

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Smarte Lösungen

SGL Carbon nutzt agile Methoden.

## Homeoffice

Von der Notlösung zum Standard

## Digitale Prävention

Mitarbeiter durch virtuelle Gestensteuerung schützen



## Kooperation in der Pandemie

HR ZWISCHEN HOMEOFFICE UND  
DIGITALISIERUNG

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

mittleren in der Pandemie können Unternehmen langsam Restriktionen lockern und vorsichtige Schritte Richtung Normalität gehen. Wie das Arbeitsleben nach der Pandemie aussehen wird, vermag zurzeit niemand mit Sicherheit zu sagen. Sicher ist nur, dass die Corona-Krise die Arbeitswelt dauerhaft verändern wird. Sie wird digitaler und mehr von Remote Work geprägt sein als vorher.

HR steht vor allem vor zwei Herausforderungen: der fortschreitenden Digitalisierung und dem Arbeiten im Homeoffice. Die Digitalisierung hat schon vor der Krise viele Personaler beschäftigt. Nun müssen sie zusätzlich managen, dass durch die Ausbreitung des Virus viele Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten. Die technischen Voraussetzungen dafür haben Unternehmen in Windeseile geschaffen. Doch Führen auf Distanz will gelernt sein.

Wir haben daher für Sie nachgefragt: Was können Unternehmen aus den jetzigen Erfahrungen mit Homeoffice lernen? Wie gelingt das Führen auf Distanz? Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren und Talente rekrutieren? Und zu guter Letzt: Wie können Unternehmen Produktivität gewährleisten, wenn Angestellte im Homeoffice arbeiten? – Auf

diese Fragen geben wir in der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals Antworten.

Unabhängig von der Krise beschäftigen sich Personalabteilungen auch mit anderen Themen: Zum einen streben Unternehmen hin zu agilen Arbeitsstrukturen. So auch die SGL Carbon, der Wiesbadener Spezialist für Produkte aus Kohlenstoff. Sie gibt Ihnen Einblicke in ihre agilen Strukturen.

Zum anderen spielt das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz eine immer größere Rolle. HR-Abteilungen müssen für die (psychische) Gesundheit ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz sorgen. Stress am Arbeitsplatz – nicht nur durch die erhöhte Belastung während der Krise – beeinträchtigt die Gesundheit von Mitarbeitern und gefährdet somit die Produktivität von Unternehmen. Angestellte und Führungskräfte sind in dieser Situation gleichermaßen gefordert. Wir beleuchten, wie es Unternehmen gelingen kann, auch diese Herausforderung zu meistern.

Seien Sie gespannt!

Kirstin Gründel,  
Redakteurin

## Editorial

### Neues kurz & knapp

Neues aus der HR-Welt

2



### Corona-Krise

Corona geht, Homeoffice bleibt – diese Erkenntnisse darf HR nicht ignorieren

5

### Führung

Welche Führungskompetenzen zählen bei der Bewältigung der Corona-Krise?

7

### Psychische Gesundheit

9

Gesundes Führen – kann man lernen

### Homeoffice

12

Wie Corona das Arbeiten von Personalverantwortlichen verändert hat

### Corona-Krise

14

Menschen stärken – in Krisen und bei Veränderungen

### Agilität

16

Smarte Lösungen für alle Mitarbeiter:  
SGL Carbon testet agile Methoden



### Pandemie

19

Wie Arbeitgeber die Risiken für ihre Mitarbeiter minimieren können

### Agilität

21

Was Unternehmen von der „Mobile University“ lernen können



### Recruiting

23

Open-Topic-Konzepte im Deutschen Hochschulsystem

### Rezension

26

Onboarding: Crashkurs für HR, Coaches und Führungskräfte



### Impressum

27

### Neues Denken

9

Gesundes Führen –  
Vorgesetzte können das lernen

### Neues Machen

16

SGL Carbon testet agile Methoden und nimmt dabei alle Mitarbeiter mit

### Neue Lösungen

19

Infektionsschutz – ein gestengesteuertes Tool kann helfen



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Gefahr für Risikogruppen minimieren

Auf die besondere Schutzmaßnahmen für Arbeitnehmer, die bei einer Ansteckung mit dem SARS-CoV-2-Virus einer Risikogruppe angehören, weisen Experten für Arbeitsmedizin des **Kompetenznetzes Public Health COVID-19** hin. Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss von wissenschaftlichen Fachgesellschaften und Verbänden. Die Kernbotschaften der Wissenschaftler sind unter anderem:

- Besondere Schutzmaßnahmen könnten durch innerbetriebliche Umsetzung oder durch Homeoffice erfolgen. Sollte dies seitens des Arbeitgebers nicht umsetzbar sein, empfehlen die Wissenschaftler Arbeitgebern, die entsprechenden Arbeitnehmer bezahlt freizustellen.
- Ob bei Arbeitnehmern beruflich ein erhöhtes Ansteckungsrisiko besteht oder bei einer Infektion ein schwerer Krankheitsverlauf zu erwarten ist, ergibt eine Gefährdungsbeurteilung durch einen (Betriebs-)Arzt.

### Planungstools für Rückkehr aus Shutdown

Bereits während einer Pandemie sollten Unternehmen die schrittweise Wiederaufnahme der Tätigkeit und der Produktion vorbereiten. Für kleine und mittelständische sowie Kleinstunternehmen gibt es dafür kostenlose Planungstools. Diese haben die Deutsche Gesellschaft für **Arbeitsmedizin und Umweltmedizin** und der Verband für **Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit** entwickelt.

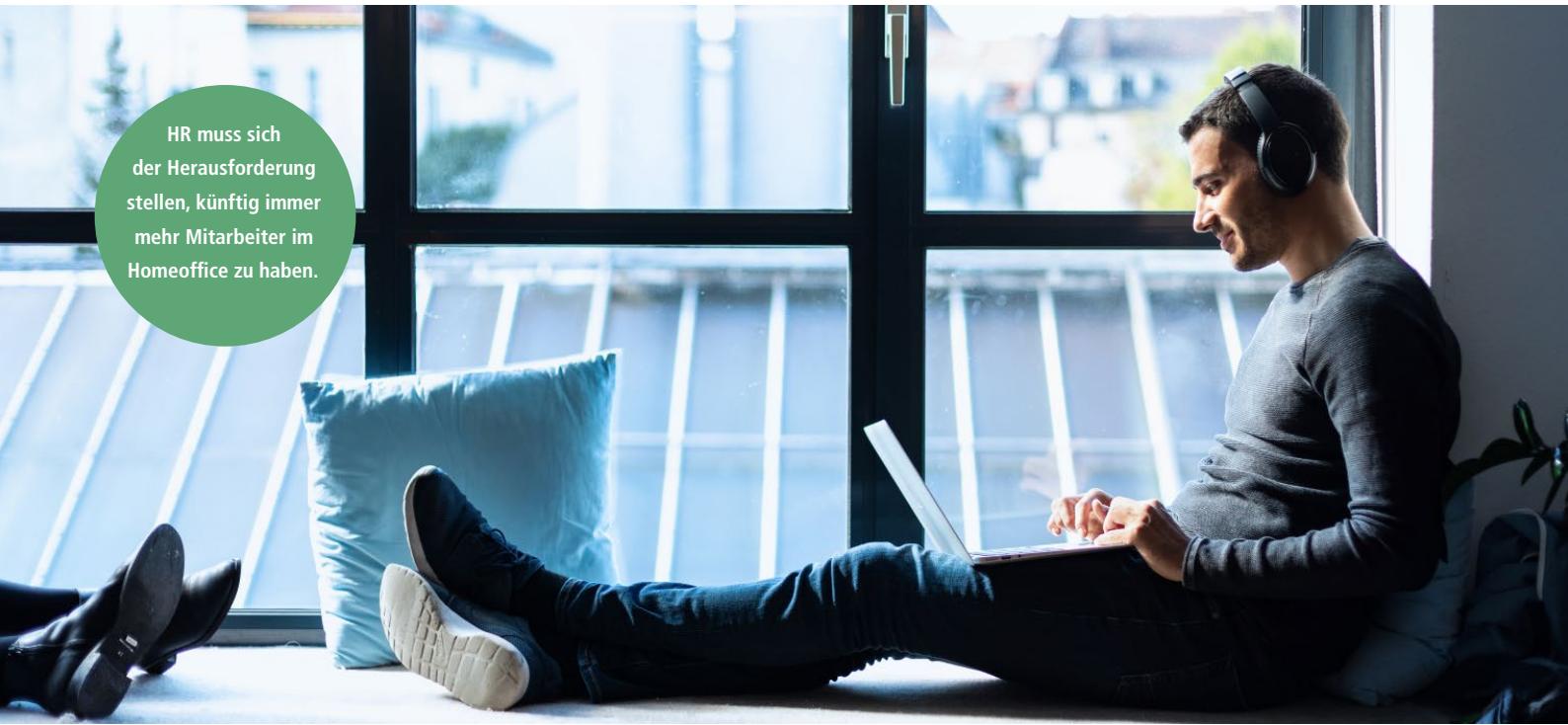
Bei den **kostenlosen Tools** handelt es sich um webbasierte Anwendungen in Form von Checklisten. Diese geben anhand weniger Fragen Hilfestellung bei der Rückkehr aus dem Shutdown für die Zeit während oder nach der Pandemie sowie bei der Vorbereitung von Geschäftsreisen ins Ausland. Die Planungstools sind in Zusammenarbeit mit der Universitätsmedizin in Mainz und der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf entstanden.

### Benefitsprogramme steigern Leistung

Motivation und Produktivität von Arbeitnehmern, die sich – insbesondere in der aktuellen Corona-Krise – Sorgen um ihre privaten Finanzen machen müssen, nehmen womöglich Schaden. Zu diesem Ergebnis kommt die **Studie „Global Benefits Attitudes“** von Willis Towers Watson. Mehr als ein Drittel (36 Prozent) der befragten Arbeitnehmer hängeln sich demnach von Gehaltsabrechnung zu Gehaltsabrechnung und verfügen nicht über finanzielle Rücklagen. Entsprechend berichtet rund ein Fünftel von ihnen über negative Wirkungen ihrer Geldsorgen auf ihre berufliche Leistung. Knapp ein Viertel (23 Prozent) der Befragten war in den beiden zurückliegenden Jahren gestresst oder hatte Angstzustände oder Depressionen. Gerade in der Corona-Krise, die die Situation vieler Menschen verschärft, können passende Benefitsprogramme und Financial-Wellbeing-Angebote angeschlagene Mitarbeiter unterstützen. <

## CORONA-KRISE

# Corona geht, Homeoffice bleibt – diese Erkenntnisse darf HR nicht ignorieren



© Personio

Nach und nach holen Unternehmen ihre Mitarbeiter aus dem Homeoffice zurück in die Büros. Wird alles so wie früher? Sicherlich nicht. Mitarbeiter werden flexibles, ortsunabhängiges Arbeiten noch mehr einfordern als bisher. Welche Erkenntnisse aus der Corona-Krise kann HR nutzen, um Unternehmen fit für die neue Arbeitswelt zu machen?

Die Corona-Krise war und ist ein „Game Changer“ für die Arbeitswelt. Binnen weniger Tagen mussten Unternehmen neue Arbeitsmodelle erproben und die Zusammenarbeit verteilter Teams im Homeoffice organisieren. Unternehmen lernten: Arbeit im Homeoffice funktioniert. Es ist jedoch mehr, als die Mitarbeiter mit einem Laptop nach Hause zu schicken.

Nun kehren die Mitarbeiter nach und nach in die Büros zurück. Trotzdem wird sich die Arbeitswelt verändern: Sie wird agiler, flexibler, digitaler werden. **Checklisten und Expertentipps** helfen HR, sich in Krisenzeiten zu strukturieren. Zudem sollte HR für die Zeit nach der Krise acht Erkenntnisse mitnehmen.

