

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Glück als Schlüssel zur Talent- bindung

ZWEI
FORSCHENDE
ERKLÄREN, WIE
ARBEIT UND GLÜCK
ZUSAMMENPASSEN

Es gibt keinen Weg zum Glück.
Glücklichein ist der Weg.
Buddha

Talententwicklung

Außerberufliche Skills von Talenten nutzen

Feedback

So erhalten Führungskräfte ehrliche Rückmeldungen

People Operations

Wie Sie HR und Operations vernetzen können

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER!

„Heute ist ein guter Tag, um glücklich zu sein.“ Das singt Max Raabe in einem seiner Lieder. Doch: Ist wirklich nur heute ein guter Tag, um das Glück zuzulassen? Sollte nicht jeder Tag ein glücklicher werden? Und sollten nicht mehr Menschen dort, wo sie die meiste Zeit des Tages verbringen, mehr Glück empfinden, nämlich bei ihrer Arbeit?

Doch, meinen Prof. Ricarda Rehwaldt und Prof. Timo Kortsch. Die beiden Wissenschaftler beschäftigen sich seit vielen Jahren mit dem Thema Glück in der Arbeitswelt und haben herausgefunden, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glücklich macht. Lesen Sie ab [Seite 6](#), was die beiden Glücksforschenden Unternehmen empfehlen.

Auch andere Empfehlungen haben wir für Sie in der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals zusammengestellt. Dabei geht es unter anderem darum, wie Sie „verborgene“, außerberufliche Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden entdecken können, aber auch, wie Sie diese weiterentwickeln

und wie Sie ehrliches, aufrichtiges Feedback Ihrer Belegschaft einholen können.

Und falls Sie nicht zu unserem [„Praxisforum Total Rewards“](#) kommen konnten, haben wir für Sie die wichtigsten Aussagen und Inhalte der Veranstaltung zusammengefasst. Vielleicht macht Ihnen der Beitrag ab [Seite 13](#) Lust auf das nächste Praxisforum. Dann streichen Sie sich schon jetzt den 14. Mai 2024 rot in Ihrem Kalender an.

Nun aber wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

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

Editorial	2
Kurz & knapp	5
Unternehmenskultur	6
Wie Mitarbeitende Glück bei der Arbeit empfinden können	
HR-Organisation	8
Mit People Operations die Kluft zwischen HR und Operations überwinden	
Kompetenzscouting	11
Die verborgenen Fähigkeiten von Mitarbeitenden	
Vergütung	13
Mit Gehaltstransparenz zu mehr Fairness – Ergebnisse des Praxisforums Total Rewards	
Mitarbeiterführung	16
Ehrliches Feedback: So können Führungskräfte es einholen	
Digitalisierung	18
Digitales Leitbild – mehr als ein Projekt	
Sprachkompetenzen	21
Do you speak English? – Wie HR Sprachkenntnisse richtig einschätzen kann	
Rezension	23
Wie erlerne ich Future Skills?	
Impressum	24

Recruiting

Sprachkenntnisse von
Bewerbern und
Bewerberinnen richtig
einschätzen





4. EXPOFESTIVAL
für Talentmanagement-
Lösungen im Recruiting
& Employer Branding

28.–29. Juni 2023
Live im Zenith München

talentpro.de | [#talentpro](https://twitter.com/talentpro)

Powered with  by 



 SCAN ME

**Jetzt Tickets
sichern!**

ticket.talentpro.de

We  our partners

Main Partners:



 **AuA** Arbeit und
Arbeitsrecht



Partners:







Sponsors:







© gopixa – stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Du oder Sie in Stellenanzeigen?

„Verstärke unser Team!“ Solche Formulierungen verwendet HR zunehmend in Stellenanzeigen, nicht nur in Onlinejobbörsen, sondern auch in Printanzeigen. Duzen hat sich insbesondere in Branchen durchgesetzt, in denen ein eher lockerer Umgangston herrscht und Mitarbeitende nicht mehr in Anzug und Krawatte im Büro erscheinen. Das bestätigt eine Umfrage, die Forsa im Auftrag der Jobbörse Jobware unter rund 1.000 Angestellten durchgeführt hat.

Nach der Umfrage weicht die strenge Formlichkeit langsam auf. Wollten vor fünf Jahren noch rund zwei Drittel der Befragten gesiezt werden, ist es heute nicht einmal mehr ein Drittel. Dabei wünschen sich mehr Frauen als Männer das Sie. Die Vorlieben haben zudem mit dem Alter zu tun. So wollen vor allem die Älteren bei einer Stellenausschreibung gesiezt werden: 29 Prozent der 35- bis 49-Jährigen legen darauf Wert, doch nur 19 Prozent der 18- bis 34-Jährigen.

<

Empfehlungen zu Lohntransparenz

Laut Statistik bekommen Frauen für die gleiche Arbeit 18 Prozent weniger Gehalt als Männer. Das soll sich 2026 ändern. Im April hat der Rat der EU die Entgelttransparenzrichtlinie final angenommen. Diese müssen die Mitgliedsstaaten binnen drei Jahren umsetzen. Ziel ist, Lohnunterschiede in Unternehmen – unabhängig von der Mitarbeiterzahl – nur zuzulassen, wenn diese objektiv nachvollziehbar und geschlechtsneutral sind.

Unternehmen sollten schon jetzt eine Ist-Analyse zur Gehaltsstruktur und -verteilung vornehmen und Begründungen bereitlegen, warum sie Mitarbeitern ein bestimmtes Gehalt zahlen, denn künftig müssen Unternehmen beweisen, dass sie die EU-Vorschriften einhalten. Mögliche Begründungen für Gehaltsunterschiede können Erfahrung, Verantwortungsbereiche oder Leistung sein. Auch sollten sich Unternehmen überlegen, wie sie Gehälter für Bewerber transparent machen, eventuell schon in Stellenanzeigen.

<

Positive Haltung gegenüber KI

Den Vormarsch von künstlicher Intelligenz (KI) nehmen Beschäftigte eher positiv als negativ wahr. Das zeigt eine internationale Umfrage der Boston Consulting Group. Allerdings unterscheidet sich der Studie zufolge die Wahrnehmung in den einzelnen Ländern sowie in verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen. So stehen Führungskräfte der KI positiver gegenüber als ihre Belegschaft. Für letztere gilt: Sie wünscht sich für einen besseren Umgang mit KI Fortbildungsmaßnahmen (86 Prozent) und Regularien zur verantwortungsvollen Nutzung (71 Prozent).

Verglichen mit anderen Ländern, sind Mitarbeitende in Deutschland nicht besonders optimistisch, was die Auswirkungen von KI auf ihre Arbeit betrifft. Allerdings ist hierzulande in den vergangenen Jahren die Akzeptanz gestiegen, und Menschen, die regelmäßig KI nutzen, machen sich weniger Sorgen als solche, die noch keine oder kaum Berührungspunkte damit hatten.

<

UNTERNEHMENSKULTUR

Wie Mitarbeitende Glück bei der Arbeit empfinden können



© adragan – stock.adobe.com

Arbeiten und Glücklichessein schließen sich nicht aus. Zwei Glücksforschende erklären, wie alle Menschen in Unternehmen Glück empfinden können.

Stellen Sie sich vor, in einem Unternehmen arbeiten tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle gehen jeden Tag glücklich zu ihrer Arbeit und abends wieder glücklich nach Hause. So könnte ein Märchen beginnen. Aber auch die Geschichte jedes Unternehmens. Das zumindest meinen die Psychologieprofessorin Dr. Ricarda Rehwaldt und der Professor für Wirtschaftspsychologie Dr. Timo Kortsch von der IU Internationalen Hochschule.

Beide sind überzeugt, dass jeder Mensch bei seiner Arbeit Glück empfinden kann und sollte – und das jeden Tag. „Wenn wir schauen, wie viel Arbeitszeit unser Leben beinhaltet, stellt sich die Frage nicht, ob wir auch bei der Arbeit glücklich

sein können. Vielmehr hat Arbeit das größte Potential für das Thema Glück“, sagt Rehwaldt. Kortsch, der wie seine Kollegin an der IU lehrt und seit Jahren zum Thema Glück forscht, ergänzt: „Es werden nie alle gleich glücklich sein, und keiner kann zu seinem Glück gezwungen werden. Aber man kann Arbeit so gestalten, dass sich die Wahrscheinlichkeit für Glück erhöht.“ Im Rahmen ihrer Forschung haben die beiden herausgefunden, dass Menschen Glück bei ihrer beruflichen Tätigkeit empfinden, sobald drei Faktoren gegeben sind:

1. Sinnempfinden
2. Selbstverwirklichung und
3. Gemeinschaft

Damit Unternehmen glückliche Mitarbeitende haben, empfiehlt Rehwaldt, dass sich Führungskräfte, aber auch HR im ersten Schritt mit diesen drei Faktoren auseinandersetzen. „Ohne eine Ausein-

dersetzung damit kann niemand verstehen, dass er sehr viel in der Hand hat“, sagt die Glücksforscherin. Im zweiten Schritt sollten die Unternehmen definieren, auf welchen der drei Faktoren sie sich konzentrieren möchten.

