

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Stetiges Lernen und Qualifizieren

WAS HINTER DEM
CAMPUS VON
JUNGHEINRICH
STECKT

Onboarding

Wie die Integration fachlich und sozial gelingt

Transformation

HR braucht mehr Selbstbewusstsein

Gesundheit

Eine ungewöhnliche Kampagne bei TÜV Süd

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

jüngst hat das Bundeskabinett das Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildung auf den Weg gebracht. In dessen Fokus stehen Ausbildungsgarantie, Qualifizierungsgeld und mehr Bildungszeit. Mit diesen Maßnahmen möchte die Regierung auf den Fachkräftemangel reagieren und junge Menschen besser für das Berufsleben qualifizieren. Das Gesetz soll die Aufnahme und den Abschluss von Berufsausbildungen unterstützen sowie die Weiterbildung von Beschäftigten fördern. Denn: Rund 2,3 Millionen Menschen im Alter von 20 bis 34 Jahren haben derzeit in Deutschland keinen Berufsabschluss.

„Wir können es uns nicht mehr leisten, dass junge Menschen keinen beruflichen Abschluss haben, denn gut ausgebildete Fachkräfte sind unsere Zukunft“, sagte vor kurzem Hubertus Heil. Damit fasste der Arbeitsminister zusammen, was viele Unternehmen umtreibt, denn der Mangel an Fachkräften stellt Unternehmen vor große Herausforderungen und bedroht deren Zukunft.

Viele Unternehmen haben bereits Lösungen gesucht, um Fachkräfte zu finden oder um ihre eigenen Talente besser zu qualifizieren, aus- und

weiterzubilden. Eines von ihnen ist das Familienunternehmen Jungheinrich. Der Fahrzeug- und Systemanbieter aus Norddeutschland hat schon vor Jahren eine digitale Lernumgebung, den sogenannten Campus, für seine Mitarbeitenden etabliert. Auf diesem bündelt er alle Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die er anbietet. Das zahlt sich aus und vor allem auf das Employer-Branding ein: Die Talente, die einmal bei Jungheinrich angefangen haben, bleiben meist viele Jahre oder Jahrzehnte.

Im vorliegenden F.A.Z.-Personaljournal stellen wir Ihnen das Modell von Jungheinrich vor. Wir greifen aber auch – wie immer – viele andere Themen auf, die HR aktuell bewegen. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

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

Editorial	2
Kurz & knapp	4
Recruiting	6
Personalforschung soll Rezepte gegen den Fachkräftemangel liefern	
Diversität & Inklusion	8
Mit Herz und Verstand eine diverse Arbeitsplatzkultur schaffen	
Mitarbeiterführung	11
Führungsleitlinien mit Raum für Individualität	
Onboarding	13
Ein gelungenes Onboarding ist mehr als die fachliche Einarbeitung	
Rezension	15
Wie Sie lösungsorientiert Gespräche führen	
Transformation	16
Selbstbewusst vom Erfüllungsgehilfen zum strategischen Partner	
Titelthema: Lebenslanges Lernen	19
Jungheinrich: Talentbindung durch Weiterbildung	
Betriebliches Gesundheitsmanagement	21
Gesundheitsprävention ganz anders bei TÜV Süd	
Impressum	23



Diversität & Inklusion

Diversität ist mehr als nur ein Programm



© michaeljung – stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Fair Pay für junge Talente wichtig

Neben einem ausgewogenen Benefitangebot hat auch Fair Pay einen starken Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und trägt somit maßgeblich zur Gewinnung und Bindung neuer Mitarbeiter bei. Das ist ein Ergebnis einer Umfrage unter HR-Verantwortlichen, die an einer Branchenkonferenz für Banken und Versicherungen des Finanzdienstleisters WTW teilgenommen haben. Unternehmen sind somit gefragt, ein breites Benefitsangebot anzubieten, um Vertreter aller Generationen anzusprechen.

Nach der Umfrage sind flexibles Arbeiten, Gehalt und Bonus und berufliche Weiterentwicklung die wichtigsten Faktoren, um Talente zu gewinnen. Jedoch gewichten die Generationen die Faktoren unterschiedlich. Vor allem die Generation Z legt weniger Wert auf Jobsicherheit und wünscht sich vielmehr die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, neue Fähigkeiten erwerben zu können sowie eine Perspektive für die Karriereentwicklung. <

DPP: Bewerbungsphase gestartet

Die Bewerbungsphase für den [Deutschen Personalwirtschaftspreis \(DPP\) 2023](#) ist gestartet. Personalerinnen und Personaler können bis zum 15. Mai 2023 ihre innovativen und zukunftsweisenden HR-Projekte einreichen. Interessierte können sich mit ihren Projekten in sechs Kategorien bewerben: Recruiting & Employer-Branding, Ausbildung & Duales Studium, Leadership & Kultur, BGM & Mental Health, HR Tech & Digital sowie Talent & Learning. Zudem wird der „Gamechanger des Jahres“ ausgezeichnet.

Eine Jury nominiert drei Projekte pro Kategorie für die nächste Runde. Dabei beurteilt sie die eingereichten Projekte nach Innovationsgrad, konzeptioneller Stärke und Umsetzung. Die Leserinnen und Leser der Fachzeitschrift „Personalwirtschaft“, die den Preis jedes Jahr verleiht, entscheiden schließlich per Abstimmung darüber, wer im entsprechenden Bereich gewinnt. Die Preisverleihung findet am 11. September 2023 in Köln statt. <

Regeln zu Fachkräfteeinwanderung

Die Bundesregierung hat den Entwurf für ein neues Fachkräfteeinwanderungsgesetz beschlossen, um mehr Talente aus dem Ausland zu gewinnen. Das Gesetz sieht unter anderem vor, dass jeder Mensch aus einem Drittstaat in Deutschland arbeiten darf, der einen staatlich anerkannten Berufsabschluss oder einen Hochschulabschluss vorweisen kann und mindestens zwei Jahre Berufserfahrung hat. Alternativ können sich Talente für die „Chancenkarte“ bewerben, einen Aufenthaltstitel für Menschen aus Drittstaaten, die noch keinen Arbeitsvertrag hierzulande haben und auf die die obigen Kriterien nicht zutreffen. Die Chancenkarte wird nach einem Punktesystem verteilt.

Um Talenten aus dem Ausland mehr Flexibilität zu bieten, soll es zudem Menschen mit einem Hochschulabschluss erlaubt sein, künftig jeder qualifizierten Beschäftigung in Deutschland nachzugehen und nicht nur Berufe auszuüben, die auf ihrem Abschluss aufbauen. <



Hamburg 2023
ZP NORD
 APRIL | 18-19

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket
 für die **#ZPNord** *Nur gültig für #ZPNord, bis zum 19. April 2023.

Hier gehts zum
 Ticketshop der **#ZPNord**:



THE BIG NEW



AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.
 DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.
 DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.
 AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.



Stuttgart 2023
ZP SUED
 MAI | 09-10

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket
 für die **#ZPSued** *Nur gültig für #ZPSued, bis zum 10. Mai 2023.

Hier gehts zum
 Ticketshop der **#ZPSued**:



RECRUITING

Personalforschung soll Rezepte gegen den Fachkräftemangel liefern



© Heiko Küverling – stock.adobe.com

Die Digitalisierung verändert nicht nur Produktion, Logistik und die gesamte Arbeitsorganisation in Unternehmen, sondern sie stellt auch das Personalmanagement vor neue Herausforderungen. Eine Langzeitstudie untersucht diese Veränderungen und erhebt dafür Daten auf betrieblicher sowie auf individueller Ebene.

Fachkräftemangel und akute Probleme bei der Besetzung von Stellen sind längst nicht mehr nur Fachthemen, sondern Politik und Öffentlichkeit

diskutieren darüber viel und suchen Lösungen. So schlug der Minister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, jüngst vor, die Beschäftigung in Deutschland durch Zuwanderung der „richtigen Kräfte“ auszuweiten und die „Potentiale im Inland“ zu heben.

Attraktive Arbeitsbedingungen wie die Vier-Tage-Woche bei gleichbleibender oder gar erhöhter Produktivität, die familiengerechtere Gestaltung von Arbeitszeiten und auch höhere Entgelte sind Vorschläge aus Wissenschaft und Gesellschaft, die darauf abzielen, die Probleme zu beheben.

Das alles kann zwar Wirkung entfalten, jedoch ist die generelle Effektivität dieser Maßnahmen zweifelhaft. Insbesondere ist es schwierig zu beurteilen, welche spezifischen Wirkungen derartige Lösungsansätze haben können, da es an Daten über die Praxis des Personalmanagements mangelt. Die Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw Hamburg (HSU) und das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) möchten daher mit der [Langzeitstudie „Betriebe und berufliche Arbeitswelten in Deutschland“](#) nun aussagekräftige Daten erhalten.