### 1. Führung durch Vertrauen

„Mitarbeiter arbeiten nicht, wenn der Chef nicht da ist.“ – Diese Ansicht war schon immer falsch. In einem positiven, motivierenden Umfeld geben Mitarbeiter auch ohne soziale Kontrolle und ohne Mikromanagement ihr Bestes. Führungskräfte sollten daher Vertrauen schenken. Sie sollten Ziele vorgeben und einen Rahmen setzen, in dem sich Teams selbst organisieren können.

Das erfordert einen tiefgreifenden Kultur- und Bewusstseinswandel in vielen Unternehmen. HR sollte Führungskräfte dabei unterstützen, ihre neue Führungsrolle anzunehmen und auszufüllen.

### 2. Maximale Transparenz

Unternehmen sollten maximale Transparenz schaffen. Jeder Mitarbeiter sollte jederzeit und von überall aus Zugriff auf alle Informationen haben. Alle Prozesse, Entscheidungen oder Erkenntnisse sollten zentral dokumentiert werden. Es gilt die Devise: Lieber einmal zu viel als gar nicht.

Im Intranet sollten Organigramme, Verantwortlichkeiten und Kontaktdaten aller Mitarbeiter sichtbar sein. Teammitglieder können sich gegenseitig ihre Kalender freigeben oder über einen Live-Status ihren Kollegen mitteilen, wann sie verfügbar, beschäftigt oder abwesend sind. Erst dadurch wird ortsunabhängiges Arbeiten wirklich möglich, ohne dass die Produktivität leidet und Zeit durch Informationssuche verschwendet wird.

### 3. Digitalisierung vorantreiben

Effiziente, digitale Prozesse und Tools sind ein Wettbewerbsfaktor und ein Argument im Kampf um junge Talente, die flexibel und ortsunabhängig →



**Oliver Krüger,**

Teamlead HR bei Personio

arbeiten möchten. Unternehmen sollten sich ein Set an digitalen Lösungen schaffen und ihre Mitarbeiter im Umgang damit schulen. Dazu gehören Software, um gemeinsam an Dateien zu arbeiten sowie Projekte, Termine und Aufgaben zu verwalten, aber auch Chat- und Videokonferenzlösungen und E-Learning-Angebote.

Ebenso wichtig ist eine Personalssoftware, über die Mitarbeiter von zu Hause aus Anträge stellen, ihre Arbeitszeiten managen oder sich krankmelden können. Dadurch wird die Personalabteilung nicht mit zusätzlicher Verwaltungsarbeite belastet, sondern kann sich intensiv um die Bedürfnisse der Mitarbeiter kümmern.

#### 4. Auf die Mitarbeiter achten

Im Homeoffice arbeiten Mitarbeiter eher mehr als weniger, weil feste Zeiten für Arbeitsbeginn, Arbeitsende und Pausen wegfallen, die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmt. Nicht jeder kommt mit der sozialen Isolation klar.

HR und Führungskräfte müssen stets die Mitarbeiter im Blick behalten. Sie müssen zuhören, motivieren, unterstützen und praktische Hilfe anbieten. Außerdem sollten Mitarbeiter von Anfang an geschult werden, sich selbst zu organisieren, auf sich und ihre Gesundheit zu achten und besser mit stressigen Situationen klarzukommen.

#### 5. Kommunikation organisieren

Im Büro ergibt sich die Kommunikation zwischen Kollegen fast von allein. Sobald einzelne Kollegen remote arbeiten oder unterwegs sind, funktioniert das nicht mehr uneingeschränkt. Gibt es keinen geregelten Informationsfluss, kann es sein, dass Teammitglieder Entscheidungen oder Projekt-Updates nicht mitbekommen.

Führungskräfte sollten regelmäßige Gelegenheiten zum Austausch im Team schaffen, fachlich wie persönlich. Teams können sich zum Beispiel jeden Morgen zum Check-in mit einer Tasse Kaffee treffen oder jede Woche ein Planungs- oder Review-Meeting abhalten. Beim virtuellen Coworking haben Kollegen ihre Webcam aktiviert, arbeiten jedoch für sich an ihren Aufgaben. So kommt fast Büro-Feeling auf, und spontane Fragen können gleich geklärt werden.

Besprechungen müssen nicht verschoben werden, nur weil die Teilnehmer nicht vor Ort sind. Kollegen können sich aus dem Homeoffice per Video zuschalten, oder das Meeting wird komplett als Videokonferenz geplant. Über einen internen Chat

oder private Videotelefonate können Kollegen, die direkt zusammenarbeiten, in engem Kontakt bleiben und sich laufend abstimmen.

#### 6. Fester Onboarding-Prozess

Onboarding neuer Mitarbeiter funktioniert auch online: Notgedrungen organisierten in den vergangenen Wochen Unternehmen Einführungsveranstaltungen über Video und verschickten Willkommenspakete an neue Mitarbeiter im Homeoffice.

Das wird hoffentlich eine Ausnahme bleiben. Dennoch zeigt es, wie wichtig ein standardisierter **Onboarding-Prozess** ist. Alle Schritte sollten klar vorgegeben, alle Materialien vorbereitet und die Zuständigkeiten festgelegt sein. Gerade in Ausnahmesituationen ist es wichtig, dass sich neue Mitarbeiter schnell integrieren und Teil des Teams werden.

#### 7. Homeoffice Policy

Ganz egal, ob und wie viele Mitarbeiter bereits im Homeoffice arbeiten: Jedes Unternehmen braucht eine Homeoffice-Policy. Darin sollte geregelt sein, wer, wann, wie oft und unter welchen Voraussetzungen im Homeoffice arbeiten kann. Sie enthält Vorgaben, wie der Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung ausgestattet sein muss, welche Technik verwendet werden soll, welche Arbeitszeiten und Verhaltensregeln gelten und wie die Zusammenarbeit gestaltet wird. Nicht zuletzt müssen sich Arbeitgeber über Datenschutz und Datensicherheit Gedanken machen. Das wird oft vernachlässigt.

#### 8. Eine Herausforderung an HR

Kaum ein Mitarbeiter möchte fünf Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten. Persönliche Zusammenarbeit und Kommunikation bleiben unverzichtbar. Trotzdem lässt sich voraussagen, dass in Zukunft immer mehr Angestellte erwarten, dass sie zeitweise im Homeoffice oder ortsunabhängig arbeiten dürfen, jetzt, da alle auf den Geschmack gekommen sind.

Es ist eine Herausforderung für HR, Arbeitgeber und Arbeitnehmer für diese neue Situation fit zu machen. In den vergangenen Monaten machten Unternehmen einen rasanten Lernprozess durch. Vieles, was sich bewährt hat, kann einfach fortgeführt werden; Neues lässt sich unter den aktuellen Eindrücken leichter einführen. Jetzt ist eine gute Gelegenheit, die Herausforderungen anzugehen. <

## FÜHRUNG

# Welche Führungskompetenzen zählen bei der Bewältigung der Corona-Krise?

Mitarbeiter empathisch und effektiv zu führen ist nicht nur in Zeiten der Corona-Krise eine wichtige Kompetenz.



© Huseyin Bostanci/z/iStock/Getty Images Plus

Nahezu über Nacht hat die Corona-Krise Führungskräfte vor enorme Herausforderungen gestellt. Vielfach hineingeworfen in eine rein digitale Kommunikation, mussten und müssen sie in einem unsicheren Umfeld Lösungen für komplexe Probleme entwickeln. Zudem müssen sie die eigenen Mitarbeiter individuell und als Team stärken und eine Perspektive für die Zukunft entwickeln. Und daneben gilt es, mögliche eigene Tiefs und Unsicherheiten zu meistern.

Noch sind die vollständigen Auswirkungen des Corona-Virus nicht auszumachen. Klar ist jedoch: Der erzwungene vorübergehende Stillstand großer Teile von Gesellschaft und Wirtschaft stellt Führungskräfte vor anspruchsvolle Managementsituationen. Seltener sind bisher solch extreme Situationen in so geballter Form aufeinandergetroffen.

In der Anfangsphase der Krise gehörte dazu der abrupte Wechsel von der persönlichen zu einer rein digitalen Kommunikation für nahezu alle Beteiligten. Zudem war es erforderlich, zügig viele akute Fragestellungen zu lösen und Entscheidungen zu treffen – das Ganze in einer Zeit, in der aufgrund vieler unberechenbarer Faktoren und Unsicherheiten oft nur ein Fahren auf Sicht möglich war und noch ist, während die wirtschaftliche Situation für viele Player zunehmend angespannter wird.

Gleichzeitig haben Führungskräfte gerade jetzt eine wichtige Integrations- und Leitbildfunktion. Mehr denn je sind die Augen auf sie gerichtet. Mitarbeiter erwarten eine aktive, transparente und verantwortungsvolle Führung, die Sicherheit, Orientierung und Zuversicht gibt.

Doch welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte in Veränderungsprozessen wie diesen besonders? Auf welche Fähigkeiten wird es – auch nach der Pandemie – verstärkt ankommen? Und wie weit sind diese entwickelbar?

## Empathische und wertschätzende Kommunikation ist gefragt

Einmal mehr zeigt sich derzeit, wie sehr es in unruhigen Zeiten neben fachlichem Wissen bei Führungskräften auf Stärken auf der Persönlichkeitsebene →



**Katharina Dürbaum,**

Rochus Mummert Executive  
Consultants

ankommt. Eine wichtige Führungskompetenz liegt dabei in einer empathischen, wertschätzenden und klaren Kommunikation. Empathie – die Fähigkeit, sich in andere Menschen und ihre persönliche Situation hineinzuversetzen – wirkt stabilisierend und motivierend.

Gleichzeitig führt die wertschätzende Anerkennung des einzelnen Mitarbeiters mit seinen Stärken und Kompetenzen und dessen Einbindung in sich verändernde Prozesse dazu, dass er sich stark mit dem Unternehmen identifiziert. Die Fähigkeit, klar zu kommunizieren und Teams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen und verschiedener Charaktere effektiv zu führen, stärkt zudem das Engagement jedes Einzelnen und den Zusammenhalt im Team.

Eine durch Selbstvertrauen, Zuversicht und gleichzeitig von Ehrlichkeit geprägte Haltung der Führungskräfte fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, notwendige Veränderungen mitzutragen und mitzugestalten.

Die ausgeführten Führungskompetenzen sind besonders in Veränderungssituationen wichtig, die naturgemäß Unsicherheit mit sich bringen. Veränderungen auch über digitale Kommunikationswege – ohne die Möglichkeit einer persönlichen Begegnung – umzusetzen ist eine zusätzliche Herausforderung. Das gilt besonders für Führungskräfte, die bisher keine oder kaum Erfahrung in der Führung von Remote Teams gesammelt haben.

### **Ebenso wichtig: Besinnen auf eigene Fähigkeiten**

Für sich selbst benötigen Führungskräfte jetzt in besonderem Maß eine hohe Ambiguitätstoleranz. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich auf die Mehrdeutigkeit und Ambivalenz von Situationen und Konstellationen bewusst einzulassen und sowohl konstruktiv als auch innerlich gelassen mit ihnen umzugehen.

Diese Fähigkeit wird in einer komplexer werdenden Welt immer stärker gefordert und zunehmend Voraussetzung für gute Führung sein. In gleichem Maß ist eine hohe Analysefähigkeit essentiell, um aus immer wieder neuen und mitunter widersprüchlichen Informationen und Erkenntnissen sinnvolle Schlüsse zu ziehen. Diese Schlüsse zu bewerten und die richtige Unternehmensstrategie zu entwickeln und umzusetzen erfordert strategisches Denken, gepaart mit Mut und Weitblick.