1. So sei es beim Thema Sinn wichtig, dass Unternehmen sich eine Vision überlegen, die Sinn stiftet. Allerdings: „Die Vision: ‚Wir wollen unseren Jahresumsatz um 15 Prozent steigern‘ ist nicht sinnstiftend und macht emotional gar nichts mit den Menschen“, betont Rehwaldt.
2. Setzen Unternehmen darauf, dass sich ihre Talente selbst verwirklichen können, könne HR die Leader trainieren, gelassener zu werden. „Es braucht Führungskräfte, die individuell führen, Handlungsspielräume geben und zulassen, dass sich Talente entfalten“, sagt Rehwaldt, die in Unternehmen zu viel Kontrolle erlebt – eine der größten Hürden für Selbstverwirklichung. →



© Feliciton GmbH



© privat

Wie Glück und Arbeit zusammenpassen, das ist das Thema der beiden Glücksforschenden

Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt
und

Prof. Dr. Timo Kortsch

von der IU Internationale
Hochschule.

3. Auch um mehr Gemeinschaft zu schaffen, hat Rehwaldt einen Tipp: „Unternehmen können ein Ziel definieren, das die Belegschaft gemeinsam erreichen soll.“ Das gebe es selten in Unternehmen, könne aber die Menschen verbinden. Kortsch ergänzt, dass Menschen danach streben, in eine Gruppe eingebunden zu sein: „Gemeinschaft kann auch gefördert werden, wenn ein emotional-vertrauter Austausch zugelassen wird.“

Arbeit positiv belegen

Die Grundlagen für Glück bei der Arbeit können nach Ansicht der beiden Professoren Führungskräfte und HR legen. Aber auch in den Köpfen der Angestellten sollte sich die Einstellung zu Arbeit ändern. Die Glücksforscherin bedauert, dass der Begriff Arbeit häufig negativ konnotiert sei. „Studien zeigen, dass Kinder spätestens, wenn sie zwölf sind, gelernt haben, dass das Wort Arbeit erscheint, wenn wir etwas Unliebsames tun müssen.“ Das zeige sich schon in der Sprache, wenn eine Mutter zu ihrem Kind sagt: „Ich kann jetzt nicht mit dir spielen, ich muss noch arbeiten.“ Niemand sage, er darf arbeiten.

Dabei kann jeder Mensch am Arbeitsplatz Glück empfinden, egal in welcher Position und in welchem Beruf er arbeitet. „Die Krux ist, dass viele Menschen nicht wissen, wie sie Arbeit gestalten können, damit sie glücklich macht.“ Doch das sei einfach, wie Rehwaldt an zwei Beispielen veranschaulicht. So könnten sich etwa Fließbandmitarbeitende kleine Challenges basteln, zum Beispiel, wie schnell sie etwas geschafft haben oder ob sie es geschafft haben, zwischendurch noch eine Zigarette zu rauchen. „Das sind superkleine Sachen, die für sie ausmachen, wie erfolgreich sie ihren Tag bewerten.“

Eine Gebäudereinigungsfirma habe ihren Mitarbeitenden die Verantwortung für die Toiletten eines Bürogebäudes übergeben. Die Reinigungskräfte begannen, die Räume zum Beispiel mit Bildern zu gestalten, stellten Handcremes hin und befragten die Büroangestellten, was sie brauchen. „Dadurch haben die Reinigungskräfte eine starke Bedeutsamkeit gespürt, weil sie die Menschen in den Büros unterstützt und dafür gesorgt haben, dass diese ihre Arbeit gut machen können und sich wohlfühlen.“ Das wiederum habe ihnen Wertschätzung eingebracht, und zwar „echte Wertschätzung, keinen Obstkorb oder Bonus“, so Rehwaldt.

Viele Hürden auf dem Weg zu Glück

Von glücklichen Mitarbeitenden profitieren Unternehmen vielfach, denn sie arbeiten besser, effizienter und innovativer als unglückliche Mitarbeitende. Zudem bleiben sie ihrem Arbeitgeber länger treu. „Führungskräfte haben mir erzählt, dass ihre Mitarbeitenden mehr strahlen, sich stärker mit dem identifizieren, was sie tun, und mehr Ideen einbringen, wenn sie glücklich sind“, berichtet Rehwaldt. Das wiederum zahle auf das Employer-Branding ein. Ein weiterer Aspekt: Der Krankenstand sinkt.

Dennoch gibt es viele Hürden, die das Glück in Unternehmen behindern. Als erstes fallen der Glücksforscherin kontrollierende direktive Führungskräfte ein. „Wenn Führungskräfte keine Freiräume geben, behindern sie den Weg zum Glück.“

Weitere Bremsen seien strukturelle Hürden, etwa Überformalisierung, die es oft in Behörden oder großen Unternehmen, aber auch in der Pflege gebe: „Pflegerkräfte müssen oft sinnentleert viele formalistische Dinge erledigen, die nichts mit ihrer eigentlichen Arbeit zu tun haben.“ Ein Hindernis auf dem Weg zu Glück kann auch die Unternehmenskultur sein: „Wenn Talente Angst haben, frei zu kommunizieren, verfallen sie in eine Starre“, so Kortsch. Er ergänzt, dass auch Karrierewege dem Glück im Weg stehen können, etwa wenn Karriereschritte immer mit mehr Personalverantwortung zusammenhängen. Dann nämlich seien fachlich gute Menschen entweder schnell am Ende ihrer Karriere angekommen, oder sie müssten Führungsaufgaben übernehmen, bei denen sie kaum noch Zeit hätten, sich fachlich einzubringen – also das zu tun, was sie am meisten glücklich macht. Eine weitere Glücksbremse: „Es kommen nicht immer die geeignetsten Menschen in Führungspositionen“, so Kortsch.

Für die beiden Forscher ist klar: „Arbeitsglück ist längst kein ‚nice to have‘ mehr.“ Es sollte zu einer Leitidee in Organisationen werden. Daher sollten sich Unternehmen auf positive Emotionen fokussieren und das Rollenverständnis von Führungskräften überdenken. Leader müssten mehr coachen und intrinsische Motivation zulassen, denn extrinsische Motivatoren – hohes Gehalt, Dienstwagen oder Firmenhandy – werden an Bedeutung verlieren. Das gelte für den Handwerksbetrieb, der Auszubildende sucht, genauso wie für den börsennotierten DAX-Konzern, der im internationalen Wettbewerb um Spitzenkräfte buhlt. <

Kirstin Gründel

HR-ORGANISATION

Mit People Operations die Kluft zwischen HR und Operations überwinden



© contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Wenn HR die operativen Prioritäten des Unternehmens nur aus personalorientierter Sicht betrachtet, entstehen Unstimmigkeiten. Diese können Organisationen mit Hilfe von People Operations überwinden.

Führungskräfte in HR und Operations sehen ihre Rollen oft unterschiedlich. Zwar wollen sie dasselbe: genügend zufriedene Mitarbeitende, die optimale Ergebnisse liefern. Doch die Abteilungen sind oft uneinig, wer für welche Aspekte zuständig ist.

Zu diesem Ergebnis kommt die Studie [„Das Gap zwischen HR und Operations“](#). Dafür hat UKG in Kooperation mit HR.com jeweils 600 HR- und Operations-Führungskräfte in sieben Ländern befragt. Das Ergebnis: Viele Unternehmen berichten von den beschriebenen Unstimmigkeiten. Das behindert eine konstruktive Zusammenarbeit und wirkt sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Unterschiedliche Ansichten sind dabei nicht das Problem. Sie können sogar dazu führen, dass beide

Abteilungen gemeinsam bessere Lösungen entwickeln als eine allein. Doch fehlt für die Zusammenarbeit an einer Lösung oft der Nährboden.

Doch dafür gibt es Hilfe: Wo die herkömmliche Trennung zwischen Personal- und operativen Systemen an ihre Grenzen stößt, kann ein integrierter People-Operations-Ansatz sinnvoll sein, um die Kluft zwischen beiden Abteilungen zu überwinden.

Wo stimmen Operations und HR überein?

- > HR ist die Abteilung, die Personalressourcen verwaltet. Sie rekrutiert Mitarbeitende, stellt sie ein, zahlt Gehälter, verwaltet Schulungen und Zusatzleistungen und ist für viele weitere Maßnahmen des Personalwesens zuständig.
- > Operations bzw. das Operations-Management umfasst direkte Vorgesetzte, auch als „People Manager“ bezeichnet, die eine Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden bilden. Ihre Aufgabe ist es, die Ge-

schäftsprozesse und Ressourcen zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren.

Über grundlegende Dinge sind sich beide Abteilungen in der Regel einig. So stimmen sie etwa überein, dass sich Unternehmen mitarbeiterzentriert ausrichten müssen oder dass Entwicklungen der vergangenen Jahre verlangen, interne Prozesse neu zu gestalten. Homeoffice, Remote Work, hybrides Arbeiten, gestiegene Anforderungen an Technik und Prozesse sowie ein verändertes Verhältnis zwischen Privat- und Arbeitsleben fügen sich schließlich zu einer neuen Realität zusammen, der Unternehmen gerecht werden wollen und müssen.

Welche Dinge sehen HR und Operations anders?