© Privat

Prof. Dr. Wenzel Matiaske

erhebt Studiendaten, um wirksame Rezepte gegen den Fachkräftemangel zu finden.

Ziele der Langzeitstudie zum HR-Management

Im Projekt SOEP-LEE2, einem Kooperationsprojekt des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung und des Instituts für Personal und Arbeit (IPA) an der Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw, werden regelmäßig über mehrere Jahre sowohl Personalleitungen als auch abhängig Beschäftigte befragt. Themen sind dabei Aufgaben und Instrumente des Personalmanagements, Arbeitsbeziehungen und -situationen, Veränderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung sowie Themen rund um Homeoffice und Fachkräftemangel. Die Organisations- und Individualdaten werden als Datensätze zusammengeführt. Das Programm umfasst ferner Befragungen von Selbständigen und Vergleichsbefragungen zur Qualitätssicherung.

Herausforderungen: Fachkräftemangel und hohe Arbeitsbelastung

Die Befragung richtet sich an Geschäftsführer und Personalverantwortliche in Betrieben in Deutschland. Die erste Erhebung umfasst rund 780 Datensätze. Entsprechend der betrieblichen Größenstruktur sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit 10 bis 249 Beschäftigten (64 Prozent), mittelgroße Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten (11 Prozent) und große Betriebe (17 Prozent) im Sample vertreten.

Erste [Befragungsergebnisse](#) zeigen, dass rund drei Viertel der Betriebe (77 Prozent) die Rekrutierung von Fachkräften als sehr große oder große Herausforderung einstufen. Ferner erachten KMU die Personalbindung – hierzulande lange Zeit kein großes Thema – zunehmend als schwierig. Für 15 Prozent der Betriebe ist das ein wichtiges Thema, und die Bedeutung nimmt mit der Betriebsgröße zu. Dass hohe Arbeitsbelastungen eine Rolle spielen könnten, darauf verweisen mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent).

Unternehmen beklagen Schwierigkeiten bei Talentgewinnung

Betrachtet man die Sachlage detaillierter, wird es unübersichtlich. Eine bessere Entlohnung, gemessen am Indikator der (über)tariflichen Orientierung, verringert nicht automatisch die Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. Auch leistungsbezogene Entgeltsysteme erweisen sich im Mittel nicht als hilfreich, um Talente zu rekrutieren. Familienfreundliche Maßnahmen wie Betriebskindergärten scheinen über alle Betriebe hinweg gar mit größeren personellen Problemen einherzugehen. Generell bringen die Effekte betrieblicher Maßnahmen unterschiedliche Wirkungen mit sich, abhängig von Branche und Personalstruktur eines Betriebs.

Die „neue“ Unübersichtlichkeit, so die These, korrespondiert mit zwei langfristigen Trends.

1. Die Forschung zu den Arbeitsbeziehungen beobachtet seit Jahrzehnten das Phänomen der unorganisierten Dezentralisierung. Der schwindende gewerkschaftliche Organisationsgrad einerseits und die folglich abnehmende Bindung der Arbeitgeber an die Verbände andererseits führten dazu, dass Dezentralisierung zunehmend nicht mehr in Öffnungsmöglichkeiten innerhalb des Tarifsystems gesucht wurde, sondern mehr und mehr tariffreie Zonen etabliert wurden. Waren zur Jahrtausendwende noch 44 Prozent der Betriebe tarifgebunden

und deckten diese rund 70 Prozent der abhängigen Beschäftigungsverhältnisse ab, so sind dies heute nur noch 26 Prozent der Betriebe und rund 50 Prozent der Beschäftigten. Diese Verhältnisse auf der Makroebene sind gut dokumentiert.

2. Es ist ein Trend des Aufbaus personalwirtschaftlicher Expertise zu vermuten, der sich weitgehend unbeobachtet vollzieht. Es ist nur wenig bekannt, welchen Weg das vergleichsweise junge betriebswirtschaftliche Fach Personal über das wissenschaftliche Studium hinaus in die Praxis fand und findet. Es darf aber vermutet werden, dass mit der Professionalisierung betriebspezifische Situationsanalysen und Maßnahmenbündel etabliert wurden.

Die Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen, so lässt sich vermuten, geht mit der betrieblichen Institutionalisierung des Personalmanagements einher.

Was kann HR tun?

In Zeiten eines akuten Fachkräftemangels und der fortschreitenden Digitalisierung muss von weiteren Veränderungen in der Arbeitsorganisation und in der Personalarbeit ausgegangen werden, wie die ersten Ergebnisse dieser Betriebsbefragung zeigen. Diese müssen aus wissenschaftlicher Sicht weiter begleitet werden, denn bislang hat die personalwissenschaftliche Forschung mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Jenseits einer Fülle von wertvollen Einzelstudien ist der Aufbau von Instrumenten zur langfristigen empirischen Erhebung von Praktiken des Personalmanagements jedenfalls unterblieben. Nicht nur die betriebliche Seite, auch die Verknüpfung mit Informationen über die Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten fehlt.

Wenn aber Informationen über die vielfältigen Lebenssituationen der (potentiell) Erwerbstätigen nicht mit Praktiken des Personalmanagements verbunden werden können, können auch Rezepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels nicht auf ihre mögliche Wirksamkeit beurteilt werden. Daher ist es dringend angezeigt, dass Personalpraxis und -forschung zusammenwirken, um Datensätze zu etablieren. Ohne spezifische Forschungsdaten bleibt Orientierungswissen für die betriebliche Praxis, für Verbände und für Politik Mangelware. <

Prof. Dr. Wenzel Matiaske,
Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw Hamburg

DIVERSITÄT & INKLUSION

Mit Herz und Verstand eine diverse Arbeitsplatzkultur schaffen



© Monkey Business – stock.adobe.com

Über Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion wird viel geredet. Fast ist es zu einem Dauerthema in Vorstandsetagen geworden. Das ist wichtig, denn neue Perspektiven und veränderte Denkprozesse am Arbeitsplatz können Wachstum und Innovationen fördern.

DEI als Schlüssel zum Erfolg

Als Frau in einer Führungsposition habe ich immer daran geglaubt, dass Praktiken zu DEI (Diversity, Equity, Inclusion) in die Unternehmenskultur ein-

gebettet werden müssen. Vielfalt steht dabei für mehr als nur Programme oder Initiativen – sie hat einen direkten Einfluss auf das Wachstum und die Innovation eines Unternehmens.

Das belegt eine [repräsentative Umfrage von Bitkom](#): Drei von vier Unternehmen gaben an, dass diverse Teams erfolgreicher sind als einheitliche. Sei es die Art und Weise, wie wir mit unseren Kolleginnen und Kollegen interagieren oder wie wir unsere Lebenserfahrungen einbringen – Menschen unterschiedlichen Geschlechts und aus allen Gesellschaftsschichten helfen, das Gruppendenken zu überwinden. Dies ist ein Schlüssel zur Geschäfts-

entwicklung, insbesondere in traditionell von Männern dominierten Branchen wie der IT.

Führungskräfte müssen Grundlage für offene Kultur legen

Doch die Förderung einer vielfältigen Belegschaft kommt in einigen Unternehmen nur schleppend voran. Oft behindern auch der Mangel an nötigen Daten sowie ein fehlender strategischer Ansatz das Vorankommen. Laut einer [Studie von Workday](#) haben 46 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland keinen strategischen DEI-Ansatz, der geeignet wäre, Vielfalt zu fördern. →



© Privat

Jill Macmurchy

sagt aus Erfahrung:
„Diversität hat einen Einfluss darauf, wie erfolgreich ein Unternehmen agiert und wie es sich weiterentwickelt.“

So fördern Sie Vielfalt in Ihrem Unternehmen:

- > DEI-Ansatz fest in der Unternehmensstrategie verankern
- > Hochwertige und aussagekräftige Datenbasis zu DEI schaffen
- > Von oben nach unten gerichteter Ansatz: Führungskräfte müssen DEI fördern
- > Vorurteile mit Herz und Verstand abbauen
- > Offene Gespräche und Ressourcen für freie Meinungsäußerung zum Beispiel in Gruppen fördern
- > Das Ziel über das Tempo stellen: Förderung diverser Teams für mehr Innovationen und Erfolg
- > Beharrlichkeit zeigen: DEI als Langzeitprojekt sehen, das die Unternehmenskultur entscheidend prägt

Die Herausforderungen können überwunden werden, wenn Führungskräfte bereit sind, den richtigen Ton und die richtige Grundlage zu schaffen. Ein von oben nach unten gerichteter Ansatz ist wichtig für die Gestaltung einer zielgerichteten Arbeitsplatzkultur, die ein positives Umfeld schafft, in dem sich die Mitarbeitenden entfalten können und das Unternehmen gedeihen kann.

