaben in Prozent)



Quelle: mc-quadrat für die ias-Gruppe

**Julia Hodgson-Kastien**

ist Diplom-Psychologin bei der ias-Gruppe und schult regelmäßig Führungskräfte.

**Janina Klinger**

ist Expertin für arbeits-, gesundheits- und notfallpsychologische Fragestellungen. Zu ihren Spezialgebieten gehören Resilienz und Achtsamkeit.

Führungskräfte haben wichtige Rolle

Führungskräfte haben eine wichtige Multiplikatorenfunktion. Zum einen ist ihr Führungsverhalten selbst ein wesentlicher Faktor für den Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wird deshalb in der Regel auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen berücksichtigt. Zum anderen haben Führungskräfte Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Und sie haben immer auch eine Vorbildfunktion.

Daher ist es sinnvoll, die Entwicklung der Führungskräfte besonders in den Fokus zu rücken und sie als zentrale Multiplikatoren dazu zu befähigen, die sich ergebenden Handlungsspielräume im Sinne einer gesunden und menschengerechten Organisationskultur zu gestalten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten mit ihrer Kompetenzentwicklung intensiv an diesen Prozessen teilhaben.

Wie entwickelt sich die Themen Führung und mentale Gesundheit?

Die Anforderungen an die Selbstorganisation, die (digitale) Kommunikation und die Zusammenarbeit beispielsweise in hybriden Teams sind im Zuge des rasanten Wandels der Arbeitswelt weiter gestiegen. Es ergeben sich neue, drängende Fragen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen von ihren Führungskräften passende Antworten darauf. Voraussichtlich wird auf die Flexibilisierung der

Wissen, das gute Zusammenarbeit in Unternehmen fördert

- > teambezogen agieren, gemeinsam Teamziele erarbeiten, bewusstthalten und im Handeln verankern
- > Teamerfolge feiern bei regelmäßigen Jours fixes sowie Wertschätzungen von Beiträgen einzelner Personen zum Teamerfolg
- > Teamwerte bewusst machen, gemeinsam Teamwerte erarbeiten, die allen wichtig sind
- > Teamchallenge: Werte selbst aktiv ausüben, das heißt, nicht nur Wertschätzung erhalten, sondern auch geben

Arbeitsbedingungen mit einer zunehmenden Flexibilisierung der Primär- und Sekundärprävention reagiert. Die Entwicklungen betreffen Menschen und Organisationen je nach Branche oder Tätigkeit auf unterschiedliche Weise, das heißt, es werden bedarfsgerechte, passgenaue Maßnahmen benötigt. Die Bedeutsamkeit der mentalen Gesundheit rückt dabei weiter in den Fokus. Letztlich werden Gesundheit und Leistungsfähigkeit idealerweise interdisziplinär und als Ganzes betrachtet.

Herausforderungen für Mitarbeitende

Manche Beschäftigte kommen mit dem Digitalisierungsschub gut klar, andere nicht – manche sehen viele Vorteile beim Arbeiten im Homeoffice, anderen fehlt dabei der soziale Kontakt. Wie Menschen mit der veränderten Arbeitssituation zureckkommen, ist individuell. Krisen erzeugen Stress und Bedrohungs- und Überforderungsgefühle. Emotionale Reaktionen, Gedanken und Sorgen sind in dieser Situation normal. In Krisen sind wir nur eingeschränkt handlungsfähig – Flucht, Angriff und Starre sind die häufigsten Reaktionsmuster. Krisen erfordern immer schnelle Bewältigungsstrategien.

Absprachen, Unterstützung, Empathie und Rücksichtnahme sind die Schlüssel. Ambivalente Gefühle sollten nicht ignoriert oder unterdrückt werden. Über Gefühle zu sprechen hilft, mit Herausforderungen besser umzugehen, und gibt Sicherheit. Auch ist es wichtig zuzuhören. Jeder Mensch möchte Situationen verstehen, analysieren und für sich selbst bewerten, aber auch, dass auf seine individuellen Sorgen eingegangen und er gehört wird.

<

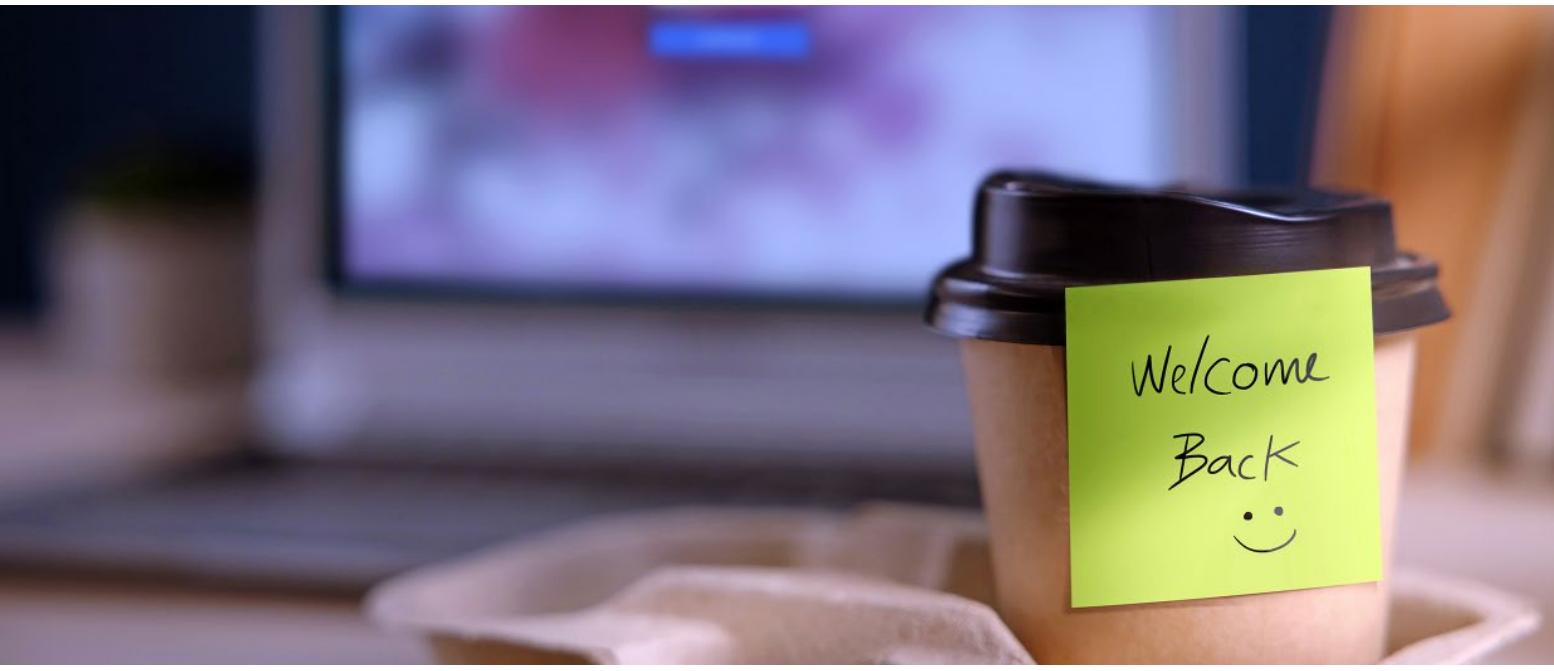
Julia Hodgson-Kastien und
Janina Klinger, beide ias-Gruppe

Unternehmen können Führungskräfte unterstützen durch ...

- > zeitgemäßes BGM und eine gesunde Unternehmenskultur
- > Leitbilder, die gesundheitsbewusstes Handeln auf allen Hierarchieebenen definieren und in der gelebten Praxis verankert sind
- > vorausschauendes Personalmanagement
- > Fortbildungs-, Beratungs- und Vernetzungssangebote zur Weiterentwicklung und zum Kompetenzaufbau, zum Beispiel Blended-Learning-Formate
- > Gestaltungsspielräume für gesunde Führung, (digitale) Kommunikation und mobile Zusammenarbeit
- > Vermeiden von Fehlbelastungen durch geeignete Instrumente wie Gefährdungsbeurteilung und frühzeitiges Erkennen psychischer Belastungen

TALENTENTWICKLUNG

Weiterbildung als Chance für Berufsrückkehrer und Unternehmen



© blacksalmon - stock.adobe.com

Gut ausgebildet und hochmotiviert: in Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrern schlummert enormes Potential. Die Mehrheit von ihnen möchte sich beruflich weiterbilden. Unternehmen sollten diese Chance nutzen.

In Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrern schlummert enormes Potential für Unternehmen, Personalengpässe auszugleichen und unbesetzte Stellen mit Fachkräften zu füllen. Beinahe 90 Prozent der Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer möchten sich beruflich weiterbilden.