Trotz einiger Gemeinsamkeiten zeigt die Studie auch Differenzen. So unterscheiden sich die Sichtweisen, wer für welche Maßnahmen verantwortlich ist. Für HR hat es dritthöchste Priorität, das →



Benedikt Lell,

VP Sales Support, UKG,
empfiehlt Unternehmen
dringend, HR und Operations
besser zu vernetzen.

Wohlbefinden der Mitarbeitenden sicherzustellen. Operations-Führungskräfte sehen an der dritten Stelle auf der Prioritätenliste für HR dagegen die Mitarbeitergewinnung. Einig sind sich beide darüber, dass HR-Prozesse und -Verwaltung sowie Schulung, Weiterbildung und Entwicklung zu den Top-Aufgaben von HR gehören.

Größere Differenzen zeigen sich beim Bild von Operations: So sehen Operations-Manager für sich die Bereitstellung von Struktur, Orientierung und Leitung der Teams sowie Planung und Disposition als Top-1- und Top-3-Priorität an, während HR an diesen Positionen von den Operations fordert, sich an Schulungen, Weiterbildung und Entwicklung sowie an HR-Prozessen und -Verwaltung zu beteiligen. Das kommt für HR-Führungskräfte bei ihrem Rollenbild der Operations noch vor Mitarbeitermotivation, Mentoring und Coaching. Nur bei Priorität zwei herrscht Einigkeit: Beide sehen hier das Leistungsmanagement als Aufgabe von Operations.

Was sind die Herausforderungen?

Um Fachkräfte finden, fördern und halten zu können, müssen Unternehmen die Erfahrungen und (Un-)Zufriedenheit der Mitarbeitenden erfassen und daraus Maßnahmen ableiten. Dafür braucht es eine klare Rollenverteilung oder Prozesse, die das Teilen von Erkenntnissen ermöglichen. Ansonsten geht wertvolles Wissen über Mitarbeitende verloren, und es besteht das Risiko, dass HR im Sinne der Arbeitgebermarke Dinge kommuniziert, die nicht der operativen Realität entsprechen.

Viele Unternehmen haben gelernt, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu verstehen, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Jetzt gilt es, das Gleiche mit ihren Mitarbeitenden zu machen und deren Bedürfnisse und Anliegen zu erkennen, um die besten Fachkräfte zu binden.

Um das zu erreichen, müssen HR und Operations verstehen, dass sie einander brauchen, denn sie stehen vor großen Herausforderungen, die sie nur gemeinsam meistern können. Dafür müssen die Unternehmen die laut Studie fünf Herausforderungen in der Zusammenarbeit kennen:

1. Rollen und Zuständigkeiten sind unklar.
2. Technische Systeme der jeweiligen Abteilungen sind voneinander getrennt und nicht integriert.
3. Beide verstehen die Schwachstellen der anderen Seite nicht oder nicht ausreichend.
4. Beide Abteilungen reden aneinander vorbei.
5. Die Ziele der Abteilungen stimmen nicht überein.

People Operations als Lösung

Technologie allein ist selten eine Lösung, gerade für ein so komplexes Problem – aber sie kann die Grundlage für eine Lösung sein. Personalsysteme umfassen dabei die Verwaltung von Personaldaten und -dokumenten sowie personalbezogene Prozesse wie Einstellung, Onboarding und Performance-Management, Mitarbeiterakten, Zugriff auf Mitarbeiterrichtlinien und verwandte Informationen und Arbeitssysteme. Arbeitssysteme sind Systeme für Arbeitsabläufe, Zeiterfassung, Disposition, Abwesenheitsmanagement, Produktivitätsmessung, Arbeitsanalysen und Prozessoptimierung.

Die Trennung dieser Systeme ist ein wesentlicher Grund für die mangelnde Abstimmungsfähigkeit zwischen HR und Operations. Demgegenüber führt ein integrierter Ansatz dazu, dass die Zusammenarbeit funktionieren kann. People Operations ist so ein Ansatz, der die Systeme verbindet, die Bedürfnisse von Personalerinnen und Personalern, operativen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gleichermaßen in den Blick nimmt und allen Beteiligten die Tools und Informationen liefert, die sie brauchen, um ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen. Mit Hilfe dieser Technologie lassen sich administrative Prozesse beschleunigen, so dass sich HR- und Operations auf das Wesentliche, die Mitarbeitenden, konzentrieren können. Das führt laut der Studie zu handfesten Vorteilen:

- > HR und Operations können personenbezogene Prozesse effizienter verwalten.
- > Prozesse werden flexibler und sicherer, HR und Operations können schneller und konzertierter auf Veränderungen und Complianceanforderungen reagieren.
- > HR und Operations können strategisch statt (nur) taktisch arbeiten, indem sie Kundenanforderungen, Unternehmensziele und Bedürfnisse der Talente in Einklang bringen – das steigert die Produktivität exponentiell, und Kosten können so kontrolliert werden.
- > Silodenken ist passé, stattdessen werden Vertrauen, Inklusion und Transparenz gefördert. Das macht Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern, die einfacher Mitarbeitende finden und halten können.

Diese Vorteile machen ein Umdenken in Sachen Verhältnis zwischen HR und Operations schnell zu einer lohnenden Investition. <

Benedikt Lell, VP Sales Support, UKG



HR Tech,
Software &
Innovation

online
Konferenz

Online Konferenz

für HR Tech &
Innovation
Professionals



**25. – 26.
September
2023**



**Jetzt kostenlos anmelden
und teilnehmen:**

**[onlinekonferenz.hrtech.de/
online-konferenz/](https://onlinekonferenz.hrtech.de/online-konferenz/)**

Powered with  by



KOMPETENZSCOUTING

Die verborgenen Fähigkeiten von Mitarbeitenden



© fizkes – stock.adobe.com

Führungskräfte wissen oft nicht, welche außerberuflichen Kompetenzen ihre Mitarbeitenden haben. Das ist ein Fehler.

Wie genau kennen Sie Ihre Mitarbeiter? Wissen Sie, welchem Hobby Ihre Kollegin in ihrer Freizeit nachgeht oder welche Talente in ihrem Kollegen schlummern? Möglicherweise gibt einer am Wochenende Entspannungskurse, während ein anderer eine Qualifikation zum Mediator absolviert, eine Mitarbeiterin programmiert und eine andere in einer Band musiziert.

„Viele Kompetenzen sind im Arbeitsalltag nicht sichtbar, und Führungskräfte wissen oft nicht, was ihre Mitarbeitenden nach Feierabend machen“, hat Andreas Kuderer festgestellt. Dabei könnte das gerade vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels interessant sein. Denn: „In manch einem Mitarbeitenden schlummern versteckte Kompeten-

zen. Es kann dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken, wenn benötigte Kompetenzen mit Talenten aus den eigenen Reihen besetzt werden können.“

Kuderer rät Unternehmen daher, die versteckten Fähigkeiten ausfindig zu machen. Er leitet das von ihm entwickelte Innovationsprojekt [„Kompetenzscouting – neue Wege in der Personalentwicklung“](#), das das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg fördert. Das Projekt startete im Dezember 2020 und soll nach der Testphase mit fünf Organisationen, die am 31. Juli 2023 endet, für alle Unternehmen offenstehen.

Unternehmen jeder Größe profitieren

Kurz vor dem Ende der Projektlaufzeit zieht Kuderer eine positive Bilanz. Er kann sich vorstellen, dass Kompetenzscouting vielen Unternehmen nutzen kann: „Viele sind beim Arbeitskräftemangel

manchmal ratlos. Man kann Arbeitskräfte nicht herzaubern und muss schauen, was man aus den eigenen Reihen generieren kann und auch, wie man vorhandene Mitarbeiter halten kann.“

Genau da setzt seine Methode an: Mit Hilfe eines strukturierten Instruments können Organisationen herausfinden, welche außerberuflichen Fähigkeiten ihre Talente haben. Kuderer berichtet von einer Pflegefachkraft, die sich in ihrer Freizeit als Mediatorin qualifiziert habe und somit in ihrem Unternehmen bei Konfliktlösungen unterstützen konnte. Ein Heilerziehungspfleger habe nach Feierabend Musikvideos gedreht. Diese Information sei für dessen Pflegeeinrichtung interessant gewesen, denn „musikalische Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen können sie nutzen, wenn sie einen musikalischen Nachmittag gestalten möchten. Dann müssen sie keine externe Kraft einkaufen.“





**Projektleiter
Andreas Kuderer,**

Diakonie Baden, hat eine Methode entwickelt, mit deren Hilfe Unternehmen außerberufliche Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden herausfinden und sich zunutze machen können.

Drei Stufen zum Kompetenzscouting

Der von Kuderer entworfene Personalentwicklungsprozess findet auf drei Ebenen statt.

1. Auf der Mitarbeiterebene findet der Projektleiter mit seinem Team heraus, was die Mitarbeitenden alles können. „Dabei fokussieren wir auf den außerberuflichen Bereich“, erklärt der Projektleiter, denn Unternehmen wissen bereits gut, welche beruflichen Stärken ihre Talente haben. In freiwilligen Einzelinterviews laden die Fragestellenden – das können externe Beraterinnen, aber auch Führungskräfte, Personaler oder Mitarbeiterinnen aus anderen Abteilungen sein – die Mitarbeitenden auf eine Zeitreise ein und fragen beispielsweise: „Wofür sind Sie in der Vergangenheit richtig gelobt worden?“ Danach schließen sich gegenwartsbezogene Fragen nach Hobbys, Interessen oder besonderen Engagements an und – zukunftsgerichtet – nach den Plänen.