Vorurteile abbauen

Ein häufiges Missverständnis, das meiner Erfahrung nach ungewollt die Kultur einer Organisation prägt, ist die Verankerung unbewusster Vorurteile. Solche Vorurteile sind oft auf die unterschiedlichen Umgebungen zurückzuführen, in denen jeder Einzelne aufgewachsen ist, auf die Art der konsumierten Medien oder auch auf tägliche Gespräche, die die Weltanschauungen beeinflussen. Dies lässt sich nicht ändern.

Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht: Unsere persönlichen Erfahrungen prägen die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten und in Teams agieren. Zunächst einmal ist es wichtig, die Existenz solcher Vorurteile anzuerkennen, um negative Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, das Schüren von Ressentiments oder sogar eine Stagnation der Innovation zu vermeiden. Führungskräfte müssen solche Fallstricke erkennen und sie mit Herz und Verstand angehen, um Barrieren abzubauen und langfristig negative Auswirkungen zu vermeiden.

Offene Gespräche fördern

Eine wirksame Methode, den Mitarbeitenden den Wert von Vielfalt und Gleichberechtigung zu vermitteln, besteht darin, offene Gespräche zu fördern. Wenn Führungskräfte persönliche Erfahrungen teilen, können sie beispielsweise dazu beitragen, den Hebel umzulegen und andere zu motivieren, das Gleiche zu tun. Denn wenn ich über die Herausforderungen rede, mit denen ich als Frau in der Technologiebranche konfrontiert bin, kann ich echte Kontakte knüpfen und die Akzeptanz für Inklusion in meinem Team erhöhen.

Jede proaktive Maßnahme entfaltet eine nachhaltige Wirkung und verändert die Wahrnehmung der Mitarbeitenden und die Unternehmenskultur dahingehend, dass der Einzelne die Vorteile der Vielfalt zu schätzen weiß. Eine Umgestaltung der Arbeits- und Denkweise und sogar der Einstellungspraxis wird zu einer größeren Chancengleichheit führen.

Das Ziel über das Tempo stellen

In der Technologiebranche herrscht ein extrem hohes Tempo, vor allem wenn es um die betriebliche Effizienzsteigerung oder die Nutzung von Daten in Echtzeit geht. In den meisten Fällen stellen Unternehmen in diesem Bereich die erste verfügbare Fachkraft ein. Doch langfristig gesehen, ist dies nicht unbedingt die optimale Vorgehensweise.

Da DEI-Maßnahmen an Bedeutung gewinnen, muss sich dies auch im Recruiting widerspiegeln. Es ist wichtig, so weit wie möglich Talente mit unterschiedlichem ethnischen, geschlechtlichen und kulturellen Hintergrund zu berücksichtigen.

Auch wenn die kurzfristige Lösung, das heißt eine schnelle Besetzung einer Stelle, verlockend sein mag, bringt die Investition in einen abwechslungsreichen Arbeitsplatz mehr. Ob bei der Einstellung, bei der Beförderung, beim Leistungsmanagement oder bei der Ideenfindung: Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Denkansätzen tragen dazu bei, wie erfolgreich ein Unternehmen agiert, wie es Herausforderungen bewältigt und wie es sich weiterentwickelt.

Umsetzung beginnt ganz oben

Seitdem ich vor 20 Jahren meine erste Stelle angetreten habe, hat die Wirtschaft im Allgemeinen und die Technologiebranche im Speziellen in Sachen DEI große Fortschritte gemacht. Aber meiner Meinung nach muss noch mehr getan werden.

Die Verwirklichung einer Vision, die DEI zum Inhalt hat, fängt an der Führungsspitze an, sie endet dort aber nicht. Es liegt an uns, den ersten Schritt zu tun, indem wir engere Beziehungen zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufbauen, sie anleiten und sicherstellen, dass sie sich wohlfühlen, wenn sie ihre Meinung, ihre Ideen und ihre Ansichten äußern. Es geht darum, dass sie die Bedeutung von Vielfalt und Gleichberechtigung klar erkennen.

Durch die Schaffung eines integrativen Raums, der die Einzigartigkeit jedes und jeder Einzelnen anerkennt, können Unternehmen eine Kultur aufbauen, die sich für unterschiedliche Denkweisen einsetzt. So können Unternehmen einen strategischen, innovativen und erfolgreichen Ansatz bei der Bewältigung von Herausforderungen und Krisen verfolgen.

Jill Macmurchy, Vice President of Solutions Engineering, Confluent



**DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2023**

Jetzt
bis zum
15. Mai
kostenfrei
bewerben

Mensch. Technik. Zukunft.

Seien Sie dabei und reichen Sie Ihr Top-HR-Projekt beim
Deutschen Personalwirtschaftspreis 2023 ein!

Die Kategorien:

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

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

Veranstalter

Personalwirtschaft

Medienpartner

Frankfurter Allgemeine



Partner

AZUBIYO



MITARBEITERFÜHRUNG

Führungsleitlinien mit Raum für Individualität



© Ulrich – stock.adobe.com

Führungsleitlinien können als Leitplanken ein gemeinsames Führungsverständnis in Unternehmen fördern. Auch wenn es schon viele Handbücher und Vorschriften gibt, lohnt es sich, sie zu verschriftlichen.

Es ist unbestritten, dass Führen auch von der jeweiligen Situation und den Rahmenbedingungen geprägt ist und Führungskräfte authentisch sein sollen. Sie sollen ihrer Persönlichkeit und ihren Werten treu bleiben. Dennoch können Leitlinien die Führung in Unternehmen verbessern. Gute Führungsleitlinien lassen Raum für Individualität und situationsgerechtes Verhalten. Sie bringen das unternehmensspezifische Führungsverständnis zum Ausdruck und bieten durch die dokumentierten Leitsätze eine Orientierung im Alltag.

Mitarbeiter haben in der Regel klare, wenn auch oft unausgesprochene Erwartungen an Vorgesetz-

te. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Person der Führungskraft als auch auf ihr Führungshandeln. Ebenso haben die Unternehmensleitungen wie auch die Mitarbeitervertretungen Vorstellungen hierzu; und selbstverständlich haben die Hauptakteure in diesem Thema, die Führungskräfte, ihre Standpunkte.

Leitlinien bieten in diesem Kanon der Erwartungen eine Chance, ein grundlegendes gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Ein unternehmensindividuelles Bild, in dem sich möglichst viele wiederfinden. Das ist gleichsam die Basis einer guten Zusammenarbeit.

Diese Leitlinien stellen damit ein Instrument dar, das Führung erleichtern kann. Auf den definierten Rahmen kann in den unterschiedlichen Führungssituationen Bezug genommen werden. Sie können ebenso ein Beitrag zur Steigerung und Wahrung der Führungsqualität sein. Situationsspezifisches

oder authentisches Führen bedeutet nicht, dass jeglichem Führungsverständnis Raum gegeben wird. Dies wäre auch aus Verantwortung gegenüber der Belegschaft nicht denkbar; erst recht nicht in Zeiten des Fachkräftemangels.

Die Entwicklung und Implementierung sowie das Leben der Führungsleitlinien sind zwei wesentliche Hürden in Unternehmen. Ziel muss es in jedem Fall sein, dass die Leitlinien von einer großen Mehrheit getragen werden, im Führungsalltag ankommen und tatsächlich gelebt werden.

Der Weg zu „unseren“ Leitlinien

Damit Führungsleitlinien im Alltag mit dem Possessivpronomen „unsere“ versehen werden, müssen sich die Führungskräfte damit identifizieren. Dies gelingt am ehesten, wenn die Organisation sie bei der Entwicklung einbezieht. Ebenso sollten Mitarbeiter und deren Vertretungen wie der →



Prof. Dr. Rupert E. Bardens und Prof. Dr. Achim Weiland

sehen in Führungsleitlinien ein Instrument, das Orientierung im Alltag geben und die Führung verbessern kann.



... ist eine komplexe Aufgabe. Eine Aufgabe allerdings, die erlernt werden kann. Hilfe geben können dabei Führungsinstrumente. Diese stellen wir im F.A.Z.-Personaljournal vor. Zu beachten ist dabei: Führungsinstrumente können Führung systematisieren und erleichtern, ersetzen aber keinesfalls gesunden Menschenverstand und innere Haltung.

Betriebsrat oder Sprecherausschüsse involviert sein, und es sollte ausreichend Zeit für interne Abstimmungsprozesse innerhalb der Organisation geben.

Externe Moderation kann diesen Prozess begleiten. Leitlinien sollten dennoch nicht von außen kommen, sei es, indem Externe sie verfassen oder sie durch „copy and paste“ übernommen werden. Ebenso nehmen die Beteiligten in Unternehmen ausschließlich „von oben“ erarbeitete Führungsleitlinien eher als Fremdkörper wahr. Die Akzeptanz wird erhöht, wenn sich die Leitlinien auf wenige prägnante und wesentliche Aspekte des Führens beschränken.