Ein gesundes Selbstvertrauen, das heißt ein Bewusstsein für die eigenen Stärken, verbunden mit

der (positiven) Grundhaltung, schwierige Situationen meistern zu können, sind dabei von großer Bedeutung. Erfolgreich überwundene Krisen können eine stärkende Ressource sein. Sie kann bewusst integriert und verinnerlicht werden.

Mehr denn je zahlt sich auch eine hohe Resilienz aus, sprich, eine gut entwickelte psychische Widerstandsfähigkeit – sowohl, um Krisen nachhaltig zu bewältigen, als auch, um bewusst daran zu wachsen.

Über sich selbst reflektieren zu können, gewährleistet gleichzeitig, eigenes Verhalten zu erkennen und bei Bedarf zu hinterfragen, um sich auf diesem Weg weiterentwickeln zu können.

Die Fähigkeit, sich mit anderen zu vernetzen, sorgt schließlich dafür, sich jetzt möglichst effektiv mit neuen Partnern oder Kollegen aus einem bestehenden Netzwerk auszutauschen und offen gegenüber neuen Erkenntnissen zu bleiben.

### **Fähigkeiten durch Selbstreflexion entwickeln**

Es ist offensichtlich: All die genannten Qualitäten werden auch in Zukunft eine tragende Rolle spielen. Die sich rasant verändernden Märkte und Technologien werden weiterhin Führungspersönlichkeiten erfordern, die über das entsprechende Rüstzeug verfügen. Diese lassen sich aber nicht über Nacht entwickeln.

Die Fähigkeit, digital zu führen, ist bis zu einem gewissen Grad für alle – Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams – kurzfristig erlernbar. Auch Techniken, mit denen neue Ideen und Lösungen besser entwickelt werden können, lassen sich trainieren.

Für die grundsätzliche Entwicklung eines Führungsverhaltens, wie es große Transformationsprozesse und Krisensituationen erfordern, bedarf es hingegen deutlich mehr Zeit – weil sich gerade Veränderungen auf Persönlichkeitsebene nicht anordnen oder schulen lassen, sondern immer von innen heraus entstehen und reifen müssen. Die nötigen Ansatzpunkte dafür können professionelle Feedbacks liefern, etwa eine externe Managementpotenzialanalyse oder ein internes 360-Grad-Feedback. Die eigentliche „Entwicklungsarbeit“ geschieht dann durch intensive und wiederholte Selbstreflexion und persönlichen Austausch mit unternehmensinternen oder -externen Mentoren oder professionellen Business Coaches.

## PSYCHISCHE GESUNDHEIT

## Gesundes Führen – kann man lernen



© Siphoto/z/Stock/Getty Images Plus

Unternehmen zögern mitunter, in das Training der Führungsqualitäten von Vorgesetzten zu investieren. Jedoch stellt in Zeiten zunehmender psychischer Belastungen gesundes Führen eine zentrale Aufgabe dar. Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen fördern entsprechende Skills der Vorgesetzten und stärken ihre Sozial- und Handlungskompetenz.

#### Zweifel an Schulungen

Vielfach wird argumentiert, Führen sei eine natürliche Begabung, die der eine Vorgesetzte habe und der andere eben nicht. Schulungen könnten daran nicht viel ändern. Man müsse zudem bedenken, dass Wettbewerbsdruck, Shareholder-Erwartungen, Change-Prozesse und tagesaktuelle geschäftliche Prioritäten den Vorgesetzten wenig Freiraum

für Nebenaufgaben ließen. Auch seien die Arbeitsbedingungen in Deutschland so gut wie nie zuvor, psychische Belastungen folglich Privatsache der Betroffenen, auf die ein Vorgesetzter ohnehin kaum Einfluss habe.

#### Belastungen im Erwerbsleben

Dass Erwerbsarbeit großes gesundheitsförderliches Potenzial besitzt und einen wesentlichen Eckpfeiler sozialer Teilhabe darstellt, dürfte unstrittig sein. Nichtsdestotrotz lassen die Statistiken der Krankenkassen oder die Zahl der krankheitsbedingten Rentenzugänge zweifelsfrei erkennen, dass die Beschäftigten häufig auch gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt sind. Zahlreiche Erhebungen belegen, dass dem Setting Arbeitsplatz insbesondere bei der Entstehung psychischer Erkrankungen eine ursächliche oder mitursächliche Bedeutung zukommt.

Großes Gewicht haben dabei die sozialen Kontexte, also das kollegiale Miteinander und – an erster Stelle – das Führungsverhalten der Vorgesetzten.

ten. Psychische Erkrankungen münden letztendlich meist in überdurchschnittlich lange Arbeitsunfähigkeitszeiten, die in Zeiten knapper personeller Ressourcen die Kontinuität betrieblicher Abläufe in Frage stellen können. Die fortschreitende Entwicklung zur Dienstleistung, die Globalisierung und die Digitalisierung der Betriebe lassen erwarten, dass die Problematik weiteres Gewicht in den Unternehmen bekommt.

#### Verantwortung wahrnehmen

Im hierarchischen Gefüge einer Organisation tragen die Führungskräfte die Verantwortung dafür, Arbeitsumgebung, Arbeitsmenge und -inhalte, Arbeitsorganisation, Kooperation und Kommunikation und andere Bereiche gesundheitsgerecht zu gestalten. Das schließt einen sozialkompetenten, empathischen Umgang mit den Beschäftigten ein. In diesem Sinne bedeutet Führen primär nicht, Prozesse und Prozeduren fachlich zu steuern oder Anlagen und Maschinen zu managen, sondern Mitarbeiter mit all ihrer Individualität, unterschiedlichen →



**Dr. med. Manfred Albrod,**  
Facharzt für  
Arbeitsmedizin, Umwelt-  
medizin, psychosomatische  
Grundversorgung,  
Disability Manager

Resilienz und gesundheitlichen Leistungsfähigkeit zu leiten. Führen lässt sich demnach als Kernaufgabe von Führungskräften bezeichnen.

### Erfolg durch Qualifizierung

Ein professionelles Coaching der Vorgesetzten zu gesundem Führen darf daher als essenzieller Beitrag zum Gesundheitsschutz angesehen werden. Dieser kommt nicht nur unmittelbar betroffenen Beschäftigten zugute, sondern unterstützt den erfolgreichen Ablauf geschäftlicher Prozesse und damit das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens. Denn dessen Erfolg wird wesentlich von der Leistungsbereitschaft und gesundheitlichen Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinflusst. Burnout und andere psychische Erkrankungen wirken sich negativ darauf aus, lange bevor dies durch eine Krankschreibung betrieblich sichtbar wird. Insofern stellt eine niedrige Krankenquote nicht unbedingt einen verlässlichen Indikator für die psychische Gesundheit der Beschäftigten dar.

Mitunter werden Schulungen zu gesundem Führen als Hindernis betrachtet, das aktuelle Veränderungsprozesse und deren Geschwindigkeit beeinträchtigt. Aus fachlicher Sicht ist jedoch dazu zu raten, das Thema Gesundheit insbesondere in einer unruhigen betrieblichen Phase nicht aus den Augen zu verlieren. Auch wenn sich in einem Unternehmen Arbeitsunfälle häufen, wird ein Arbeitgeber vernünftigerweise nicht erst dann präventiv intervenieren, wenn die Unfallrate bereits wieder gesunken ist und er genügend Zeit und Ruhe für geeignete Maßnahmen hat.

### Schulungsinhalte

Dass die grundsätzliche Fähigkeit, Menschen zu führen, unterschiedlich ausgeprägt ist, überrascht ebenso wenig wie eine Divergenz der fachlichen Qualifikationen. Genauso wie in fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen bieten Trainings die Möglichkeit, Führungskompetenzen zu entwickeln. Die Bereitschaft, Vorgesetzte zu gesundem Führen zu animieren und zu qualifizieren, setzt allerdings eine Unternehmenskultur voraus, die dem Thema Wert beimisst, so dass es bei allen geschäftlichen Prozessen berücksichtigt und in Personalgesprächen und Zielvereinbarungen strukturiert thematisiert wird.

Seminarerfahrung lehrt, dass es bei der Führungskompetenz mitunter große Gaps gibt, an deren Beseitigung die Teilnehmer selbst stets großes Interesse zeigen. Trainings sollen den Vorgesetzten

ein breites Verständnis für die gesundheitlichen Zusammenhänge im Betrieb ermöglichen. Neben Handlungs- und Sozialkompetenz sind Awareness für kausale Zusammenhänge und ein stabiler Wissenshintergrund zum Thema erforderlich. Geeignete Inhalte zielgerichteter Schulungen können sein:

- > Wirkzusammenhänge zwischen Führungshandeln und Gesundheit
- > Gesetzliche Anforderungen an den betrieblichen Gesundheitsschutz
- > Burnout und andere Erkrankungen im Arbeitsumfeld
- > Einflussmöglichkeiten auf Arbeitsunfähigkeit und Präsentismus
- > Rollen und Rollendilemmata der Führungskraft im betrieblichen Arbeitsschutz
- > Bedeutung der eigenen Gesundheit der Führungskräfte
- > Umgang mit schwierigen Führungs- und Belastungssituationen
- > Soziale Kontextfaktoren bei der Arbeit, Konfliktmanagement
- > Return-to-Work-Prozeduren wie betriebliches Eingliederungsmanagement
- > Kommunikation, Kritik und Wertschätzung in einer betrieblichen Offenheitskultur
- > Charakteristik unterschiedlicher Führungsqualitäten
- > Austausch zu eigenen Erfahrungen und Klärung individueller Fragen

### Domäne von Präsenztrainings

Zwar bieten E-Learnings ein großes Maß an Orts- und Zeitflexibilität, gewährleisten die vollständige Einheitlichkeit von Schulungsinhalten und streben mit Lernerfolgskontrollen eine gewisse Nachhaltigkeit an. Aber das Thema „gesundes Führen“ lässt sich nur unzureichend in einem elektronischen Format abbilden, weil primär die grundsätzliche Handlungskompetenz und Sozialkompetenz der Teilnehmer zu fördern sind.

Classroom-Trainings bieten durch die Möglichkeit der Interaktion der Teilnehmer einen breiten, gegenseitigen Erfahrungsaustausch, authentische Praxisbeispiele können diskutiert werden, und das Führungsverhalten kann real trainiert werden. Voraussetzungen sind selbstverständlich die praxisrelevante, betrieblich verwendbare Auswahl von Schulungsinhalten und -methoden sowie die fachliche Kompetenz der Trainer.