Selbstbestimmung und neue Chancen: Das wollen Wiedereinsteiger

Für Unternehmen ist das eine Chance, sofern sie die richtigen Weiterbildungsangebote und den richtigen Bildungspartner haben. Eine aktuelle Studie der IU Internationalen Hochschule (IU) mit dem Titel „Zurück in den Beruf – gleichberechtigt, gebildet, gefragt?“ zeigt, worauf es Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern ankommt – und worauf Unternehmen achten müssen.

Die Länge der beruflichen Pause variiert zwischen weniger als einem und mehr als zehn Jahren. Was jedoch viele Aussteiger gemeinsam haben: Zu wenig Zeit für die Familie ist der Kündigungsgrund Nummer 1. Dabei ist es gerade bei Fachkräften leicht, familienfreundliche Arbeitsplätze und -modelle anzubieten. Eine Schlussfolgerung aus der Studie: Gerade in Branchen mit hohem Personalbedarf punkten Arbeitgeber mit Angeboten, die sich nach den Vorstellungen der Wiedereinsteigerinnen richten: Mobiles Arbeiten aus dem Homeoffice oder flexible Gleitzeitmodelle – die fortschreitende Digitalisierung macht es Unternehmen heute leicht, für Berufsrückkehrer attraktiv zu sein.

Für Unternehmen sind Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer eine große Chance: Denn wer wieder arbeiten möchte, ist nicht nur motiviert, sondern vor allem wechselwillig. 46 Prozent der Befragten suchen eine ganz neue Tätigkeit. Immerhin ein Drittel der Befragten möchte zwar in seinem ursprünglichen Berufsfeld bleiben, wünscht sich aber neue Tätigkeiten, mehr Verantwortung oder ein erweitertes Aufgabengebiet. Was Unternehmen dennoch nicht vernachlässigen dürfen:

Die Familie steht für viele an oberster Stelle, wenn es um die Gründe für eine berufliche Neuorientierung geht.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bleibt für viele auch bei der Wiederaufnahme der Arbeit ein wichtiges Motiv zur Neuorientierung. Immerhin 80 Prozent der Studienteilnehmer, die ihre alte Arbeitsstelle gekündigt haben, gingen diesen Schritt aus familiären Gründen. Darauf müssen sich Arbeitgeber einstellen.

Die Schlussfolgerung: Familie und Beruf miteinander zu vereinen wird immer wichtiger – flexible Arbeitsmodelle sind deshalb heute gefragter denn je. Arbeitgeber können viel von gut weiterbildeten Fachkräften bekommen – sie müssen sich aber auch auf die Anforderungen der Wechselwilligen einstellen. Wer sich nach den Bedürfnissen der Wiedereinsteiger richtet und geeignete New-Work-Modelle anbietet, bindet damit motivierte, qualifizierte Mitarbeiter.

Wie motiviert die neuen Mitarbeiter sind, zeigt auch ein Blick auf ihre Erwartungen. Vorherrschende Ziele einer Weiterbildung sind verbesserte Berufschancen (57 Prozent), persönliche Weiterbil- →



Prof. Dr. Alexandra Wuttig

sieht enormes Potential bei Berufsrückkehrern für Unternehmen und rät, das zu nutzen.

dung (47 Prozent) und die Vertiefung des bereits vorhandenen Fachwissens (44 Prozent). Unter den Top 6 der Beweggründe für Weiterbildungen findet sich außerdem noch das Erlernen komplett neuer Inhalte (35 Prozent).

Bildungsangebot muss zu Lebenssituation passen

Arbeitgeber können von Berufsrückkehrern nur dann profitieren, wenn sie die richtigen Fortbildungsmodelle anbieten. Denn an der Motivation der potentiellen Rückkehrerinnen und Rückkehrer scheitert es nicht: Damit sie im neuen Job Erfolg haben, sind sie mehrheitlich bereit, schon vorhandene Kenntnisse in Weiterbildungen zu vertiefen und auszubauen.

Damit jedoch eine Weiterbildung in Frage kommt, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Konkret heißt das: Das Weiterbildungsangebot muss zur Lebenssituation der Rückkehrer passen. Arbeitgeber sollten das bedenken, wenn sie geeignete Fortbildungsangebote schaffen möchten.

Flexibilität hat oberste Priorität

Auf der Wunschliste der Befragten steht Flexibilität an erster Stelle. Denn wer neben Job und Familie auch noch eine berufliche Weiterbildung organisieren will, ist auf die Möglichkeit zur flexiblen Zeiteinteilung angewiesen. Reine Präsenzveranstaltungen zu festen Zeiten kommen nur für knapp ein Fünftel der Befragten mit Weiterbildungsinteresse in Frage. Der Großteil spricht sich für Onlinemode oder die Möglichkeit zur freien Zeiteinteilung aus. Allerdings liegt kein Studienmodell eindeutig vorne: Ob reine Onlineangebote mit flexibler Zeiteinteilung, feste Lernzeiten, die aber rein online stattfinden, oder Kombinationsmodelle – die Präferenzen sind so divers wie die Lebensumstände der Befragten. Klar ist aber: Flexibilität entscheidet. Besonders viel Freiraum benötigen Weiterbildungsinteressierte bei der örtlichen Wahrnehmung der Angebote. Dieser Punkt ist für etwas mehr als die Hälfte der Befragten entscheidend. Beinahe ebenso wichtig sind flexible Startzeiten am Morgen und die Möglichkeit, tageweise auszusetzen.

Wer für Berufsrückkehrer attraktiv sein möchte, sollte deshalb die persönlichen Umstände der potentiellen Mitarbeiter ernst nehmen und Weiterbildungsangebote individuell daran anpassen. Arbeitgeber, die diesen Schritt erfolgreich gehen, haben auf dem Arbeitsmarkt einen klaren Vorteil.

Rollenklischees überwinden

Für Unternehmen in Branchen mit erheblichem Fachkräftemangel bieten sich Berufsrückkehrer besonders an – gerade, wenn die Branche ohnehin auf die Bedürfnisse und Wünsche der Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger einzahlt: mit Flexibilität und gutem Gehalt sowie Schulungs- und Aufstiegschancen.

Der IT-Bereich ist das Karrierefeld der Zukunft und wächst seit Jahren unaufhaltsam. Die Branche bietet genau das, was sich Berufsrückkehrer wünschen – in der Regel sogar ausgeprägter als andere Branchen. Doch obwohl der IT-Bereich so viel bieten kann, gerät er bei der Branchenwahl der Befragten ins Hintertreffen. Nur 20 Prozent können sich vorstellen, nach einer Weiterbildung im IT-Sektor zu arbeiten. Auf den ersten Rängen finden sich der Gesundheitsbereich mit fast 40 Prozent und Marketing & Kommunikation mit beinahe 30 Prozent. Gerade bei weiblichen Befragten ist die IT unbeliebt.

Dabei ist sie ein klarer Zukunftsmarkt. Im Bereich Künstliche Intelligenz etwa suchen Unternehmen verzweifelt nach Personal. An Frauen mangelt es besonders. Darin bestätigen sich veraltete Rollenbilder: Studien der OECD legen nahe, dass junge Frauen vornehmlich den Gesundheitsbereich als Karriereoption sehen. Ein Berufsfeld, das in der Regel deutlich schlechter bezahlt und kaum flexibel ist – Faktoren, die aber gerade Frauen beim Wiedereinstieg in den Beruf wichtig sind. Junge Männer tendieren stattdessen eher zu Führungspositionen in technischen Bereichen.

Die Studie der IU identifiziert weitere Problemfelder: Die IT-Branche muss zeigen, wie vielfältig sie ist. Denn obwohl sie flexible Arbeits- und Weiterbildungsmodelle bieten kann, überwiegen die Vorurteile und weitverbreitete Klischees: IT ist trocken, zu technisch. Unternehmen, die Frauen für sich gewinnen wollen, können sich durch gezielte Branchen- und Berufskampagnen ins Bewusstsein der Bewerberinnen spielen. Denn: Personalengpässe in der IT lassen sich mit den passenden Konzepten für Berufsrückkehrerinnen durchaus abmildern. Um mehr Frauen für die Branche zu gewinnen, brauchen Unternehmen ansprechende Weiterbildungsmöglichkeiten, Kooperationen mit relevanten Unternehmen und umfassende Förderprogramme.

<
Prof. Dr. Alexandra Wuttig,
IU Internationale Hochschule

Bewerbungsstart
5. April 2022



DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2022

30 Jahre DPP!

Der renommierteste HR-Preis Deutschlands feiert sein Jubiläum.
Seien Sie dabei und reichen Sie Ihr Top-HR-Projekt beim
Deutschen Personalwirtschaftspreis 2022 ein!