Erst dokumentieren, dann kommunizieren und trainieren

Sind Leitlinien erarbeitet und dokumentiert, folgt die Phase der Einführung – die Leitlinien müssen bekanntgemacht und gelebt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es geeignete Kommunikationsmittel. Kommunizieren reicht aber meist nicht aus, um die Leitlinien in den Führungsalltag zu transferieren. Coaching- und Trainingsangebote oder Plattformen, die einen vertrauensvollen Erfahrungsaustausch innerhalb des Managements ermöglichen, können die Umsetzung erleichtern. Auch bei der Auswahl und Entwicklung des Führungskräftenachwuchses sowie im Bewerberauswahlprozess für Führungspositionen sollten die Führungsleitlinien beachtet werden.

Evaluieren, wie Führung erlebt wird

Ob Leitlinien in der Praxis gelebt werden, können Unternehmen in Mitarbeiterbefragungen oder anderen Formen des Feedbacks herausfinden. Die Evaluation der Führung bedingt einen vertrauensvollen, konstruktiven Umgang mit den Instrumenten und Ergebnissen. Das Feedback darf weder zur „Abschusrampe für ungeliebte Führungskräfte“ noch zum Schreckgespenst für das Management werden. Zeigen die Auswertungen der Evaluationen Diskrepanzen zu dem in den Leitlinien zum Ausdruck gebrachten Führungsverständnis, sollten – Extremfälle ausgenommen – zunächst Angebote zur Förderung der Selbstentwicklung im Fokus stehen.

Leitlinien stetig weiterentwickeln

Leitlinien bedürfen der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung, insbesondere in der gegenwärtigen dynamischen Arbeitswelt. Dies bedeutet, dass

die Leitlinien regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und bei Erfordernis mit den Beteiligten weiterentwickelt werden müssen.

Prof. Dr. Rupert E. Bardens und Prof. Dr. Achim Weiland, Hochschule für angewandte Wissenschaften, Neu-Ulm

„Der wichtigste Punkt versteckt sich aus unserer Erfahrung in der Aussage ‚Und selbstverständlich haben die Hauptakteure in diesem Thema, die Führungskräfte, ihre Standpunkte.‘ Das ist zwar so, doch selten sind diese Standpunkte systematisch entwickelt, geschweige denn in irgendeiner Weise schriftlich von der Führungskraft festgehalten. Das führt dazu, dass für die einzelne Führungskraft im Alltagstrubel die eigenen Leitlinien fehlen und sie sich so verhält, wie es ‚gerade passt‘ oder ‚wie man eben ist‘ – was nicht immer gut sein muss.“

In unserer Arbeit mit Führungskräften steht deshalb immer wieder die Frage im Vordergrund: ‚Wofür stehe ich?‘ Dabei sprechen wir von der Entwicklung eines individuellen Führungscredos, also:

- > Wie will ich als Führungskraft sein?
- > Wie motiviere ich?
- > Wie gebe ich positives oder negatives Feedback, wie gehe ich selbst damit um?
- > Warum und wie delegiere ich?

Wir sind davon überzeugt, dass eine Führungskraft erst dann, wenn sie als individuelle Führungskraft ihr eigenes Credo entwickelt hat, dieses mit den Führungsleitlinien des Unternehmens zusammenbringen kann mit Blick auf folgende Punkte:

- > Passt mein Verständnis im Wesentlichen zu dem des Unternehmens, und wo sollte ich mein Verständnis zu führen zugunsten der Unternehmensleitlinien ändern?
- > Oder habe ich eine ganz andere Vorstellung zum Führen, so dass ich entweder mitwirken muss, die bestehenden Führungsleitlinien zu ändern, oder das Unternehmen verlassen muss.

Wenn Führungskräfte ihre individuelle Sichtweise auf die Führung von Menschen durchdacht haben, können sie qualitativ in Workshops mitarbeiten, in denen Führungskräfte die Leitlinien des Unternehmens von morgen erarbeiten. Dann gehört es auch der Vergangenheit an, dass Leitlinien nur in Broschüren oder auf der Homepage schlummern.“

Andrea Jansen, Executive Coaching, Jansen Beratung & Training International

ONBOARDING

Ein gelungenes Onboarding ist mehr als die fachliche Einarbeitung



© Courtney Haas/peopleimages.com – stock.adobe.com

Zum gelungenen Start eines neuen Teammitglieds im Unternehmen gehört ein gut durchdachtes und organisiertes Onboarding. Dieses muss mehr als nur eine fachliche Einarbeitung umfassen, nämlich die soziale und kulturelle Integration. Dessen muss sich HR bewusst sein.

Onboarding als Grundlage für langfristige Talentbindung

Ein Onboarding ist nie von einem Tag auf den anderen erledigt. Es ist ein langer Prozess, der viele Meilensteine einschließt. Um ein neues Talent zu integrieren, müssen Stolpersteine umgangen und Schwierigkeiten aus dem Weg geräumt werden. Ein organisiertes, vielschichtiges Onboarding sorgt dafür, dass sich Mitarbeitende wohlfühlen und Bindung aufbauen. Gerade soziale und kulturelle Aspekte sind wichtig für das Wohlbefinden und das Zugehörigkeitsgefühl des neuen Teammitglieds.

Eine sehr wichtige Erkenntnis: Das Onboarding beginnt nicht erst mit dem ersten Arbeitstag, sondern schon viel früher. Ab dem Zeitpunkt der beidseitigen Vertragsunterschrift startet das Preboarding, also die Phase, in der die Onboardees noch nicht im Unternehmen sind. Dies ist eine wichtige Zeit, um Bindung aufzubauen. Häufig vergehen zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag mehrere Wochen. Diese können sich Unternehmen zunutze machen. Viele tun das allerdings nicht, denn mehr als 30 Prozent der neuen Mitarbeitenden entscheiden sich, das Unternehmen frühzeitig wieder zu verlassen. Die Fragen und Gedanken von Onboardees sind nämlich oft tiefgreifender als die Erledigung von Papierkram. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen sich beispielsweise:

- > Passe ich in das Team?
- > Ist das Unternehmen in der Realität so, wie es sich bisher präsentiert hat?
- > Werde ich den Erwartungen gerecht?

Zu einem gelungenen Onboarding gehören also neben der fachlichen Einarbeitung auch die Integration ins Team und das Kennenlernen der Unternehmenskultur – Dinge, die sich zwar in einigen Fällen von selbst ergeben, aber nicht zwangsläufig müssen. Dabei können die Personalabteilung und auch andere Teams unterstützen.

Tipps für die soziale Integration

Bei der sozialen Integration kommt es vor allem darauf an, dass sich Onboardees zu keinem Zeitpunkt allein gelassen fühlen. Kolleginnen und Kollegen kennenlernen, Gemeinsamkeiten entdecken und sich dem Team zugehörig fühlen – nur so können Bindung und gemeinsame gute Ideen entstehen.

> Vor dem ersten Arbeitstag:

- ▶ Willkommenspäckchen versenden: Egal ob der erste Arbeitstag noch einige Wochen in der Zukunft liegt oder kurz bevorsteht: Ein Willkommenspäckchen zeigt, dass das →



© d.vinci

Lara Jagdmann

möchte HR dafür sensibilisieren, neue Mitarbeitende nicht nur fachlich, sondern auch sozial und kulturell gut in das Unternehmen einzubinden.

Unternehmen an die neuen Mitarbeitenden denkt. Die Inhalte können vielfältig sein: persönliche Postkarte, Material des Unternehmens (gebrandete Kugelschreiber oder Kleidung), Süßigkeiten oder eine eigene Kaffeetasse.

- ▶ Rundgangsvideo vom Betriebsgelände zur Verfügung stellen: Solch ein Video hilft den Onboardees zum einen, sich vorab räumlich zu orientieren, und zeigt ihnen möglicherweise schon ihre Arbeitsplätze. Zum anderen lernen sie dadurch bereits einige Gesichter kennen und können sich Teamkonstellationen besser vorstellen.

> Zum oder nach dem ersten Arbeitstag:

- ▶ Besonderes Willkommenspräsent bereithalten: Einen Schreibtisch zum ersten Arbeitstag zu dekorieren und mit einem kleinen Geschenk auszustatten ist einfach. Hier passt beispielsweise ein Blumenstrauß ideal. Findet das Onboarding außerhalb des Büros, beispielsweise in einem Handwerksbetrieb statt, ist ein Essensgutschein für die Bäckerei nebenan vielleicht eine gute Idee.
- ▶ Schnitzeljagd organisieren: Eine Schnitzeljagd ist vor allem in größeren Betrieben eine tolle Möglichkeit, um alle Ecken und Abteilungen kennenzulernen und auch mit Personen in Kontakt zu kommen, die nicht zum eigenen Team gehören. Bei dieser Aufgabe müssen die neuen Mitarbeitenden Fragen beantworten wie: „Was wird in Halle 10 produziert?“ und „Welches Maskottchen sitzt in der Buchhaltung auf dem Sideboard?“. Fangen mehrere Personen gleichzeitig an, können sie die Schnitzeljagd gemeinsam oder als Wettbewerb durchführen.