Kuderer gibt zu, dass er am Anfang Bedenken hatte, ob die Interviewten aus ihrem Privatleben erzählen. Doch die Menschen seien offen gewesen. „Sie hatten dabei jederzeit die Möglichkeit, das Gespräch abzubrechen oder auf bestimmte Fragen nicht zu antworten. Das ist aber nicht passiert.“ Das habe möglicherweise auch daran gelegen, dass nur über Stärken gesprochen wurde, nicht über Defizite.

Daraus haben die Interviewer schließlich ein Kompetenzprofil für jeden Befragten erstellt. Dabei haben sie nicht nur die Kompetenzen benannt, sondern auch deren jeweilige Ausprägung auf einer Skala von eins bis fünf eingestuft. In einem Zweitgespräch konnten sich die Befragten ihr Profil anschauen und kommentieren. „So konnten wir prüfen, ob die Einschätzungen des Befragten mit unseren übereinstimmen, und berechnete Korrekturen vornehmen.“

2. Auf Unternehmensebene identifizieren die Berater in einem halbtägigen Workshop, welche Veränderungen gerade innerhalb und außerhalb der Organisation stattfinden. Daraus lässt sich ableiten, welche Kompetenzen das Unternehmen in Zukunft braucht. „Wir lassen uns auch eine Einschätzung geben, wie dringend das Unternehmen diese Kompetenzen benötigt“, erklärt Kuderer.

Damit die geforderten Skills vergleichbar sind, hat das Team einen Kompetenzkatalog entwi-

ckelt, der allgemeine und digitale Kompetenzen enthält. Jedes dieser zwei Themengebiete untergliedert sich in weitere einzelne Skills wie zum Beispiel Beziehungsmanagement, Lehrfähigkeit, Belastbarkeit, Eigenverantwortlichkeit, Empathie und Teamfähigkeit. Auch Fähigkeiten, die im Berufsleben aktuell nicht benötigt werden, wie Aquarellmalen, Gartenpflege, Wändeputzen oder Backen, werden erfasst. „Wenn wir bei einer Person eine Fähigkeit heraushören, etwa Organisationsfähigkeit, dann kreuzen wir das an“, erklärt der Berater, schränkt aber ein, dass in die Bewertung grundsätzlich nur Fähigkeiten einfließen, die der Mitarbeitende auch durch konkretes Handeln belegt. „Wir werten nur das aus, wo konkret gehandelt wurde, zum Beispiel, wenn einer im Verein eine bestimmte Aufgabe erledigt.“

3. Im Anschluss an die ersten beiden Schritte findet das Matching statt. Dabei führen die Berater und Beraterinnen die Ergebnisse beider Seiten zusammen und prüfen, welche Kompetenzbedarfe mit Mitarbeitenden, die bereits im Unternehmen sind, geschlossen werden können. Auch können Unternehmen, falls es Lücken gibt, gezielte Fortbildungen planen und dabei auch die Wünsche der Mitarbeitenden einbeziehen, die sich verändern möchten und dafür eine Weiterbildung brauchen. „Diese gezielte Talententwicklung kann auch auf die Mitarbeiterbindung einzahlen“, hofft Kuderer.

Im Laufe der Pilotphase haben einige der Befragten zurückgemeldet, dass sie die Methode als sehr wertschätzend empfinden. Dem stimmt Kuderer zu: „Bei den Interviews steht der Mensch im Mittelpunkt, nicht nur, weil wir die Gespräche persönlich führen.“ Eine Mitarbeiterin habe ihm sogar zurückgemeldet, dass sie sich wünsche, ihr Chef spräche einmal so mit ihr.

Wenn in wenigen Wochen die Erprobungsphase endet, können auch andere Unternehmen auf das Instrument zugreifen. Dafür feilt Kuderers Team derzeit an einem Selbstanwendungstool mit Fragebögen, Erklärvideos sowie Gesprächsleitfäden. Zunächst werden dort noch Menschen die Interviews auswerten. Doch Kuderer wagt schon einen Blick in die Zukunft: „Vielleicht kann eines Tages auch künstliche Intelligenz dabei helfen?“ <

VERGÜTUNG

Mit Gehaltstransparenz zu mehr Fairness – Ergebnisse des Praxisforums Total Rewards



© Dirk Beichert BusinessPhoto

Wie kommen wir zu Gehaltstransparenz und Fair Pay? Dazu tauschten sich Vergütungsexperten beim Praxisforum Total Rewards in Frankfurt am Main aus.

„Viele Unternehmen machen sich auf den Weg, um über Geld zu reden.“ Das hat Prof. Dr. Claus Vormann von der Fachhochschule Dortmund festgestellt. Dennoch sei es nicht selten, dass in Unternehmen noch eine totale Intransparenz beim Thema Vergütung herrsche. Das zumindest führte er bei seiner Keynote beim [Praxisforum Total Rewards](#) im Mai 2023 in Frankfurt aus. Doch mit der neuen EU-Richtlinie für europaweite Lohntransparenz müssen sich Unternehmen darauf einstellen, in den kommenden zwei Jahren Gehälter offenzulegen.

Gehaltstransparenz kein Selbstzweck

Dabei ist Transparenz kein Selbstzweck. Nach der Vorstellung des Gesetzgebers soll sie vor allem ermöglichen, Gehälter vergleichen und angleichen

zu können. Sie soll also für mehr Fairness und Gerechtigkeit sorgen, vor allem zwischen Frauen und Männern. Mehr Fairness ist nicht zuletzt aus ESG-Gründen wichtig, betonte Dr. Christine Abel. Die Vice President Global Rewards and Benefits des Pharmaunternehmens Stada sagte: „Gerade für uns als Unternehmen in Private-Equity-Besitz ist das wichtig.“ Die Geldgeber achteten heutzutage vermehrt auf solche „weichen“ Themen.

Nicht nur über faire Bezahlung diskutierten die Gäste beim Praxisforum Total Rewards, sondern sie sprachen auch darüber, wie Unternehmen mittels Gehaltsbausteinen und Benefits Talente binden können. Ein Konzept dazu stellte Christof Quiring, Head of Workplace Investing bei Fidelity International, vor. Unternehmen könnten ihren Mitarbeitenden finanzielle Sorgen nehmen, indem sie ihnen ein Notfallbudget oder ein Tool bereitstellen, das Mitarbeitende dabei unterstützt, privat besser hauszuhalten. In Deutschland sei diese Art der Unterstützung bislang kaum verbreitet, obwohl das

Konzept die Leistungsfähigkeit von Talenten erhöhen könne, weil sie sich weniger finanzielle Sorgen machen müssten.

Einen ähnlichen Ansatz stellten Roland Brüggemann, Leiter des Malteser Service Centers Köln, und Miguel Perez, Direktionsbevollmächtigter bei der Halleschen Krankenversicherung, mit der betrieblichen Pflegeleistung „Feelcare“ vor. Diese entlaste Mitarbeitende, die Angehörige zu pflegen hätten. „Viele, die in diese Situation kommen, wissen erst einmal gar nicht, was sie eigentlich tun sollen“, sagte Brüggemann. Da könne die Pflegelösung unterstützen, die nebenbei auf das Thema Gerechtigkeit und Fair Pay einzahle, da oftmals Frauen die Pflege von Angehörigen übernehmen.

Die Rolle von Jobarchitekturen

Auch organisationale Themen kamen bei der Veranstaltung zur Sprache, denn sie spielen eine Rolle bei der Frage, wie Unternehmen für mehr Fairness sorgen können. „Gleiche Arbeit sollte gleich be- →

„Am besten ist es, wenn sich Unternehmen bald auf den Weg zu mehr Gehaltstransparenz machen.“

Prof. Dr. Claus Vormann, Fachhochschule Dortmund

zahlt werden“, betonte Lisa Bourcarde, Manager Workforce Transformation, Benefits & Compensation bei Deloitte. Um aber überhaupt Positionen im Unternehmen vergleichen zu können, helfe eine definierte Jobarchitektur. Jedes Unternehmen sollte sich damit beschäftigen, „denn jedes Unternehmen hat Jobarchitekturen, selbst wenn es nichts von ihnen weiß“, sagte Peter Devlin, der bei Deloitte den Fachbereich Benefits & Compensation leitet.

Ein immer wichtiger werdender Aspekt beim Thema Jobarchitekturen ist die Frage danach, ob eine erfolgreiche Karriere unbedingt immer einer Führungslaufbahn folgen muss. „Nein“, sagt Lars Hünninghausen von der Deutsche Bahn AG. Der Leiter Grundsätze Beschäftigungsbedingungen, Vergütung und Nebenleistungen verantwortet bei dem Staatsunternehmen die Vergütungsstrukturen für Fach- und Führungskräfte. Nach rund 180 Jahren hätten sich erst vor kurzem zu den Führungskarrieren auch Karrierepfade für reine Fachexperten sowie für Projektleitende gesellt. Alle drei Pfade würden gleich vergütet. „Um Menschen besser bezahlen zu können, mussten wir sie in eine Karriere bringen“, erklärte der Vergütungsexperte.