Die Kategorien:

Recruiting & Employer Branding ■ **Ausbildung & Duales Studium**
BGM & Mental Health ■ **Talent & Learning**
HR-Tech & Digital ■ **Leadership & Kultur**

Zusätzlich gibt es einen Sonderpreis **Gamechanger des Jahres**

Alle Informationen zum Bewerbungsverfahren finden Sie unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter

Personalwirtschaft



ZUKUNFT
PERSONAL®

Partner



TALENTENTWICKLUNG

Kompetenzbedarfe systematisch feststellen – Qualifizierungsoffensive bei BMW



© BMW Group

Die Arbeitswelt entwickelt sich rasant. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen für die Zukunft ausstatten. Die BMW Group hat dafür die größte Qualifizierungsoffensive in ihrer Unternehmensgeschichte gestartet. Im Rahmen eines strukturierten Kompetenzumbaus will sie ihre Beschäftigten weiterbilden und für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt qualifizieren.

Sabine Wilhelm sprüht vor Begeisterung. Sie ist für die Weiterbildung von rund 120.000 Mitarbeitern bei der BMW Group zuständig. Während sie davon erzählt, ist ihr anzumerken, dass Aus- und Weiterbildung in ihrem Unternehmen für sie eine „Herrzensangelegenheit“ sind. „Mich begeistert immer wieder diese Bandbreite an Wissen, die wir ver-

mitteln. Es geht um ein enormes Qualifizierungsangebot“, erzählt sie. Gleichzeitig weiß die studierte Wirtschaftsingenieurin, dass es eine große Herausforderung ist, die Mitarbeiter kontinuierlich in der VUCA-Welt weiterzuqualifizieren oder auch umzuschulen. „Es geht auch darum, dass die Geschwindigkeit, in der Neues gelernt werden muss, enorm zunimmt.“ Das sei eine große Challenge, sagt Wilhelm.

Kompetenzaufbau auf vielen Ebenen

Damit der Kompetenzaufbau in einem so großen, weltweit tätigen Konzern gelingt, hat das etwa 60-köpfige Weiterbildungsteam um Wilhelm, das zum HR-Bereich gehört, klare Strukturen geschaffen und die vielen Veränderungstendenzen in der heutigen Arbeitswelt im Blick. Dabei geht es laut Wilhelm nicht nur um die digitale Transformation, die alle Unternehmen umtreibt. In der Automobilindustrie geht es im Speziellen auch um Elektro-

mobilität und andere alternative Antriebe, aber auch um Zirkularität und Nachhaltigkeit, also den Fußabdruck, den ein Unternehmen hinterlässt. „Da bleibt kein Stein auf dem anderen“, beschreibt Wilhelm die derzeitigen Veränderungen.

Für die BMW Group bedeutet das, dass das Unternehmen die fachlichen und persönlichen Kompetenzen seiner Mitarbeiter regelmäßig prüft und festlegt, wie sich die Talente zukunftsfähig weiterentwickeln. „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen Upskilling oder Reskilling, um fit für das Unternehmen und die Zukunft zu sein“, betont die Führungskraft.

Weiterbildungsbedarf frühzeitig erkennen

Das Aus- und Weiterbildungskonzept der BMW Group berücksichtigt verschiedene Aspekte. Zunächst müsse immer festgestellt werden, welche Skills Mitarbeiter hätten und welche sie sich an- →



Sabine Wilhelm,

Leiterin BMW Group
Aus- und Weiterbildung,
betont, wie wichtig es ist,
lebenslang zu lernen.

eignen müssten. Dafür werden in jedem Bereich jährlich Umfeldanalysen durchgeführt und diese mit der Unternehmensstrategie abgeglichen. „Daraus erkennen wir frühzeitig, welche Anforderungen wir im Business haben, und können notwendige Skills daraus ableiten“, erklärt Wilhelm.

Anschließend führen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Bildungsbedarfsgespräche. Diese finden ebenfalls jährlich statt. „Die Basis dieser Gespräche bilden Jobprofile mit entsprechend hinterlegten Kompetenzen.“ Insgesamt hat der Konzern fast 1.000 Jobprofile definiert, die weltweit Gültigkeit haben. Schließlich sind für einen Softwareentwickler die Kompetenzanforderungen weltweit nahezu gleich, egal ob er in Indien, China oder München sitzt.

In den Bildungsbedarfsgesprächen finden die Führungskraft und der Mitarbeiter heraus, in welchen Bereichen individueller Weiterbildungsbedarf besteht. Daraus leiten sie einen Lernpfad ab, der eine Richtung vorgibt. „Dem kann sich niemand bei der BMW Group entziehen“, sagt Wilhelm. Somit sei ein kontinuierlicher Wissensaufbau gesichert. Der Weiterbildungsbedarf könne durch ein berufsbegleitendes Studium abgedeckt werden, wie es viele Ingenieure absolvierten, aber auch durch andere Lerneinheiten.

IT-Weiterbildungen sind gefragt

Den größten Bildungsbedarf gibt es derzeit in den Bereichen Data-Analytics, Softwareentwicklung, insbesondere im Hinblick auf KI und autonomes Fahren, neue Antriebstechnologien, Smart Production, agiles Arbeiten, aber auch bei der Führungskräfteentwicklung.

Lernformate gibt es bei BMW viele. Die Pandemie habe virtuelles Lernen weiter beschleunigt, stellt Wilhelm fest. Rund vier Fünftel der Trainings finden derzeit digital als virtuelle Classroom-Trainings statt.

Auch wenn sich diese Formate bewähren – und zudem Vorteile bieten, da Kosten für Anreise, Übernachtungen und Schulungszentren entfallen sowie Zeit gespart wird – sind Präsenztrainings dennoch in manchen Feldern notwendig, beispielsweise im Produktionsumfeld, um den Mitarbeitern in Werkstätten oder Produktionsschulungszentren technische Fertigkeiten zu vermitteln.

Neben den virtuellen Formaten bietet das Unternehmen auch kleinere Lerneinheiten an, sogenannte Learning-Nuggets, die etwa ein bis zwei Stunden umfassen. Diese nutzen die Beschäftigten

immer dann, wenn sie ein Problem kurzfristig lösen müssen, beispielsweise wenn ein Softwareentwickler eine Frage zu einem Teil der Software hat.

„Auch persönliches Coaching brauchen wir weiterhin“, ergänzt Wilhelm. Dies könne die Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung unterstützen, gerade bei der hohen Geschwindigkeit der Transformation.

Großen Wert legt der Konzern auch auf soziales Lernen. So lernen Mitarbeiter von Mitarbeitern. „Dafür bieten wir unterschiedliche Dialogplattformen an wie das Pitstop-Leadership. Hier informieren und diskutieren Führungskräfte zu bereichsübergreifenden Themen“, so Wilhelm.

Talent-Factory für Auszubildende

Nicht zu vergessen ist auch die Talent-Factory der Auszubildenden des ersten Lehrjahres. Hier können Fachabteilungen ein Produkt – beispielsweise die Entwicklung einer App – beauftragen. Die Auszubildenden vernetzen sich im Team und versuchen eigenverantwortlich, die Aufgabe zu lösen. „Sie lernen dabei, agil in Sprints zu arbeiten, sich Teilziele zu geben und die Kunden einzubinden“, schwärmt Wilhelm.

Mitarbeiter mitnehmen

Bei allen Veränderungen, die das Unternehmen derzeit umtreibt, ist sich Wilhelm bewusst, dass die Transformation nur gemeinsam mit den Menschen im Konzern gelingt: „Wir verändern die BMW Group mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nicht gegen sie.“ So habe der Konzern keinen Abbau von Personal in Betracht gezogen, sondern alle Mitarbeiter mit auf die Transformationsreise genommen: „Wir geben jedem die Chance, sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig erwarten wir, dass sich die Mitarbeiter eigenständig weiterentwickeln.“

Wilhelm selbst freut sich, dass sie auch ihr Wissen weitergeben darf. Sie selbst hat in ihrer Karriere in vielen Fachbereichen und Abteilungen bei der BMW Group gearbeitet und sagt selbst, dass sie dabei vieles dazugelernt habe. „Lebenslanges Lernen und Wissenstransfer sind Teil des Unternehmens und seiner Kultur.“ Somit gehört es dazu, sein Wissen weiterzugeben, denn schließlich können nur durch die Weitergabe und Weiterentwicklung von Wissen das Unternehmen zukunftsfähig bleiben und Arbeitsplätze gesichert werden. <

Kirstin Gründel

ARBEITSZEIT

4-Tage-Woche in der Produktion: positive Bilanz beim Maschinenbauer Wenzel

Der Maschinenbauer Wenzel hat Anfang 2022 eine 4-Tage-Woche eingeführt. Seitdem ist der Freitag meistens ein freier Tag.