Tipps für die kulturelle Integration

Die Geschichte eines Unternehmens, seine Werte und Zukunftspläne sind Dinge, die die Unternehmenskultur ausmachen und damit das, womit sich Onboardees identifizieren können sollten.

> Vor dem ersten Arbeitstag:

- ▶ Video oder digitales Board mit Unternehmenswerten verschicken: Die Werte des Unternehmens entweder in einem Video festzuhalten oder auf einem digitalen Board zusammenzutragen ist nicht nur für die bestehende Belegschaft hilfreich, son-

dern auch für die Onboardees. So können sie schon vorab in die Unternehmenskultur eintauchen und Rückfragen stellen.

- ▶ Informationen über ein digitales Mitarbeiterportal bereitstellen: Nutzt das Unternehmen eine Onboardingsoftware inklusive individueller Zugänge zum Mitarbeiterportal, so kann dieses genutzt werden, um den neuen Mitarbeitenden Artikel, Bilder und Videos zu verschiedenen Themen der Unternehmenskultur bereitzustellen (Dresscode, Imagevideo, Werte). Solch ein Mitarbeiterportal hilft den Onboardees, frühzeitig anzukommen und Papierkram vorab zu erledigen.

> Zum oder nach dem ersten Arbeitstag:

- ▶ Lockerer Austausch zum Thema Image und DNA: Die Vermittlung der Unternehmenswerte kann persönlich durch die Geschäftsführung erfolgen, es kann aber auch ein lockerer Austausch in einer bunt gemischten Gruppe stattfinden. Dieser Rahmen ist zwanglos, und die neuen Talente können Fragen stellen und gemeinsam mit den anderen Mitarbeitenden kreative Ideen entwickeln. Den Onboardees gibt es einen umfangreichen Einblick, weil Personen aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen.
- ▶ Kulturelle To-dos für den Einarbeitungsplan: Der Einarbeitungsplan sollte über fachliche Aufgaben hinausgehen. Beispielsweise können hier auch Aufgaben zur kulturellen Integration berücksichtigt werden. Essen alle im Unternehmen gern Kuchen, kann ein augenzwinkerndes To-do sein: „Backe uns zum Einstand einen Kuchen.“

Fazit

Zwischen den Begriffen der Einarbeitung und dem Onboarding klafft häufig eine Lücke: Die Einarbeitung meint im eigentlichen Sinne nur die fachliche Komponente, ein gelungenes Onboarding berücksichtigt jedoch alle Aspekte. Diese Lücke muss HR schließen, indem es die soziale und kulturelle Integration durch verschiedene Maßnahmen im Onboardingprozess einplant. Das Onboarding darf HR auf keinen Fall dem Onboardee selbst überlassen, sondern HR muss es aktiv gestalten. <

Lara Jagdmann, Team Marketing, d.vinci

REZENSION

Wie Sie lösungsorientiert Gespräche führen



© V&R



© V&R



© V&R

**Holger Lindemann,
Falko von Ameln und
Nikola Siller**

bieten mit der Neuerscheinung
Führungskräften ein
Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch
für gelingende Gesprächs-
führung.

Die Gesprächsführung hat sich verändert: Sie verabschiedet sich von rhetorischen Tricks und Manipulationstechniken. Stattdessen geht es darum, Lösungen und Ressourcen im Blick zu behalten und Erwartungen klar zu äußern.



© V&R

**Holger Lindemann, Falko von
Ameln, Nikola Siller:
Systemisch-lösungsorien-
tierte Gesprächsführung für
Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

ISBN: 978-3-525-40784-4

384 Seiten inklusive Downloadmaterial

EUR 19,95

Was steht im Buch drin?

Gesprächsführung ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften. Die Autoren Holger Lindemann, Falko von Ameln und Nikola Siller haben sich dieses Themas angenommen und zeigen in ihrem neuen Buch, worauf es ankommt, damit Gespräche lösungs- und ressourcenorientiert ablaufen. Sie stellen in dem Buch einen Ansatz zur Gesprächsführung vor. Dieser enthält – übersichtlich strukturiert – 20 Bausteine, die zum Gelingen von Gesprächen beitragen.

Die klare Strukturierung verbinden die Autoren mit den Elementen systemisch-lösungsorientierter Beratung, darunter Systemkompetenz, Perspektivwechsel, Zieldefinition, Fragetechniken und Visualisierung. Das Buch enthält viele Praxistipps sowie Übungen, zu denen Arbeitsblätter heruntergeladen werden können. Eine Anleitung zur Erstellung von Gesprächssimulationen rundet das Buch ab.

Was wollen die Autoren damit sagen?

Gute Führung gelingt, wenn Gespräche richtig geführt werden. Davon sind die drei Autoren überzeugt. Geht es nach ihnen, schließt moderne Gesprächsführung rhetorische Tricks und Manipu-

lationstechniken aus. Im Mittelpunkt steht vielmehr, dass die Gesprächsparteien ihre Erwartungen klar äußern sollen und die Gespräche lösungs- und ressourcenorientiert ablaufen.

Damit das gelingt, führen die Autoren ihre Leserinnen und Leser in die Grundlagen systemischen Denkens ein und erläutern ihnen, wie wichtig es ist, vor Gesprächen die Rollen und Aufträge klar zu definieren.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch richtet sich an alle Personen in leitender Position. Es eignet sich sowohl für das Selbststudium als auch als Grundlage für Workshops und Fortbildungen. Führungskräften zeigt das Buch Techniken auf, wie sie Gespräche klar strukturieren können. Darüber hinaus unterstützt es sie dabei, Gespräche – egal ob Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- oder Kritikgespräche – sowie Konfliktmoderationen zu reflektieren. Es gibt Tipps, um herausfordernde Situationen im Alltag zu meistern, wie zum Beispiel den Umgang mit Emotionen, Vielrednern oder interkulturellen Problemen. <

Kirstin Gründel

TRANSFORMATION

Selbstbewusst vom Erfüllungsgehilfen zum strategischen Partner



© Yaroslav Astakhov – stock.adobe.com

HR muss agiler und flexibler werden, um die vielfältigen neuen Herausforderungen wie die Pflicht zur Zeiterfassung oder den Fachkräftemangel zu meistern. Aber was heißt das genau? Und wie lässt sich das bewältigen angesichts wachsender Aufgaben der Personalabteilung? Technologie ist wichtig, aber auch die Rolle von HR müssen Unternehmen überdenken.

Flexibel und agil sein: Das will jeder. Aber wenn wir ehrlich sind, klafft zwischen Wunsch und Wirklichkeit oft eine große Lücke. Das wissen viele HR-Abteilungen. In den vergangenen drei Jahren haben Corona und Homeoffice so ziemlich alles auf den Kopf gestellt, was sich zuvor Jahrzehnte bewährt hatte. Die Personalerinnen und Personaler haben in der Krise einen guten Job gemacht, indem sie zum Beispiel schnell die Voraussetzungen für das

Arbeiten zu Hause geschaffen haben. Sie haben gezeigt: Wir sind agil und flexibel.

Somit ist HR gut aufgestellt – oder nicht? Es ist Vorsicht geboten, es kommen gravierende Umwälzungen auf die HR-Abteilungen zu. Die Anforderungen an HR ändern sich gerade massiv, und das wirkt sich auf die Rolle von HR aus. Bisher bekam die HR-Abteilung dann Lob, wenn sie Standardprozesse wie die Genehmigung von Urlaubsanträgen zügig bearbeitete – das galt dann als agil. Das wiederkehrende Abarbeiten von standardisierten Prozessen wird in Zukunft aber durch Prozessautomatisierungen (Robotic Process Automation, RPA) übernommen und fällt damit aus dem Kompetenzprofil der Sachbearbeitung in HR. RPA kann im Kontext des Fachkräftemangels Personalabteilungen entlasten, doch um sich zukunftsorientiert aufzustellen und Technologien mehr Raum zu geben, muss sich HR aktiv mit der eigenen Rolle auseinandersetzen.

Es muss nicht nur vor dem Hintergrund der Nachwuchsfrage die eigene Rolle überdenken. Die Zunahme an Ghosting, also der Abbruch des Bewerbungsprozesses oder das Nichterscheinen am ersten Arbeitstag, zeigt deutlich, dass der Kontakt von HR beim Mitarbeitenden schon im Frühstadium entscheidend ist. HR muss im Bewerbungsprozess von Anfang an sowohl persönlich als auch digital präsent sein und die neuen Mitarbeitenden an ihre Arbeitsplätze heranführen.