Individuelle Boni umstritten

Hünninghausen ging in seiner Keynote insbesondere auf variable Vergütungsbestandteile der außertariflich Beschäftigten bei der Bahn ein. „Es geht nichts ohne Strategie und Purpose“, sagte er. Das neue Vergütungssystem betont mit 60 Prozent die Relevanz strategischer, nichtfinanzieller Leistungsindikatoren wie Nachhaltigkeits- und ESG-Kennzahlen. Persönliche Ziele sind nur noch mit 20 Prozent abgebildet. Schließlich handele es sich um eine Erfolgsbeteiligung und nicht um eine persönliche Prämie. „Wenn es nach mir ginge, gäbe es gar keine individuellen Boni“, sagte Hünninghausen. Aber bei dem Thema habe er sich nicht durchsetzen können – und auch aus dem Publikum bekam er nicht nur Zuspruch. Immerhin sei es aber so, dass die persönliche Bonuskomponente mit der ohnehin stattfindenden Bewertung der individuellen Performance im Jahresgespräch synchronisiert sei, was den Prozess erleichtere.

Auch die Rechtsanwälte Markus Künzel und Regina Dietel von ADVANT Beiten hatten Tipps, um HR die Arbeit zu erleichtern, insbesondere in Bezug auf Global Mobility. Künzel riet: „Beschränken Sie sich bei Auslandstätigkeiten auf einzelne Länder.“ Schließlich müssten Unternehmen unterschiedliche rechtliche Vorschriften beachten, wenn sie Arbeits-

kräfte im Ausland beschäftigen. Nicht einmal innerhalb der EU seien Vorschriften vereinheitlicht. „Kein Fall ist wie der andere. Sie müssen immer den Einzelfall bewerten“, fasste Dietel zusammen.

Andere Sorgen haben mutmaßlich die Beschäftigten bei der Jolmes Gruppe. Bei dem Familienunternehmen arbeiten vor allem Gebäudereinigungskräfte sowie Handwerker. Die Fluktuation sei relativ hoch, erklärte Henning Jolmes aus der Unternehmerfamilie. Auch deshalb sei er froh, dass in der Softwarelösung Whistle.Law, die das Unternehmen zur Erfüllung der wohl noch 2023 in Kraft tretenden Pflicht zum Hinweisgeberschutz einsetzt, auch eine „Kummerkasten“-Funktion integriert sei. Über diese können Mitarbeitende auch Verbesserungsvorschläge jenseits juristisch relevanter Vergehen des Unternehmens melden. Johannes Jakob, Geschäftsführer von Whistle.Law, berichtete: „Diese Funktion wird in den Unternehmen, die das System schon länger nutzen, von den Mitarbeitenden auch angenommen.“

Faires Gehalt steht vor Transparenz

Auch Ikea sammelt heute schon Input aus der Belegschaft, und zwar dazu, wie der Einzelhändler die Arbeitgeberattraktivität erhöhen kann. Dazu nutze der Konzern auch Mitarbeiterbefragungen. Das sei wichtig, weil Talente die Einzelhandelsbranche als wenig attraktiv wahrnehmen, führte Nicole Peper, Country People & Culture Manager bei Ikea Deutschland, aus. Das Unternehmen sei unter anderem dabei, für die Mitarbeitenden, die nicht im Homeoffice arbeiten können, so viel Flexibilität wie möglich anzubieten. Auch das Paket an Nebenleistungen stellt Ikea derzeit auf den Prüfstand. „Ziel ist es, den Mitarbeitenden pro Jahr eine Summe x zur Verfügung zu stellen“, erläuterte Peper. Mit dieser könnten Talente flexibel und individuell Zusatzleistungen auswählen. Das sei transparent, fair und attraktiv für alle.

Transparenz, auch darauf hatte Claus Vormann in seiner Keynote hingewiesen, kann allerdings auch zu Unzufriedenheit führen, wenn sie bestehende Ungerechtigkeiten offenlegt. „Berücksichtigt die individuelle Vergütungsstruktur in euren Unternehmen und entscheidet dann, ob ihr den Schritt Richtung Entgelttransparenz geht“, riet er daher. Anders ausgedrückt: Manch ein Unternehmen sollte erst einmal für mehr Fairness sorgen, bevor es transparent wird. <

Kirstin Gründel und Matthias Schmidt-Stein

„Wenn es nach mir ginge, gäbe es gar keine individuellen Boni.“

Lars Hünninghausen, Deutsche Bahn AG



**DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2023**

Jetzt
kostenfrei
anmelden und
live dabei
sein!

Mensch. Technik. Zukunft.

Preisverleihung

Deutscher Personalwirtschaftspreis 2023

11. September 2023, live in den Balloni-Hallen in Köln

Neugierig auf die Siegerprojekte?

Dann melden Sie sich jetzt an und seien Sie live dabei!

Unsere Kategorien:

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

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

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter

Personalwirtschaft

Medienpartner

Frankfurter Allgemeine



Partner

AZUBIYO

onlyfy
by XING



MITARBEITERFÜHRUNG

Ehrliches Feedback: So können Führungskräfte es einholen



© pressmaster – stock.adobe.com

Es gibt viele Möglichkeiten für Führungskräfte, ehrliches Feedback oder Informationen der Mitarbeitenden zu ihren Einstellungen gegenüber der Unternehmens- und Führungsstrategie zu erhalten. Doch diese müssen gut genutzt werden.

Je höher eine Führungskraft aufsteigt, desto weniger erhält sie ungefilterte Informationen zu Stimmung, Arbeitsatmosphäre und zum Commitment bei den hierarchisch weiter entfernten Mitarbeitenden. Das liegt daran, dass eine Führungskraft nur begrenzt Kontakt zur Belegschaft hat: Sie führt zwar gegebenenfalls andere Führungskräfte, aber nicht die Mehrheit der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Zudem hat sie die Bereiche, die sie führt, zuvor oft nicht intensiv kennengelernt.

Führung wird zudem mit jeder weiteren Führungsebene immer abstrakter, und (finanzielle)

Kennzahlen spielen eine immer größere Rolle. Außerdem filtern Talente Informationen „nach oben“ häufig politisch, geht es doch für die berichtenden Führungskräfte um Budgets, Ressourcen, Ansehen und Macht. Wer möchte in dieser Konstellation berichten, dass es im eigenen Verantwortungsbereich nicht rundläuft?

Auch ist es für Führungskräfte, je höher sie aufsteigen, immer schwieriger, authentisches Feedback zum eigenen Verhalten und zur eigenen Wirkung zu erhalten: Mitarbeitende sind in einem Abhängigkeits- oder auch Konkurrenzverhältnis und fürchten, dass ehrliches Feedback mit Sanktionen belegt werden könnte.

Nähe zu Mitarbeitenden schaffen

Doch es gibt Möglichkeiten für Führungskräfte, die weit oben in der Hierarchie stehen, ehrliche Rückmeldungen und Informationen zu erhalten. Eine

davon ist, dass sie regelmäßig **Betriebsrundgänge** machen, ohne dass ein Stab an Entscheidungsträgern sie begleitet. Dabei kann die Führungskraft – allein – mit den Mitarbeitenden sprechen, sich neue Prozesse, Produkte und Dienstleistungen anschauen und sich ein Bild zur Situation vor Ort machen. Vorsicht: Bei diesen Rundgängen – auch „Management by Walking Around“ genannt – sollten keine Entscheidungen getroffen werden. Zudem sollte nicht der Eindruck entstehen, dass die direkten Führungskräfte den Rundgang machen, um zu kontrollieren, da sonst das Vertrauensverhältnis leiden kann.

Eine weitere Möglichkeit, vor allem bei Problemen, ist, dass die Führungskraft einen **Gang vor Ort** – Genchi Genbutsu oder Gemba in der Terminologie des Toyota-Produktionssystems – macht, statt Powerpointfolien oder formale Berichte zu präsentieren.





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

schreiben regelmäßig im F.A.Z.-Personaljournal zu Führungsinstrumenten. Hier stellen sie vor, wie Führungskräfte offenes und ehrliches Feedback erhalten können.

Mitarbeiterführung ...

... ist eine komplexe Aufgabe, die aber 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.

Auch kann die Führungskraft zum **Lunch & Talk**, einem formlosen Mittagessen, einladen, zu dem sich bis zu fünf beliebige Mitarbeitende anmelden können. Bei diesem Mittagessen können beide Seiten alles besprechen und fragen.

Alle Führungskräfte eines Standortes oder alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Bereichs kann die Führungskraft zu einer Besprechung, einem **Townhall-Meeting**, zusammenbitten, in Präsenz oder virtuell. Die einladende Person startet mit einem kurzen Statement, dann können die Teilnehmenden Fragen an sie stellen, die sie direkt beantwortet. Über die Fragen der Anwesenden und deren Reaktionen erhält die Führungskraft eine gute Rückmeldung. Dieses Format steht und fällt mit der Authentizität der Führungskraft im direkten Dialog mit den Mitarbeitenden.