Was andernorts seit Jahren diskutiert wird, ist im bayerischen Wiesthal seit Anfang 2022 Realität: Die etwa 500 Beschäftigten des Messmaschinenherstellers Wenzel haben seit Beginn des Jahres die Möglichkeit, nur vier Tage in der Woche zu arbeiten. Wie das Unternehmen Anfang Februar mitteilte, wurde die 4-Tage-Woche in der Produktion am Stammsitz als Standard und in der Verwaltung als Option eingeführt – und das in den meisten Fällen ohne Lohnkürzung.

Konkret sieht das Modell vor, die Arbeitszeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion von 37,5 auf 36 Stunden zu reduzieren – ohne Lohnkürzung. In der Produktion ist somit der Freitag zum zusätzlichen freien Tag geworden. Dadurch haben sich die Schichtzeiten von Montag bis Donnerstag leicht verschoben sowie auch verlängert. Bei hoher Auslastung „gibt es jedoch eine deutliche Präferenz der Mitarbeiter und der Geschäftsleitung, zunächst die Maschinen jeden Tag länger laufen zu lassen, ehe der freie Freitag ‚geopfert‘ wird“, erzählt Geschäftsführerin Heike Wenzel. Mit dem Betriebsrat sei zwar vereinbart worden, dass bei Verzögerungen in der Produktion der Freitag als Arbeitstag genutzt werden könne. „Wir gehen aber davon aus, dass dies nur in wenigen Ausnahmefällen genutzt werden muss“, fügt sie hinzu.

Maschinenbauer will Vorreiter sein

„Die Reduzierung der Arbeitstage von fünf auf vier Tage pro Woche greift in allen Abteilungen, in denen die Umsetzung möglich ist“, erklärt Personalleiter Daniel Eisler. Das Unternehmen sieht sich mit seinem Modell als „Vorreiter in seiner Branche und der Region“, wie es auf der Firmenwebsite verrät. Und in der Tat: Ein Blick in die Branche verrät, dass kaum ein anderer Maschinenbauer diesen Schritt bisher gegangen ist oder wenigstens angekündigt hat. Auch in anderen Branchen wagt kaum ein Unternehmen ein derartiges Modell.



© Wenzel Group

Neues Modell als Wettbewerbsvorteil

Warum sich der Mittelständler für das Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche entschieden und welche Erfahrungen er bereits gemacht hat, verrät uns die Geschäftsführung. „Für uns ist das neue Arbeitszeitmodell auch eine tolle Möglichkeit, als attraktiver Arbeitgeber zu punkten, ein klarer Vorteil im Wettbewerb um die besten Talente am Arbeitsmarkt“, erklärt Wenzel.

Als Mitte 2021 die Arbeit an einem neuen Arbeitszeitmodell begann, hätten sich die Führungskräfte auch gefragt, was sie aus der Coronakrise beibehalten können. „Viele Mitarbeiter hatten signalisiert, dass die durch Corona vorübergehend erforderliche Kurzarbeit eigentlich sehr gut zu ihren eigenen Ansprüchen passt“, heißt es aus dem Unternehmen.

Des Weiteren seien dem Mittelständler die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter wichti-

tiger als die Auslastung der Maschinen, heißt es in einer Pressemitteilung. Auf Nachfrage bekennt das Unternehmen aber auch, dass die Reduzierung der Maschinenlaufzeiten einen energetischen und einen Kostenvorteil mit sich bringt. Denn durch den zusätzlichen freien Tag könnten die energieintensiven Maschinen und Klimatechnik in der Produktion bereits am Donnerstag abgestellt und 10 bis 15 Prozent an Energiekosten eingespart werden.

Und auch die Beschäftigten selbst scheinen zufrieden zu sein. „Das Modell wurde sehr gut angenommen und wird als absoluter Mehrwert angesehen“, sagt die Geschäftsführerin. Allerdings sei das neue Modell noch nicht überall vollständig ausgerollt.

Aufgrund der aktuellen weltweiten Versorgungsgaps sind zurzeit in der Fertigung und Montage sowie in der Zentrale, dem Wareneingang und dem Versand nur einige wenige Mitar- →

**Heike Wenzel,**

Geschäftsführerin der Wenzel Group, zieht eine positive Bilanz hinsichtlich der neuen 4-Tage-Woche in ihrem Unternehmen.

beiter am „freien Freitag“ präsent, um Terminverschiebungen zu vermeiden. „Das sind aber derzeit nur 3 bis 5 Prozent der Mitarbeiter, und es sollten gegen 0 Prozent sein, wenn die aktuellen Probleme bewältigt sind“, hofft Geschäftsführerin Wenzel.

Einen Sonderfall stellen zudem die Beschäftigten dar, die laut Arbeitsvertrag 40 Stunden in der Woche arbeiten. Sie konnten sich aussuchen, entweder ebenfalls auf das Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche zu wechseln oder bei den alten Vertragskonditionen zu bleiben. Falls sich die Beschäftigten für einen Wechsel entschieden, reduzierten sich zunächst die im Arbeitsvertrag festgelegten Wochenarbeitsstunden auf 37,5 – allerdings mit entsprechender Gehaltsreduktion. Zeitgleich griff dann das Modell der 4-Tage-Woche, das bedeutete eine erneute Reduzierung der Wochenstunden auf 36 – bei vollem Lohnausgleich.

Wenzel möchte 4-Tage-Woche beibehalten

Nach den ersten Wochen mit dem neuen Arbeitszeitmodell resümiert Geschäftsführerin Heike Wenzel:

„Wir sind davon überzeugt – und zumindest die ersten Wochen belegen das –, dass die Produktivität nicht gesunken ist.“

Der Wiesthaler Maschinenbauer Wenzel ist entschlossen, die Reduzierung der Arbeitszeit bei nahezu vollem Lohnausgleich an allen Standorten weltweit zu etablieren.

Damit steht sein Konzept in deutlichem Kontrast zum [belgischen Arbeitszeitmodell](#), das die Einführung der 4-Tage-Woche bei gleichbleibender Anzahl der Wochenarbeitsstunden vorsieht. Geschäftsführerin Wenzel erklärt: „Das geplante Modell in Belgien mit großen Schwankungen in der wöchentlichen Arbeitszeit ist sicher für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Büro auch eine gute Lösung, in der Fertigung wäre das nur sehr schwierig umsetzbar.“ Ein Produktionsunternehmen wie Wenzel braucht klare zeitliche Abläufe, da viele Fertigungs- und Montageprozesse aufeinander aufbauen.

<

**Jan Schuermann, Redakteur,
F.A.Z. Business Media**

ANZEIGE

Wichtiger denn je Digitales Recruiting

d.vinci

Die Pflicht zum Homeoffice endet - digitales Recruiting wird bleiben! d.vinci hilft Arbeitgebenden jeder Größe, ihre Verwaltung von Bewerbenden unternehmensweit übersichtlich zu managen. Von der Personalanforderung bis zur Zusage: Durchdachte Software-Features begleiten Sie und ermöglichen den Überblick in jeder Recruiting-Phase. Damit nie wieder ein Laufzettel verloren gehen kann, setzt d.vinci auch auf die Digitalisierung des Onboarding-Prozesses. Mit wenigen Klicks arbeiten Sie intern optimal abgestimmt zusammen – und bleiben extern in engem Kontakt zu neuen Kolleg:innen.

Tel.: +49 (0) 40 37 47 99 988

E-Mail: hallo@dvinci.de

www.dvinci.de



MOBILITÄT

Ladesäulen: Was Unternehmen beachten sollten



© RS-Studios - stock.adobe.com

Alternative Antriebe sind gefragt wie nie. Mit der Nachfrage nach Elektro- und Plug-in-Hybridfahrzeugen steigt auch der Bedarf an Lademöglichkeiten. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten bei der Implementierung von Ladestationen und der zugehörigen Infrastruktur einige Punkte beachten, insbesondere zur Besteuerung.

Elektrofahrzeuge stehen hoch im Kurs. Viele Unternehmen setzen sie bereits ein oder planen ihre Einführung. Damit sich der Trend zur Elektromobilität fortsetzt, muss die entsprechende Infrastruktur – passende und finanzierte Ladelösungen – geschaffen werden.

Ladesäulen: Win-win für Arbeitgeber

Aus Sicht von Unternehmen sprechen mehrere Gründe dafür, nicht ausschließlich auf öffentliche Ladepunkte zu setzen, sondern eine eigene

Ladeinfrastruktur aufzubauen. Allen voran: Imageverbesserung durch eine klare Positionierung in Sachen Umweltschutz und Nachhaltigkeit und infolgedessen Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.

Eigene Ladesäulen auf dem Gelände oder in der Tiefgarage des Unternehmens bringen zudem wirtschaftliche Vorteile, schließlich sind die Kosten für Strom niedriger als für Benzin oder Diesel. Das macht sich besonders in Unternehmen bemerkbar, die viele Mitarbeiter im Außendienst beschäftigen, die zwar lange Strecken zurücklegen, aber ihr Dienstfahrzeug beim Arbeitgeber wieder aufladen.