&lt;

# Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding

---



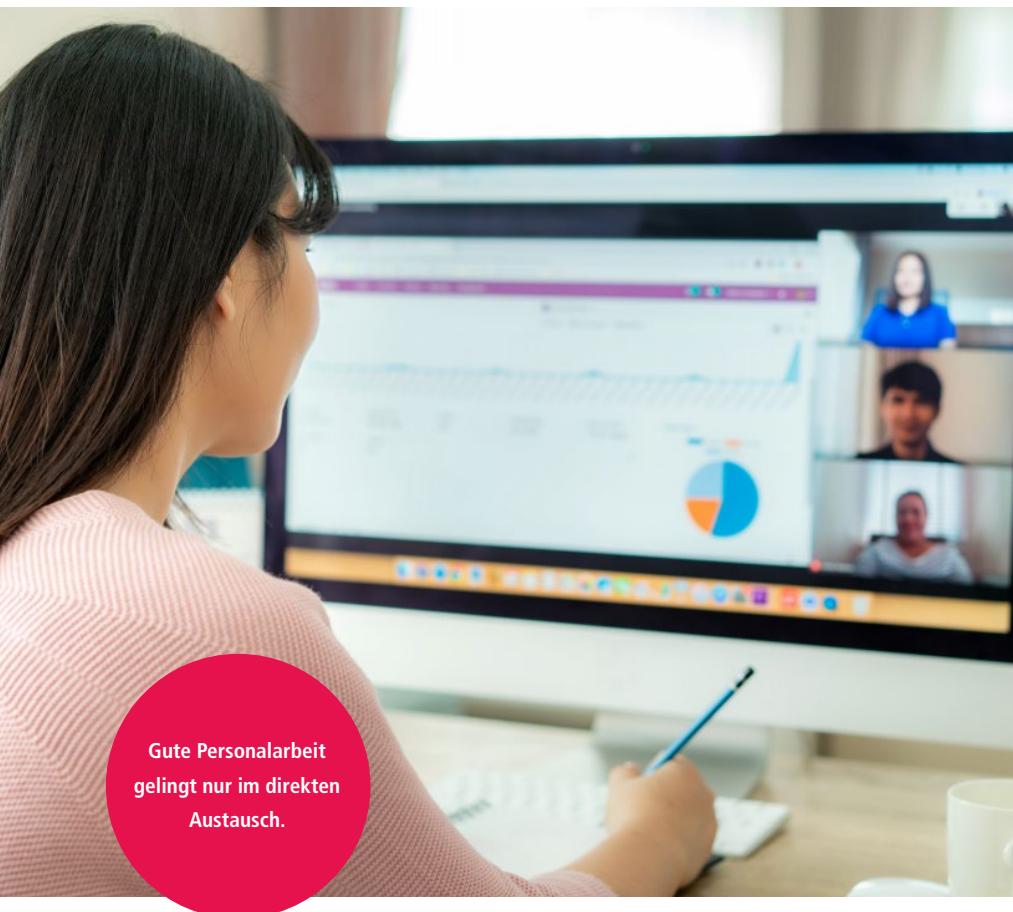
Die Frankfurter Allgemeine erreicht die Leistungsträger in Deutschland: Fach- und Führungskräfte ebenso wie ambitionierte Young Professionals – gedruckt und digital. Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

Mehr erfahren unter [faz.media/stellenmarkt](#)

Frankfurter Allgemeine  
**MEDIA SOLUTIONS**

## HOMEOFFICE

# Wie Corona das Arbeiten von Personalverantwortlichen verändert hat



© ake1150sb/z/Stock/Getty Images Plus

Die Corona-Krise hat viele Personaler ins Homeoffice verbannt. Von dort mussten sie das tägliche Geschäft produktiv weiterführen. Wie aber erging es den HR-Profis in den eigenen vier Wänden? – Drei Personaler schildern, wie die Corona-Einschränkungen sie und ihre Arbeit verändert haben.

Ein Personaler ohne Kontakte? Das ist wie ein Teamleiter ohne Team. Oder wie der Chef eines Ein-Mann-Unternehmens. Bis vor kurzem war es für Personaler völlig undenkbar, ihren Job allein im

Homeoffice zu verrichten. Schließlich gehört es zu den Kernaufgaben eines jeden HRlers, mit und für Menschen zu arbeiten. Ein Schulterklopfer hier, ein Lächeln da. Ein vertrauliches Gespräch unter vier Augen, aber nicht im Cyberspace, sondern in der guten, alten realen Welt, in einem weitläufigen Konferenzzimmer gar. Wo neben Stimme, Kleidung und Aussehen auch anderes existiert: ein nervöses Wippen mit dem Fuß oder die Verbundenheit eines Handschlags.

Alles war mit einem Mal zu Ende, als im Frühjahr 2020 die Corona-Krise in Deutschland ausbrach. Bedingt durch die Pandemie, fanden sich HR-Profis von einem Tag auf den anderen in einer neuen Realität wieder. Keine direkten Gespräche mehr. Keine spontanen Treffen mit Kollegen im

Büroflur. Die Arbeit fand nun ausschließlich digital zu Hause statt – eine Herausforderung für das Human Resource Management. „Die ersten Tage im Homeoffice waren geprägt von vielen Fragen und Unsicherheiten“, sagt Tanja Gluding rückblickend.

## Homeoffice bietet Raum für Ruhe und Konzentration

Die HR-Managerin der CELLS Group hatte bereits vor Corona immer mal wieder im Homeoffice gearbeitet und damit gute Erfahrungen gemacht. Allerdings – und das weiß Gluding aus jahrelanger Erfahrung – eignet sich Remote Work nicht für alle Aufgabenfelder, die im Personalwesen anfallen. Das Homeoffice sei vor allem immer dann hilfreich gewesen, so die HR-Expertin, „wenn es wichtig war, Aufgaben zu erledigen, die viel Konzentration und Ruhe erfordern, wie zum Beispiel neue Konzepte auszuarbeiten“. Ruhe und Konzentration – positive Faktoren, von denen es in der Tat mehr im stillen Zuhause gibt als im dauerhauschenden Büro.

Die Stille, das ist auch für Laura Nagelschmidt der große Vorteil des Homeoffice. Nagelschmidt ist HR-Officer bei Troy Chemie in Hannover. Auch für sie ist Heimarbeit gerade dann unschlagbar, wenn es um Aufgaben geht, bei denen sie sich über einen längeren Zeitraum hinweg konzentrieren und fokussieren muss. „Prozessbeschreibungen oder Recherchen zu bestimmten Themen“, so die Personalerin, lassen sich am heimischen Schreibtisch besser bewältigen.

Während viele Mitarbeiter bei Ausbruch der Corona-Krise recht plötzlich ins Homeoffice wechseln mussten, war man bei Troy Chemie gut auf dieses Szenario vorbereitet. „Wir wussten, dass wir irgendwann in den nächsten Wochen im Homeoffice arbeiten werden“, erinnert sich Nagelschmidt. „Die Frage war, ab wann. So haben wir in der Personalabteilung auf Bitte unseres Vorgesetzten jeden Abend den Laptop mit nach Hause genommen, falls wir am nächsten Tag nicht mehr ins Büro hätten kommen können.“

Ähnlich reibungslos empfand Tanja Gluding den Wechsel auf Remote Work in ihrem Berliner Un- →



Oliver Jeges,

HRworks

ternehmen: „Wir haben uns darauf vorbereiten können. Zum einen haben wir unsere Mitarbeiter mit der notwendigen IT-Ausstattung versorgt, und zum anderen haben wir versucht, ausreichend die Krisenstrategie des Unternehmens zu kommunizieren.“ Angesprochen auf die größte Herausforderung im Homeoffice, sagt Gluding: „In der Rolle als HR muss man entsprechend mit der eigenen Unsicherheit umgehen sowie den Mitarbeitern möglichst viel Klarheit und Stabilität bieten. Das war die größte Herausforderung.“

### Schattenseiten von Remote Work

Für Torsten Meyering, Teamleiter Human Resources bei virtual minds in Freiburg, war Corona Fluch und Segen. „Ich war begeistert von der Flexibilität und Kreativität unserer Teams. Innerhalb kürzester Zeit wurden etwa Gaming Server eines unserer Tochterunternehmen dafür umgerüstet, ein virtuelles Büro mit Videochaträumen einzurichten.“ Es gab aber auch Schattenseiten: „Unser klassischer Onboarding-Prozess konnte nicht wie gewohnt stattfinden. Einige neue Mitarbeiter konnten nicht nach Deutschland einreisen und arbeiten bisher aus ihren Heimatländern. Das erschwert natürlich eine schnelle und reibungslose Integration neuer Kollegen, die ihr Team zunächst nur virtuell kennenlernen können.“

HR ist klassischerweise das Bindeglied zwischen Belegschaft und Führungsebene. Neben wirtschaftlichem Knowhow braucht es da ein Gespür für den Umgang mit Firmenpolitik, mit Befindlichkeiten, den Wünschen, Ängsten und persönlichen Krisen von Mitarbeitern. Mit anderen Worten: Es geht um Psychologie, und diese wiederum erfordert die unmittelbare, ungefilterte Kommunikation.

### Gute Personalarbeit erfordert direkten Austausch

„Human Resource Management ist im Grunde Beziehungsmanagement“, sagt Gluding. „Und gute Personalarbeit geht nur im direkten Austausch mit den Mitarbeitern. Der Austausch kann natürlich über eine gewisse Zeit auch digital erfolgen, aber im Grunde erfährt man mehr über aktuelle Stimmungen und Probleme, wenn man physisch anwesend und als Ansprechpartner auch mal spontan zwischen Tür und Angel verfügbar ist. Im Homeoffice kann man gut neue Konzepte ausarbeiten und operative Routinearbeiten erledigen. Ich bezweifle aber, dass ein gutes HR-Management nur aus dem Homeoffice heraus funktioniert.“

Laura Nagelschmidt kommt zu einem ähnlichen Schluss: „Oft ist es einfacher, zu einem Kollegen ins Büro zu gehen und Dinge durchzusprechen. So lassen sich Missverständnisse oft auch vermeiden.“ Anders dagegen in den eigenen vier Wänden: „Im Homeoffice setze ich mich montags an den Schreibtisch und spreche mit niemandem, bis das erste Meeting des Tages ansteht.“ Die Absprache mit Kollegen sowie Telefonate mit Externen seien in der Homeofficezeit definitiv schwieriger.

Für HR ist Homeoffice zwar keine dauerhafte Lösung. Doch was die restliche Belegschaft betrifft, so hat sich gezeigt, dass Remote Work nicht zu einem Einbruch an Produktivität führt, wie von vielen Unternehmen befürchtet. Laut Tanja Gluding hätten die Mitarbeiter die Arbeitsleistung im Homeoffice in gleichem Maße erbracht wie im Büro. Das Ganze lief sogar so gut, dass das Unternehmen nun neue Wege gehen möchte. „Wir arbeiten aktuell eine Mobile Office Policy aus und möchten unseren Mitarbeitern dadurch mehr Freiheit geben. Das Vertrauen in die eigene Motivation, Verantwortung, Disziplin und Selbstorganisation unserer Mitarbeiter ist gestiegen. Die Sichtweise hat sich durch die Krise verändert.“ Die „Zwangsdigitalisierung“ war laut Gluding „der letzte Schub“, um zu erkennen, dass Homeoffice gut funktioniere.

Doch selbst wenn das Vertrauen in die Mitarbeiter nun steigt, ist Homeoffice in manchen Branchen nicht ohne Weiteres umsetzbar. So etwa bei Troy Chemie. „Wir haben Labore und Produktionsstandorte. Die verschiedenen Abteilungen arbeiten eng zusammen. Nur online zusammen zu arbeiten funktioniert auf Dauer nicht“, sagt Laura Nagelschmidt.

### Fazit

In allen drei Fällen konnten die HR-Abteilungen, aber auch die Unternehmen insgesamt, ihre Belegschaft schnell und einigermaßen frictionsfrei ins Homeoffice „auslagern“. Manche Bereiche, wie etwa das Onboarding, funktionieren aus dem Homeoffice naturgemäß suboptimal – Personaler möchten den neuen Mitarbeitern direkt in die Augen schauen. Dennoch hat die Corona-Krise mit einem Vorurteil aufgeräumt: dass Mitarbeiter im Homeoffice unproduktiver sind. Wo Remote Work möglich ist, wird die Arbeit erledigt. Ob nun Zuhause oder im Büro.

&lt;

## CORONA-KRISE

# Menschen stärken – in Krisen und bei Veränderungen



© Bojan89/z/Stock/Getty Images Plus

Wie erleben Mitarbeiter die Corona-Krise? Welche Veränderungen gibt es für sie durch die Pandemie? Welche Sorgen belasten die Mitarbeiter in der aktuellen Situation? – Nils Schilling und Nadja Amjad-Prietzl, beide zuständig für das Thema Employee Assistance Program (EAP) bei der ias-Gruppe, äußern sich im Gespräch mit Marie Schaefer, ias AG, dazu. Sie schildern, wie sie ihre Dienstleistung, die Mitarbeiterberatung externer Unternehmen, an die veränderten Anforderungen infolge der Corona-Krise angepasst haben.