In produzierenden Unternehmen werden beim **Shopfloor Management** wichtige Kennzahlen zu Produktivität, Arbeitsausschuss und Gesamtanlageneffektivität arbeitstäglich mit Hilfe einer standardisierten Visualisierung besprochen: zuerst die Geschäftsleitung mit den betroffenen Bereichsleitungen, dann die Bereichsleitungen mit den Abteilungsleitungen bis zum Meister und seinen Mitarbeitenden. Die Führungskraft nimmt als Beobachterin gelegentlich daran teil.

Es gibt Führungskräfte, die sich beim **Mittagessen in der Kantine** jeden Tag zu anderen Mitarbeitenden setzen und so Kontakt zu vielen aufnehmen. Dies muss allerdings zur Persönlichkeit passen. Zudem müssen es auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen und schätzen.

Ein authentisches Feedback kann eine Führungsperson über „alte“ Freunde erhalten, die im gleichen Unternehmen arbeiten und Änderungen innerhalb der Organisation beobachten oder die nicht im gleichen Unternehmen arbeiten, aber allgemeine Belastungen mitbekommen.

Ein aufwendiges Instrument ist die **Mitarbeiterbefragung**, bei der die Führungskräfte Rückmeldungen erhalten können, zum Beispiel zur Frage „Ist meine Führungskraft für mich Vorbild bei der Umsetzung von Unternehmenswerten?“

Auch ein Blick in **Arbeitgeberbewertungsportale** kann Anhaltspunkte für Positives und Negatives im Unternehmen liefern und als Feedback gesehen werden.

Arbeitet ein Team primär virtuell zusammen, sollte besondere Aufmerksamkeit darauf gelegt werden, eine **Plattform für offenes Feedback** zu schaffen. Ein Teil der oben genannten persönli-

chen Begegnungen hat dann eine untergeordnete Bedeutung. Jedoch finden sich in vielen Unternehmen mittlerweile auch Angebote wie ein **virtueller Lunch** oder **Onlineevents**, die für das Einholen einer ehrlichen Rückmeldung genutzt werden können – vorausgesetzt, es besteht ein vertrauensvolles Gesprächsklima. <

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

„Als Führungskraft schätze ich die genannten Herausforderungen ähnlich ein: Je höher man in der betrieblichen Hierarchie aufsteigt, desto weniger erhält man ungefilterte Informationen. Auch ein Feedback von Mitarbeitern oder Führungskräften zur eigenen Führungsleistung muss in der Regel erfragt werden.“

Ich selbst habe sehr gute Erfahrungen mit Betriebsrundgängen gemacht. Bei diesen direkten Kontakten vor Ort sollten Sie auf Ihre Körpersprache achten, da Mitarbeitende diese falsch interpretieren könnten. Das gemeinsame Mittagessen führe ich auch durch. Ich persönlich bevorzuge das Mittagessen unter vier Augen, da es Raum für Austausch bietet.

Maßnahmen mit einer größeren Anzahl an Teilnehmern sind gut, allerdings ist es schwierig, in einer größeren Gruppe ehrliches Feedback zu erhalten. Bei digitalen Meetings lässt die Beteiligung der Teilnehmer oft zu wünschen übrig.

Mitarbeiterbefragungen finde ich hilfreich, wenn ein externes Institut sie durchführt. Das Instrument sollte nicht überstrapaziert werden und vergleichbar gestaltet sein, so dass Mehrjahresentwicklungen oder ein abteilungsübergreifendes Benchmarking möglich sind.

Ein weiteres Instrument ist die Führungseffizienzanalyse, die eine Selbsteinschätzung sowie Einschätzungen von Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten enthält. Damit erhalten Sie einen 360°-Blick. Das hilft, sich zu entwickeln.

Zum Schluss zwei wichtige Hinweise: Ein guter Draht zum Betriebsrat ist für Führungskräfte eine wichtige Quelle für Feedback. Zudem ist es eine der wichtigsten Führungsaufgaben, aktiv Feedback einzuholen.“ <

Roland Eisenlauer, Geschäftsführer der ZwickRoell GmbH & Co. KG

DIGITALISIERUNG

Digitales Leitbild – mehr als ein Projekt



© rawpixel.com – stock.adobe.com

Hybride Zusammenarbeit ist für viele Unternehmen Alltag geworden. Gerade deshalb sollten sie ein digitales Leitbild, einen gesunden Umgang mit Technologien und mehr digitale Kompetenz fördern.

Nach New Work lautet der Begriff der Stunde New Digital Work. Darunter wird eine gezielte Verbindung von digitaler, agiler, selbstbestimmter und flexibler Arbeit gefasst. Eine aktuelle [Studie des Fraunhofer-Instituts](#) hat jüngst untersucht, was die Veränderung hin zu New Digital Work für Mitarbeitende und Unternehmen bedeutet. Ein Kernergebnis: Es ist wichtig, dass sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte die Veränderungen anerkennen, den Wandel zu New Digital Work akzeptieren und die Bereitschaft sowie Motivation aufbringen,

den Wandel voranzutreiben und mitzugestalten. New Digital Work braucht somit eine Veränderung der Unternehmenskultur.

Orientierung geben im New Normal

Wie ein Unternehmen diesen Wandel gezielt unterstützen und begleiten kann, zeigt die Patent- und Rechtsanwaltskanzlei Maiwald. Noch während der Pandemie wurde dort klar, dass die rund 240 Mitarbeitenden nicht für ihre vollständige Arbeitszeit in die Büros in München und Düsseldorf zurückkehren würden. Zwar sei die Umstellung auf digitales Arbeiten damals gut und schnell gelungen, aber viele Fragen rund um Teamarbeit und digitale Kompetenzen wurden nicht abschließend geklärt.

„Uns war klar, dass wir auf die Fragen rund um digitales Arbeiten langfristig verbindliche Antwort-

ten brauchen“, erklärt Dr. Martin Huenges, Partner bei Maiwald, und fügt hinzu: „Das Herzstück unserer Kanzlei sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist unsere Verantwortung, dass sie ihr persönliches Potential auch mit Blick auf die Herausforderungen der Digitalisierung entfalten können und wir dafür die richtigen Angebote für die Kommunikation in den Teams, die Stärkung der digitalen Kompetenzen und die technische Ausstattung schaffen.“

Aus dieser Verantwortung heraus wurde gemeinsam mit den Arbeitspsychologinnen der ias-Gruppe, Hye-Jung Chung und Dr. Stephanie Tremmel, das Projekt „Digitales Leitbild“ ins Leben gerufen. „Die Medienkompetenz der Mitarbeitenden sollte gezielt ausgebaut und unterstützt werden, damit jeder das passende Handwerks- →



© ias-Gruppe



© ias-Gruppe

Hye-Jung Chung und Dr. Stephanie Tremmel,

Psychologinnen bei der ias-Gruppe, haben das Projekt „Digitales Leitbild“ bei der Kanzlei Maiwald initiiert und begleitet.

zeug hat, um mit den neuen Anforderungen umzugehen“, erklärt Hye-Jung Chung. „Dazu machen wir aus Organisationen lernende Organisationen, denn eine gesunde Lernkultur ist notwendig, um zukünftig für Veränderungen wie beim Thema Digitalisierung gewappnet zu sein.“

Zusammenspiel von Unternehmen, Teams und Mitarbeitenden

Das Projekt band von Anfang an Vertreterinnen und Vertreter aller Berufsgruppen ein, damit die Mitarbeitenden hinter dem digitalen Leitbild stehen und sich darin wiederfinden können. Lars Weißbach, der das Projekt „Digitales Leitbild“ bei Maiwald leitet, erklärt: „Wir wollten auf alle Fälle vermeiden, dass die Geschäftsführung irgendetwas vorgibt oder überstülpt. Am digitalen Leitbild sollten alle Maiwälder von Anfang an aktiv mitwirken können.“

Dafür wurde das Projekt auf drei Ebenen aufgesetzt:

1. Auf **Unternehmensebene** stand das digitale Leitbild, das im gesamten Unternehmen einen Rahmen für gesundes und kompetentes Arbeiten mit digitalen Medien schaffen sollte. Erstellt wurde es partizipatorisch, also in Workshops mit einer durchmischten Gruppe sowie in Feedbackrunden mit allen Mitarbeitenden.
2. Auf der **Teamebene** wurden auf Basis des Leitbilds Teamchartas mit konkreten Teamregeln erarbeitet. Dadurch entstand ein gegenseitiges Commitment für den Umgang und die Zusammenarbeit entlang der Frage „Was ist uns wichtig?“
3. Ergänzt wurden diese beiden Ebenen durch **Blended Learning**, in dem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die eigene Medienkompetenz in einer Selbstlernphase in Web-based Trainings stärken und in einem gemeinsamen Onlineaustausch das Wissen vertiefen konnte.

„Viele Unternehmen fragen sich ‚Brauchen wir das wirklich?‘, wenn es um digitale Kompetenzen und ein digitales Wertesystem geht“, sagt Dr. Stephanie Tremmel und ergänzt: „Aus Erfahrung wissen wir, dass die Unterschiede im Verständnis von digitaler Arbeit meist erst zutage treten, wenn es ganz konkret wird.“ Daher hat Maiwald ein Projektmanagement eingesetzt. Lars Weißbach berichtet: „Am Anfang wurde das Projekt kritisch beäugt, weil es nichts direkt Greifbares war. Mir war klar, dass wir möglichst viele

Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit motivieren müssen, um am Ende nicht einfach nur ein Stück Papier in der Hand zu haben, sondern eine nachhaltige Veränderung.“ Dabei halfen nach Aussage des Projektleiters besonders die Workshops und Austauschformate, weil sie das Thema greifbar und erlebbar machten. Auch die Feedbackformate wie Onlineumfragen zum Entwurf des digitalen Leitbilds wurden sehr gut angenommen.