Ein langjähriger Mitarbeiter wiederum möchte möglicherweise eine Immobilie erwerben und benötigt für ein Bankdarlehen einen Nachweis zu Beschäftigung und Gehalt. Auch hier kann HR unterstützen, damit Mitarbeitende sofort – auch am Wochenende – erhalten, was sie benötigen. Unterstützung bei Gesundheitsthemen, wie Wiedereinstieg nach langer Krankheit, oder individualisiertes Skillmanagement werden in Zukunft relevanter werden. →



© UKG



© KPMG

**Michael Jetten und
Sascha Glemser**

halten nicht nur Technologien für wichtig, damit HR den heutigen Herausforderungen begegnen kann. Sie plädieren auch dafür, dass Unternehmen die Rolle von HR überdenken.

HR braucht mehr Selbstbewusstsein

Wenn HR nicht nur Erfüllungsgehilfe und Diener der eigenen Prozesse sein will, dann braucht es kontinuierliche Veränderung. Viele Unternehmen haben das erkannt, auch getrieben durch die Pandemie. Dennoch müssen HR-Abteilungen nach wie vor kämpfen, um diesen Status zu rechtfertigen. HR-Leiterinnen und -Leiter sollten hier selbstbewusst sein und diese wachsende Bedeutung kommunizieren und auch einfordern. Die Employee-Experience tritt als Teil der Unternehmensstrategie gleichberechtigt neben traditionelle Ziele wie Effizienz und Kostensenkung.

Bei der Employee-Experience ist entscheidend, dass HR die Belegschaft nicht mehr als einheitliche Masse adressiert, bei der alle Personen die gleichen Bedürfnisse haben. Vielmehr muss HR jede Person individuell wahrnehmen. Damit der Aufwand nicht aus dem Ruder läuft, braucht es Technologien, die alle Prozesse abdecken, diese vereinfachen und ermöglichen, flexibel auf Bedürfnisse zu reagieren.

Mit Technologien alle Talente erreichen

Doch womit kann HR die Mitarbeitenden am besten erreichen? Früher war das der Aushang am Schwarzen Brett in der Kantine. In einer hybriden bzw. digitalen Arbeitswelt ist das nicht mehr so einfach, allerdings bleibt das Grundprinzip bestehen: Man muss sie da abholen, wo sie sind.

Auf Technologien bezogen bedeutet das, bestehende, funktionierende „Entry-Points“ zu nutzen oder neue virtuelle Treffpunkte zu kreieren. Welcher Eingangspunkt der beste für ein Unternehmen ist, wird durch die Mitarbeitenden und deren Gruppenzugehörigkeiten definiert. So kann beispielsweise eine bestehende Zugangsstelle zur täglichen Zeiterfassung genutzt werden, um dort noch mehr People-Services anzubieten. Dieser Eingangspunkt wird mindestens viermal pro Tag von allen Mitarbeitenden genutzt: zu Beginn des Tages, zweimal zu Mittag und am Ende des Arbeitstages.

Genau hier können Unternehmen ansetzen und die unterschiedlichen Self-Services für Prozesse, Anträge, Informationen, Regulation, Benefits, Anfragen und Dokumente ebenso wie das Workforce-Management von Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung bis hin zum Bedarfs-Forecasting an einem zentralen Knotenpunkt zur Verfügung stellen. Vorgesetzte haben dadurch alle Informationen, um Ressourcen zu planen und beispielsweise Schichtpläne zu erstellen oder zu ändern. Die App hat einen Konnektor zu MS Teams,

wo der Mitarbeitende einen Schichtwechsel eintragen kann, das Ergebnis fließt dann direkt in den Schichtplan ein. Die Regeln und Prozesse sind in der Cloud hinterlegt. Der Mitarbeitende kann darauf zurückgreifen, sieht aber in der eigenen Ansicht zusätzliche individualisierte Informationen.

Dass dies für die einzelnen Mitarbeitenden eine große Erleichterung im Umgang mit ihren Einsatzzeiten sein kann, lässt sich schnell erkennen. Dass aber darüber hinaus mit dem Einsatz einer solchen Lösung vor allem in Industriebetrieben eine Zielgruppe erreicht wird, die in der Vergangenheit vorrangig analoge Arbeitssysteme genutzt hat, ist ein bedeutender Schritt nach vorne.

Neue Prozesse entlasten HR

Auch die HR-Abteilung profitiert von dieser Technologie. Sie kann Prozesse definieren und mit wenig Aufwand digital anbieten und ändern, etwa wenn neue gesetzliche Regeln kommen oder Unternehmensentscheidungen Veränderungen erfordern. Ohne Programmierkenntnisse können die Personalerinnen und Personaler per Drag and Drop Formulare erstellen etwa für Urlaubsanträge. Dafür braucht es kein IT-Personal, das in Zeiten des Fachkräftemangels ohnehin knapp ist. Das spart Ressourcen, sowohl in der IT-Abteilung als auch bei HR. Bei Letzterem lässt sich der Zeitaufwand deutlich reduzieren, weil weniger administrative Arbeiten mit Papierformularen oder Excel-Tabellen anfallen.

Agilität und Flexibilität im Human-Resources-Bereich dürften bei Einführung einer zentralen Lösung deutlich zunehmen. Urteile wie das des Bundesarbeitsgerichts über die Pflicht zur Zeiterfassung lassen sich leicht umsetzen, weil dies im Idealfall zur Basisfunktionalität der Softwarelösung gehört.

Mitarbeitende beim Change mitnehmen

Bei Einführung einer entsprechenden Softwarelösung gilt es, die Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden. Auch hier ist das Management gefragt. Es muss schon zu Beginn des Projekts ausführlich kommunizieren, sowohl zu den strategischen Zielen als auch zu den Auswirkungen auf das Team und alle Beschäftigten. <

**Michael Jetten, UKG, und
Sascha Glemser,
KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

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

**JETZT NOCH
ANMELDEN**



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

Veranstalter

Mitveranstalter



ADVANT Beiten

Deloitte.