Auch der steuerliche Vorteil ist nicht zu unterschätzen. Im Gegensatz zu Benzingutscheinen für Mitarbeiter, die als geldwerter Vorteil gelten und versteuert werden müssen, sind das Aufladen eines elektrifizierten Fahrzeugs beziehungsweise eine entsprechende Unterstützung durch das Unternehmen steuerfrei.

Welche Anforderungen muss die betriebliche Ladeinfrastruktur erfüllen?

Die Anforderungen an die betriebliche Ladeinfrastruktur sollten unbedingt definiert sein, bevor Unternehmen Ladesäulen auf dem Betriebsgelände installieren. So sind Wechselstromladestationen sinnvoll, wenn das Laden der Dienstwagen in der Regel über Nacht erfolgt.

Für Lieferdienste, deren Mitarbeiter schnell Zugriff auf ihr Fahrzeug haben müssen, sind dagegen Schnellladesäulen die bessere Wahl. Für kleinere Betriebe kann eine smarte Wallbox mit zwei oder mehr Steckplätzen schon ausreichend sein. Auch Einsatzgebiete, Routenplanung und die Verfügbarkeit von Lademöglichkeiten in der Umgebung sind bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Tipp: Private Wallbox fördern lassen

Unabhängig von der Ladeinfrastruktur des Arbeitgebers entscheiden sich viele Arbeitnehmerinnen →



Katharina Schmidt

kennt die Fallstricke bei der Implementierung von Ladestationen für Elektrofahrzeuge.

und Arbeitnehmer, eine private Ladestation anzuschaffen. Tatsächlich ist die Finanzierung einer Wallbox aus eigenen Mitteln für sie die sinnvollste Option. Ein Grund: die Veränderung der Arbeitssituation, getrieben durch die Coronapandemie. Waren viele Arbeitnehmer vor der Pandemie ausschließlich in Büros tätig, so hat sich ihr Arbeitsplatz mittlerweile – zumindest teilweise – ins Homeoffice verlagert, und das wird vielfach auch so bleiben. Diese Verschiebung des Arbeitsortes bedarf einer stabilen Ladeinfrastruktur, damit das Fahrzeug im Batteriebetrieb gefahren wird.

Wer die Finanzierung einer Wallbox nicht selbst übernehmen will, der kann sie auch über den Arbeitgeber abwickeln. Dieser hat in dem Fall die Möglichkeit, dem Mitarbeiter die Wallbox entweder zu schenken – dann sind nur 25 Prozent des geldwerten Vorteils pauschal zu versteuern – oder sie ihm zu leihen. Diese Variante ist steuerfrei. In beiden Fällen bleibt die Wallbox Eigentum des Arbeitgebers. Dennoch scheuen viele von ihnen aus Haftungsgründen vor diesen Varianten zurück, denn mit dem Eigentum der Ladesäule sind auch Pflichten verbunden.

Ein Zuschuss vom Arbeitgeber zur Ladesäule, der ebenfalls pauschal mit 25 Prozent versteuert werden muss, stellt daher eine pragmatische Lösung dar, von der beide Seiten profitieren. So bleibt der Beschäftigte nicht allein auf den Kosten der Ladesäule sitzen, und der Mitarbeiter ist zufrieden und unterstützt das nachhaltige Flottenziel ebenfalls.

Eine eigene, das heißt selbst finanzierte, Wallbox zu Hause ist für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer also mit Abstand der flexibelste und bequemste Weg, den Dienstwagen mit Strom zu versorgen. Zudem ist es die Variante, die am häufigsten genutzt wird. Um auch die Abrechnung der Ladekosten dabei so einfach wie möglich zu halten, empfiehlt sich eine Wallbox mit RFID-Funktion in Kombination mit einer Ladekarte des Unternehmens. Diese erfasst und verrechnet die getankte Strommenge. Einzige Voraussetzung: ein eigener, geeichter Stromzähler, der den Stromverbrauch exakt erfasst. Inzwischen gibt es auch cloudbasierte Lösungen, mit denen Ladekosten automatisch zu rückerstattet werden können.

Strom von außerhalb abrechnen

Besitzt der Arbeitnehmer keine eigene Lademöglichkeit, sondern lädt sein Dienstfahrzeug an unternehmenseigenen Wallboxen oder Ladesäu-

len, dann ist dies grundsätzlich kosten-, steuer- und abgabefrei.

Der Strom für elektrifizierte Dienstwagen wird in der Regel jedoch auch von außerhalb bezogen, etwa an öffentlichen Ladesäulen. Die Abrechnung gestaltet sich dann etwas komplexer. Es lassen sich folgende Möglichkeiten unterscheiden:

- > Der Mitarbeiter übernimmt selbst die Kosten und lässt sich vom Finanzamt einen pauschalen Auslagenersatz erstatten.
- > Das Unternehmen erstattet pauschal die Kosten für das Laden des Fahrzeugs.
- > Möchte der Arbeitgeber Ladekosten nicht pauschal erstatten, kann er seinen Beschäftigten einen steuerfreien Auslagenersatz für private Ladekosten gewähren. Wie bei der privaten Steuererklärung sind dann Nachweise erforderlich, die die Ausgaben belegen.
- > Die einfachste Möglichkeit stellt eine Ladekarte des Arbeitgebers dar. Über diese kann direkt erfasst und verrechnet werden, wo der Mitarbeiter welche Menge Strom tankt.

Beratung – das A und O bei der E-Mobilität

Auch wenn der Wandel hin zur Elektromobilität in vollem Gange ist, haben viele Unternehmen im Rahmen der Elektrifizierung ihrer Flotte noch unbeantwortete Fragen:

- > Wie will ich mein Unternehmen in der Zukunft aufstellen?
- > Welche Antriebsform ist für mich besser geeignet: Plug-in-Hybrid- oder reines Elektrofahrzeug?
- > Was sind meine individuellen Anforderungen beim Aufbau einer Ladeinfrastruktur?
- > Welche Lösung ist für mich wirtschaftlich am effizientesten?
- > Welche Risiken sind zu bedenken?

Für Unternehmen, die den Weg in die E-Mobilität einschlagen, ist es daher empfehlenswert, dass sie das Thema nicht auf eigene Faust angehen, sondern sich bei der Identifizierung ihres Bedarfs, ihrer individuellen Chancen und Risiken ausführlich und professionell beraten lassen. So können sie mit Blick auf ihre individuellen Anforderungen den für sie geeigneten Weg einschlagen. <

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

Das Virus und unser Arbeitsleben – eine Bestandsaufnahme

Seit „Covid“ hat sich die Art und Weise, wie wir unserer Arbeit nachgehen, grundlegend verändert. Es ist Zeit, einmal einen Blick darauf zu werfen, wie die Arbeitnehmenden selbst diese Situation wahrnehmen: Wie hat die Pandemie die Arbeitszufriedenheit und Motivation beeinflusst? Welche Rolle spielt das Führungsverhalten? Mit Hilfe von repräsentativen Befragungen vor und während Corona haben wir uns auf die Suche nach Antworten gemacht.

VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN IM ARBEITSALLTAG

ARBEITSBELASTUNG GESTIEGEN

Seit Beginn der Corona-Situation empfinden über 40% der Beschäftigten eine deutlich höhere Arbeitsbelastung. Die Gründe sind vielfältig und ergeben sich beispielsweise aus einer höheren Arbeitstaktung, beschleunigten Abläufen oder komplett mit Online-Meetings verplanten Arbeitstagen. Interessanterweise wirken diese Faktoren gerade bei denen besonders stark, die im Home-Office arbeiten: Hier sind es sogar 50%, die eine höhere Belastung wahrnehmen. Bei Mitarbeitern, die weiterhin hauptsächlich im Büro arbeiten, ist es „nur“ rund 1/3.

HOME-OFFICE FÜHRT ZUR STEIGERUNG DER MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT

Trotzdem ist die Gewährung von mobiler Arbeit eine feine Sache. Bei Beschäftigten, die die Möglichkeit erhalten, zumindest teilweise mobil zu arbeiten, sind sowohl das Commitment als auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit um über 10% höher.

MOBILES ARBEITEN SCHADET NICHT DER PRODUKTIVITÄT

Aber was ist mit der Produktivität? Wir alle kennen die Berichte von Mitarbeitenden, die angeblich eher Netflix schauen, als den Online-Meetings zu folgen.



Arbeitsleben mit Corona – ein Balanceakt zwischen Home und Office

© iStock

Die Daten sprechen eine klare Sprache: In Unternehmen, in denen die Beschäftigten regelmäßig remote arbeiten dürfen, wird die Leistungsfähigkeit der internen Prozesse und Strukturen um 16% höher bewertet. Zum einen liegt das daran, dass nach Ansicht der Befragten im Home-Office häufig konzentrierter gearbeitet werden kann. Zum anderen bewirken die Home-Office-Initiativen der Unternehmen häufig bewusste, aber auch unbewusste Anpassungen bei internen Abläufen. Entscheidungen werden plötzlich schneller getroffen, Verfahren beschleunigt.