Kommunikation als Schlüssel

Einen Teil des bisherigen Projekterfolgs macht die gute und beständige Kommunikation aus. „Ich versuche, die Kolleginnen und Kollegen persönlich abzuholen und immer neue Angebote zu machen, damit es weiter läuft. Transparenz und Kontinuität sind in diesem Projekt wichtig“, sagt Weißbach. Es stecke viel Potential darin, aber es brauche auch Geduld, weil die Veränderungen nicht einfach so passierten. Am Ende komme es dabei auf jede und jeden an, also darauf, ob das digitale Leitbild umgesetzt und auch gelebt werde. Gerade die Führungsebene sei in diesem Prozess maßgebend. Wie diese agiere, habe eine hohe Strahlkraft: „Wenn bereits nur ein Partner oder eine Partnerin nicht mitmacht, wird das ganze Leitbild schnell brüchig. Deswegen versuche ich immer dranzubleiben und mich auch mit kritischen Stimmen intensiv zu beschäftigen. Das ist oftmals gar nicht so einfach und erfordert viel Energie“, so Weißbach.

Digitales Leitbild erinnert an Ziele

Das Projekt „Digitales Leitbild“ bei Maiwald endet im Sommer 2023 – richtig abgeschlossen werde es aber nie sein, vermutet Weißbach. Denn: Die gemeinsame Arbeit am digitalen Leitbild, an den Teamchartas und im Blended Learning haben neuen Austausch und neue Formate ins Leben gerufen. Diese konnte die Kanzlei bereits fest im Alltag verankern. Der Kulturwandel zeigt sich im Kleinen: in hierarchieübergreifenden Meetings, Feedbackrunden und den Aha-Effekten beim Blended Learning.

„Viele Sachen, die wir im Rahmen des Leitbilds vereinbart haben, klingen banal“, sagt Lars Weißbach. „Aber wenn man genau hinschaut, setzen wir sie im Alltag nicht immer konsequent um. Das Leitbild und die Teamchartas sollen uns regelmäßig daran erinnern, wie wir zusammenarbeiten möchten.“

Simona Honerbach, Referentin Unternehmenskommunikation ias-Gruppe.

WEITBLICK – Wie HR heute die Arbeit von Morgen gestaltet

Jetzt Ticket sichern unter: www.hr-summit.de



Freuen Sie sich auf interessante Inhalte unter anderem von:

Khadija Ben Hammada
CHRO, Merck

Xenia Meuser
ehemalige CHRO,
RTL Deutschland

Sabine Mlnarsky
CHRO, Commerzbank

Michael Moser
zukünftiger Personalvorstand,
Fresenius

Dr. Eckart von Hirschhausen
Arzt, Wissenschaftsjournalist
und Gründer der Stiftung
Gesunde Erde – Gesunde
Menschen

Veranstalter

Personalwirtschaft

Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine

Medienpartner

COMP & BEN
by Personalwirtschaft

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

**TOTAL
REWARDS**
by Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten

BARMER

cornerstone

insights

Manpower

XELLENTO
EXECUTIVE SEARCH

Sponsoren

ADP

qualtrics.XM

UKG

vepa
the furniture factory

whistle.law
einfach | digital | compliant

SPRACHKOMPETENZEN

Do you speak English? – Wie HR Sprachkenntnisse richtig einschätzen kann



© lamaip – stock.adobe.com

Fremdsprachenkenntnisse sind für viele Jobprofile wichtig. Doch Recruiterinnen und Recruiter stellen oft erst spät im Einstellungsprozess fest, ob die Sprachfähigkeiten der Jobinteressierten für die vakante Stelle ausreichen. HR sollte früher ansetzen.

Mehr als jeder vierte Beschäftigte in Deutschland (44,4 Prozent) benötigt im Beruf grundlegende Fremdsprachenkenntnisse. Das zeigt eine [Umfrage](#) des Jobportals Indeed. Mit fast 100 Prozent rangiert – wenig überraschend – Englisch auf Platz eins, gefolgt von Französisch (19,2 Prozent) und Russisch (12,5 Prozent). Auch Türkisch (8,5 Prozent) und Chinesisch (4,5 Prozent) sind als aufstrebende Businesssprachen in Unternehmen mehr und mehr gefragt. Nicht zu vergessen: Spanisch, das dem Englischen als Weltsprache enorm Kon-

kurrenz macht, denn gemessen an der Zahl der Muttersprachlerinnen und Muttersprachler weltweit ist Spanisch weiter verbreitet als Englisch.

Diese Zahlen zeigen, wie wichtig Fremdsprachenkenntnisse im beruflichen Umfeld sind. Die Nachfrage nach Mitarbeitenden mit Skills in einer Fremdsprache ist heute so hoch wie nie.

Die Frage nach Kenntnissen einer Fremdsprache sollte daher in Jobbeschreibungen obligat sein – ist sie aber nicht: Paradoxerweise findet sich nur in etwa einem Fünftel (18 Prozent) aller deutschen Stellenausschreibungen die Forderung nach Fremdsprachenkenntnissen, wie eine [Analyse](#) zeigt. Einer Marktstudie von ETS Global zufolge verlangen sogar nur 9 Prozent der Unternehmen von ihren Bewerbern und Bewerberinnen einen spezifischen Sprachtest und damit einen offiziellen Nachweis – etwa ein Sprachzertifikat – über ihre Fremdsprachenfähigkeit.

Fehlende Standardisierung: Hindernis im Einstellungsprozess

Diese Diskrepanz führt im Recruiting dazu, dass die Suche nach den geeigneten Talenten für offene Stellen häufig mit einem erhöhten Arbeits- und damit auch Zeitaufwand einhergeht. Nicht nur die fehlende Erwähnung von gewünschten Fremdsprachenkenntnissen stellt ein Hindernis dar, sondern auch die fehlende Standardisierung bei der Einschätzung der Skills ist ein Problem und führt dazu, dass die Angaben der Talente über ihre Sprachkenntnisse nicht vergleichbar sind. Während ein Bewerber angibt, „fließend“ Englisch sprechen zu können, sagt eine Kandidatin, sie sei in der Lage, „reibungslos auf Englisch zu kommunizieren“. Darüber hinaus kommt es vor, dass Kandidatinnen und Kandidaten ihre Sprachkenntnisse nicht korrekt einschätzen und ihre Angaben nicht mit ihrem tatsächlichen Sprachniveau übereinstimmen. →



© ETS Global B.V.

Dr. Cynthia Werner

weiß, wie Unternehmen die tatsächliche Fremdsprachenkompetenz von Bewerberinnen und Bewerbern herausfinden können.

Das alles erschwert es, die Fremdsprachenkenntnisse der Jobinteressierten im Vorfeld des Auswahlprozesses zu vergleichen. So offenbart sich erst im Vorstellungsgespräch die tatsächliche Fremdsprachenkompetenz der Bewerberinnen und Bewerber, und im ungünstigsten Fall stellt sich heraus, dass Recruiterinnen und Recruiter ihre Zeit umsonst investiert haben.

Referenzrahmen kann helfen

Einen Ausweg aus der Misere bietet die Integration des „Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens für Sprachen“, kurz CEFR (Common European Framework of Reference for Languages), und damit einhergehender Sprachtests in Stellenausschreibungen und Recruitingprozesse. Der CEFR ist ein Referenzrahmen zur Beurteilung von Fremdsprachenkenntnissen, mit dessen Hilfe das Beherrschen einer anderen Sprache als der Muttersprache in verschiedene Level eingestuft wird: Von A (elementar) über B (selbständig) bis C (kompetent). Jede dieser Stufen ist wiederum in zwei Kompetenzniveaus eingeteilt, etwa A1 (Anfänger) oder A2 (grundlegende Kenntnisse), und berücksichtigt für jedes Niveau die Fertigkeiten im Lese- und Hörverständnis sowie beim Schreiben und Sprechen. Auf Basis dieser einheitlichen Bewertung können HR-Verantwortliche auf einen Blick erkennen, welches Sprachniveau Bewerberinnen und Bewerber haben.

Zertifizierte Sprachtests für mehr Effizienz im Recruiting

Indem Unternehmen das gewünschte Sprachlevel in ihren Stellenausschreibungen definieren und einen offiziellen Nachweis darüber von Jobinteressierten fordern, können sie die Zahl ungeeigneter Bewerbungen deutlich reduzieren. Auch potentielle Bewerberinnen und Bewerber können auf diese Weise erkennen, ob sie den Anforderungen entsprechen.

Sollten Talente eine Bewerbung einreichen, ohne dabei ihre Fremdsprachenkenntnisse zu belegen, wird deutlich, dass diese Personen keine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhalten sollte. Recruiterinnen und Recruiter, die Fremdsprachenkenntnisse in ihren Stellenausschreibungen erwähnen, können außerdem das Interesse jener Talente wecken, die gern mehrsprachig tätig werden möchten.