### Wie erleben Sie als EAP-Anbieter die Corona-Krise?

**Nadja Amjad-Prietzl:** Die Corona-Krise verstärkt bestehende Konfliktsituationen. Schon jetzt ist der Druck auf die Belegschaft sehr groß, und er wird noch steigen. Menschen haben Sorgen um ihren Arbeitsplatz, verbunden mit den finanziellen Auswirkungen, auch im familiären Bereich. Viele Betriebe beschäftigen ihre Mitarbeiter zu anderen Tageszeiten oder im Schichtdienst.

### Sind das andere Sorgen als sonst?

**Nadja Amjad-Prietzl:** Nein, das würde ich nicht sagen. Aber durch die Pandemie kommen neue Sorgen zu den bestehenden Konflikten und Themen hinzu.

Ein Beispiel macht das deutlich: Eine Frau, die sich gerade von ihrem Mann getrennt hatte, rief bei der Hotline an. Der Mann hatte gerade mit gepackten Koffern in der Tür gestanden, als der Anruf kam, dass er sich zwei Wochen in Corona-Quar-

rantäne begeben müsse. Er kehrte nach Hause zurück, und die Frau musste die Situation zwei weitere Wochen aushalten. Sie brauchte Unterstützung.

### Welche Branchen zeigen aktuell besonderes Interesse an der Dienstleistung EAP?

**Nils Schilling:** Im Moment wird unsere Leistung zwar von sozialen Trägern wie Kindertagesstätten oder Pflegeeinrichtungen vermehrt angefragt, entgegen den ersten Vermutungen sind es aber vor allem große Konzerne, zum Beispiel Handels- oder Logistikunternehmen, die mit uns Verträge abschließen wollen.

### Wie erklären Sie sich das?

**Nils Schilling:** Gerade in herausfordernden Zeiten bewährt sich das Konzept des Employee Assistance Program (EAP). Die Expertenberatung wird bewusst eingesetzt, um Mitarbeitern Orientierung und Hilfestellung in schwierigen privaten und beruflichen Lebenslagen zu geben. Dadurch →

**Nadija Amjad-Prietzl,**

Regionalleitung EAP –  
Expertenberatung Ge.on  
BGM GmbH

**Nils Schilling,**

Geschäftsführer Ge.on BGM  
GmbH

soll eine Verschärfung der Krisenthemen vermieden werden, die zu längeren Ausfällen führen könnte.

Bekommen Mitarbeiter schnell qualifizierte Unterstützung, können auch Führungskräfte entlastet werden. Unternehmen reagieren zunehmend auf das grundsätzlich steigende Bedürfnis nach Fürsorge und erhöhen hierdurch ihre Leistungsfähigkeit.

**Wie oft werden die Berater zurzeit von überforderten Führungskräften kontaktiert?**

**Nadija Amjad-Prietzl:** Im Moment werden wir vor allem von Mitarbeitern angerufen. Wenn uns Führungskräfte anrufen, dann nicht in ihrer Rolle als Führungskraft, sondern als Mitarbeiter. Meistens erleben wir nach der Bewältigung von schwierigen Lebenslagen einen vermehrten Gesprächsbedarf.

Das war auch so zu erwarten. In akuten Krisensituationen wird auf Probleme reagiert. Die Verarbeitung der Ereignisse findet später statt. Es gibt viele Untersuchungen dazu, dass Menschen Hilfe vermehrt annehmen, wenn sie schon „über den Berg“ sind.

**Sind Sie denn in die Krisenbewältigung des Unternehmens direkt eingebunden?**

**Nils Schilling:** Das sind unsere Berater immer. Deswegen ist es auch nicht richtig, wenn von einem Callcenter gesprochen wird. Das impliziert, dass ein anonymer, wechselnder Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung sitzt. Tatsächlich sind es festangestellte Berater mit fachspezifischem Hochschulabschluss und Zusatzqualifikationen. Unsere Berater wissen aus dem internen Wissensmanagement, aus welchem Unternehmen der Anrufer kommt und welche grundsätzlichen Themen gerade in diesem Unternehmen vorherrschen.

Unsere Hilfe ist eine akut einsetzende Unterstützung sowie Begleitung und ist für die Klienten unmittelbar verfügbar. Gibt es Umstrukturierungen, Change-Prozesse, vielleicht auch Stellenabbau, dann ist der Berater im Bilde. Damit kann er schneller und zielgerichteter helfen. So verhält es sich auch mit der Videoberatung oder den Gesprächen vor Ort, wenn ein Telefonat nicht ausreicht.

**Und wie wird die Möglichkeit für den Mitarbeiter, sich an eine Beratung zu wenden, kommuniziert?**

**Nadija Amjad-Prietzl:** Zuletzt habe ich von einem ganz tollen Beispiel gehört: Da hat das Unternehmen auf die Rückseite der Gehaltabrechnun-

gen einen Hinweis für die EAP-Betreuung drucken lassen. Das ist super. Wir unterstützen aber auch mit Material und Information. Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass ihnen eine Expertenberatung nur nützt, wenn die Mitarbeiter auch davon Gebrauch machen.

**Wieso entscheiden sich Unternehmen, eine Expertenberatung zu buchen?**

**Nils Schilling:** Das ist interessant, es sind oft keine Statistiken oder Werbemittel, die die Entscheidung beeinflussen, sondern ganz private Geschichten. Wenn wir fragen, wie ein Unternehmen darauf gekommen ist, die Expertenberatung zu buchen, dann hören wir oft, dass derjenige, der das Projekt anstößt, selbst eine Krise durchlebt hat, bei der er positive Erfahrung mit professioneller Hilfe gemacht hat. Die Empathie wächst mit dem Erlebten.

**Frau Amjad-Prietzl, Sie haben selbst jahrelang als Expertenberaterin gearbeitet. Haben Sie einen Wunsch, was in Unternehmen grundsätzlich anders laufen sollte?**

**Nadija Amjad-Prietzl:** Oh, da fällt mir sofort etwas ein. Ich wünsche mir, dass in den Unternehmen die Informationen für die Mitarbeiter besser zugänglich gemacht werden. Häufig entstehen durch Unwissenheit Missverständnisse. Das entlädt sich dann bei uns in der Beratung. Die Auswirkung sind Anrufe mit demotivierten und verärgerten Mitarbeitern. Unternehmensentscheidungen werden häufig nicht transparent genug gemacht.

Gute interne Kommunikation ist äußerst wichtig – gerade in Zeiten des Umbruchs und der Krise. In der Jahresauswertung der Beratung steht nicht selten der Aspekt „Psyche“ an oberster Stelle der Kontaktgründe zu den Beratern. Es wäre schön, wenn Unternehmen unsere Erkenntnisse für die gesundheitliche Prävention der Belegschaft weiter annähmen.

**Wie hat sich Ihre eigene Arbeit durch Corona verändert?**

**Nils Schilling:** Wir haben unser Angebot im März 2020 angepasst. Uns gibt es jetzt 24/7 in der EAP-Experten-Hotline. Zudem bieten wir zusätzlich Videosprechstunden an. Damit decken wir einen Bedarf ab, der unserer Meinung nach ohnehin gewachsen wäre, aber durch die Corona-Pandemie in kurzer Zeit noch stärker geworden ist. <

## AGILITÄT

# Smarte Lösungen für alle Mitarbeiter: SGL Carbon testet agile Methoden

Seit nicht einmal anderthalb Jahren hat sich SGL Carbon auf den Weg Richtung Agilität gemacht. Der Spezialist für Produkte aus Kohlenstoff setzt dabei darauf, pragmatisch zu agieren und alle Mitarbeiter mitzunehmen.

„Unser Erfolgsgeheimnis ist: Wir oktroyieren keine neuen Ansätze, keine neuen Methoden auf, sondern unterstützen von HR aus unsere Mitarbeiter.“ Das berichtet Lars Rottschäfer nicht ohne Stolz. Der Leiter des Bereichs Global Reward and Mobility von SGL Carbon hat vor knapp zwei Jahren in seinem Unternehmen begonnen, agile Strukturen auszuprobieren.

„Das Thema New Work ist Ende 2018 entstanden“, erinnert sich Rottschäfer. „Damals haben wir im IT-Bereich überlegt, wie sich die IT-Kollegen gut weiterbilden können.“ Mitarbeitergespräche hätten damals ergeben, dass sich die Beschäftigten vor allem agile Methoden wünschten, Scrum oder auch Kanban.

Aus diesem Wunsch heraus fiel der Startschuss Richtung Agilität bei SGL. „Da es keinen Sinn machte, nur einzelne Mitarbeiter auf Fortbildung zu schicken, haben wir die erste Welle Richtung Agilität gestartet,“ berichtet der Wiesbadener. Rund 70 Mitarbeiter, vor allem aus dem IT-Bereich, hat das mittelständische produzierende Unternehmen damals auf Fortbildung geschickt. Sie wurden zu Trainern ausgebildet und haben gelernt, wie die neuen Methoden die Arbeit verändern und wie sie diese einsetzen können.

### Agiles Arbeiten begann in der IT

Als die geschulten Mitarbeiter zurückkamen, haben sie die ersten Scrum-Maßnahmen umgesetzt und Digitalisierungsprojekte angestoßen. So hat die IT-Abteilung ihre Projekte auf Kanban-Boards visualisiert. Zudem hat sie User-Stories entwickelt: Die Fragestellungen waren: „Was soll unsere Software leisten?“ Und: „Wie erreichen wir unsere Kunden?“



© SGL Carbon

Aber noch etwas passierte: Die fortgebildeten Mitarbeiter waren so begeistert von den neuen Methoden, dass sie die ganze Organisation „etwas angefixt“ haben, wie Rottschäfer formuliert. „Wir haben festgestellt: Das ist eine große Kiste.“ Somit folgte auf die erste Welle Richtung Agilität eine weitere.

In dieser Phase überlegten Rottschäfer und sein Team, wie sie die Erfahrungen, die sie im IT-Bereich gesammelt hatten, in andere Bereiche übertragen konnten. „Wir haben uns gefragt, was die Erfahrungen im IT-Bereich für die Business Units bedeuten könnten, insbesondere für Vertrieb und Entwicklung.“ Eine Fragestellung lautete: „In welchen Bereichen wollen wir uns vertrieblich verstärken?“

Mit Design-Thinking-Methoden konkretisierten die HRler, welche Möglichkeiten agile Methoden für einzelne Bereiche bieten könnten. „Wir setzen

uns sechs Monate damit auseinander. Die Antworten stellten wir dem Leitungsteam vor. Auch dem Vorstand schlugen wir vor, diese Methoden stärker zu implementieren.“ Das war vor knapp einem Jahr, im Juni 2019. „Wir wollten uns neu aufstellen“, fasst der Personalier zusammen.

Das gelang. SGL Carbon rollte die neuen Ansätze unternehmensweit aus – zunächst deutschlandweit. Das hieß jedoch nicht, dass jede Abteilung die neuen Methoden anwenden musste. Vielmehr sieht Rottschäfer seinen Auftrag darin, ein Beratungsangebot anzubieten. „Wir präsentieren keine Initiative, keine vorgefertigte Lösung für alle, sondern bieten unsere Ideen als Angebot von HR an.“

### HR hat einen Werkzeugkoffer gepackt

Konkret bedeutet das, dass jedes Team mit einer Fragestellung oder dem Wunsch, etwas zu verän-

→



**Lars Rottschäfer,**  
Leiter Global Reward and  
Mobility, SGL Carbon

dern, an die HR-Abteilung herantreten kann. HR hält einen Werkzeugkoffer, wie Rottschäfer es nennt, bereit. Darin sind verschiedene Methoden wie Scrum, Kanban und andere alternative Arbeitsmethoden enthalten, die im Unternehmen umgesetzt werden können. Aus diesen kann das Team die für sich passende Methode auswählen.