Doch wie kommt es dann zu den befürchteten Produktivitätseinbußen? Ein entscheidender Faktor ist, wie Unternehmen bislang mit der Corona-Situation umgegangen sind: Wurden die optimalen technischen Voraussetzungen geschaffen, interne Kulturen weiterentwickelt, Hürden abgebaut und Abläufe flexibilisiert? In Unternehmen, wo dies nicht der Fall ist, ist das Commitment um bis zu 17% niedriger – mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf die Produktivität.

Tatsächlich ist das Risiko, dass die Beschäftigten gerade zu Hause die Füße hochlegen, aber eher gering. Der Anteil der „nicht committeten“ Mitarbeitenden ist im Home-Office genauso groß wie im

Büro. Wenn ich will, finde ich eben auch im Büro bestimmte Möglichkeiten, nicht zu arbeiten. Es lässt sich also festhalten: Produktivitätseinbußen entstehen meist nicht durch das mobile Arbeiten an sich, sondern durch unzureichende Rahmenbedingungen.

SCHOCKPHASE MIT AUSWIRKUNGEN

DEUTLICHE ZUNAHME DER UNSICHERHEIT

Wie ein Tornado haben uns im März 2020 die ersten Einschränkungen und Lock-Downs getroffen. Die Auswirkungen auf die „Gefühlslage“ der Beschäftigten waren enorm. Plötzlich waren es viermal so viele, die die wirtschaftliche Situation ihres Arbeitgebers als sehr schlecht empfanden. Das Vertrauen in eine hohe Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens sank mit einem Schlag um bis zu 20%. Zudem nahm die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, deutlich zu.

STABILES COMMITMENT

Wer jetzt damit rechnet, dass die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten ins Bodenlose fiel, liegt falsch. Erstaunlicherweise blieb der →



Christian Motzko,
Geschäftsführer bei
Vocatus WorkPerfect GmbH
E-Mail: christian-motzko@workperfect.de

Vocatus WorkPerfect GmbH
Oppelner Straße 5
82194 Gröbenzell/München
www.workperfect.de

Vocatus Mitarbeiter-Commitment-Index während der Pandemie nahezu unverändert. Wie passt das zusammen? Das liegt daran, dass die obengenannten Faktoren mit negativer Wirkung auf das Commitment durch gewisse positive Effekte ausgeglichen wurden:

POSITIVER EFFEKT 1: AUFERSTEHUNG DER HYGIENE-FAKTOREN

In der ersten Covid-Phase ist der Anteil an Beschäftigten, die mit ihrer Tätigkeit unzufrieden waren, plötzlich um bis zu 10% zurückgegangen. Vielen Arbeitnehmern wurde wieder stärker bewusst, was sie eigentlich an ihrem Job haben. Aspekte wie beispielsweise die Tätigkeit selbst, kollegiale Zusammenarbeit oder ein gutes Betriebsklima gewannen an Bedeutung. Was früher eher als Hygienefaktor empfunden wurde, entwickelte sich zum geschätzten Gut.

POSITIVER EFFEKT 2: JETZT ERST RECHT!

Zusätzlich haben die widrigen Umstände überraschenderweise dazu geführt, dass die Identifikation mit dem Job um bis zu 18% gestiegen ist. Die Beschäftigten fühlten sich umso mehr dafür verantwortlich, in ihrem Arbeitsumfeld das Beste aus der Situation zu machen. Statt zu resignieren, haben viele eher nach dem Motto gearbeitet: „Wir packen das!“.

POSITIVER EFFEKT 3: WENIGER CHANCEN FÜR DEMOTIVIERENDE FÜHRUNG

Die einen Führungskräfte begeistern, die anderen frustrieren. Daran hat auch das Virus nichts geändert. Allerdings ist der Vocatus Führungsleistungs-Index (für mehr Details zum Vocatus Führungsleistungs-Index nehmen Sie gerne direkt Kontakt zu Vocatus WorkPerfect auf) aufgrund einer Katalysator-Wirkung während der Covid-Situation sogar leicht gestiegen. Gerade die „starken“ Führungskräfte profitierten von den Corona-bedingten Programmen zur Stärkung der agilen Führung.

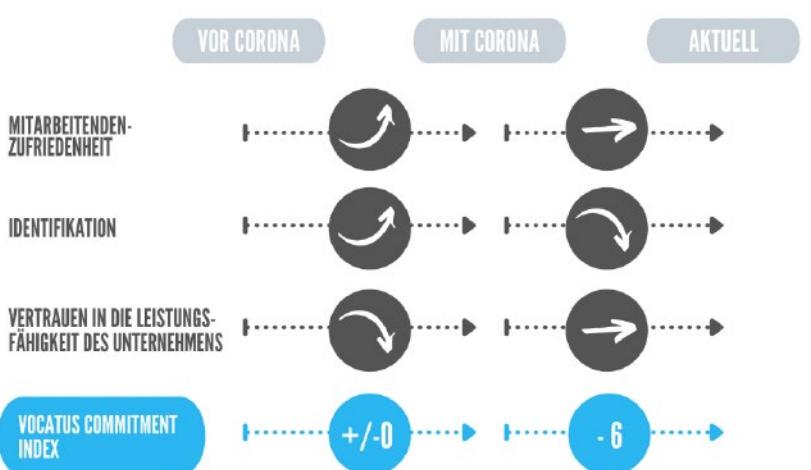
Die „schlechten“ Führungskräfte profitierten wiederum davon, dass durch Corona die Kontakthäufigkeit mit den eigenen Mitarbeitenden abnahm. Bei Beschäftigten, die mit ihrer Führungskraft schon vor Corona unzufrieden waren und die plötzlich weniger Kontakt mit ihr hatten, stieg die Motivation. Auch wenn es ein schwacher Trost ist: Bestimmte Führungskräfte hatten offensichtlich durch Corona weniger Möglichkeiten, Frust zu verbreiten.

FAZIT UND (GEFÄHRLICHER) AUSBLICK

Wir können also festhalten: Die Corona-Situation hat deutliche Auswirkungen auf die „Gefühlslage“ der Arbeitnehmer:innen in Deutschland. Höhere Arbeitsbelastung, reduziertes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie ungeahnte Zukunftsängste. Trotzdem: Statt Resignation überwog meist die Einstellung, das Beste aus den widrigen Umständen zu machen.

Aber Vorsicht! Seit Ende 2021 zeigen sich erste Anzeichen einer Trendumkehr, vor allem bei der Identifikation mit dem Job und dem Commitment. Das könnten erste Anzeichen einer zunehmenden Resignation und einer gewissen „Corona-Müdigkeit“ sein. Mit Abbau der Corona-Restriktionen kommt zudem die Frage auf, wie es danach weitergeht: Wird jetzt alles wieder so wie vor Corona – sowohl im negativen als auch im positiven Sinne?

Viele Unternehmen haben für die Zeit nach Corona bereits konkrete Pläne in der Schublade liegen. Diese gilt es möglichst rasch zu finalisieren und umzusetzen, um wieder mehr Sicherheit und Planbarkeit zu vermitteln.



Quelle: Vocatus WorkPerfect, repräsentative Befragungen der Arbeitnehmer:innen in Deutschland von 2019 bis 2021

vocatus:
WORKPERFECT

Quelle: Vocatus WorkPerfect, repräsentative Befragungen der Arbeitnehmer:innen in Deutschland von 2019 bis 2021

MITARBEITERBINDUNG

Wer Fluktuation vorbeugen möchte, muss die Ursachen kennen



© wutzkoh - stock.adobe.com

Mitarbeiterfluktuation ist eine der größten Herausforderungen, denen sich HR-Managerinnen und -Manager im Jahr 2022 stellen müssen. Doch die Gründe einer hohen Fluktuation bleiben oft unentdeckt, da die Fehler meistens im Management gesucht werden. Dabei spielen oft andere Faktoren eine Rolle.

Eine hohe Mitarbeiterfluktuation ist für Unternehmen kostenintensiv und schlägt sich in der Unternehmenskultur nieder. Engagement am Arbeitsplatz sowie organisatorisches Commitment beeinflussen Fluktuation maßgeblich.

Was ist Mitarbeiterengagement?