Bewerberinnen und Bewerber, die ihre Kenntnisse in einer Fremdsprache nachweisen wollen, kön-

nen dies mit Hilfe eines zertifizierten Sprachtests tun. Diese Tests unterliegen einem standardisierten Verfahren und ermitteln auf Grundlage des CEFR das Sprachniveau der Testteilnehmerinnen und -teilnehmer. Die Ergebnisse entsprechen den realen Kommunikationsfähigkeiten in der gewählten Fremdsprache.

Mit Hilfe der standardisierten Tests stellen Unternehmen sicher, dass Kandidatinnen und Kandidaten ihre Fertigkeiten nicht fehlerhaft einschätzen oder falsch darlegen. Außerdem ermöglichen die Tests einen einheitlichen Vergleich der Sprachkenntnisse aller Bewerberinnen und Bewerber und somit den optimalen Überblick über das Potential im Bewerberpool.

Nicht jeder Test passt für HR

Der Markt bietet mittlerweile eine Vielzahl an Testangeboten, doch nicht jeder Sprachtest passt zu jeder Anforderung. Während im universitären Umfeld etwa das akademische Englisch auf dem Prüfstand steht, müssen Jobaspirantinnen und -aspiranten in der Berufspraxis mit Business English überzeugen. In Unternehmen ist vor allem ein berufsbezogenes Vokabular wichtig und – je nach Stelle – die Fähigkeit, verhandlungssicher zu kommunizieren.

Achten Sie daher bei der Frage nach Sprachnachweisen darauf, dass diese sich auf berufsbezogene Fremdsprachenkenntnisse beziehen und damit für Ihren Entscheidungsprozess von Nutzen sind. Für diese Art Sprachnachweise lassen sich spezielle Tests finden, die sich von Sprachtests für die Allgemeinheit abheben.

Upgrade für Recruitingprozesse

Fremdsprachen gehören in deutschen Unternehmen mittlerweile zum Berufsalltag – Zeit für das HR-Management, auch gezielt nach Nachweisen dazu zu fragen. Wenn HR diese Aufgabe ernst nimmt, erhalten Unternehmen vollumfängliche Einblicke in die Sprachkompetenz all ihrer Kandidatinnen und Kandidaten und können gezielt auswählen, wer die Anforderungen erfüllt.

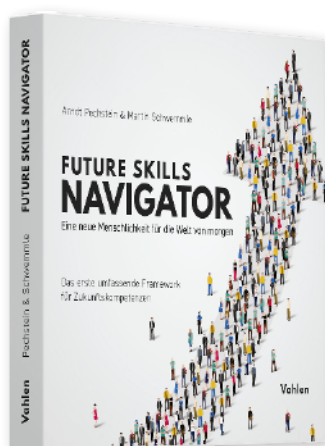
Das spart Zeit beim Auswahlprozess und sorgt für effektive Entscheidungen im Talentmanagement. Darüber hinaus gibt es jungen Talenten die Chance, ihre Fähigkeiten auch ohne jahrelange Berufserfahrung unter Beweis zu stellen. <

Dr. Cynthia Werner, Academic and Government Relations Manager DACH, ETS Global B.V.

REZENSION

Wie erlerne ich Future Skills?

Dieses neue Buch eines Hirnforschers und eines Wirtschaftswissenschaftlers ist Einladung, Motivator und Kompass zugleich, um Future Skills zu verstehen und zu erlernen und Mitarbeitende in Unternehmen damit auszustatten.



**Dr. Arndt Pechstein und
Dr. Martin Schwemmlé:**
**Future Skills Navigator – Eine neue
Menschlichkeit für die Welt von
morgen**

Verlag Franz Vahlen

ISBN (Print): 978-3-8006-7083-3

ISBN (E-Book): 978-3-8006-7084-0

149 Seiten

EUR 19,95



© Verlag Franz Vahlen



© Verlag Franz Vahlen

**Dr. Arndt Pechstein und
Dr. Martin Schwemmlé**

möchten als Zukunftsdenker
und Transformationsbegeleiter
Unternehmen und ihre
Belegschaft fit für die Zukunft
machen.

Was steht im Buch drin?

Der Future Skills Navigator ist ein umfassendes, gut strukturiertes Werk zu Zukunftskompetenzen und greift eine breite Palette an Fähigkeiten auf, die zukünftig immer wichtiger werden, darunter Kompetenzen zum Selbstmanagement, für Projekt- und Teammanagement, für Team- und Communityarbeit sowie für globales Bewusstsein. Die Leserinnen und Leser können verstehen, welche Skills sie selbst oder auch ihre Mitarbeitenden zukünftig wofür brauchen und wie sie diese erlernen oder stärken können. Der Navigator nennt Ausgangspunkte, um eine Weiterbildung zu starten und so Kompetenzlücken zu schließen. Darüber hinaus befasst er sich mit positiven Zielbildern unserer Zukunft und befähigt dazu, diese mitzugestalten. Eine [Internetplattform](#) mit Übungen und Materialien zu jedem Future Skill, Grafiken und Leseempfehlungen ergänzt das Buch.

Was wollen uns die Autoren sagen?

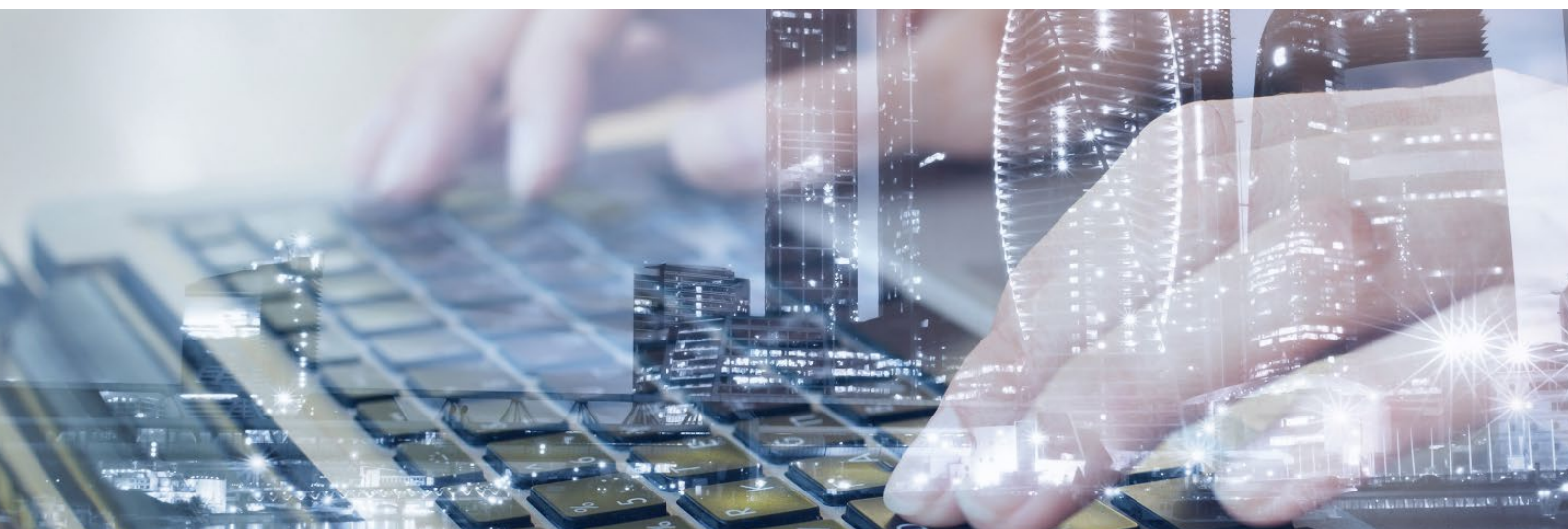
Mit dem Buch wollen der Hirnforscher Dr. Arndt Pechstein und der Wirtschaftswissenschaftler Dr. Martin Schwemmlé Menschen und Organisationen auf eine Welt vorbereiten, die geprägt ist

von Ungewissheit, starker Veränderung und globalen Herausforderungen. Dieser Zustand löst nach Ansicht der Autoren bei vielen Unbehagen und Angst aus, bietet gleichzeitig aber die Gelegenheit, aktiv eine bessere Zukunft mitzugestalten. Dazu möchten die Autoren ihre Leserinnen und Leser mit geeigneten „Werkzeugen“ ausstatten. Zudem ermutigen sie sie, ihre Potentiale zu entdecken, zu entfalten und weiterzuentwickeln.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Der Navigator gibt klare und strukturierte Impulse, wie Führungskräfte und HR-Verantwortliche Future Skills in ihr Unternehmen bringen und mittels Fortbildungsmaßnahmen weiterentwickeln können. Auch wenn das Buch keine Blaupause ist und jede Organisation ihren eigenen, auf sie zugeschnittenen Weg finden muss, nennen sie vier Phasen, an denen sich Organisationen bei der Weiterentwicklung ihrer Talente orientieren können. Hilfreich sind dabei auch die Tipps zum Schnellstart in die Potentialentfaltung sowie für einen Austausch in einer Future-Skills-Lerngruppe. <

Kirstin Gründel



© 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,
Matthias Schmidt-Stein

Titelbild:
[adragan – stock.adobe.com](https://www.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.

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

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.