Welche Methode ein Team einsetzt, entscheidet dies selbst. „Wichtig ist zu jedem Zeitpunkt, dass das konkrete Problem, nicht die angewendete Methode im Vordergrund steht“, betont der Personalmanager. Er selbst wirkt beratend in dem Prozess, beispielsweise wenn es um die Auswahl von Schulungen und Trainings geht.

### New Work als alternativer Ansatz

Rottschäfer ist es wichtig, dass in seinem Unternehmen alle New-Work-Ideen nur als alternative Gedankenansätze gesehen werden. „Die agilen Methoden sollen das Bestehende ergänzen, nicht ersetzen“, betont er und setzt fort: „Wenn einer etwas schon zehn Mal gemacht hat, müssen wir es nicht neu machen. Wenn aber schon x-mal eine Sache diskutiert wurde und es kein Ergebnis gab, dann versuchen wir es mit einem neuen Ansatz.“

Darin liegt auch der Schlüssel zum Erfolg: Rottschäfer rollt nicht alle Methoden in einem Schwung über den ganzen Konzern aus, sondern bietet sie den Beschäftigten an und bindet diese ein. „Die Mitarbeiter sollen mitentscheiden.“ Diesen Wunsch hatten schließlich schon vor der Agilitätswelle viele Kollegen im Rahmen der letzten Mitarbeiterbefragung geäußert.

### Initiativen in vielen Bereichen

Rottschäfer freut sich, dass die Ideen gut aufgenommen werden. „Unsere Befürchtung war, dass viele Naturwissenschaftler und Ingenieure den neuen Ansätzen skeptisch gegenüberstehen. Das war aber nicht so.“ Viele hätten interessiert gefragt: „Was habt ihr in eurem Beratungsportfolio?“

So konnte auch der Forschungs- und Entwicklungsbereich ausgewählte Methoden aus dem Werkzeugkoffer anwenden. 40 Mitarbeiter – das sind etwa die Hälfte der Belegschaft in diesem Bereich – nahmen an Trainings teil. Anschließend haben sie fünf Kernprojekte festgelegt, die sie mit agilen Arbeitsweisen angehen wollten. Unter anderem prüften sie, wie sich der Konzern in einem möglichen Geschäftsfeld neu aufstellen könnte. Dieser Fragestellung gingen sie mit der Scrum-Methode nach. Unterstützung bei der technischen

Umsetzung erhielt die F&E-Abteilung dabei von den IT-Kollegen.

Ebenfalls startete eine Initiative der Mitarbeiter. Diese entwickelten gemeinsam mit Studenten der Hochschule Augsburg ein neues Raumkonzept. Sie entwarfen für das größte SGL-Werk am Standort Meitingen in Süddeutschland einen Besprechungsraum mit Coworking-Area. In das Raumkonzept integrierten sie beschreibbare Wände, bewegliches Mobiliar und ein Kanban-Board. Der neue Raum wird von jedem Mitarbeiter nutzbar und eine Alternative zu bisherigen Besprechungsräumen sein.

### Weitere Schritte: agile Produktion

Auch für die Produktion sind Besprechungsräume in Planung. Diese brauchen jedoch andere Anforderungen als Räume für Verwaltungsmitarbeiter. „In den Produktionsstandorten müssen die Räume robust sein, damit sie auch mit schmutziger Arbeitskleidung betreten werden können. Dennoch sollten diese Räume ergonomischen Grundsätzen folgen“, meint Rottschäfer. Er möchte deshalb künftig gemeinsam mit den Produktionsmitarbeitern vor Ort neue Räume konzipieren.

### Kommunikation unter Mitarbeitern als wichtigstes Element

Zu guter Letzt ist sich Rottschäfer bewusst, dass das beste Konzept nichts taugt, wenn es nicht bei den Mitarbeitern bekannt ist. „Es muss im Konzern kommuniziert werden. Unsere Botschaft muss in die ganze Belegschaft abstrahlen.“ Daher ist es ihm wichtig, Mitarbeiter zu schulen, damit sie die Ideen in die gesamte Organisation hineinragen.

In den kommenden Jahren sollen auch die weltweiten Standorte des Konzerns von den neuen Ideen profitieren. „Wir werden New-Work-Coaches ausbilden, um internationale Standorte einzubeziehen.“ Eine Timeline, bis wann dieser Prozess abgeschlossen sein soll, habe sich HR dafür nicht gesetzt. Ein neues Mindset zu etablieren, braucht schließlich Zeit, mindestens vier bis fünf Jahre, prognostiziert Rottschäfer.

Sein Ziel ist, dass sich die Methoden eines Tages so etabliert haben, dass HR keine Beratung mehr leisten muss. „Das Schönste wäre“, so gibt er zu, „wenn die New-Work-Stelle eines Tages überflüssig wäre und keiner mehr das Beratungsangebot braucht.“ <

# The online magazine for labor law in companies

Part of Deutscher AnwaltSpiegel Publishing Group

## LaborLawMagazine

The online magazine for labor law in companies

→ Including the following topics:

- 3 Crowdworking Goes to Court
- 6 Crowdworkers - Wild & Free
- 8 Solid and Dotted Line Reporting
- 14 Employers Asked to Prepare for New Laws

Subscribe for free!

The LaborLawMagazine is an online magazine primarily aimed at company lawyers, HR specialists, compliance officers and managing directors in Germany and in Germany's leading trade partners. In articles written with real-world legal practice in mind, the magazine explores all important questions related to German labor law.

[www.laborlaw-magazine.com](http://www.laborlaw-magazine.com)

Published by



Strategic Partners



## PANDEMIE

# Wie Arbeitgeber die Risiken für ihre Mitarbeiter minimieren können



© AMERIA AG/yurolaitsalbert und Boggy – stock.adobe.com

Infektionsschutz ist in Zeiten von Corona ein viel diskutiertes Thema. Arbeitnehmer haben eine Fürsorgepflicht. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass Risiken am Arbeitsplatz und das Ansteckungsrisiko minimiert werden.

Das Heidelberger Unternehmen AMERIA, das Albrecht Metter im Jahr 2001 gründete, entwickelt mit einem 80-köpfigen Team digitale Technologien für Unternehmen, stationäre Flächen und den öffentlichen Raum. Darunter sind Lösungen zur Flächendigitalisierung sowie eine Cloudplattform für den Betrieb digitaler Touchpoints.

Mit dem Corona Protection Point bietet das Unternehmen ein gestengesteuertes, berührungsloses Tool an, das Menschen zu Fragen rund um

die Pandemie aufklären kann. Zudem ist in das Gerät ein Desinfektionsmittelspender integriert, und es leitet – virtuell und zum Mitmachen – an, sich richtig die Hände zu desinfizieren. Mit diesem Gerät können Arbeitgeber ihrer Fürsorgepflicht nachkommen.

**Herr Metter, wie kamen Sie auf die Idee der Gestensteuerung? Manch einer wird Ihr gestengesteuertes Tool schon gesehen und genutzt haben, für andere ist es neu. Erzählen Sie uns: Wo wird Ihr kontaktloses Tool eingesetzt? Was kann es?**

**Albrecht Metter:** Schon Anfang 2020 haben wir im Bereich Gestensteuerung Anfragen aus China für eine berührungslose, gestengesteuerte Lösung zur Corona-Prophylaxe erhalten. Wir sind schon immer Verfechter der berührungslosen Interaktion und haben langjährige Erfahrung im Bereich der

Flächendigitalisierung. Dies hat mit der Erfundung und Entwicklung unseres Virtual Promoter im Jahr 2013 begonnen, den Kunden wie Porsche, Haribo und Henkel seit Jahren einzusetzen.

In Zeiten von Corona ist unsere Erfahrung innerhalb der berührungslosen Interaktion von großer Bedeutung. Wir konnten schnell reagieren und innerhalb kürzester Zeit den Corona Protection Point entwickeln. Das ist ein interaktives Informationsterminal, das der Nutzer berührungslos, allein durch Gesten steuert.

Es wird in Eingangsbereichen von Unternehmen, in öffentlichen Einrichtungen und Verkaufsräumen eingesetzt und informiert über empfohlene Schutzmaßnahmen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie. Durch praktische Präventionsmaßnahmen und einen integrierten Desinfektionsspender kann der Corona Protection Point dazu beitragen, die Zahl der Infektionen zu senken. Er →



**Albrecht Metter,**  
Gründer und CEO AMERIA AG

unterstützt Unternehmen, schneller aus dem Lockdown herauszukommen.

**Was bedeutet das für HR-Verantwortliche?**

**Welchen Mehrwert hat Ihr Tool speziell für den Personalbereich?**

**Albrecht Metter:** Vor allem in Unternehmen hat aktuell die Informations- und Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern und Besuchern höchste Priorität. Angesichts der Infektionsraten und der weitreichenden Maßnahmen, die bereits in einem bloßen Verdachtsfall drohen, sind Arbeitgeber und HR-Verantwortliche dazu verpflichtet, ihre Belegschaft über entsprechende Präventionsmaßnahmen aufzuklären sowie über spezielle Risiken im Betrieb und zum Verhalten im Fall einer möglichen oder bestätigten Erkrankung zu informieren. Der Corona Protection Point hilft, Mitarbeiter und Besucher aufzuklären und die erforderlichen Maßnahmen mit Spaß und zum Mitmachen zu vermitteln. Unternehmen und den jeweiligen Verantwortlichen kann er helfen, sicherzustellen, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden.

**Sie haben auf die Pandemie reagiert und bieten mit dem Corona Info Point eine Lösung an, die Sie als „All-in-One-Lösung“ bezeichnen. Wie können wir uns das vorstellen? Was kann das Gerät?**

**Albrecht Metter:** Mit unserem Gerät bieten wir eine Dienstleistung aus einer Hand: Wir stellen die Hardware zur Verfügung und liefern zudem die Inhalte und Updates mit aktuellen Entwicklungen und den Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts. Die Geräte zeichnen die Nutzungsdaten auf. So können die Unternehmen nachweisen, dass sie ihrer Fürsorgepflicht nachgekommen sind.

Um möglichst vielen Unternehmen und Einrichtungen die schnelle Wiederaufnahme des Betriebs zu erleichtern, haben wir standardisierte Inhalte für die derzeit erforderlichen Präventionsmaßnahmen entwickelt. Die Entwicklung erfolgte in Zusammenarbeit mit einem deutschen Mediziner und in strenger Anlehnung an die Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts.

So erklärt eine virtuelle Ärztin interaktiv, wie richtige Händedesinfektion geht, macht es vor und fordert den Nutzer zum Mitmachen auf – was durch den integrierten Desinfektionsmittelspender ermöglicht wird. Zusätzlich werden durch kurze Erklärvideos weitere Schutzmaßnahmen demonstriert. So beispielsweise, wie Hände richtig

gewaschen werden, wie Masken zu tragen sind, welches der richtige Abstand zu Mitmenschen ist. Die Inhalte und Features des Standardpakets werden zudem sukzessive auf Basis der neuesten Entwicklungen angepasst. So befinden sich beispielsweise Features wie Temperaturmessung und Besucherzählung in der Entwicklung.

**Wenn ein Unternehmen Ihre Technologie einsetzt: Wie gehen Sie auf spezifische Kundenanforderungen ein und wie können gleichzeitig aktuelle Entwicklungen berücksichtigt werden? Die Vorschriften in Zeiten von Corona ändern sich manchmal täglich.**

**Albrecht Metter:** Unternehmen haben die Möglichkeit, unternehmensspezifische Inhalte und Informationen flexibel zu integrieren. Somit bleibt die Hardware auch nach der Corona-Pandemie ein relevantes interaktives Infoterminal für Mitarbeiter und Besucher, das berührungslos und somit ohne Infektionsrisiko gesteuert werden kann. Durch jederzeit durch den Kunden selbst durchführbare Inhalts-Updates bleibt diese Lösung eine langfristige Anschaffung, die in Eingangsbereichen weiterführende Informationen zu verschiedenen Themen geben kann.