Mitarbeiterengagement wird als ein eindeutiges und einzigartiges Konzept verstanden, das aus kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Komponenten besteht, die mit der individuellen Leistung im Unternehmen in Zusammenhang stehen. Wichtige Treiber von Mitarbeiterengagement

sind das Führungsverhalten, die Rolle des Einzelnen im Job sowie die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Das Engagement am Arbeitsplatz wird stark dadurch beeinflusst, ob Arbeitgeber und Team den Mitarbeiter unterstützen. Ein wesentlicher Aspekt sind dabei die Kollegen und das Zugehörigkeitsgefühl im Team und im Unternehmen. Damit einhergehend, ist die Rolle im Team entscheidend: Welche Verantwortlichkeiten liegen bei Mitarbeitern, und wie passen diese in das Team? Ebenfalls relevant ist die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit: Stimmt sie mit den persönlichen Werten und Zielen des Mitarbeiters überein? Zuletzt spielen auch die Work-Life-Balance und eigenverantwortliches Handeln eine wichtige Rolle für ein hohes Engagement am Arbeitsplatz.

Was bedeutet organisatorisches Commitment?

Die Bindung der Mitarbeiter an eine Organisation kann als emotionale Bindung an das Unternehmen

und als Engagement in der Organisation (affektive Bindung) verstanden werden. Auch wird organisatorisches Commitment als ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation (normative Bindung) oder als ein Bewusstsein der Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden sind (kontinuierliche Bindung), erlebt. Wichtige Treiber sind unter anderem persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Führungskompetenzen, die Rolle im Unternehmen, die Rolle des Arbeitgebers und das soziale Umfeld.

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten spiegeln die Chancen der persönlichen und beruflichen Entwicklung bei der Arbeit wider. Dabei geht es nicht nur darum, bereits erlernte Fähigkeiten anzuwenden, sondern auch um die Fähigkeit, neue Kenntnisse zu erwerben. Ebenso sind Karrieremöglichkeiten enorm wichtig, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden zu können. Stellen Sie sich die Frage, ob Sie Ihren Mitarbeitern genügend Chancen für deren Weiterentwicklung bieten. Nicht zuletzt ist auch regelmäßiges Feedback zur →

**Marco Meister**

erklärt, was hinter hoher Fluktuation steckt, und hat Tipps, wie Unternehmen ihr vorbeugen können.

Leistung und Qualität der Arbeit essentiell, damit Beschäftigte ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln können.

Weiterhin erfasst der Bereich der Führungskompetenzen das Ausmaß, in dem der Vorgesetzte Mitarbeiter erfolgreich managt und sie bei ihrer Arbeit unterstützt. Dazu gehören auch die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Führungskraft bei Herausforderungen und Problemen. Fragen Sie sich, wie empathisch, offen und transparent Ihre Führungskräfte sind.

Die Rolle im Unternehmen konzentriert sich auf Schlüsselbereiche, die für tägliche Erfahrungen bei der Arbeit wichtig sind. Im Allgemeinen handelt es sich um einen Bereich, der für das tägliche Engagement besonders relevant ist. Dazu gehören ein klares Verständnis der Rolle im Unternehmen sowie der damit einhergehenden Verantwortlichkeiten. Außerdem beinhaltet dieser Bereich den Aspekt der persönlichen und beruflichen Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Dahinter steckt die Frage, ob sich Ihre Mitarbeiter im Job selbst verwirklichen können. Zuletzt sind hier auch die Vielfalt an geforderten Kompetenzen sowie das Ausmaß der Arbeit für eine gute Work-Life-Balance relevant.

Die Rolle des Arbeitgebers hat ebenfalls direkten Einfluss auf das Commitment. Hierzu zählen Gehalt, Benefits und die Anerkennung der Mitarbeitenden. Zusätzlich sind eine klare Vision und Mission essentiell, um sich als Mitarbeiterin und als Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren zu können. Werden Werte und Ziele in Ihrem Unternehmen klar kommuniziert? Vertrauen in das Management ist ein weiteres Merkmal, das wesentlich zur Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen beiträgt.

Besonders relevant ist auch das soziale Umfeld. Dieser Bereich betrachtet Themen wie das Vertrauen in Kollegen, soziale Unterstützung und Kollaboration. Ein wesentlicher Aspekt ist die psychologische Sicherheit, die sich aus vier verschiedenen Dimensionen zusammensetzt:

- > Inclusion-Safety,
- > Learner-Safety,
- > Contributor-Safety und
- > Challenger-Safety.

Dimensionen der psychologischen Sicherheit

Inclusion-Safety umfasst das menschliche Grundbedürfnis, sich zu integrieren und dazugehören. Ein Gefühl der Zugehörigkeit ist hier essentiell.

Learner-Safety hingegen beinhaltet das Bedürfnis, sich auch im Lernprozess und bei Fehlern sicher zu fühlen und daran zu wachsen. Nur so ist es dem Mitarbeiter möglich, sich weiterzuentwickeln.

Contributor-Safety setzt sich mit dem Grundbedürfnis auseinander, einen Beitrag zu leisten und etwas zu bewirken. Können sich Ihre Mitarbeiter selbst verwirklichen und aktiv neue Ideen beitragen? Zuletzt umfasst Challenger-Safety das Bedürfnis, Wege und Herangehensweisen zu hinterfragen und neue Methoden zu testen. Hier steht besonders die Möglichkeit zu experimentieren im Vordergrund.

Tipps zum Vermeiden von Fluktuation

Fluktuation ist ein komplexes Thema, das von mehreren Faktoren beeinflusst wird. Umso wichtiger ist es daher, als Unternehmen zu verstehen, welche Treiber für eine hohe Fluktuation verantwortlich sind, um den Ursprung des Problems zu verstehen. Folgende Schritte empfehlen wir Ihnen auf Ihrem Weg:

1. Messen Sie regelmäßig den Status quo in Ihrem Unternehmen: Wie hoch ist die Fluktuation, und wie wirkt sie sich auf andere Bereiche im Unternehmen aus? Was ist die Ursache des Problems, und welche Treiber und Faktoren sind dafür verantwortlich? Wie beeinflussen die Maßnahmen die Fluktuation über einen längeren Zeitraum?
2. Bestimmen Sie konkrete Maßnahmen, um die Ursachen der Fluktuation zu beheben: Welche Initiativen kann ich ergreifen, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden?
3. Bewerten Sie die Auswirkungen der Maßnahmen: Wie haben sich die ergriffenen Initiativen auf die Fluktuation ausgewirkt? Haben sie das gewünschte Ziel erreicht?

Durch die kontinuierliche Messung des Status quo, der Bestimmung von Maßnahmen sowie der Bewertung der Auswirkungen können Sie jederzeit auf kritische Veränderungen im Unternehmen reagieren. Nicht nur die Treiber von Fluktuation können Sie dadurch angehen, sondern auch weitere unternehmenskritische Faktoren identifizieren. Grundsätzlich gibt es keine „One-Size-fits-all“-Lösung für Unternehmen – die Treiber hängen immer auch vom Standort, den Abteilungen und dem Unternehmen selbst ab und müssen individuell betrachtet werden.

Marco Meister, Gründer und CEO atwork

TALENTENTWICKLUNG

Upskilling – ein wichtiger Hebel in der Digitalisierung



© ekkaphan - stock.adobe.com

Die Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entscheidend, damit Unternehmen im Wettbewerb mithalten können. Sie müssen immer wieder – und immer schneller – angepasst werden: an aktuelle Gegebenheiten, den technischen Fortschritt und gesellschaftliche Umstände. Skills auf einfache und effiziente Weise zu erweitern – messbar, kostensparend und im Sinne der Produktivität und Sicherheit –, dafür gibt es Möglichkeiten.

Früher war alles anders. Damals lernten die Menschen einen Beruf und übten ihn jahrzehntelang aus. Und heute, im Zeitalter der Digitalisierung? Da wird Veränderung großgeschrieben; die Anforderungen an Fachkräfte verändern sich stetig. Wer

mithalten will, muss sich weiterentwickeln: Uppskilling ist gefragt.

In der heutigen Arbeitswelt sind insbesondere digitale Kompetenzen sowie fachspezifisches Know-how wichtig. Saadia Zahidi, Managing Director des World Economic Forum, bestätigt: „Damit Unternehmen im Zeitalter der Maschinen dynamisch, differenziert und wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie in ihr Humankapital investieren. Ansonsten verlieren sie das Potential der vierten industriellen Revolution.“ Im Fokus stehen der Mensch und seine Weiterbildung.

Es gibt einen weiteren wichtigen Aspekt: die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen oder ihre Organisation. Mitarbeiter sollten motiviert sein. Das gelingt am besten, wenn Uppskilling spielerisch und persönlich gestaltet wird.

Upskilling als Notwendigkeit

Da die Arbeitswelten von morgen digital und flexibel sind, sollten Unternehmen Wert darauf legen, das Skill-Gap zu schließen und das Personal rechtzeitig fortzubilden. Unternehmen müssen Prozesse und Technologien agiler gestalten sowie Fachwissen erweitern, um ihre Marktposition aufrechtzuhalten. Somit braucht ein erfolgreiches Unternehmen ein stabiles Gerüst an technologischen, digitalen, klassischen und transformativen Kompetenzen, welche miteinander korrelieren. Digitale Schlüsselkompetenzen wie Digital Literacy, Digital Ethics, digitale Kollaboration, Digital Learning und agiles Arbeiten stellen die Basis für sämtliche Prozesse dar, wie ein [Papier](#) von Stifterverband und McKinsey belegt.