w whistle.law
einfach | digital | compliant

Medienpartner

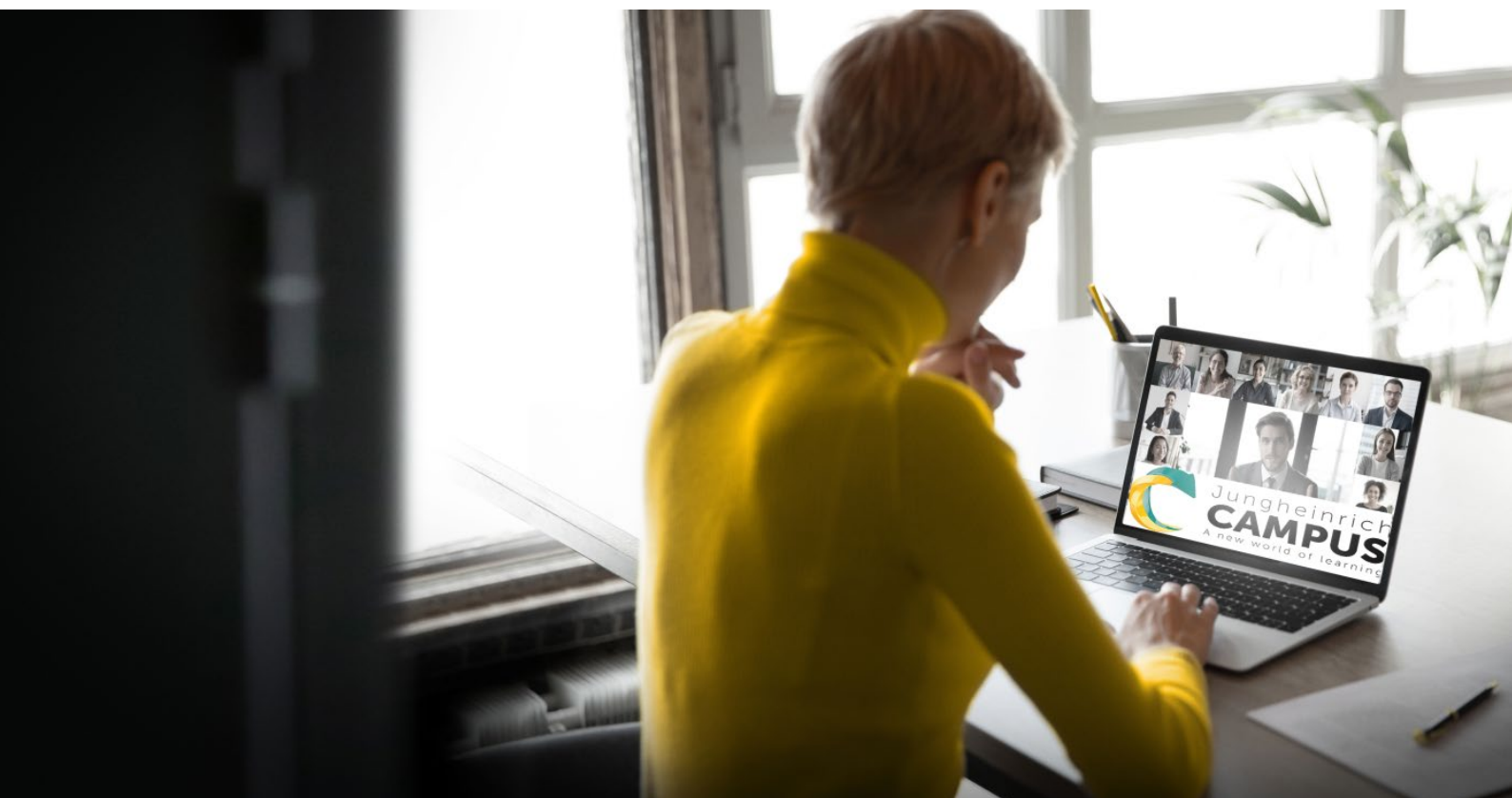
COMP & BEN
by **Personalwirtschaft**

Franfurter Allgemeine
Personaljournal

Personalwirtschaft

LEBENSLANGES LERNEN

Jungheinrich: Talentbindung durch Weiterbildung



© Jungheinrich

Der Mittelständler Jungheinrich setzt seit vielen Jahren auf ein strukturiertes Weiterbildungsangebot für alle Mitarbeitenden, eine firmeneigene Akademie. Thomas C. Diwan, Direktor der Akademie, gibt Einblicke in das, was dahintersteckt.

„Irgendwann hat jeder von uns gelbes Blut.“ Thomas Diwan schmunzelt, als er das über sich und seine Kolleginnen und Kollegen sagt. Zugleich ist er stolz, dass es seinem Arbeitgeber Jungheinrich, dessen Firmenfarbe Gelb ist, so gut gelingt, Talente zu binden. „Die meisten unserer Mitarbeiter bleiben viele Jahre oder Jahrzehnte im Unternehmen“ – so lange, bis ihnen die Unternehmensfarbe sinnbildlich ins Blut übergegangen ist.

Die erfolgreiche Talentbindung verdankt das Familienunternehmen auch Diwan. Denn der Direktor

der Jungheinrich Akademie sorgt mit seinem Team dafür, dass sich alle Talente – ob Blue-Collar-Arbeiter, Vertrieblerin oder Führungskraft – stetig weiterqualifizieren können.

Seit 15 Jahren gibt es den Trainingsstandort neben dem Jungheinrich-Werk Norderstedt, aus dem im Laufe der Jahre die Akademie entstanden ist. Nachdem der Fahrzeug- und Systemanbieter damals die Personalentwicklung für Führungskräfte professionalisiert hatte, wollte der Vorstand das Training und die Qualifizierung auf alle Mitarbeitenden ausrollen, erinnert sich Diwan. Seither steht den rund 20.000 Mitarbeitenden weltweit eine strukturierte und flexible Lernumgebung, der sogenannte Campus, zur Verfügung. „Es war uns besonders wichtig, dass dieses Angebot von allen Mitarbeitern, egal wo sie sitzen, genutzt werden kann“, sagt Diwan.

Ein Campus für alle Lernformate

Die Lernumgebung, die der Hersteller von Flurförderzeugen und Logistiksystemen mit seinem Campus anbietet, ist breit gefächert. „Der Campus bildet den gesamten Teil des formellen Lernens ab, virtuell und in Präsenz. Hier ist alles Wissen gebündelt.“ Im Rahmen des Blended-Learning Konzepts werden Trainingsteilnehmer mittels digitalem Content und durch Trainings in Schulungszentren vor Ort ganzheitlich qualifiziert. Vor-Ort-Trainings seien wichtig, um praktisches Wissen zu erlangen und in praxisähnlichen Situationen zu üben. Beschäftigte können in virtuellen Klassenzimmern mit bis zu 20 Kollegen und Kolleginnen lernen, aber auch an Produktschulungen mit bis zu 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilnehmen.

Neben den klassischen digitalen Lernformaten setzt das Familienunternehmen auf kreative For- →



Thomas C. Diwan,

Direktor der Jungheinrich Akademie, ist überzeugt, dass ein strukturiertes Qualifizierungsangebot auf das Employer-Branding einzahlt.

mate wie Videos, Podcasts und Screencasts, das sind Videos zu Bildschirmaufzeichnungen, die beispielsweise die Abläufe bei der Verwendung von Software erklären. Diwan freut sich: „Der Charme an dem Campus ist, dass das Wissen jederzeit und von überall abrufbar ist.“ So könne sich beispielsweise der Kundendiensttechniker vor Kundenterminen im Campus zu Produkten informieren und müsse nicht auf einen Schulungstermin warten.

Neue Kompetenzen gefragt

Die Dauer der Weiterbildungen variiert: von kurzen Lernnuggets für das Lernen in Eigenregie, Halbtagestrainings bis hin zu Lehrgängen, die anderthalb Jahre mit 32 Trainingstagen und Praxisphasen umfassen. Jeder Beschäftigte kann sich in Absprache mit seinem Vorgesetzten zu Schulungen anmelden. Diese können mit seinen beruflichen Aufgaben zusammenhängen, müssen aber nicht zu den Kernaufgaben eines Mitarbeiters gehören. Diwan erläutert: „Unsere Mitarbeiter brauchen auch bedarfsgerechte Trainings. Dann geben wir vor, worin sich Mitarbeiter weiterbilden müssen, zum Beispiel im Kundendienst in Elektronik oder Hydraulik.“

Mit dem Lernangebot stärkt Jungheinrich die fachlichen, teils firmenspezifischen Kompetenzen seiner Mitarbeitenden, gleichzeitig aber auch deren Soft Skills. „Wir stellen fest: Die Entwicklung beschleunigt sich signifikant. Zukünftig sind Soft Skills wie Veränderungsfähigkeit und Ambiguitätstoleranz, die Fähigkeit, damit umgehen zu können, dass es nicht nur Schwarz und Weiß gibt, mehr und mehr gefragt. An diese Themen wagen wir uns heran.“

Netzwerke schaffen, ist wichtig

Über die digitale Lernumgebung können sich die Lernenden untereinander und mit ihren Trainern und Trainerinnen vernetzen. Immerhin gibt es mittlerweile rund 240 zertifizierte Trainer weltweit sowie 40 Spezialisten für den Campus weltweit. „Wir haben Netzwerke, über die die Teilnehmer und Teilnehmerinnen Wissen, auch firmenspezifisches Wissen, teilen können.“

Damit die Lernangebote immer aktuell sind, prüft das rund 60-köpfige Team um Diwan diese stetig. „Unser Team evaluiert, welche neuen Lernformate geschaffen werden können, welche Lerninhalte wichtig sind, wie sich berufliche Anforderungen verändern und welche Soft Skills Talente künftig brauchen“, erklärt Diwan. Inhaltlich tangieren die Themen alle Bereiche des Unternehmens:

Vertrieb, Kundendienst, Automatisierungstechnik, Entwicklung, Produktion, IT und viele mehr.

Nutzen der Projekte regelmäßig prüfen

Aus Diwans Sicht sind die Qualifizierungsmaßnahmen bisher erfolgreich. Im Jahr 2022 nahmen allein in Deutschland 6.688 Mitarbeitende an Schulungen teil, es gab viel positives Feedback.

Die ausgeklügelte Lernumgebung lässt sich der Konzern einiges kosten, doch Diwan betont: „Die Kosten müssen sich auszahlen.“ Dafür evaluiert sein Team nach einer abgeschlossenen Qualifizierung, ob diese erfolgreich war. Die Erfolgsmessung erfolgt über Tests, Zertifizierungen und Feedback. Dazu befragt Diwans Team auch die Führungskräfte der geschulten Mitarbeitenden, ob sie positive Effekte im Arbeitsalltag bemerken.

Diwan erinnert sich, dass sich nicht alle Ideen zum Lerncampus bewährt hätten: „Wir haben die eine oder andere Schleife gedreht, bis wir zu dem Tool gekommen sind, bei dem wir heute sind.“ Dabei habe geholfen, dass das Unternehmen agil und mit kurzen Feedbackschleifen gearbeitet habe. „Wir fangen bei jedem Thema erst einmal klein an und evaluieren zwischendurch detailliert.“ So konnte sich das Team bei der Entwicklung leicht von Inhalten oder Methoden verabschieden, die nicht funktionieren und neue Wege gehen.