**Für wen eignet sich der Corona Protection Point außerdem?**

**Albrecht Metter:** Neben dem Unternehmenseinsatz kann der Corona Protection Point in öffentlichen Einrichtungen, Schulen, Krankenhäusern und überall dort, wo über Corona-Schutzmaßnahmen aufgeklärt werden muss, eingesetzt werden.

**Lassen Sie uns gemeinsam in die Zukunft blicken: Wie wird es nach der Krise weitergehen?**

**Albrecht Metter:** Ich denke, Arbeitsweisen und die Wahrnehmung von heute gültigen Standards werden sich nach der Krise verschoben haben. Die vielerorts neu geschaffenen Homeoffice-Strukturen werden wohl in vielen Fällen größeren Zuspruch erhalten.

Und die Verwendung von Touchscreens wird vermutlich zukünftig von vielen Menschen abgelehnt werden. Ich persönlich möchte als Arbeitgeber hier natürlich auch optimale und nachhaltige Strukturen für meine Mitarbeiter schaffen. <

## AGILITÄT

# Was Unternehmen von der „Mobile University“ lernen können



ist, wenn sie richtig eingebettet wird, ein Triple-win-Versprechen. Das bestätigen auch unsere Erfahrungen an der Hochschule sowohl in Forschung und Lehre als auch im eigenen Tun.

## Herr Professor Schneck, was heißt das konkret im Unternehmen?

**Ottmar Schneck:** Klare Ziele und Pläne, die auf einer ambitionierten Vision und Mission basieren, sind weiterhin wichtig. Agilität sollte nicht zu einem „Muddling through“, also dem Arbeiten im Alltag ohne Strukturen und Ziele, verkommen. Wer seinen Mitarbeitenden keine Orientierung gibt und Agilität mit Laissez-faire verwechselt, wird kein Ziel erreichen.

Unsere Hochschule hat weiterhin Monatsreportings, Jahresziele und rollierende Fünfjahrespläne mit einem tagesaktuellen Management-Cockpit auf Basis klarer KPIs. Diese passen wir ständig an Umweltveränderungen an, die uns als Leitplanken dienen. Ein gutes Beispiel ist unser Programm „studyfreenow“ für alle, die wegen Corona in Kurzarbeit oder arbeitslos geworden sind. Durch unsere agile Projektgruppe und Beteiligung nahezu aller Ressorts konnten wir das innerhalb von fünf Tagen von der Idee zum Markeintritt bringen – eine fantastische Leistung.

Der Wandel der Märkte und Geschäftsmodelle, die Digitalisierung und die steigende Binnenkomplexität üben Druck auf Unternehmen aus. Veränderung ist kein einmaliges Ereignis mehr, sondern zur Konstanten geworden. Diese VUCA-Welt – ein Akronym für Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität – bringt dabei neue Anforderungen an Organisation und Führung mit sich – der sogenannte „agile Imperativ“. Ein Inter-

view mit Prof. Dr. Ottmar Schneck und Julia Zwank von der SRH Fernhochschule.

## Frau Zwank, was ist Agilität und wie zahlt sie sich aus?

**Julia Zwank:** Agil stammt vom lateinischen „agilis“ und heißt beweglich. Nachhaltig wettbewerbsfähig sind heute Unternehmen, die beweglich sind, die also Veränderungen in der Umwelt analysieren, Strategien proaktiv justieren und schnelle Entscheidungen treffen. Studien zeigen nicht nur einen wirtschaftlichen Vorsprung agiler Organisationen, sondern auch zufriedenere Kunden und Mitarbeiter. Ich selbst habe die agile Transformation in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen begleitet und kann sagen: Agilität

## Wie sah die traditionelle Organisation vor dem agilen Imperativ aus?

**Julia Zwank:** Die klassische Managementtheorie beschreibt eine gute Organisation als eine gute Maschine. Statisch, routiniert und steuerbar. Arbeitsschritte sind in Führung und Ausführung zerlegt und Verantwortung sowie Kontrolle dem Management vorbehalten. Das funktioniert, solange das Umfeld stabil ist und Mitarbeiter als austauschbare Teile der Maschine verstanden werden. Doch auch, wenn es überholt klingt, dominiert diese Sicht noch immer viele Unternehmen und wird nicht zuletzt an der vorherrschenden Ingenieursprache deutlich: Inputs, Outputs, Human Resources – doch Agilität in einer Maschine? Ein Widerspruch. Der Gallup Engagement Index zeigt →



**Prof. Dr. Ottmar Schneck,**  
Rektor und Geschäftsführer  
SRH Fernhochschule



**Julia Zwank,**  
Fachdozentin SRH Fernhochschule und Expertin für neue Arbeitsorganisation im digitalen Zeitalter

eindrücklich, dass traditionelles Management nicht nur unbeweglich ist, sondern vor allem Motivation und Lernen behindert.

**Stellen Sie sich Corona vor 20 Jahren vor. Was hätte das für eine Organisation wie Ihre Fernhochschule bedeutet?**

**Ottmar Schneck:** Das kann ich nur schwer beantworten, denn ich bin erst seit 2016 Rektor und Geschäftsführer der SRH Fernhochschule. Davor war ich 20 Jahre als Dekan für eine internationale Fakultät an einer staatlichen Hochschule tätig. Vermutlich hätte die Pandemie vor 20 Jahren alle Bildungseinrichtungen hart getroffen. Damals waren weder Homeoffice noch Onlinevorlesungen denkbar und technisch möglich. Wahrscheinlich hätten wir als Fernhochschule auch damals schon Lösungen gefunden, denn gedruckte Studienbriefe, das Telefon und Faxgeräte waren ja schon erfunden.

**Was zeichnet ein modernes Unternehmen aus?**

**Julia Zwank:** Ein modernes Unternehmen gleicht einem Organismus: offen, dynamisch und ständig im Entwicklungsprozess. Grenzen und Rollen vermischen, der Kunde ist Teil der Produktentwicklung statt reiner Konsument. Moderne Organisationen sind Netzwerke von Menschen, die räumlich getrennt und zeitlich begrenzt interagieren. Es geht um informelle Rollen, Selbstführung und selbstorganisierte Teams. Statt pyramidalen Hierarchien entscheiden diejenigen, deren Bereich betroffen ist, unabhängig von Positionsmacht. Lange Projektpläne werden von Experimenten mit kontinuierlichen Feedbackschleifen ersetzt. Veränderung wird nicht top-down gesteuert – jeder ist Changemaker.

**Ihre Hochschule ist ein solches modernes Unternehmen. Was unterscheidet sie von anderen?**

**Ottmar Schneck:** Wir arbeiten und leben in einer Holokratie, einer Organisation ohne feste Stellenbeschreibungen, dafür mit klaren Rollenbildern und Verantwortlichkeiten – ungeachtet von Hierarchien oder Gehaltsstufen. Es sind die Mitarbeitenden, die für ihren Bereich, ihr Thema oder ihr Projekt Verantwortung übernehmen. Sie finden in wechselnden Rollen, ob als Projektleiter oder -mitarbeiter, in einem Team Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit und setzen diese eigenständig um. Dabei ist auch eine Entscheidungsstruktur notwen-

dig, durch die man finale Beschlüsse fasst. Prozesse und Schnittstellen müssen definiert werden. All das haben wir in unserem Netzwerk-Organigramm festgehalten.

**Gab es Stolperfallen bei der Transformation? Worauf sind Sie stolz?**

**Ottmar Schneck:** Als Rektor bin ich stolz auf die Kollegen, die sich auf diesen Organisationswandel eingelassen haben und jeden Tag an der Optimierung von Prozessen, Rollen, Aufgaben und Themenstellungen arbeiten, die unsere agile Hochschule ausmachen. Natürlich gibt es Stolperfallen, die meisten sind in menschlichem Verhalten begründet. Dieses ist nie fehlerfrei, und mangelnde Abstimmung kommt auch in agilen Projekten vor. Wichtig ist, die Stolperfallen zu erkennen, zu beheben und eine große Fehlertoleranz zu entwickeln.

**Führung gestern, Führung heute: Was ist anders?**

**Julia Zwank:** Der traditionelle Führungsgriff, wie er im Wirtschaftslexikon steht, basiert auf „asymmetrischen sozialen Beziehungen der Über- und Unterordnung“. Eine solche heroische Perspektive greift heute nicht mehr. Es geht um Führung, nicht um Führungskräfte. In einer modernen Organisation ist Führung ein Produkt kollektiver Entscheidungsfindung – dynamische, interaktive Einflussprozesse zwischen Mitarbeitern, die eigenverantwortlich an Zielen und Strategien arbeiten. Dabei zählen nicht richtig oder falsch, sondern gemeinsames Entwickeln, Reflektieren und Lernen.

**Welchen Tipp geben Sie anderen Unternehmen für die agile Reise?**

**Ottmar Schneck:** Authentizität ist von großer Bedeutung. Als Führungskraft muss ich Agilität vorleben, sonst kann ich das auch nicht von meinen Mitarbeitern erwarten. Erfolg ist eine Teamleistung. Deshalb freue ich mich ungemein, wenn wir an der Rückmeldung des Marktes sehen, dass es funktioniert, zum Beispiel, wenn wir erfolgreich ein neues Produkt am Markt platziert haben. Diese Freude teilen wir mit viel Offenheit, Lob und Transparenz. Sparen Sie nicht an Anerkennung für Ihre agilen Teams – sie haben es verdient! <

## RECRUITING

# Open-Topic-Konzepte im Deutschen Hochschulsystem

Wer geeignete Mitarbeiter finden möchte, muss neue Ideen aufgreifen.



© Stadtratte/z/iStock/Getty Images Plus

Die Personalgewinnung in Unternehmen steht auf Seiten des Arbeitskräfteangebots vor der Herausforderung des demographischen Wandels sowie – zumindest in einigen Regionen Deutschlands – der Bevölkerungswanderung. Zudem erhöhen sich die qualitativen Anforderungen an die gesuchten Mitarbeiter, beispielsweise im Hinblick auf deren Flexibilität.

Nicht nur Unternehmen, auch Hochschulen stehen in diesem Spannungsfeld: Geeignete Mitarbeiter zu finden ist schwierig, sowohl bei internen als auch bei externen Stellenbesetzungen. Im Bereich des wissenschaftlichen Personals schaffen viele Hochschulen daher seit einigen Jahren Open-Topic-Ausschreibungen bzw. -Stellen. So wollen sie vorhandene Forschungsprofile stärken, innovative Forschungsansätze fördern und den Mitarbeitern ein attraktives Jobpaket anbieten.

## Mitarbeitergewinnung zu Zeiten des Fachkräftemangels

Open-Topic bedeutet dabei, dass die Stellen ohne Widmung bzw. Arbeitsthema bereitgestellt wer-

den. Die größte Rolle spielen dabei Angebote, die Finanziers außerhalb der Hochschulen bereitstellen. Diese fördern sowohl Nachwuchswissenschaftler als auch etablierte Forscher.

Immer stärkere Bedeutung gewinnt dabei die Forschungsförderung der Europäischen Union (Horizon 2020), die ebenfalls einzelne Wissenschaftler fördert, beispielsweise mit sogenannten ERC-Grants. Daneben existieren diverse Stiftungen, die Forschung und Forscher an den Hochschulen finanzieren. Allen Förderprogrammen gleich ist die Gewährung aufgrund einer überzeugenden Themenstellung und des Potenzials durch den Antragsteller und der Zusage einer aufnehmenden Hochschule.