Mit dem technologischen Fortschritt wachsen die Anforderungen und Erwartungen an die Mit- →



Roman R. Rüdiger

empfiehlt Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf spielerische Weise mit neuen Skills auszustatten.

arbeiterkompetenzen. In der [Studie „Future Skills – Future Learning“](#) von Kienbaum Institut und Stepstone aus dem Jahr 2021 vermuten knapp zwei Drittel (63 Prozent) der Befragten, dass der Bedarf an digitalen Kompetenzen in den kommenden zehn Jahren weiterhin steigen wird. Jedoch besteht bereits ein deutlich sichtbares Skill-Gap in vielen Unternehmen Deutschlands: 41 Prozent der Studienteilnehmer weisen beispielsweise eine Kompetenzlücke in den Bereichen IT und Datenanalyse auf. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen von besonderer Relevanz, in die Zukunftskompetenzen zu investieren – digitales Upskilling ist die Lösung.

Digitales Mindset und motivierte Mitarbeiter machen Upskilling erfolgreich

Es sind häufig Start-ups, die fortschrittliche Lösungsansätze für die Herausforderungen dieser Zeit entwickeln und traditionell etablierten Unternehmen im Innovationsmanagement weit überlegen sind. Grund dafür ist ihr ausgeprägtes digitales Mindset: Digitalisierung wird hier als Chance wahrgenommen, und die Möglichkeiten, die der technologische Fortschritt mit sich bringt, werden genutzt.

Das sollte auch in tradierten Organisationen so sein. Dreh- und Angelpunkt sind auch hier die Kompetenzen, die die Qualität eines Unternehmens definieren. Gibt es in einer Belegschaft kein Skill-Gap, so bewerten die befragten Fach- und Führungskräfte der obengenannten Studie die Gesamtleistung eines Unternehmens um 23 Prozent besser als in Unternehmen mit Skill-Gap.

Des Weiteren zeigt die Future-Skills-Studie, dass 43,8 Prozent der befragten Unternehmen Maßnahmen zur Weiterbildung der Belegschaft ergreifen: Drei von zehn Unternehmen bieten Schulungsangebote an, um bestehende Kompetenzen zu verstärken. Einziger Kritikpunkt: Die Schulungen sind nicht ausreichend divers, um den Ansprüchen von Mitarbeitern gerecht zu werden. Dabei ist die Mitarbeiterzufriedenheit im Hinblick auf das Weiterbildungsangebot entscheidend für die Unternehmensleistung. Laut der Studie sehen sich sieben von zehn Mitarbeiter aufgrund ihrer Unzufriedenheit gezwungen, sich das fehlende Wissen selbstständig anzueignen.

Doch welche Fähigkeiten sind das genau, und wie kann Upskilling in diesen Bereichen funktionieren? Nur jedes fünfte Unternehmen beschäftigt sich mit dieser Fragestellung und entwickelt

entsprechende Lösungsansätze, zum Beispiel mit Hilfe einer Data-driven Empowerment-Plattform. Upskilling muss strategisch erfolgen. Unternehmen sollten Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die auf die individuellen Problemstellungen des Unternehmens ausgerichtet sind. Ein Großteil des Corporate Learnings besteht dabei aus Trainings und Workshops. 40 Prozent der Teilnehmer der Studie präferieren Learning on Demand, bei dem sie benötigte Kompetenzen praxisnah zum Zeitpunkt der Notwendigkeit erlernen. Häufig mangelt es der Belegschaft aber auch an individuellen Coachings und schnellem Support. Fehlt es an beidem, schwindet die Motivation, und die Leistung sinkt.

Skill-Gap schließen

Eine Data-driven Empowerment-Plattform kann es Unternehmen ermöglichen, valide Daten rund um die digitalen Kompetenzen ihrer Belegschaft zu erhalten und Weiterbildungsangebote, basierend auf individuellen Painpoints, auszuwählen oder zu entwickeln. So können Talente mit einem sogenannten Serious Game spielerisch Aufgaben des beruflichen Alltags lösen und dabei ihre digitalen Kompetenzen stärken oder erweitern. Künstliche Intelligenz verwaltet und automatisiert dabei die Lerninhalte.

Die erhobenen Daten können der Unternehmensleitung in einem Management-Cockpit für einen Gesamtüberblick veranschaulicht werden. Individuelle Leistungen von Mitarbeitern bleiben dabei anonym. Ziel ist es, mittels maßgeschneideter Lernangebote, die auf validen Daten basieren, digitale Skill-Gaps zu schließen und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Fazit

Um am dynamischen Arbeitsmarkt erfolgreich teilnehmen zu können, muss das Know-how der Belegschaft stets optimiert und an aktuelle Gegebenheiten des technologischen Fortschritts angepasst werden. Unternehmen müssen etwaige Lücken bei Fachkompetenzen und -wissen ihrer Talente schließen. Standardisierte Lernmethoden reichen schon längst nicht mehr aus, vielmehr steigt der Bedarf an individuell ausgerichteten Lerneinheiten. Nach dem Prinzip „Messen, Stärken, Erweitern“ gilt es, Tools einzusetzen, die valide Daten erheben und passgenaue Handlungsempfehlungen liefern – auf spielerische Weise.

<

Roman R. Rüdiger, CEO talent::digital

REZENSION

In vier Schritten zu einer Kulturveränderung im Unternehmen



© Privat



© Privat



© Privat

Die drei Autoren

**Dr. Svea von Hehn,
Nils I. Cornelissen und
Claudia Braun**

sind Managementberater
im internationalen Bereich.

Das Fachbuch „Kulturwandel in Organisationen“ – jetzt in überarbeiteter und erweiterter Auflage erschienen – gibt einen Überblick über die Phasen von Veränderungsprozessen. Zugleich ist es ein Nachschlagewerk für alle, die konkrete Fragen zu Changeprozessen haben.



© Springer Gabler

**Svea von Hehn/Nils I. Cornelissen/
Claudia Braun**
Kulturwandel in Organisationen
Springer Gabler
ISBN: 978-3-662-62029-8
266 Seiten
EUR 39,99 Euro

Was steht im Buch drin?

Dieses Buch ist bereits in der zweiten, nun überarbeiteten und erweiterten Auflage erschienen und bietet Personalern wie Führungskräften, aber auch Organisationsentwicklern und -beratern eine praxisnahe Anleitung, wie sie in Changeprozessen systematisch einen Kulturwandel gestalten können, und das anhand von vier Phasen. Dafür enthält das Buch konkrete Werkzeuge und Handlungsempfehlungen für die vier Phasen eines Kulturwandels: Ausrichten, Planen, Umsetzen, Verstetigen.

Zudem reichern die Autoren das Buch mit praxisnahen Fallbeispielen aus Unternehmen an und verknüpfen praktische Handlungsanleitungen mit fundiertem theoretischem Hintergrundwissen zum Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg und die Grundlagen für eine praktische Begleitung von Veränderungen. Übersichten, Checklisten und Übungsboxen erleichtern die Umsetzung eines Changeprozesses.

Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Jede Veränderung und jedes Hinterfragen von Prozessen, Strukturen und Haltungen von Menschen bringen Verunsicherung mit sich. In dieser Phase der Unsicherheit möchten die Autoren mit ihrem

Buch Orientierung geben. Sie bieten einen Wegweiser, der all denen Hilfe bietet, die einen Kulturwandel vorantreiben wollen.

Damit möchten sie ihre Leser ermutigen, einen Kulturwandel anzustoßen und umzusetzen. Aus Sicht der Autoren kann es auch gegen Widerstände gelingen, einen Wandel erfolgreich umzusetzen, sofern die Treiber von Veränderungen bekannt sind, darunter Willenskraft, Mindset und Sinnhaftigkeit.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Organisationskulturen, vor allem in stark wachsenden Unternehmen, unterliegen einem stetigen Wandel. Dieses praxisnahe Fachbuch ist ein hilfreicher Wegweiser, um den Kulturwandel proaktiv zu managen.

HR erhält Impulse, Methoden und Tools, um Veränderungen und einen systemischen Kulturwandel erfolgreich begleiten und gestalten zu können. Personaler, Führungskräfte, aber auch Organisationsentwickler und Berater können die Konzepte und Methoden zur Intervention, die die Autoren in ihrem Werk vorstellen, direkt in der Praxis anwenden.

<

Kirstin Gründel



© 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 Lehenen

Redaktion:

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

Titelbild: BMW Group

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.

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.