Unternehmen als „lernende Organisation“ begreifen

Auch in Zukunft wird Diwan mit seinem Team die Trainings weiterentwickeln. Aktuell sieht er vor allem drei Bereiche, in denen es in naher Zukunft weitergehen sollte:

1. Das informelle Lernen soll weiterentwickelt werden, so dass Mitarbeitende noch besser von anderen Mitarbeitenden lernen können.
2. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz soll in den Lernprozess aufgenommen werden.
3. Das soziale Lernen über den Campus soll gestärkt werden.

„Wir sind eine lernende Organisation“, fasst Diwan zusammen. Das zählt auch auf das Employer-Branding ein. „Wir haben Bewerber und neue Mitarbeiter, die uns zurückgemeldet haben, dass es einzigartig ist, was wir machen, und dass sie das von anderen Unternehmen nicht kennen“, sagt er.

<

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Gesundheitsprävention ganz anders bei TÜV Süd



© Mediteraneo – stock.adobe.com

Ein Computerspiel, um Beschäftigte für die Krebsprävention zu sensibilisieren? Diese ungewöhnliche Idee setzte TÜV Süd um und erhielt dafür sogar eine Auszeichnung.

Computerspiele und Krebsprävention passen auf den ersten Blick nicht zusammen. Doch TÜV Süd wollte in der Belegschaft ein neues Bewusstsein für Krebsprävention schaffen. Dieses Ziel vor Augen, entwarf er eine Kampagne, die neue und ungewöhnliche Wege geht.

Ausschlag dafür gab die steigende Anzahl von Krebsneuerkrankungen in der Gesellschaft. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des TÜV Süd waren davon persönlich betroffen. Daher setzte sich das Unternehmen als Arbeitgeber das Ziel, aufzuklären, das Wissen zu Krebsprävention zu vertiefen und die Beschäftigten zu Prävention und Krebscreening anzuregen. Mit diesem neuen Ansatz

der Wissensvermittlung wollte das Unternehmen einen Gegenpol zu der Schwere des Themas bilden und mit einer gewissen Leichtigkeit seine Beschäftigten dazu anregen, in die Gespräche und in die Vorsorge zu gehen.

Spielerisch die Belegschaft erreichen

Somit ging zum Weltkrebstag 2022 das Spiel „Guardians for Life“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des internationalen Konzerns online. Es ist in vier Sprachen verfügbar: in Deutsch, Englisch, Spanisch und Mandarin.

In einer nostalgischen 2-D-Optik hüpfen und laufen die Spielerinnen und Spieler wie Super Mario durch drei verschiedene Level. Sie erfahren dort Wissenswertes zu präventiven Maßnahmen und Risikofaktoren in Bezug auf die drei am weitesten verbreiteten Krebsarten Darm-, Lungen- und Brustkrebs.

Das Ergebnis der Kampagne kann sich sehen lassen: In der Altersgruppe der 20- bis 49-Jährigen haben 21 Prozent mehr Beschäftigte Darmkrebs-Testkits angefordert; über alle Altersgruppen hinweg liegt der Anstieg bei fast 15 Prozent. Insgesamt wurden etwa 10 Prozent der weltweiten Belegschaft erreicht.

Außen Spiel, innen komplexes Projekt

Für das Unternehmen war Gamification ein ganz neues Feld, auch wenn das Thema im Gesundheitsbereich generell zurzeit aufkommt. Die Darmkrebsprävention war bereits seit Jahren fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei TÜV Süd und wurde mit gleichbleibend hoher Kontinuität und Nutzungsrate angenommen.

Somit hätte das Unternehmen auch die klassischen Kommunikationswege weitergehen können. →

© TÜV Süd AG



© Claus Uhlendorf



Nicole Commeßmann und Lorena van Kempen

möchten Mitarbeitende spielerisch zur Krebsprävention animieren.

Was hat das Projekt gebracht?

Ein Blick auf die Zahlen zeigt: Das Projekt hat die Teilnahme der Mitarbeitenden an der Darmkrebsvorsorge um 15 Prozent erhöht, in der Altersgruppe der 20- bis 49-Jährigen sogar um 20 Prozent. Zudem wurde die Kampagne mit dem HR Excellence Award 2022 ausgezeichnet und hat bei mehreren Preisen Shortlist-Platzierungen erhalten.

Nicole Commeßmann und Lorena van Kempen freuen sich: „Das Projekt hat uns voran in Richtung Digitalisierung und Weiterdenken von Möglichkeiten gebracht. Wir haben Erkenntnisse zu Projektmanagement und iterativer Projektsteuerung in volatilen Zeiten gewonnen.“

TÜV Süd entschied sich allerdings dafür, Neues auszuprobieren, da der Konzern Gesundheitsprävention vielschichtiger und in all seinen Facetten beleuchten wollte. Daher erweiterte er den Kreis der angesprochenen Personen und bezog das Thema Krebsprävention mit ein.

Was leicht und spielerisch wirkt, ist das Ergebnis eines komplexen internen Projekts, in dem viel Aufwand steckt. Das Spiel war eine komplette Neuentwicklung, für die TÜV Süd mit externen Spieleentwicklern und einer Kreativagentur zusammenarbeitete.

Zusätzlich prüfte eine Betriebsärztin die Fachinformationen zur Krebsprävention. Ein internationaler Dienstleister passte schließlich die Inhalte für die globale Nutzung an. Um das Projekt zu etablieren – immerhin richtet es sich an rund 25.000 Beschäftigte an über 1.000 Standorten weltweit –, gab es intern viele Abstimmungsprozesse.

Die Projektverantwortlichen erinnern sich, dass im Laufe des Projekts immer wieder Zweifel aufkamen, ob mit dem Spiel tatsächlich mehr Mitarbeitende als bisher erreicht werden könnten und ob der Spieleansatz dem Thema angemessen sei. Doch als Grundlage für die Entscheidung gab es schließlich eine Analyse der internationalen Zielgruppe, die zeigte, dass der Gamification-Ansatz auch hier Anklang finden kann.

Moderne Gesundheitsprävention

Für TÜV Süd hat das Thema Gesundheit einen hohen Stellenwert, denn als reines People Business ist das Unternehmen auf die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit seiner Talente angewiesen. Deswegen will das Unternehmen optimale Arbeitsbedingungen schaffen.

Entsprechend modern setzte das Unternehmen das Thema um: Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Arbeitspsychologie werden von Konzernseite aus von einer zentralen Funktion weltweit gesteuert. Dabei war dem Konzern wichtig, dass die Gesundheitsförderung nicht als eine Art Wellness-Thema in der Organisation gesehen wird, sondern ganzheitlich betrachtet wird, damit Schnittstellen gesehen und genutzt werden können.

Das kommt auch intern gut an, wie eine globale Befragung unter den Beschäftigten zeigt. Die Mitarbeitenden bewerteten den Stellenwert von Gesundheit und Arbeitssicherheit bei TÜV Süd als gut bis sehr gut.

Wo hat es im Projekt gehakt?

„Timing ist das erste, was mir einfällt“, sagt Lorena van Kempen, die das Projekt im Auftrag von TÜV Süd leitete. Denn die Kampagne sollte eigentlich bereits im Frühling 2020 starten, wurde jedoch im Zuge der Coronapandemie auf das Jahr 2022 verschoben und ging zum Weltkrebstag am 4. Februar online.

Darüber hinaus war es für die Projektleiterin eine Herausforderung, die vielen Beteiligten im Unternehmen und die externen Dienstleister zu koordinieren. Nicole Commeßmann von TÜV Süd sagt: „Intern war die Kommunikation umfangreich und international angepasst. Darüber hinaus war es herausfordernd, das gesamte Projekt in einem vernünftigen Kostenrahmen abzubilden.“

Wie sieht die Zukunft aus?

Um die Gesundheitsförderung weiter zu verbessern, schaut das Unternehmen stark auf das Thema Wertschätzung, auf die Feedbackkultur, gesunde Selbstführung und gesunde Teamführung. In Zukunft will TÜV Süd das Thema Krebsprävention fortführen, auch mit Unterstützung des Computerspiels. Sicher ist, so die Projektverantwortlichen, dass es in Zukunft ein Mix aus analogen und digitalen Angeboten geben wird.

Auch bei zukünftigen Kampagnen wird der Konzern genau überlegen, welche Kommunikationskanäle er nutzt, denn es müssen viele verschiedene Professionen mit unterschiedlichen Arbeitssituationen erreicht werden – von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Prüfstellen über Verwaltungsangestellte bis hin zu Teams, die im Außendienst arbeiten und bei Kundinnen und Kunden Industrieanlagen, Seilbahnen oder Windräder prüfen.

Nicole Commeßmann, Global Head of Health & Safety, TÜV Süd AG, und Lorena van Kempen, Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement, ias-Gruppe



© Song_about_summer – stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

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

Herausgeber:

Erwin Stickling

Redaktion:

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

Titelbild:

nyul – stock.adobe.com

Marketing und Anzeigen:

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

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

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

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.