**Tobias Hiller,**

Referent im Personalbereich

## Open-Topic-Konzepte im Hochschulwesen

Bereits vor mehr als sieben Jahren, im Jahr 2013, wurden erste Open-Topic-Ausschreibungen erprobt. Damals wurden an der TU Dresden bis zu zehn sogenannte Open-Topic-Professuren ausgeschrieben. Dies war Teil des Aktionsfelds „People“, des Zukunftskonzepts der TU Dresden, das im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder finanziert wird. Ziel dieses Aktionsfelds ist, die besten Köpfe auf allen Karrierestufen – vom Studenten über den Nachwuchsforscher bis hin zum weltweit anerkannten Wissenschaftler – zu gewinnen.

Die Professuren waren zunächst auf fünf Jahre befristet zu besetzen. Nach einer positiven Evaluierung der Leistung war die Entfristung (Tenure Track) vorgesehen. Eine extern besetzte Findungskommission war beauftragt, die besten Kandidaten auszuwählen sowie externe Gutachten einzuholen. Die Resonanz auf dieses Verfahren war überwältigend. Mehr als 1.300 Bewerbungen, davon rund 500 aus dem Ausland, gingen bei der TU Dresden ein. Rund ein Viertel der Bewerber war weiblich. Die Bewerber kamen aus allen Fachrichtungen: etwa die Hälfte aus den Naturwissenschaften und der Medizin, rund ein Drittel aus den Geisteswissenschaften, der Rest aus den Ingenieurwissenschaften.

Die Findungskommission stellte zunächst eine engere Auswahl von 26 Kandidaten zusammen. Zu jedem dieser Kandidaten holte sie mindestens sechs externe Gutachten ein. Zudem lud sie sie zu einem Gastaufenthalt in Dresden ein, der dem gegenseitigen Kennenlernen diente. Die externen Gutachten sowie die Stellungnahmen der Fakultäten, die die ausgewählten Kandidaten schließlich beriefen, bildeten die Grundlage für die Entscheidung der Findungskommission zur abschließenden Empfehlung.

## Positive Effekte von Open-Topic-Konzepten

Neben der bereits genannten Bewerberresonanz zeigt die fachliche Breite der berufenen Professoren die positiven Effekte des Verfahrens – die Widmungen der besetzten Professuren reichten von „Rechts- und Verfassungstheorie“ über „Medienwissenschaft und Neuere Deutsche Literatur“ bis zu „Laserstrukturieren in der Fertigungstechnik“.

Ebenso spricht die Adaption des Konzepts durch andere Hochschulen für den Erfolg des Instrumen-

tariums. Im Rahmen des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat beispielsweise die Universität Potsdam die Einrichtung von vier Zukunftsprofessuren geplant. Diese sind jeweils einer Fakultät zugeordnet und innerhalb dieser thematisch offen.

Ein weiteres Beispiel bietet die Universität Hamburg. Eine ihrer Maßnahmen im laufenden Förderprogramm „Exzellenzstrategie“ ist die Einrichtung von drei Open-Topic-Professuren. Dadurch möchte sie Profilinitiativen stärken, die sich mit dieser Förderung zu Potenzialbereichen weiterentwickeln sollen.

Ein weiteres Zeichen für den Erfolg der Open-Topic-Professuren ist, dass der Wissenschaftsrat – eines der wichtigsten wissenschaftspolitischen Beratungsgremien in Deutschland – in seinen Empfehlungen zu „Karrierezielen und Karrierewegen an Universitäten“ diese neue Form der Berufung aufgenommen hat.

## Open-Topic: Erfolgversprechend auch für Unternehmen?

Die Einführung eines Open-Topic-Programms kann auch in Unternehmen das bestehende Recruiting-Instrumentarium ergänzen. Von den Bewerbern sollte neben den üblichen Bewerbungsunterlagen ein Kurzkonzept gefordert werden. In diesem skizzieren sie, welche Maßnahmen und Ideen sie im Unternehmen umsetzen wollen und welches zusätzliche Budget sie gegebenenfalls hierfür benötigen. Thematische Einschränkungen sollten möglichst gering gehalten werden.

Eine Ausgestaltungsmöglichkeit des Programms ist eine Befristung der Stellen mit Option auf Entfristung bei positiver Evaluierung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Hierbei sollten klare Evaluierungsregeln bzw. -verfahren im Vorfeld definiert werden, um Transparenz und Verlässlichkeit aus Sicht der Bewerber sicherzustellen.

Damit das Instrument auch dazu geeignet ist, Bewerber zu gewinnen, die mit neuen Ideen das Unternehmen bereichern, ist es wichtig, die Balance zwischen der Einbeziehung der Fachabteilungen – deren Know-how für die Umsetzung der Maßnahmen benötigt wird und in der die neuen Mitarbeiter später integriert werden – und einer möglichst übergreifenden Personalauswahl, zum Beispiel durch ein Gremium mit externen Beteiligten, herzustellen.



F.A.Z. Geschäftskunden

# Mitarbeitermotivation. Jetzt im Abo.

Kleiner Einsatz, hoher Mehrwert. Mit F.A.Z. digital.

**Geschäftskunden sichern sich mit F.A.Z. digital:**

- ✓ Das Digital-Paket der F.A.Z. inkl. aller Artikel auf FAZ.NET
- ✓ Höchste Wirtschafts- und Finanzkompetenz in Deutschland
- ✓ Substantiellen Mehrwert für ihr gesamtes Unternehmen

Bis 50% Rabatt bei  
Mehrfachlizenzen



inklusive  
F+ FAZ.NET  
komplett

Jetzt informieren und Angebot einholen: ☎ +49 69 75 91 - 11 22 □ [faz.net/geschaeftkunden](http://faz.net/geschaeftkunden)



© Haufe

**Veit Lemke (Hg.)**  
ist bei Haufe für die  
Weiterentwicklung des  
Mitarbeiter-Onboarding  
verantwortlich.

## REZENSION

# Onboarding-Crashkurs für HR, Coaches und Führungskräfte

Begeisterung für das Mitarbeiter-Onboarding – das gibt es. Die Begeisterung des Herausgebers dieses neuen Buches röhrt aus vielen Jahren im Management und Coaching klassischer und agiler Teams.

### Was steht im Buch drin?

In diesem praxisorientierten Ratgeber erfährt der Leser:

- was in jeder Onboarding-Phase wichtig ist
- welche Faktoren den Onboarding-Prozess beeinflussen
- welchen Beitrag Onboarding zu den Unternehmenszielen leistet und
- wie Personaler ein Onboarding-Programm aufsetzen, egal ob für Führungskräfte oder Auszubildende, Berufsanfänger oder Werkstudenten

Abgerundet werden die Inhalte durch mehrere Arbeitshilfen sowie einen Bericht aus der Praxis.

### Was will uns der Autor damit sagen?

Das Mitarbeiter-Onboarding hat sich zu einer eigenständigen (HR-)Disziplin entwickelt. Von Anfang an ist es wichtig, Mitarbeiter zu begeistern und an das Unternehmen zu binden. Die Tendenz zu kürzeren und auch freien Arbeitsverhältnissen macht ein regelmäßiges Onboarden zur betrieblichen Normalität. Zusätzlich stellen die digitale Transformation sowie neue Formen der Informationsvermittlung das Onboarding vor neue Herausforderungen.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

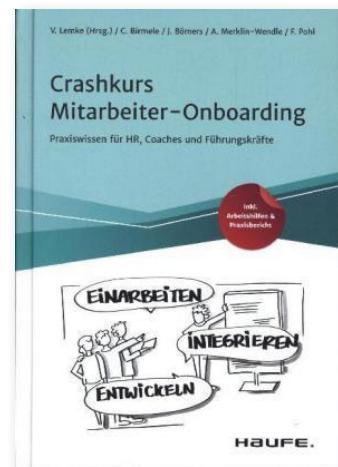
Mit diesem Ratgeber hat Veit Lemke ein Praxishandbuch, insbesondere auch für Personaler und Führungskräfte, herausgegeben. Er beleuchtet das Thema dabei von allen Seiten und schaut nach den Beweggründen neuer Mitarbeiter, aber auch auf die Belange der Personalabteilung und der Organisation sowie der Fachabteilungen und Teams.

Personalabteilungen gibt er Tipps an die Hand, wie sie Onboarding als Projekt verstehen und wie sie vorgehen können, um neuen Mitarbeitern Orientierung im Unternehmen zu geben und sie sozial und fachlich zu integrieren.

Onboarding versteht der Herausgeber als individuellen Prozess. Daher widmet er ein Kapitel dem Onboarding spezieller Mitarbeitergruppen wie Young Talents, Auszubildenden, Hochschulabsolventen und Berufsanfängern sowie Führungskräften.

Ihm ist bewusst, dass Onboarding nicht mit der Einarbeitung endet, sondern dass die Mitarbeiterbindung und ihr Engagement langfristig gestärkt werden müssen. Den Blick darauf kann HR mit diesem Crashkurs stärken.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Haufe

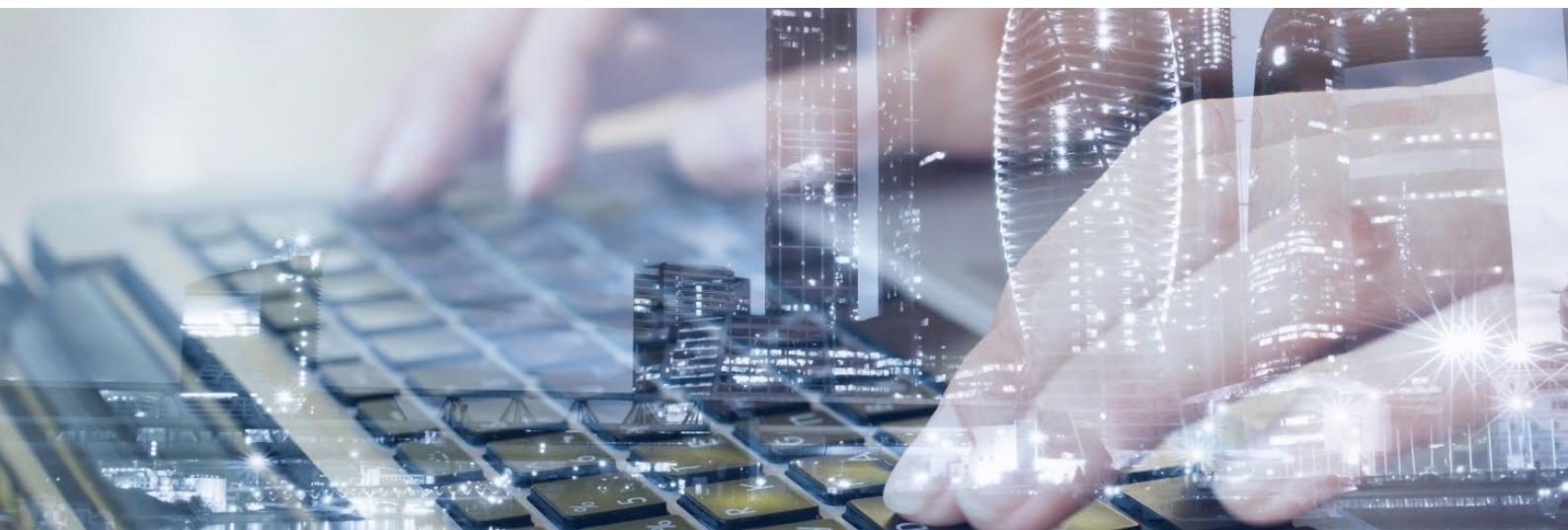
**Veit Lemke (Hg.):  
Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding – Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte**

Verlag Haufe

ISBN: 978-3-648-13969-1

200 Seiten

29,95 Euro



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Impressum

### Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

### Geschäftsführung:

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

### Redaktion:

Dr. Guido Birkner (verantwortlich), Kirstin Gründel,  
E-Mail: kirstin.gruendel@frankfurt-bm.com

### Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger  
E-Mail: christian.augsburger@frankfurt-bm.com

### Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

### Haftungsausschluss:

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

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